

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİNDE  
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK İSTANBULDAKİ ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ  
Sibel AYBAR

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Akın MARŞAP

Nisan 2018

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİNDE  
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK İSTANBULDAKİ ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ  
Sibel AYBAR  
(Y1112.640035)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Akın MARŞAP

Nisan 2018



03/04/2018

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640035 numaralı öğrencisi Sibel AYBAR'ın "ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İSTANBULDAKİ ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 15/03/2018 tarih ve 2018/09 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından *aybar* ile Doktora tezi olarak  *kabul* edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Akın MARŞAP	<i>akın</i>
Üye (TİK)	Prof. Dr. Salih GÜNEY	<i>salih</i>
Üye (TİK)	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	<i>ugur</i>
Üye	Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ	<i>izzet</i>
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE	<i>ercan</i>

Tezin Savunulduğu Tarih :03/04/2018

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU

Enstitü Müdür Vekili

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (03/04/2018).

**Sibel AYBAR**

## ÖNSÖZ

Doktora çalışmamın başlangıcından sonuca ulaşmasına kadar geçen tüm süreçte yardımlarını ve rehberliğini benden hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Akın MARŞAP' a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Doktora çalışmamın ve hayatımın her aşamasında hoşgörülü, sabırlı ve yardımsever yaklaşımı ile varlığını her zaman yanımda hissettiğim, beni hiçbir durumda yalnız bırakmayan, her konuda sahip olduğu engin bilgisiyle beni daima aydınlatan, çalışmam süresince tarifsiz destekleri ile beni motive ederek tezimin sonuçlanmasında çok büyük katkıları olan ve emeklerinin karşılığını asla ödeyemeyeceğim çok kıymetli Ziya KOÇAK 'a kalben sonsuz şükranlarımı sunarım. Aynı zamanda kendisinin çalışma arkadaşlarının da emeklerini asla unutmayacağımı belirtmek isterim.

Doktora çalışmamın sonuca ulaşmasında yardımlarını esirgemeyen sayın jüri üyelerim Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Prof. Dr. Salih GÜNEY, Prof. Dr. Asım SALDAMLI ve Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE 'ye teşekkür ederim. Ayrıca, iş ve özel yaşamda dostluklarını ve desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Ayşin ÇETİNKAYA BÜYÜKBODUR, Öğr.Gör. Şeyda ŞANLI YALIN, Pervin DEMİR, Hande KAFADAR MOLA, Cihan SEFER KAMA, Öğr.Gör. Sultan ÇETİNKAYA, Öğr.Gör. İrşad BAYIRHAN, Öğr.Gör. Sercan Yıldız, , Öğr.Gör. Gamze GEZGİNCİ, Öğr.Gör. Gülkız Güler BİNKANAT, Öğr.Gör. Fulya BETEŞ, Elvan GÜRBÜZ, Aylin ATASOY' a çok teşekkür ederim. Doktora çalışmamın verilerinin toplanmasında ve uygulanmasında yardımcı olan ve yol gösteren, burada adını saymadığım tüm akademisyenlere ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

Ve çok kıymetli ailem... Gerek özel gerekse eğitim hayatım boyunca bana kazandırdıkları değerlerle bugünlere gelmemde en büyük etkisi olan, beni anlayan, dinleyen, her durumda yanımda olan, tez çalışması sürecinde zorlandığımda beni motive eden, kendilerini ihmal etmeme rağmen bana anlayış gösteren ve beni her şartta destekleyen sevgili babam Kahraman AYBAR, annem Nazlı AYBAR, kardeşlerim Yelbek AYBAR, Nurten AYBAR, Ayten AYBAR, Melahat AYBAR, Nihat AYBAR ve sevgili Şebnem AYBAR'a teşekkür ve sevgilerimi sunarım. İyi ki varsınız...

Beni bu zorlu, ancak zorlu olduğu kadar da keyifli yolculukta yalnız bırakmayan herkese sonsuz teşekkürlerimle...

**Nisan 2018**

**Sibel AYBAR**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	x
<b>ÖZET</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI</b> .....	5
2.1 Politik Davranışın Tanımı ve Önemi .....	5
2.2 Politik Davranışın Öncülleri .....	7
2.2.1 Liderlik tarzı.....	8
2.2.2 Bireylerin algıları .....	8
2.2.3 Örgüt yapısı.....	9
2.2.4 Örgüt kültürü.....	10
2.3 Politik Davranışın Çıktıları .....	11
2.4 Örgütsel Politika Algısı Kavramı.....	12
2.4.1 Örgütsel politika algısının tanımı ve önemi.....	12
2.4.2 Örgütsel politika algısının öncülleri.....	16
2.4.2.1 Kişisel etkiler .....	17
2.4.2.2 Örgütsel etkiler.....	20
2.4.2.3 İş çevresinin etkileri .....	23
2.5 Örgütsel Politika Algısının Çıktıları .....	25
2.6 Ferris ve Kacmar'ın Örgütsel Politika Algısı Modeli.....	27
2.7 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişki .....	28
2.7.1 Örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisinin temel dayanakları. 28	
2.7.2 Örgütsel politika algısı ve politik davranış konuları ile ilgili yapılmış çalışmalar .....	30
<b>3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI</b> .....	48
3.1 Örgütsel Güven Tanımı ve Önemi .....	48
3.2 Örgütsel Güven İle İlgili Kavramlar .....	51
3.2.1 Yardımseverlik.....	52
3.2.2 Dürüstlük.....	52
3.2.3 Açıklık.....	53
3.2.4 Tutarlılık.....	53
3.2.5 Yeterlilik .....	54
3.2.6 Güvenilirlik .....	55
3.3 Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler .....	56
3.4 Güven Duygusunun Hâkim Olduğu Örgütlerin Özellikleri.....	60
3.5 Örgütsel Güven Modelleri.....	61
3.5.1 Nyhan ve Marlowe'un örgütsel güven modeli.....	62
3.5.1.1 Yöneticiye güven .....	62
3.5.1.2 Örgüte güven.....	65

	<u>Sayfa</u>
3.5.2 Mishra güven modeli .....	68
3.5.3 Bromiley ve Cummings güven modeli .....	70
3.5.4 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli.....	71
3.5.5 Blau güven modeli .....	71
3.5.6 Luhmann güven modeli.....	72
3.5.7 McGregor'un teorisinde güven .....	73
3.5.8 Likert'in teorisinde güven .....	74
3.5.9 Stephen Covey'in güven modeli .....	76
3.5.10 Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli .....	77
3.6 Örgütsel Güvenin İşlevleri .....	78
3.6.1 Kaosu minimuma indirme işlevi .....	78
3.6.2 İletişim konusunda etkinliğin artırılması işlevi.....	79
3.6.3 İşbirliği ve yardımlaşma duygusu geliştirme işlevi .....	80
3.7 Örgütsel Güvenin Sağladığı Faydalar .....	81
3.8 Örgütsel Güven Seviyesindeki Değişimlerin Sonuçları.....	84
3.8.1 Örgütsel güvenin artması ve sonuçları.....	86
3.8.2 Örgütsel güvenin azalması ve sonuçları.....	88
<b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....</b>	<b>91</b>
4.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi .....	91
4.2 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar .....	92
4.2.1 Mesleğe bağlılık .....	93
4.2.2 Çalışma arkadaşlarına bağlılık .....	95
4.2.3 Sadakat .....	96
4.2.4 İtaat.....	97
4.2.5 Göreve bağlılık.....	98
4.2.6 Yönetime bağlılık.....	98
4.2.7 İş tatmini .....	99
4.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	100
4.3.1 Kişisel faktörler .....	100
4.3.2 Örgütsel faktörler .....	100
4.3.3 Örgüt dışı faktörler .....	101
4.4 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	105
4.4.1 Örgütün amaç ve değerlerini benimseme.....	106
4.4.2 Örgüt içerisinde özveri gösterme .....	106
4.4.3 Aidiyet duygusunun gelişmesi .....	107
4.4.4 Özdeşleşme .....	108
4.4.5 Süreklilik sağlanması için istekli olma .....	109
4.5 Örgütsel Bağlılık Modelleri .....	110
4.5.1 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli .....	110
4.5.1.1 Duygusal bağlılık .....	111
4.5.1.2 Devam bağlılığı .....	111
4.5.1.3 Normatif bağlılık.....	112
4.5.2 Kanter'in örgütsel bağlılık modeli .....	112
4.5.3 Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli.....	112
4.5.3.1 Ahlâki (normatif) bağlılık .....	113
4.5.3.2 Çıkara dayalı (hesapçı) bağlılık .....	113
4.5.3.3 Yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık .....	113
4.5.4 Mowday'in örgütsel bağlılık modeli.....	114

	<b>Sayfa</b>
4.5.4.1 Davranışsal bağlılık.....	114
4.5.4.2 Tutumsal (duygusal) bağlılık .....	114
4.5.5 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık modeli.....	115
4.5.6 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık modeli .....	116
4.5.7 Becker'in yan bahis modeli.....	117
4.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	120
4.6.1 Performans .....	120
4.6.2 Devamsızlık.....	122
4.6.3 İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı .....	123
4.7 Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişisini Vurgulayan Çalışmalar.....	126
<b>5. YÖNTEM</b> .....	<b>130</b>
5.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	130
5.2 Evren ve Örneklem .....	137
5.3 Veri Toplama Aracı.....	140
5.3.1 Örgütsel güven ölçeği .....	140
5.3.2 Örgütsel bağlılık ölçeği.....	141
5.3.3 Örgütsel politika algısı ölçeği .....	142
5.4 Verilerin istatistiksel analizi.....	144
5.5 Bulgular ve Yorumlar .....	145
5.5.1 Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Puan Ortalamaları.....	146
5.5.2 Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Arasında Korelasyon İlişkisi .....	148
5.5.3 Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizleri .....	153
5.5.4 Örgütsel Güven Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	184
5.5.5 Örgütsel Politika Algısı Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	191
5.5.6 Örgütsel Bağlılık Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	184
5.6 Araştırma Sonuçları .....	200
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>226</b>
6.1. Tartışma.....	240
6.2. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler.....	245
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>248</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>263</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>270</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 5.1:</b> Öğretim Üyelerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	139
<b>Çizelge 5.2:</b> Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı.....	141
<b>Çizelge 5.3:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı.....	142
<b>Çizelge 5.4:</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Faktör Yapısı .....	144
<b>Çizelge 5.5:</b> Örgütsel Güven Puan Ortalamaları .....	146
<b>Çizelge 5.6:</b> Örgütsel Politika Algısı Puan Ortalamaları.....	146
<b>Çizelge 5.7:</b> Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları .....	147
<b>Çizelge 5.8:</b> Korelasyon Analizi.....	148
<b>Çizelge 5.9:</b> Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri ..	153
<b>Çizelge 5.10:</b> Üstün Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri .....	155
<b>Çizelge 5.11:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	157
<b>Çizelge 5.12:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	159
<b>Çizelge 5.13:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	162
<b>Çizelge 5.14:</b> Üstün Davranışı İle Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri .....	164
<b>Çizelge 5.15:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	167
<b>Çizelge 5.16:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	169
<b>Çizelge 5.17:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	172
<b>Çizelge 5.18:</b> Üstün Davranışı İle Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri .....	174
<b>Çizelge 5.19:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	177

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 5.20:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	179
<b>Çizelge 5.21:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	182
<b>Çizelge 5.22:</b> Örgütsel Güvenin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması... 185	185
<b>Çizelge 5.23:</b> Örgütsel Politika Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	191
<b>Çizelge 5.24:</b> Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması. 201	201
<b>Çizelge 5.25:</b> Hipotezlerin Kabul/Red Durumları .....	225



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil 2.1:</b> Örgütsel Politika Algısı Modeli .....	27
<b>Şekil 5.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	131
<b>Şekil 5.2:</b> Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Puan Ortalamalarına İlişkin Diyagram.....	147
<b>Şekil 5.3:</b> Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	154
<b>Şekil 5.4:</b> Üstün Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	156
<b>Şekil 5.5:</b> Üstün Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	156
<b>Şekil 5.6:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	158
<b>Şekil 5.7:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	159
<b>Şekil 5.8:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	161
<b>Şekil 5.9:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	161
<b>Şekil 5.10:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	163
<b>Şekil 5.11:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	164
<b>Şekil 5.12:</b> Üstün Davranışı İle Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	166
<b>Şekil 5.13:</b> Üstün Davranışı İle Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	166
<b>Şekil 5.14:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	168
<b>Şekil 5.15:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	169
<b>Şekil 5.16:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	171
<b>Şekil 5.17:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	171
<b>Şekil 5.18:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	173
<b>Şekil 5.19:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	174
<b>Şekil 5.20:</b> Üstün Davranışı İle Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	176

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 5.21:</b> Üstün Davranışı İle Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	176
<b>Şekil 5.22:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	178
<b>Şekil 5.23:</b> Çalışma Arkadaşlarının Davranışı İle Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	179
<b>Şekil 5.24:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	181
<b>Şekil 5.25:</b> Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	181
<b>Şekil 5.26:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	183
<b>Şekil 5.27:</b> Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli .....	184

# ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İSTANBULDAKİ ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin belirleyici rolünü ortaya çıkararak, bu üç değişkenin birbirlerini nasıl etkilediğini belirlemek çalışmanın nihai hedefleri arasında yer almaktadır. Yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin, iş stresi, iş kaybı korkusu ve yükselme kaygısı gibi nedenlerle subjektif değerlendirmelerde bulunmaları, yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenlerinin kaybolmasına neden olurken politik tavırlarda bulunmalarına da zemin hazırlamaktadır. Bu durumda akademisyenlerin, kurum içerisinde çeşitli çıkar çatışmaları yaşamaları sebebiyle olduklarından farklı davranışlar sergilemeye ve bağlı buldukları kurumu politikleştirmeye eğilim gösterecekleri gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, akademisyenlerin örgütsel politika algılarının artış göstermesinin, onların örgüte güven duygusu geliştirme konusunda isteksiz tutumlar sergilemelerine sebep olduğu, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da azalttığı tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanın örgütüne geliştirdiği bağlılık duygusunun örgütsel politika algısından etkilendiğini ve güven duygusu sarsılan çalışanın sergilemiş olduğu tavırlara bağlı olarak bağlılık düzeyinin değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Çalışma kapsamında yükseköğretim kurumlarında çalışmakta olan toplamda 267 akademik personele ulaşılmıştır. Katılımcıların konu hakkındaki görüşlerini saptamak amacıyla düzenlenmiş olan anketin sonuçları SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; akademisyenlerin örgütsel politika algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen belirleyici değişkenler olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda yapılan analizlerin sonucunda söz konusu üç değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel politika algısı, örgütsel güven, örgütsel bağlılık.*

**THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST ON THE  
RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL  
POLITICS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: RESEARCH IN  
ISTANBUL UNIVERSITY**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is; the moderating role of organizational trust on the relationship between perception of organizational politics and organizational commitment. In this context, the relationship between perceptions of organizational politics and organizational commitment revealing the decisive role of organizational trust, how these three variables. The token to influence is placed among the final goals of the study. High education academicians who are in administrative duties in their institutions, work stress, fear of job loss and rise subjective evaluations for reasons such as anxiety, it also sets the ground for their attitudes to cause their trust to disappear. In this case, academicians, because of various conflicts of interest in the institution tendency to exhibit and politicize trends that are connected have been observed. Hence, academicians' perceptions of organizational politics are increasing exhibit reluctant attitudes towards improving the organizational trust emotion at the same time, to reduce organizational dependence. This means that the employee that his belief in his manager is influenced by his perceptions of organizational politics reveal that dependency varies depending on the manner in which the employee is exhibited it has interests.

A total of 267 academic staff members has been reached. The questionnaire designed to identify participants' opinions and the results were analyzed by SPSS program. As a result of the research; perceptions of organizational politics and academicians organizational trust levels, the determinants of organizational commitment variables were observed. As a result of the analyzes made in this context, it has been determined that there are significant relationships between the three variables.

**Keywords:** *Perceptions of organizational politics, organizational trust, organizational commitment.*

## 1. GİRİŞ

Üniversiteler, ülkelerin gelişmişliğinin en önemli göstergeleridir. Toplumların entelektüel kültürünü geliştiren ve yayan kurumlar olan üniversiteler, bilginin üretilmesi ve yayılması sürecinde etkin rol oynayan eğitim kurumlarıdır. Teknolojinin hızla geliştiği ve yenilendiği, bilgi paylaşımının daha kolay gerçekleşebildiği günümüzde bilgi üreten ve yayan üniversitelerin daha iyi bir nesil yetiştirebilmelerinin en önemli koşullarından biri, onları yetiştirecek akademisyenler için uygun örgütsel ortamın yaratılmasıdır. Algıladığı örgütsel güven düzeyinin yüksek olması akademisyenlerin buldukları yapılara karşı bir bağlılık duygusu geliştirmelerini sağlayacak ve bu şekilde daha akılcı kararlar vererek etkin ve verimli çalışabileceklerdir; böylece hem kendi geleceği için hem de ülke geleceği için daha yaratıcı nesiller yetiştirebileceklerdir.

Üniversiteler sadece bilgi sahibi değil; bilim sahibi de yapan, bilgi üreten ve paylaşan, sürekli sorgulayabilen özgün yapılardır. Gelecek nesillerin daha özgür, daha özgün ve yaratıcı olabilmeleri eğitim gördükleri üniversitelerde doğru ve sağlıklı bilgilerle donatılmaları sayesinde gerçekleşmektedir. İyi nesiller yetiştirebilmenin mihenk taşlarından biri de üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin daha akılcı kararlar verebilmeleri için uygun bir örgütsel ortamın yaratılmasıdır.

Eğitim kurumları olan üniversiteler bir örgüt olarak değerlendirilmekte ve dolayısıyla örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeye gönüllü olan kişilerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilmektedirler. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen çalışanlar, hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel kaynaklardan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Ancak kaynak ve zaman kısıtlılığı, tüm çalışanların örgütsel kaynaklardan adil olarak faydalanmalarını engellerken bu durum çalışanlar arasında çeşitli çıkar çatışmalarının yaşanmasına ortam hazırlamakta ve örgütsel politika algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle günümüzde örgütler, kendi çıkarlarını gerçekleştirirken çalışanlarının terfi alma, daha yüksek maaşlar alma, örgütte devamlılıklarını sağlama gibi sebeplerle örgütsel kaynakları kendi lehlerine kullanma mücadelesine girmelerini engellemeye

çalışmaktadırlar. Çünkü çalışanların bireysel çıkarları uğruna güç mücadelelerine girmeleri olarak tanımlanan örgütsel politika algısının artması hem diğer örgüt üyelerinin işten sağladığı tatmini azaltırken hem de örgüte olan güvenlerinde ve sadakatlerinde sarsılmalara neden olmaktadır.

Örgütler önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları yapılar olduğundan insan faktörü örgütün sürekliliğinin sağlanması için vazgeçilemez bir üretim faktörüdür. Günümüz örgütlerinde bilginin üretilmesi, geliştirilmesi ve tüm örgüt üyelerine aktarılması sürecinde etkin rol oynayan insan faktörünün önemini anlaşılmaya üzerine tüm örgüt yöneticileri hem bireylerin entelektüel semayelerini artırıcı unsurlara özen gösterirken hem de bireylerin kendilerini örgüt içerisinde önemli ve değerli hissetmelerini sağlayıcı örgütsel ortam şartlarını sağlamaya ilgi duymaya başlamışlardır. Bu sebeple bireylerin, kendilerini örgüt için önemli bir faktör olarak değerlendirmelerini sağlayan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları hem örgütler hem de çalışanlar için popüler kavramlar haline gelmeye başlamışlardır.

Örgütsel düzeni oluşturmada etkisi son yıllarda yükselen bir ilgiye ulaşan güven, örgütsel başarının ve istikrarın sağlanmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde, bir örgütün hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirme ancak çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların, faaliyette buldukları örgütlerin politik bir ortam olmadığına dair geliştirdikleri yüksek güven duygusudur. Dolayısıyla örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları; çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerinde, yaratıcı fikirler geliştirmelerinde, örgütte kalma isteklerini sürdürmelerinde ve örgüt için verimli çalışmaya çaba sarfetmelerinde önemli olgular haline almaya başlamışlardır.

Bir örgüt olarak değerlendirilen üniversitelerin kaliteli bir eğitim imkânı sunmanın yanı sıra sürekliliklerini sağlayıcı unsurlara da özen göstermeleri gerekmektedir. Her örgütte olduğu gibi üniversitelerin de başarılarının artması için akademisyenlerin örgüte olan güvenlerinin ve bağlılıklarının üst düzeyde bulunması gerekmektedir. Şüphesiz bu durum akademisyenlerin bilim dünyasına olan katkılarını arttırırken verdikleri eğitimin kalitesini de arttıracaktır.

Akademisyenlerin sahip oldukları bilgi birikiminden faydalanmak isteyen üniversitelerin sundukları maddi olanakların yanı sıra; bilimin ve eğitim kalitesinin



gelişmesini sağlayıcı olanakları üniversite bünyesinde bulundurmaya da özen göstermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda üniversiteler, bilimsel bilginin yaratılmasında ve aydınlık nesillerin yetiştirilmesinde en etkili unsur olan akademisyenlerin, hem yönetime hem de örgüt prosedürlerine olan güvenlerini sağlamlaştırmaya hem de örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak örgüt atmosferi oluşturmaya özen göstermelidirler. Şüphesiz bu durum, akademisyenlerin örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında önemli ölçüde etkili olacaktır.

Üniversitelerde bilimsel bilginin üretilmesini sağlamak, kaliteli bir eğitim hizmeti sunmak ve aynı zamanda kendilerine verilen idari görevleri layıkıyla yerine getirmek durumunda olan akademisyenler, çalışma arkadaşlarının kurum tarafından onaylanmayan yöntemleri kullanarak kişisel çıkarlarını gerçekleştirdiklerini farkettilerinde, kurumu politik olarak algılamaya başlayacaklardır. Bu durum çalışma arkadaşlarıyla dürüst ve şeffaf ilişkiler geliştiremeyen çalışanların, kurumlarına aidiyet duygusu geliştirme konusunda sorun yaşamalarına ve kuruma olan bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır. Sonuç olarak olumsuz ortam şartlarından etkilenen birey, bilgiyi üretme ve aktarma konusunda sağlıklı bir gelişme gösteremeyecek kuruma olan güveni de sarsılacaktır. Dolayısıyla ülkelerin gelişmişliğinde önemli bir paya sahip olan üniversitelerin verimli çalışabilmeleri ve üretkenlikleri engellenmiş olacaktır.

Çalışmada örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmeye çalışılacaktır. Bu sebeple, örgütsel politika algısı ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolü açıklanacaktır. Bu bağlamda öncelikle bir örgüt olarak değerlendirilen üniversitelerde örgütsel politika algısının nasıl ve hangi kaynaklardan beslenerek geliştiği araştırılmaya çalışılacaktır. Sonraki bölümlerde ise; akademisyenlerin örgüte güven duymalarının ve bağlanmalarının nedenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

Araştırma; örgütsel politika algısının ve örgütsel güvenin üniversitelerde görev alan akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde nasıl bir etki gösterdiğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilecektir. Bu amaç doğrultusunda ankete katılım gösteren akademisyenlerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulacaktır. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak üniversitelerde görev alan akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili sergiledikleri tutum farklılıklarını belirlemek amacıyla; demografik özelliklerini

belirleyen soruların yanı sıra; örgütsel politika algıları ve örgütsel güven düzeyleri ile ilgili sıralanan sorular da yöneltilecektir.

Araştırma, akademisyenlerin yaratıcılığını ve özgür hareket etmelerini engelleyen örgüt içi olumsuz unsurların düzeltilmesini, daha ılımlı ve katılımcı bir örgütsel iklimin yaratılmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışma, hem üniversitelerde verilen eğitim kalitesinin gelişmesine hem de bilime sunulan katkıların artmasına zemin hazırlayacak olan akademisyenlerin, ancak bağlılıklarının ve güvenlerinin artırılmasını sağlayan bir örgütsel ortamda, bunları gerçekleştirebileceklerini ifade etmesi açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda, örgütsel kurallarla ilgili belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlayarak şeffaf bir örgütsel ortamın yaratılması sayesinde üniversitelerin çağdaş ve özgün yapılar haline dönüşmesini sağlaması açısından da önem taşımaktadır.

## 2. POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMI

### 2.1 Politik Davranışın Tanımı ve Önemi

Bireylerin, örgütsel faaliyetlerini yerine getirirken hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sergilemiş oldukları davranışların asıl nedeni, kendi beklentilerini bir sonuca ulaştırmaktır. Bu durumda bireylerin sergilemiş oldukları davranışlar kimi zaman bilinçli bir eylem olarak kendini gösterirken kimi zaman da kendiliğinden gelişen davranışlar olabilmektedirler.

Davranış; bireyin herhangi bir olaya veya duruma karşı olumlu veya olumsuz tavrı olarak nitelendirilirken; aynı zamanda gözlenebilen, ölçülebilen ve tekrarlanabilen bilinçli etkinlikleri olarak da tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda örgütün politik doğasına yönelik sergilenen politik davranışların, bireylerin bilinçli olarak sergiledikleri davranışlar olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Çünkü bireylerin örgüt içinde hedeflerini ve beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla, kendi çıkarları doğrultusunda sergiledikleri bilinçli davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır (Bursalı, 2008:41). Bireyler hedeflerine ulaşmak için yaşam boyu çaba gösterirler, ancak bu süreç içerisinde zaman zaman gerek ahlâki bakımdan gerekse idari bakımdan uygun olmayan yöntemlere başvurabilirler. Kişisel çıkarlar söz konusu olduğunda bireyler politik davranışlar sergileyebilmektedirler.

Politik davranış “bireyin, örgüt içinde kişisel çıkarlarını gerçekleştirebilmesini ve yarar elde edebilmesini sağlayacak kişilere yönelttiği etkileme girişimlerinin tamamı” olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997:657). Ferris v.d. politik davranışın; bireysel çıkarların gerçekleşmesi esnasında kişileri ve grupları birbirleri ile veya örgüt ile karşı karşıya getiren, örgüt içerisinde çatışma ve kargaşa yaratan, dolayısıyla örgütler tarafından resmen onaylanmayan davranışlar olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ferris v.d., 1996:235). Mayes ve Allen'e göre ise politik davranış; çalışanın, ulaşmayı amaç edindiği çıktılara örgüt tarafından benimsenmeyen yolları kullanarak ulaşmaya çalışması veya örgüt tarafından desteklenmeyen çıktıları kazanmaya yönelik davranışlar sergilemesi durumudur (Yolaç, 2009:157).

Politik davranışla ilgili yapılan tanımlamalarda politik davranış kavramı, hem bireyler ve gruplar hem de örgütler için olumlu ve olumsuz açılardan ele alınmaktadır. Politik davranışın örgütler veya çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmadığı anlayışı, aslında davranışın kendinden ziyade nasıl algılandığına göre yorumlanabilmektedir (Parker v.d., 1995:892). Birey şayet örgütsel ortamı politik olarak algıladıktan sonra örgütsel ortamın adil olduğundan şüphe ediyorsa, böyle bir durumda yapacağı iki şeyin varlığından söz edilebilir: ilki, politik olduğunu algıladığı örgütte kendisi de politik davranışlar sergileyerek örgütsel ortamın adillikten uzaklaşmasına kaynaklık etmekte, ikincisi; politik olarak algıladığı örgütsel ortamdan uzaklaşma eğilimi göstererek politik davranışlar içerisine girmeyi reddetmektedir.

Politik davranışla ilgili yapılan tüm tanımlamalarda ortak olan nokta; bireyin örgüt içerisinde çıkarlarını elde edebilmek amacıyla kendi bireysel amaçlarını örgüt amaçlarının üstünde tutarak başka bireylerin zaaflarından faydalanması veya başkalarının çıkarlarını önemsemeyerek yükselmeye çalışması gibi faaliyetlerin politik davranışlar olarak değerlendirildiğidir. Bu bağlamda; terfi almak için lobicilik faaliyeti yapmak, özel ekipman elde etmek amacıyla uygun olmayan kanalları kullanmak ve çıkar elde etmek dürtüsüyle örgüt içerisinde etkili olan gruplara dahil olmak gibi davranışlar politik davranışın en çok rastlanan örneklerindedir (İşcan, 2005:152). Politik davranışların sergilenmesi kimi zaman örgütsel ortam şartlarından kaynaklanmakta iken; kimi zaman bireyin politik davranışlar gösterme konusundaki kabiliyetinden ve buna uygun yapısından da kaynaklanabilmektedir. Örgütte bulunma veya yükselme yöntemi olarak politik bir etkeni düşünmeyen çalışan, kimi zaman diğer çalışanların çeşitli etkileme taktikleri kullanarak amaçlarına ulaştığını fark ettiğinde, söz konusu politik atmosferden etkilenerek kendisi de bir süre sonra bu etkileme taktiklerini kullanma yoluyla amaçlarına ulaşmayı tercih edebilecektir.

Politik davranış ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda politik davranış kavramından önce örgütsel politika algısından bahsedilmektedir; çünkü örgüt içinde herhangi bir bireyin kişisel varsayımlarına dayanarak ortamı politik olarak algılamasının, davranışlarını bu yönde şekillendirmesine sebep olduğu bilinmektedir (Yılmaz, 2012: 57). Örgütü politik olarak algılayan çalışanların seğilemiş oldukları en belirgin politik davranışlar; ispiyonculuk, çatışma ortamı oluşturmak, sessiz kalmayı tercih etmek, zor kullanmak ve muhalefet etmek olarak sıralanabilir. Tüm bu davranışların örgüt

içerisinde yaşanması, örgütlerin politik bir arena oldukları düşüncesini destekler niteliktedir (Özdemir ve Gören, 2016:334).

Örgütsel prosedürlerin net olmadığı veya uygulanmasının kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği durumlarda çalışanlar, kimi zaman amaçlarına ulaşmak için kendilerince taktikler geliştirerek örgüt tarafından onaylanmayacak davranışları da içine alan birçok politik davranış sergileyebilmektedirler. Birbirlerinin davranışlarını örnek almaları ile karşılıklı etkileşimleri sonucu, çalışanlar arasında yerleşik davranışlar olarak da yerini alabilen politik faaliyetler kimi örgütlerin kültürel yapısının bir parçası haline bile gelebilmektedir.

Politik davranış konusunda yapılan çalışmalar genellikle üç başlık altında incelenmektedir. Birincisi; örgütte politik algılamanın bireysel ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediği, ikincisi; çalışanların bu sonuçlara vermiş oldukları tepkiler, üçüncüsü; politik davranışlardan etkilenmemek için almaları gereken önlemler ve sahip olmaları gereken kişilik özellikleri (politik irade, politik beceri, duygusal zekâ v.b.) olarak sıralanmaktadır (Kapoutsis, 2016:310).

Politik davranış, çalışanların çıkarlarını gerçekleştirebilmek için güç kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalıştıkları esnada gösterdikleri, örgüt tarafından onaylanmayan ve hoş görülmeleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda politik davranış, çalışanın çıkarlarını elde edebilmek için elindeki güç kaynaklarını kötüye kullanması, başka çalışanlara zarar vermesi ya da karşısındakine gözdağı vermesi olarak da yorumlanabilmektedir. Bununla birlikte bireyin, amacına ulaşmak için sergilemiş olduğu zarar verici olmayan ve akıllıca tavırların da politik davranış olarak değerlendirilmesi sözkonusu olabilmektedir.

## **2.2 Politik Davranışın Öncülleri**

Örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için örgüt içerisinde sergilenen politik davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde politik davranışların oluşmasına etki eden faktörler; liderlik tarzı, bireylerin algısı, örgüt yapısı ve örgüt kültürü olarak sıralanabilir.

### **2.2.1 Liderlik tarzı**

Liderlik, örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş olan vizyona yönelik olarak bir araya gelmesini, örgütsel hedefleri benimsemesini ve tüm örgütsel hedeflere ulaşmak üzere gönüllü olarak katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir (Güney, 2012:185). Politik davranışlar ile liderlik tarzı ve çalışanların göstermiş olduğu performans arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalarda liderlik tarzının politik davranışların oluşması konusundaki belirleyici etkisinin anlaşılması amaçlanmıştır (Vigoda, 2006:9).

Bireylerin örgüte güven duygusu geliştirmelerinde liderlik yapısının etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda güvenilir, yardımsever ve dürüst liderlere güvenme duygularının daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Yöneticisine veya liderine güven duyan çalışanların; yaptıkları işe karşı daha yüksek bağlılık geliştirdikleri, karşılıklı yardımlaşmaya daha yatkın oldukları ve sorunların çözümüne yönelik olarak işbirliği yapmaya daha elverişli oldukları belirlenmiştir (Poon, 2006:520). Dolayısıyla karşılıklı samimi ilişkilerin varlığının, örgütte açık bir iletişimi doğurarak politik algının oluşmasını engellediği belirlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel hiyerarşide liderlik rolünü üstlenen karar vericiye bağlı olarak çalışanların liderlik tarzı ile ilgili algıları, örgüt içerisinde politik davranışların yaşanma olasılığını arttırmakta veya azaltmaktadır denilebilir.

Grup, kurum ve kuruluşlarda ahlaki ortamların geliştirilmesinde liderlik tarzı ve liderlerin tutum ve tavırları oldukça etkili faktörlerdir. Örgütleri bir arada tutan değerler içerisinde en önemli görülen ahlaki-etik kurallar, birlik ve beraberliğin zeminini oluşturmaktadır. Örgütlerde ahlaki tutum ve tavırların sergilenmesi imaj oluşumunu pozitif yönlü etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel kararları verme aşamasında ahlaki değerlere göre hareket eden lider yöneticilerin, öncelikle çatışmalar ve sorunlara yol açan gayri ahlaki tutum ve tavırları ortadan kaldırmaları ve örgüt üyelerinde ahlaki bilinç oluşturmaya özen göstermeleri gerekmektedir (Güney, 2012:345).

### **2.2.2 Bireylerin algıları**

Örgütsel politika algısının bireylere göre değişkenlik göstermesi gerçeğinden hareketle, birey örgütüne karşı nasıl bir algıya sahipse o şekilde davranışlar göstermektedir denilebilir. Şayet, örgüt içerisinde resmi prosedürlere riayet edilmiyor ve bir karmaşa

ortamı yaşıyorsa, çalışan bu karmaşayı kendi lehine kullanma yönlü bir tavır sergileyebilmektedir. Kuralların sık sık ihlal edildiği, iş yapma usulleri ile ilgili prosedürel bir boşluğun olduğu örgütlerde, çalışanın politik davranışlar sergileme eğilimi artış göstermekte ve çalışan arzuladığı sonuçları elde etmesini sağlayan seçenekleri üretme yoluna gitmektedir (Suzanne, 2007:73).

Örgütsel ortamın politikleşmeye başlaması sonucu; korku, kaygı ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçların yaşanmasına karşılık performans artışı, iş memnuniyeti, verimlilik gibi olumlu sonuçlar da yaşanabilmektedir. Örgütsel belirsizliğin yoğun olarak yaşanması politik davranışların oranını arttırmakta iken; çalışanların örgütün adil olmadığına dair fikirleri de politik davranışı yönlendiren önemli bir olgu olabilmektedir. Örgütünün ve yöneticisinin kendisine adil davranmadığını düşünen çalışanın işe karşı bağlılığı düşerek memnuniyetsiz olmaktadır ve bu durum kimi zaman işten ayrılma niyeti gibi geri dönüşü zor olan sonuçlara da yol açabilmektedir (Kenneth, 2007:135). Tüm örgütsel faaliyetlerde olduğu gibi bazı faktörler çalışanların performansını hem olumlu hem de olumsuz yönden etkileyecek sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu konuda politik davranış verilebilecek en isabetli örnek olarak ileri sürülebilir. Kimi örgütsel yapılanmalarda ilişkilerin politik faaliyetler üzerine inşa edildiği durumlarda çalışanlar, bu durumu daha fazla performans göstererek kendi lehlerine çevirebileceklerine inanmaktadırlar. Buna karşın kimi örgütsel yapılanmalarda ise çalışanların sadece politik davranışlar sergileyenlerin başarı gösterdiğine inanmaları sebebiyle, örgütü adil bulmayarak performanslarını düşürmeleri ve örgütten uzaklaşma eğilimi göstermeleri de söz konusu olabilmektedir.

### **2.2.3 Örgüt yapısı**

Ferris ve çalışma arkadaşlarına göre politik davranışı şekillendiren örgütsel yapı faktörü üç değişken bağlamında değerlendirilmektedir. Bu üç değişken sırasıyla; merkezileşme derecesi, biçimselleşme ve hiyerarşik yapıdır (Ferris v.d., 1996: 237-238).

- ✓ Merkezileşme derecesi: Güç ve kontrol yetkisinin üst düzey yöneticilerde toplanması anlamında kullanılan merkezileşme derecesi, gücün örgütsel hiyerarşide dağılım şeklini yansıtmaktadır. Merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde, çalışanların politik davranış eğilimlerinin yüksek oranlarda görüldüğü ileri sürülmektedir.

- ✓ Biçimselleşme: Kurallar, prosedürler, yönergeler ve iletişimin yazılı hale getirildiği, örgütteki tüm faaliyetlerin biçimsel kurallara göre yürütüldüğü yapıları ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel kuralların biçimselliği arttıkça politik davranış eğiliminin de düşeceği genel kabul görmektedir.
- ✓ Hiyerarşik yapı: Bir örgütte yer alan kişileri ast-üst ilişkileri, görev ve yetkilerine göre sınıflandıran sistem anlamına gelen hiyerarşik yapı ile politik davranışlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte hiyerarşik yapının güçlü olduğu örgütlerde, çalışanlar süreçleri kontrol edemediklerini belirtirlerken, yöneticiler bu sürecin doğal bir sonucu olarak politik eylemleri görmektedirler.

Çalışma hayatına başlayan ve örgüt içerisinde belirli bir zaman harcayan çalışan; örgütün yapısının, liderlik tarzının ve algı düzeylerinin değişkenliğine bağlı olarak politik davranışlar sergilemeyi öğrenmektedir. Politik algılarına bağlı olarak birbirinden farklı davranış şekilleri gösteren çalışanlar, hem diğer çalışma arkadaşlarını hem de örgütü yapısal olarak etkilemektedirler.

#### **2.2.4 Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü en kısa tanımıyla “örgüt içi normlara sıkı sıkıya bağlılık” olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel değerleri ortaklaşa paylaşma ve benimseme zorunluluğunda olan çalışanlar, paylaştıkları kültürel değerleri “ortak değer” olarak kabul etmektedirler ve bu da onların örgüt kültürünü anlamlandırma şekliyle doğrudan ilişkilidir (Güney, 2012:184). Bu bağlamda değerlendirildiğinde; örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranış, tutum, değer yargısı, inanç, alışkanlık ve tepkilerini şekillendiren etkili bir faktördür denilebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:240).

Çalışanların örgüt kültürünü algılama şekilleri, örgüt tarafından paylaşılan değerler bütününe etkileyciliğine ve inandırıcılığına bağlıdır. Örgüt kültürü tarafından sunulan değerlerin etik değerler olarak kabul görmesi, politik davranışların etkisinin azalmasında rol sahibi iken; ılımlı bir örgüt ikliminin oluşmasına da katkı sağlamaktadır.



### 2.3 Politik Davranışın Çıktıları

Örgütü politik olarak algılayan çalışanların verdikleri tepkilerin iki farklı şekilde olduğu düşünülmektedir. İlk olarak, çalışanın politik olduğunu sezdiği örgüte karşı olumsuz tavırlar içerisine girerek işe devamsızlık yaptığı (sık sık izin veya rapor alma, işe geç gelme ve işten erken ayrılma vb.) ikinci olarak da örgütten tamamen ayrılmaya yönelik tavırlar sergilediği öne sürülmektedir.

Örgütün politik olma seviyesi yükseldikçe çalışanın eşitlik ve adalet algısı zarar görecektir ve bu durum, örgütte istenmeyen sonuçların yaşanmasına sebep olacaktır (Aksoy, 2016:54). Çalışanların örgüte ilişkin negatif değerlendirmelerine bağlı olarak yaşadıkları olumsuz sonuçlar; iş arkadaşlarından bilgileri saklama, politika ve prosedürleri uygun şekilde kullanmama, iş performansını düşürme, amaçlarına ulaşmada yağcılığı araç olarak seçme, kendi çıkarları için diğerlerini suçlama ve kötüleme gibi tepkiler göstermeleri sayılabilir (Kenneth, 2007:135).

Çalışanların örgüt içerisinde göstermiş olduğu politik davranışlara çalışma arkadaşları tarafından gösterilen tepkiler, örgütsel politika algısının örgüt üzerindeki etkisini belirleyen unsurlar olarak gösterilebilir. Örgütsel yapı içerisinde çalışanların karşı karşıya kaldıkları politik davranışlara bağlı olarak örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans düzeylerinde düşüşler görülmekte, işten ayrılmalarda ve iş gücü kaybının yaşanmasında ise artışlar görülmektedir.

Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanmayı tercih etmemeleri de diğer bir olumsuz örnek olarak verilebilmektedir. Buna karşılık Adams ve çalışma arkadaşları, politik davranışların olumsuz sonuçlarının yanı sıra örgüte yaptığı olumlu katkıların da varlığından söz etmektedirler (Garry, 2008:547). Bu bağlamda çalışanların örgüte yönelik politik algılamalarının kendi lehlerine sonuçlar yaratacağı düşüncesi, çıkarlarını elde edebileceklerine olan inancın artmasını ve iş yaşantısında daha motive, gönüllü ve dikkatli çalışmalarını sağlamaktadır. Ancak politik atmosferin iş yaşantısında örgütler açısından yarattığı olumsuz sonuçların olumlu sonuçlara nazaran daha fazla olduğu ve verimliliği düşürücü bir etken olduğu gözardı edilmemelidir.

## **2.4 Örgütsel Politika Algısı Kavramı**

Günümüzün gelişen iş dünyasında çalışanların saatlerce birarada bulunmaları ve üzerlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmek zorunda olmaları durumu, onların hem kendi çıkarlarını hem de örgütsel çıkarları gözetmek konusunda çeşitli taktikler geliştirmelerine sebep olmuştur. Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirlerinden farklı bireysel özellikler gösteren bireylerin bir araya gelmeleri durumu, kimi zaman onların çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamalarına, kimi zaman da birbirinden farklı özellikler gösteren çalışanların çıkarları ile örgüt çıkarlarının çatışma yaşamasına sebep olmaktadır.

Örgütlerin farklı hedef ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşan yapılar olmaları nedeniyle, bireylerin veya grupların hedefleri ile örgütsel hedeflerin sürekli uyum içerisinde gelişmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum örgütlerde politika kavramını ortaya çıkarmıştır ve örgütlerde politika, tüm işletmelerde görülen günlük iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olmuştur (Leslie ve Gelfand, 2011:418).

### **2.4.1 Örgütsel politika algısının tanımı ve önemi**

Örgüt; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği yapmaya gönüllü olan en az iki veya daha fazla kişiden oluşan yapıdır (Koçel, 2015:71). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere örgütlerde en az bir karar vericinin ve kararı uygulayan tarafın bulunması gerekmektedir. Örgüt olmanın doğası gereği bir araya gelen çalışanlar hem bireysel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Kimi zaman örgüt üyelerinin çıkarlarının çatışma göstermesi durumunda kendi çıkarlarını elde edebilmek için yönetim tarafından benimsenmeyen yolları kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalıştıkları görülebilmektedir.

Örgütler, klasik kuramlarda söz edildiği gibi ne sadece kalite, verimlilik ve etkinlik amacına ulaşmak için bireylerin rasyonel davranışlarını oluşturduğu bir bütün, ne de eleştirel kuramlarda vurgulandığı gibi, sınıf çatışması ve sömürü üzerine temellendirilmiş örüntülerin olduğu bir alandır. Örgütler, bu iki görüşün özelliklerini içeren iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için informel topluluklardan oluşan, çalışanların bireysel çıkarlarını arttırmak için birbirleri

ile güç mücadelesine giriştiği ve bu amaç uğruna politik davranışların geliştirilip uygulandığı dinamik bir alandır (Erol ve Kunt, 2018:16).

Örgütsel politika kavramı çalışanların kişisel ve örgütsel menfaatler yönündeki tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılırken, örgütsel politika algısı ise; çalışanların örgütlerini ne kadar politik algıladıkları ile ilgili bir kavramdır (Başar ve Varoğlu, 2016: 753). Bir başka görüşe göre; örgütsel politika algısı, örgüt ortamında görev alan bireylerin çalışma arkadaşlarının, yöneticilerinin ve örgüt sahiplerinin kendilerine karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışları politik olarak düşünmelerini ve bu nitelendirmeyi derecelendirmelerini ifade etmektedir (Bıyık vd., 2016:115).

Kaynakların ve zamanın kısıtlılığı sebebiyle örgütler ellerindeki kaynakları en kısa yoldan ve en kısa sürede maksimum verimlilikle sonuca ulaştırmayı hedeflemektedirler. Kaynak ve zaman kısıtlılığı, örgütlerin hem rekabet dünyası olarak değerlendirilen dış dünyalarında hem de kendi örgütsel yapılanmaları olarak adlandırılan iç dünyalarında çeşitli çıkar çatışmalarının ve iç hesaplaşmaların yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum örgütlerin belirli bir amaç için çaba gösteren rasyonel kuruluşlar olmalarına rağmen, karşılıklı çıkar çatışmalarının yaşandığı politik yapılar olması özelliğini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla birarada yaşayan örgüt çalışanlarının terfi alma, daha yüksek maaşlar alma, örgütte devamlılıklarını sağlama gibi sebeplerle örgütsel kaynakları kendi lehlerine kullanma mücadelesine girmeleri ve sonuç olarak da politik davranışlar göstermeleri olası görülmektedir. Bu durum örgütlerde politika ve politik davranış gibi olguların bulunmaması gerektiği düşüncesinin geçerliliğini kaybettiğini ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında pek de gerçeği yansıtmadığını gözler önüne sermektedir.

Örgütsel politika algısı ile ilgili yapılan çalışmalarda; politik algının artmasının, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık duygularında azalmaya sebep olduğu, ayrıca çalışanlarda iş bırakma ve işten ayrılma gibi düşüncelerin oluşmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgütsel politika algısının örgütler için olumsuz sonuçlar meydana getiren bir faktör olduğunu söylemek mümkündür (Rong ve Cao, 2015:434). Söz konusu etkilerinden dolayı, örgütsel politika algısının etik olmayan davranışlar bütünü olarak görülmesi sebebiyle örgüte ciddi zararlar verecek bir olgu olduğu ifade edilebilir (Landells ve Albrecht, 2013:357).

Örgütlerin farklı bakış açılarına sahip alt birimlerden oluşması ve genelde alınan kararların belirsizlik ortamında alınması sebebiyle, örgüt üyelerinin ortak bir noktada buluşması konusunda çatışmalar yaşanmakta ve karar vericiler tarafından birbirinden farklı çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu sebeple teorikte politik olması beklenmeyen örgütlerin politik bir yapıya bürünmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütte politik bir ortamın oluşmasına ve devam etmesine sebep olan en belirgin etken; örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından politik olarak algılanmasının doğurduğu sonuçlardır. Birey örgütü politik olarak algıladıysa, örgütte politikaların var olup olmadığına bakmaksızın örgüt içerisinde politik davranışlar sergilemeye başlar (Buenger v.d., 2007:294). Bu noktada farkına varılması gereken şey, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmamasının, örgütün politik olduğu kanısına varma konusunda aktif bir rol oynamadığıdır.

Örgütsel ortamı politik olarak algılayan birey, bu varsayımdan hareketle davranışlarını politik yönlü olarak şekillendirmekte ve sonuç olarak da örgütsel ortamı politikleştirme yönlü davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla örgütsel ortamı politikleştiren olgunun, politik davranışlardan ziyade; ortamın politik olarak algılanıp algılanmaması durumu olduğu açıkça ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle örgütsel politika algısı konusunda yapılmış tanımlamalara bakıldığında; örgütsel politika algısının, politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması olarak tanımlandığı görülebilmektedir (Harrell Cook v.d., 1999:1095).

Örgütsel politika ile ilgili günümüze kadar birbirinden farklı birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların birkaçı incelendiğinde; politik davranışın “çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” şeklinde tanımlandığı; diğer bir kısmında ise, “sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış” şeklinde ifade edildiği karşımıza çıkmaktadır (Parker v.d., 1995:892).

Örgütlerde gerçekleşen politik faaliyetler, kimi zaman açık ve net bir biçimde sergilenirken; kimi zaman da üstü kapalı ve sembolik bir şekilde kendini göstermektedir. Farklı açılardan bakıldığında yorumlama farklılıklarına yol açan politik faaliyetlerin; kimi zaman açıkça sergilenmesi kimi zaman ise gizlice yapılması, politik

algılamaların kişiye, duruma ve zamana göre değişiklikler göstermesine ve öznel özellikler göstermesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla böyle durumların yaşandığı örgütlerde, bireyler tamamen iyi niyetleriyle hareket ederek bir davranış sergilediklerinde diğer çalışanlar tarafından politik olarak algılanabilmektedir. Çünkü birey karşı karşıya kaldığı davranışı politik olarak yorumlarsa, gerçekleri olduğu gibi algılamak yerine; kendi gördüğü gerçekliğe göre algılamayı tercih ederek tamamen öznel tavırlar sergileyebilmektedir.

Örgütü politik olarak algılaması sebebiyle birey, gerçeği olduğundan farklı olarak yani olmasını düşündüğü şekilde yorumlar ve sonuç olarak örgütte gerçekleşen aynı olaylar ve faaliyetler, farklı çalışanlar tarafından farklı değerlendirmelere tabi tutulur. Dolayısıyla örgütsel politikaların anlaşılabilmesi için üzerinde önemle durulması gereken şey, bireylerin gerçek davranışlarını irdelemenin yanısıra; davranışlarının bireysel algılamalara göre nasıl yorumlandığının belirlenmesidir.

Örgütsel faaliyetlerin verimlilikle sonuçlanabilmesi için, örgüt çalışanlarının hem kendi iş arkadaşlarına hem yöneticilerine hem de örgütlerine olan bağlılıkları ve güven dereceleri yüksek oranda olmalıdır. Ayrıca politik algılaması yüksek olan çalışanların; yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine yönelik güven ve bağlılık duyguları bu algılamadan dolayı ya da direkt olarak etkilenecektir. Dolayısıyla bireylerin örgütsel ortamı politik olarak algılama biçimlerinin, hem bireysel davranışlarını hem de örgütsel faaliyetlerini politik olarak şekillendireceğini ve verimliliklerini doğrudan etkileyeceğini ifade etmek mümkündür.

Sınırlı olan örgütsel kaynakların paylaşılması durumunda, bireylerin sahip oldukları konumu kullanarak ya da çeşitli etkileme taktiklerine başvurarak örgütsel politikanın oluşumuna neden oldukları ileri sürülebilir. Örgütsel politika algısı, “çalışanların örgütsel faaliyetlerini yerine getirirken, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine göstermiş olduğu politik davranışları subjektif olarak değerlendirmeleri” olarak tanımlanır. Buradan anlaşılacağı üzere, örgütsel politika algısı asıl gerçek ile ilgili olmayan, gerçeğin nasıl yorumlandığı ile ilgili olan bir kavramdır. Literatürde konu ile ilgili yapılmış araştırmaların birçoğunda, örgütsel politika algısı kavramı üzerinde önemle durulmuştur (Altıntaş, 2007:152). Ferris v.d.’ne (2002) göre, bunun nedeni Lewin’in (1936) bireylerin örgütsel ortamda politik davranışlar sergilemek üzere harekete geçerken, görünen nesnel gerçeklerin kendisinden ziyade, gerçeği algılama

şekillerini daha çok kullandıklarını ileri süren önermesidir. Örgütün ve bireylerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışların, örgüt içerisinde yer alan diğer birey veya gruplar tarafından algılanma şekilleri, örgütte politik bir ortamın yaratılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Buenger v.d., 2007:294; Bursalı, 2008:40).

Örgütsel politika algısı, çalışanların örgütlerini politik olarak algılamalarına sebep olan tüm etkenleri ve bu etkenler sonucunda politik algılamalarının, faaliyet ve davranışları üzerinde yarattığı tüm değişiklikleri içermektedir (Ferris ve Kacmar, 1992:93). Dolayısıyla, çalışanların sadece yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını politik olarak algılamalarının değil, bunun yanında çeşitli örgütsel prosedürleri subjektif olarak yorumlamalarının da örgütsel politika algısını oluşturmaya sebep olduğu ileri sürülebilir (Ay, 2014:22). İçinde bulunduğu örgütü politik olarak yorumlayan birey, “görmek istediği gerçeği”, “görünen asıl gerçekten” daha çok önemsemekte ve gerçekleri kendi bakış açısıyla analiz edip elde ettiği varsayımlara göre davranışlar sergilemektedir (Bursalı, 2008:27).

#### **2.4.2 Örgütsel politika algısının öncülleri**

Örgütsel politikayı, bireysel çıkarlarını gerçekleştirmek için fırsat olarak algılayan ve olumlu tepkiler gösteren bireylerin yanı sıra; bazı bireyler örgüt içi huzurlarını tehdit eden bir durum olarak algılayıp olumsuz tepkiler gösterebilmektedirler. Bireysel algılamaların farklılığı sebebiyle, örgütsel politika algısının fırsat veya tehdit olarak algılanmasına bağlı olarak örgütte farklı tepki veya davranışlar şeklinde kendini göstermesi söz konusu olabilmektedir (Bursalı, 2008:3).

Literatürde politik davranışları kapsayan araştırmalarda genel olarak, politik davranışların nasıl ve hangi şartlar altında ortaya çıktığı, örgütlerde ne gibi sonuçlar yarattığı üzerinde ağırlıklı olarak durulmuştur. Ancak bu konudaki önemine rağmen, örgütsel politika algısı konusunda sistemli çalışmaların yeteri kadar yapılmadığı dikkati çekmektedir. Oysaki politik davranışı yönlendiren ve harekete geçiren asıl olgunun politika algısı olduğu ifade edilebilir. Çünkü birey, içinde bulunduğu örgütü ‘var olan gerçeklerden çok’ ‘görmek istediği gerçeklerle’ yorumlayarak aslında politik olmayan örgütü politik algılama yolunu tercih edebilir. Bu konuda Lewin, “insanların, gerçeğin kendisi değil algısı temelinde tepkiler verdiğini” ifade etmiştir (Doğan, 1997:30).

Örgütsel çatışma ortamının yaşanması bireyin örgütsel politika algısına sahip olmasına neden olurken, bireyin politik algısının olması ise iş yaşantısında stres yaşamasına ve işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır. Örgütsel politika algısına sahip olan bireyin verimliliği düşerken buna paralel olarak örgütün verimliliği de olumsuz yönde etkilenmektedir (Haq, 2011:288). Birey, aslında politik olduğu halde çalışma arkadaşının davranışlarını politik olarak algılamıyorsa, bu durumda bireyin tepkisizliği, algıladığı durumun şekline göre değerlendirilmelidir. Aynı durum aslında içeriği politik olmadığı halde, bireyin politik olarak algılaması ile sonuçlanan politik tavırlar için de geçerli olabilmektedir.

Örgütsel politika algısını açıklamaya ilişkin Ferris v.d. tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı modeline göre örgütsel politika algısının oluşmasında etkili olan üç faktör belirlenmiştir. Bunlar; kişisel etkiler, örgütsel etkiler ve iş çevresi etkileri olarak adlandırılmıştır (Ferris v.d., 1989:159).

#### **2.4.2.1 Kişisel etkiler**

Ferris ve arkadaşlarının (1989) geliştirdiği örgütsel politika algısı modeline göre, algılamayı etkileyen kişisel özellikler içerisinde yaş ve cinsiyet faktörlerinin bulunmasının yanı sıra; Makyavelcilik ve öz-izleme gibi faktörlerin de etkili olduğu söylenebilir. Beşeri özellikler açısından örgütsel politika algısında yaşanan değişiklikler incelendiğinde; kadınların, yaşça büyük olanların, azınlıkların ve alt düzey çalışanların örgütlerini daha politik algıladıkları; aynı zamanda eğitim seviyesi yüksek kişilerin de örgütsel politika algılarının diğerlerine nazaran daha düşük olduğu öne sürülmüştür (Ferris v.d., 1989:159; Parker v.d., 1995:893). Kişilik özelliklerinin örgütsel politika algısını etkilediği yönünde yapılan bazı çalışmalara karşın yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve azınlık durumu ile örgütsel politika algısı arasında ilişkinin tespit edilemediği çalışmalardan da söz etmek mümkündür (Atinc v.d., 2010:501).

Örgütlerde politikanın yoğun olarak yaşanmasına uygun bir zemin olan günümüz işletmelerinde, çalışanların sahip oldukları bireysel özelliklerin etkisiyle politik algılara sahip oldukları ileri sürülebilir, çünkü bireyin politik algısını oluşturan şey, sadece örgütsel ortam değil aynı zamanda karakteristik özellikleri de onun örgütü politik olarak algılamasında önemli bir etken olarak değerlendirilebilmektedir.

Örgütsel politika algısını önemli oranda etkileyen bir faktör olması sebebiyle kişilik özellikleri, ayrıntılı olarak analiz edilmesi gereken bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yapılan bir çok araştırmada örgütsel politika algısı ile arasındaki pozitif ilişkinin çokça desteklendiği ve örgütsel politikanın önemli bir belirleyicisi olduğu öne sürülen Makyavelist kişilikte birey, sadece asıl amacına ulaşmayı hedeflerken; onu amacına ulaştıracak standartların ve yolların üzerinde pek durmaz (Atınc v.d., 2010:513). Böyle durumlarda birey, kendi ilkelerini ve çalışma arkadaşlarının hassasiyetlerini önemsemeden sadece ulaşmak istediği nihai sonuca odaklı faaliyetler sergilemektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların bilinçli olarak uygulamış oldukları etkileme taktikleri başka çalışanlara örnek teşkil edebilmekte ve döngüsel olarak birbirini takip eden politik bir yapı sürecine girilebilmektedir.

İçinde bulunduğu durumun zorunluluklarına göre hareket eden Makyavelist kişi için, bireysel çıkarları ve amaçları herşeyin üstünde gelir, bu yolla da çıkarlarının gerçekleşmesi için örgütsel kaynakları ve başka bireyleri kullanır. Örgüt içerisinde güçlü tarafta yer almak veya bizzat kendi gücünü korumak isteyen Makyavelist kişiler, çeşitli etkileme taktikleri yoluyla politik davranışlar sergileyebilir ve örgütü politikleştirebilirler (Ertekin ve Ertekin, 2003:107; Yılmaz, 2012:45). Bu duruma maruz kalan başka çalışanlar da bir süre sonra örgütün politik yapısının farkına vararak bu atmosferi benimseyebilmekte ve kendileri de aynı yolları kullanarak sonuca ulaşmayı tercih edebilmektedirler.

Örgütsel politika algısı ile doğrudan ilişkili olduğu öne sürülen kişilik özelliklerinden biri olan öz-izleme kavramı ise, bireylerin farklı durumlar karşısında kendi tepkilerini gözlemleyerek, karşılaştıkları farklı durumlara göre davranışlarını uyarlamalarını ifade etmektedir. Öz-izleme davranışı yüksek ve düşük öz-izleme davranışı olarak iki grupta ele alınmaktadır. Birey karşılaştığı her duruma uygun olan ve onu sonuca götürecektir. Yüksek öz-izleme davranışına sahip bireyler, başka bireylerin belirli durumlarda nasıl bir tavır sergiledikleri ile ilgilenmekte ve gelişen tüm durumsal faktörlere göre davranışlarını o yönde değiştirmektedirler. Örgüt içerisindeki konumunun ve çıkarının gerektirdiği gibi politik davranışlarda bulunmak, yüksek öz-izleme davranışına sahip bireylerin istedikleri sonuca ulaşmak için kullandıkları en etkili yöntemdir. Buna karşılık, düşük öz-izleme davranışına sahip bireylerin



kendilerine yol gösterici olarak kullandıkları araçlar; duygu, düşünce, değer yargıları ve tutumlarıdır. Bu kişiliğe sahip bireyler, davranışlarını koşullara uygun olarak şekillendirmeyi tercih etmemekte ve farklı koşulların farklı davranışlar gerektirdiğine inanmayarak sürekli aynı tavırları sergilemektedirler. Dolayısıyla düşük öz-izleme davranışına sahip bireyler, her koşula uygun davranış geliştirme konusunda yetersiz oldukları için politik manevralar yapma konusunda da kimi zaman sıkıntı yaşamaktadırlar (Yılmaz, 2012:45).

Yüksek öz-izleme ve düşük öz-izleme ile ilgili yapılmış çalışmalarda yüksek öz-izleme davranışı ile politika algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, düşük öz-izleme davranışı ile politika algısı arasında anlamlı veya doğrusal bir ilişki belirlenmemiştir (Atinc v.d., 2010:513).

Kişilik özelliklerinin örgütsel politika algısını yönlendirmesine yönelik olarak Ferris ve arkadaşlarının (1989) önerdiği modele bazı çalışmalarla katkılar sağlanmıştır. Bu bağlamda “kontrol odağı” özelliği ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, dış kontrol odaklı bireylerin daha kaderci tavırlar sergiledikleri ve yaşadıkları olayları kader veya şans gibi etkenlerle anlamlandırmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Kaderci tutumları sebebiyle daha pasif ve edilgen bir tavır sergileyen ve olayların gelişiminde etkisiz olduklarını düşünen yapıda olmaları, onların politik davranışlar göstermelerini engelleyen bir durumdur. Buna karşın iç kontrol odaklı bireylerin, tüm faaliyetlerin gidişatını ve gerçekleşmesini etkileyecek güçte olduklarını düşünmeleri, onların çeşitli etkileme taktiklerine daha çok başvurmalarına ve politik davranışlar sergileme konusunda daha istekli davranmalarına sebep olmaktadır (Yılmaz, 2012:45). Dolayısıyla iç kontrol odaklı bireyler örgütün atmosferini politikleştirme konusunda daha aktif tavırlar sergilemekte ve başka çalışanları da bu yönde etkilemekte iken; dış kontrol odaklı bireyler, olayları akışına bırakarak herhangi bir etkileme taktiğine başvurmamakta ve sonuç olarak örgütün doğal yapısını değiştirmemektedirler.

Ferris ve arkadaşlarının (1989) önerdiği modele sonradan eklenen diğer bir değişken olan “olumlu ve olumsuz etki” kavramında ise; bireyin örgütsel ortama olumlu ya da olumsuz yaklaşmasının onun politika algısını etkilediği ifade edilmiştir (Ferris v.d., 2002:193). Örgütsel ortama ve bireysel çevresine olumlu bir tutum sergileyen bireylerin, çalışmaya hevesli, işini coşkuyla yapan ve mutlu bireyler olduğu; bu tutumlarının da politik olan örgüte karşı kullandıkları olumlu bir savunma mekanizması

olduğu öne sürölmektedir. Bu davranışları sergileyen bireylerin, örgütün politik olduğuna yönelik algısı düşük seviyede seyretmektedir.

Örgütsel ortama ve bireysel çevresine karşı olumsuz tutumlar sergileyen bireylerin ise; agresif bireyler oldukları ve olumlu tavırlar sergileyenlerin aksine; daha kızgın tavırlar sergiledikleri öne sürölmektedir. Bu tip kişiliğe sahip bireyler, örgütsel ortamda yapılacak bir haksızlığa karşı daha hazırlıklıdırlar ve bu sebeple de tüm faaliyetleri olduğundan daha politik görme eğilimindedirler. Buradan yola çıkarak sergilenen olumsuz tutumlar ile örgütsel politika algısı arasında doğrusal yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Adams v.d., 2008:551).

Yılmaz (2012), çalışmasında örgütsel politika algısını etkileyen kişilik özellikleri arasında “narsisizm”i de ele almıştır. Bireyin, tüm yönleriyle kendini aşırı beğenmesi ve her durumda başarılı olacağına dair aşırı özgüveninin olması şeklinde tanımlanan narsisizime göre, bireyin çıkış noktasının güç ve başarı olduğu ifade edilmektedir. Narsist özellikte olan bireyler hem özel yaşantılarında hem de iş yaşantılarında tüm ilişki ağlarını kendi menfaatlerinin doğrultusunda kurmakta ve örgüt içi hiyerarşi basamaklarını hızla tırmanmak için politik davranışlar sergilemekten kaçınmamaktadırlar (Yılmaz, 2012:45). Bu kişilikte olan birey, sahip olduğu gücü diğer çalışanlara kaptırmamanın tüm yollarını titizlikle inceleyerek, onu başarıya götüren nihai yolu kullanmaktan çekinmemekte ve politik faaliyetleri başlatıp örgütü politikleştirme faaliyetlerine kaynaklık etmektedir.

#### **2.4.2.2 Örgütsel etkiler**

Ferris v.d. (1989) tarafından geliştirilen modele göre örgütsel etkilerin; merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı olmak üzere dört faktörden oluştuğu ileri sürölmektedir. Bu faktörlerden ilki olan merkezileşme, örgütün üst yönetiminde gücün ve kontrolün nasıl uygulandığını belirtmektedir. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde üst yönetim tarafından verilen emirler alt yönetim tarafından koşulsuz itaatle uygulanmaya çalışılır ve bu tip örgütlerde ast üstünden bir emir alıyorsa itiraz etme yetkisine sahip değildir. Çünkü bu tip örgütlerde üst yönetim tarafından alınan kararlar örgütü başarıya götüreceği düşünölen ve uygulanması gereken kararlar olarak düşünölmektedir. Bu sebeple söz konusu örgütsel ortamda alt kademe çalışanları örgüt içerisindeki faaliyetlerini gerçekleştirme aşamasında kontrolü kaybettiklerini düşünöcek

ve karar veren pozisyonunda bulunan üst yönetime yönelik politik davranışlarda bulunacaklardır. Merkezileşmenin düşük olduğu örgütlerde ise; alınan kararların belirleyicisinin kimi zaman üst yönetim iken kimi zaman alt kademeler olduğu görülmektedir. Bu durum alt kademe çalışanların örgütsel işleyiş ile ilgili belirsizlikler yaşamamasına ve örgüte yönelik politik algılarının düşmesine yol açmaktadır. Merkezileşmenin derecesine bağlı olarak politik tutumların değişkenlik göstermesi, aralarındaki ilişkiyi destekleyici niteliktedir (Ferris v.d., 1989:159).

Örgütsel etkiler içerisinde yer alan ikinci faktör olan biçimselleşme, bir örgütü şekillendiren kurallar bütünü olarak ifade edilebilirken, aynı zamanda söz konusu standartların ve yazılı olması gereken kuralların tüm çalışanlar ile paylaşılmasını ifade eder. Örgütsel prosedürlerin açık ve net olarak belirlenmiş olduğu ve biçimselleşmenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar genellikle iş yapma usulleri ile ilgili bir belirsizlik yaşamamakta ve dolayısıyla politik manevralara ihtiyaç duymamaktadırlar. Çalışanların bu tip örgütlerde örgütsel yapıya ilişkin rol belirsizliklerinin azalması ve kendilerinden isteneni açıkça bilmelerinin sağlanmasıyla, çevrelerini kontrol edebilmeleri mümkün olmaktadır. Bu tip örgütlerde, çalışanların kariyer planlamalarını yapabilmemesinin ya da örgütsel kaynaklardan daha çok pay alabilmesinin kuralları açıkça belirtilmiştir. Örgütsel kuralların açıkça belirlendiği şeffaf örgütlerde, çalışanlara örgütsel faaliyetler ile ilgili karar verme fırsatı verilmediği için politik davranışlara az rastlanmaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001:367; Muhammad, 2007:235).

Örgütsel politika algısını etkileyen üçüncü faktör olarak ifade edilen hiyerarşik düzey ile ilgili çalışmalara göre politika, örgütteki üst kademelere ait bir kavramdır ve politik davranış üst kademe yöneticilerde sıklıkla görülmektedir (Ferris v.d., 1989:162, Miller ve Nichols, 2008:223). Bununla birlikte örgütsel politika algısının alt kademe çalışanlar içerisinde yaygın olduğunu gösteren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Buna göre, alt kademe çalışanları örgütte gerçekleşen faaliyetlerin tüm aşamalarında yönlendirici olmadıklarından, örgütlerini politik algılayarak daha sık politik davranış sergileme eğiliminde bulunmaktadırlar (Valle ve Perrew, 2000:362). Bu bağlamda, üst kademe yöneticilerinin stratejik kararlar vermeleri ve örgütü başarıya götüren önemli noktalarda bulunmaları, onların örgütü politikleştirmelerine sebep olmaktadır. Bununla birlikte stratejik kararlara katılımı olmayan alt kademe çalışanlarının da örgütte kalma

mücadelesini kazanma veya üst kademelere doğru yükselme çabaları, örgütü politik algılamalarına sebep olmaktadır.

Dördüncü ve son faktör olan kontrol alanı ile örgütsel politika algısı arasında olumlu anlamda bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. Kontrol alanı kelime anlamı olarak; örgüt içerisinde bir karar vericinin iş yapma usulleriyle ilgili emir verebildiği ve kontrol edebildiği kişi sayısı olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetimde bulunan karar vericilerin kontrol alanının genişlemesi, emir verebildikleri alt kademe çalışan sayısının artması anlamına gelmektedir. Buna göre, karar vericiye bağlı alt kademe çalışan sayısı arttıkça, karar verici her birine daha az zaman ayıracak, bu durum da çalışanlarda belirsizlik ve karışıklık hissi oluşturarak örgütsel politika algısının yükselmesine sebep olacaktır. Bunun aksine bazı çalışmalarda ise örgütsel politika ve kontrol alanı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı da ifade edilmiştir (Atinc v.d., 2010:513).

Örgütsel politika algısını etkileyen dört ana faktörün yanı sıra; örgüt içi normlara sıkı sıkıya bağlılık anlamında kullanılan örgüt kültürünün ve çalışanların adil bir yönetim politikasının uygulandığına yönelik duyguları anlamına gelen örgütsel adaletin de örgütsel politika algısını yönlendiren faktörler olduğu ileri sürülebilir. Örgüt kültürü ile politika arasında dikkate değer bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Kurallar, prosedürler, normlar, hikâyeler, seremoniler veya sembollerin çalışanlar tarafından benimsenmesi sonucu yerleşik bir düzen haline gelmesi örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Dolayısıyla bu durum örgütlerde alınan politik kararların topluluklar halinde alınmasında büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü ile politika kavramları birlikte düşünüldüğünde örgütsel politik kültür kavramı meydana gelmektedir. Örgüt kültürü ile ilişkili olan örgütsel politik kültür, çalışanların amaçlarına nasıl ulaştıklarını, amaçlarına ulaşırken nasıl bir yol izlediklerini, hangi yöntemleri izleyerek, hangi kriterlere önem vererek ilerlediklerini açıklamaktadır (Yılmaz, 2012:46). Örgütsel politika ile örgüt kültürü arasındaki ilişki sadece genel hatlarıyla açıklanmış, ayrıntılı olarak bu iki kavramın arasındaki ilişkinin varlığına yönelik detaylı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel adalet ile örgütsel politika algısı arasında ise doğrusal olmayan bir ilişki saptanmıştır. Örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin ne şekilde uygulandığı, bu kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl ifade edildiğinin, çalışanlar tarafından algılanma şekli olarak belirtilen örgütsel adaletin,

özellikle süreç adaleti boyutu ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kararların alınmasında kullanılan örgütsel prosedürlerin adil, tutarlı, düzeltilebilir, etik ve şeffaf olduğunu gözlemleyen çalışanlar, bu prosedürleri kontrol edebileceklerine inanmakta ve bu durum onların örgütsel politika algılarını düşürmektedir. Zira alt kademe çalışanlar örgütte adaletli olunmadığı yönünde bir tutum içerisine girerse, örgütü politik olarak algılayacak ve politik oyunlara girerek cevap vermeye çalışacaklardır (Muhammad, 2007:235).

#### **2.4.2.3 İş çevresinin etkileri**

İş çevresi faktörleri olarak değerlendirilen; iş yapma usullerinde kararlara katılımın sağlanması, beceri çeşitliliği, geri besleme, çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınması ve örgüt içi ilişkiler gibi faktörlerin örgütsel politika algısı ile aralarında yüksek ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992:99). Karar verme yetkisinin alt kademelere doğru kaydırılması çalışanların iş yapma usulleri ile ilgili kendilerince karar vermelerinin önünü açmaktadır. Bu durumda birey kendi işi ile ilgili kararlara katıldığı için sürecin başından sonuna kadar birçok konudan haberdar olmakta ve dolayısıyla gizliliğin olmaması durumu bireyin örgütü açık ve demokratik bir örgüt olarak algılamasına sebep olmaktadır.

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha fazla sorumluluk serbestliğinin tanınması anlamına gelen iş özerkliği, beceri çeşitliliği, geri besleme ve çalışanlara örgüt içerisinde ilerleme fırsatının verilmesi gibi faktörlerin örgütsel politika algısını azaltan faktörler olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde iş yapma usulleriyle ilgili karar verme yetkilerini kullanamadıkları durumlarda, başkalarının onların adına karar verdiğini ve örgüt içerisinde etkin olmadıklarını düşünebilmektedirler. Bu durum onların politik algıya sahip olmalarına kaynaklık etmektedir.

Başkaları tarafından denetlendiği duygusuna kapılan çalışanların kendilerini örgüt içerisinde pasif hissetmeleri, örgütü politik olarak algılamalarına ve sonuç olarak da politik davranışlar sergilemelerine sebep olabilmektedir. Buna karşılık, iş tanımıyla ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olan çalışanların, örgütteki konumları ve görevleriyle ilgili rol belirsizliği yaşamamaları, onların yaptıkları işte aktif ve güçlü olduklarına dair inançlarının artmasına sebep olarak daha az politik davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir.

Örgütsel hiyerarşide yer edinebilmenin zor ve terfi olanaklarının kısıtlı olduğu durumlarda çalışanlar, kendilerine örgüt içerisinde yer edinebilmek amacıyla güçlü olduğunu düşündükleri bireyleri etkileme çabalarına yönelirler. Çeşitli etkileme taktikleri kullanarak terfi alabilme çabasında olan çalışanlar, amaçlarına ulaşabilmek için olduklarından farklı davranışlar içerisine girerek politik davranışlar sergileyebilmektedirler.

Örgütsel politika algısının bireylere göre farklılık gösterdiğinin bilindiği birçok çalışmada, çalışma arkadaşları ve üstleriyle olumlu ilişkileri olan çalışanların örgütü daha az politik algıladıkları; üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla mesafeli bir ilişki içinde olan çalışanların ise örgütü daha fazla politik algıladıkları ortaya konmuştur (Ferris ve Kacmar, 1992:99).

İş özerkliği, beceri çeşitliliği, geri besleme ve ilerleme fırsatları gibi faktörlerin örgütsel politika algısı ile aralarında açıklanan negatif yönlü ilişkiyi saptayan çalışmaların yanı sıra (Andrews ve Kacmar, 2001:367); belirtilen faktörler ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı çalışmalar da mevcuttur (Vigoda, 2001:1490).

Ferris v.d. (2002), örgütsel politika algısının öncüllerine “kararlara katılım”, “beklentilerin karşılanması” ve “kariyer geliştirme fırsatları” gibi faktörleri dâhil etmişlerdir. İş özerkliğinin de içinde barındırdığı önemli bir kavram olan kararlara katılımın artırılması faktörünün, çalışanlar tarafından örgütsel belirsizlikleri azaltacağı, bu durumun da çalışanların örgütün adil olduğuna dair inançlarının artmasına yol açtığı ifade edilmektedir. Örgütü kendi kararlarıyla kontrol edebileceğini düşünen çalışan, düşük bir politik algıya sahip olmakta ve örgüte yönelik aidiyet duygusu daha fazla gelişerek daha az politik davranmaktadır (Vigoda ve Cohen, 2002:317).

Ferris v.d., “beklentilerin karşılanması” faktörünün de örgütsel politika algısını etkileyen bir faktör olduğunu belirterek, örgütte beklentileri olumlu karşılık bulan çalışanların, örgüte karşı daha olumlu hisler geliştirdiklerini ve daha az politik davrandıklarını ileri sürmüşlerdir (Vigoda ve Cohen, 2002:317).

Örgütsel politika algısının öncülleri içerisinde son faktör olarak değerlendirilen “kariyer geliştirme fırsatları”nda savunulan şey, çalışanlara kolayca ilerleme olanağı sunulmayan örgütlerde bireyin başarılı olmasının sebebi örgüt içerisinde sergilediği politik faaliyetlerdir. Dolayısıyla bireyleri başarıya götüren etkenin, onların kişisel çabaları ve

işletmedeki destekleyici kariyer geliştirme fırsatları olmadığı, daha çok sergilemiş oldukları politik faaliyetler olduğu öne sürülmektedir (Parker v.d., 1995:893).

## **2.5 Örgütsel Politika Algısının Çıktıları**

Birbirlerinden farklı özelliklere ve çıkarlara sahip bireylerden oluşan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, etkin ve verimli çalışmalarına bağlıdır. Bireysel ve örgütsel çıkarların etkin bir şekilde gerçekleştirileceği örgütsel ortamın gerekliliği ve çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirme isteği, örgütleri ekonomik yapılar olmanın yanı sıra politik yapılar olmaya da zorlamıştır.

Örgütün üst kademelerine yükselme konusunda, bireylerin sahip oldukları gücün kaynaklık etmesi politik davranışları kaçınılmaz kılmaktadır. Birey çıkarlarını elde etmek için sahip olduğu güçten faydalanarak çalışma arkadaşlarını etkilemekte ve ortamın politikleşmesine sebep olmaktadır (Bursalı, 2008: 8). Bu durum, bireylerin örgütsel ortama yönelik politik algılarının oluşmasına kaynaklık etmektedir. Bireysel ve örgütsel amaçlarını kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirmek isteyen çalışanlar arasında yaşanan güç mücadeleleri, örgütleri politikleştirmeye yeterli etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerin politik bir yapı olduğunu destekleyen birçok çalışmada, örgüt üyelerinin diğer çalışanlar üzerinde güç kullanmalarının ve onları etkilemeye çalışmalarının aslında kendi amaçlarını gerçekleştirme çabalarının sonucu olduğu ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri, çalışma arkadaşları üzerinde güç sahibi olmak, onları etkilemek ve istedikleri davranışa sevk etmek amacı gütmektedirler. Güç elde etme çabaları olarak adlandırılan bu faaliyetler, örgüt içi politik faaliyetleri ortaya çıkarmaktadır (Karadal, 2008:3; İslamoğlu ve Börü, 2007:137).

Örgütün politik bir yapı göstermiş olmasının sonucu, bireysel veya örgütsel çıktılar bu yapıdan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmekte ve çalışanlar davranışlarını bu yönlü olarak şekillendirmektedirler. Çalışanların çıkarlarını gözeterek örgütsel faaliyetleri kendi lehlerine yönlendirmeleri olarak da adlandırılan politik faaliyetlerin, örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır (Koçel, 2015:178). Ancak birçok araştırmacı politik davranışların örgütsel yapıyı ağırlıklı olarak olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürmektedirler (Kacmar ve Ferris, 1992:113). Çünkü politik yapılar çalışanların özgürce davranmalarını engelleyen, onlara baskı

altında olduklarını hissettiren ve dolayısıyla başkalarına karşı böyle davranışları sergilemeyi doğal bulmalarına sebep olan yapılardır. Birey kendini baskı altında hissederken performansını istediği oranda veya şekilde sergileyememekte ve bu durum onun örgütün çıktıları açısından verimsiz sonuçlar yaratmasına sebep olmaktadır.

Çalışanların örgütsel politika algısının yüksek olması, onların kaygı duydukları tehditkâr bir ortamda olduklarına dair düşüncelerinin oluşmasına, bizzat kendilerinin de politik davranışları için baskı altında hissetmelerine, çeşitli etkileme taktiklerine başvurmalarına, kişisel çıkarları uğruna güçlü koalisyon kurmaya çaba harcamalarına neden olmaktadır (Cho ve Yang, 2018:63).

Örgütsel faaliyetlerin politik olarak algılanmasının kişiye göre değişkenlik göstermesi, bireyin kendisine, örgüte ve çalışma çevresine bağlı olarak bireysel ve örgütsel çıktılarına genellikle negatif yönde bir etkide bulunmaktadır (Ferris v.d., 1989:143). Ayrıca, örgütteki politik algılamalar sonucunda, baskın olan etik dışı davranış ve uygulamalar diğer çalışanların politik davranış eğilimlerini etkilerken, aynı zamanda örgütte hâkim olan etik iklim algısını da olumsuz şekilde etkilemektedir (Buhler, 1994:3; Brown v.d., 2005:117). Buna ek olarak, günümüzün küreselleşen iş dünyasında örgütsel kaynakların verimli olarak değerlendirilmesi ve bireysel çıkarların gerçekleşmesi ihtiyacı, çeşitli politik taktiklere başvurulmasına ve sonuç olarak da örgütün etik iklimini olumsuz yönde etkilemesine sebep olmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:111).

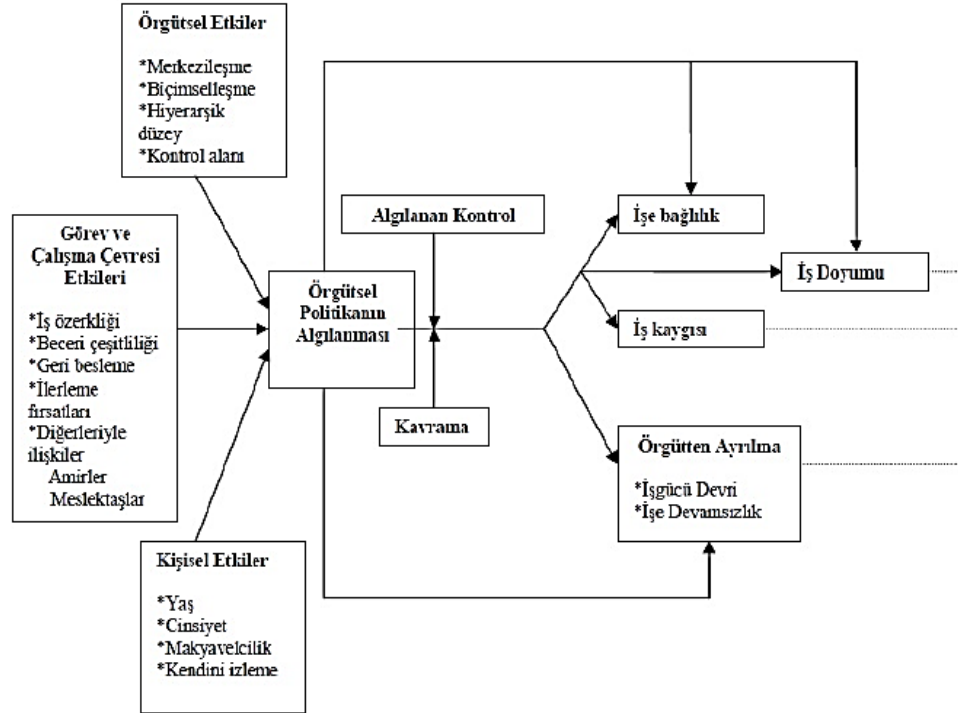
Örgütsel politika algısının çalışanlar arasında neden olduğu ayrımcılık, kayırma gibi olumsuz etmenler; süreç içerisinde işini düzgün ve kurallara uygun biçimde gerçekleştiren dürüst, çalışkan ve yetenekli diğer çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmasına neden olabilir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin varlığının görülmesi bu varsayımı desteklemektedir (Başar v.d., 2015:651). Örgütler; kişilik özellikleri, değer yargıları, tutumları, ihtiyaçları, beklentileri ve motivasyonları birbirinden farklı olan bireylerin bir araya gelmesinden oluşan yapılar olmaları sebebiyle aynı olay veya durumların birbirlerinden farklı sonuçlar yaratmasının da olası görüldüğü politik yapılardır. Politik taktikleri yoğun olarak kullanan çalışanlarla aynı ortamda bulunmaktan rahatsız olan çalışanların, işlerini düzgün olarak yapsalar bile politik olduğunu algıladıkları örgütten uzaklaşma eğilimleri gösterebilmeleri olası görülmektedir.



Örgütsel politika algısının örgütlerde olumlu sonuçlar yarattığı da ifade edilmektedir. Örgütlerde politik algı doğru yönetildiğinde, politik düşünce ve faaliyetlerden yararlanma yoluna gidilebileceği ve verimli bir çalışma yönteminin benimsenebileceği ileri sürülebilir. Nitekim yapılan çalışmalarda, politik algının çalışanlarda yükselme hırsı oluşturmaya sebebiyle örgüt içinde tanınma ve statü kazanma, güç ve pozisyon elde etme, kişisel amaçları gerçekleştirme ve hedeflenen işi yaptırma gibi sonuçlar yarattığı da ileri sürülmektedir (Buhler, 1994:3).

## 2.6 Ferris ve Kacmar'ın Örgütsel Politika Algısı Modeli

Ferris ve Kacmar tarafından, örgütsel politika algısının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkileri analiz etmeye ilişkin geliştirilen model aşağıda görüldüğü üzere, örgütte politik algıları belirleyen çeşitli faktörler ile politik alguların örgütsel faaliyetleri nasıl yönlendireceğini ve çalışanların örgütlerini politik olarak algıladıklarında hangi sonuçların oluşacağını ortaya koymaktadır.



**Şekil 2.1:** Örgütsel Politika Algısı Modeli

**Kaynak:** Ferris v.d., Akt; Bursalı, 2008:32

Örgütsel politika algısı araştırmalarına yönelik olarak geliştirilen ve büyük bir değere sahip olan Ferris ve Kacmar'ın geliştirdiği kapsamlı model, politik alguların neden ve

sonuçlarını belirlemede önemli bir yol gösterici olmuştur (Eryılmaz ve Gülova, 2017:170). Modelde de anlaşıldığı üzere, çalışanların örgütü politik olarak algılamalarında örgütsel yapının ve iş çevresinin etkileri olduğu kadar bireysel özelliklerin de etkili olduğu söylenebilir. Örgütün politik olarak algılanmasıyla başlayan süreçte, çalışanlar örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş kaygısı gibi sonuçların yanı sıra işten ayrılma gibi telafisi olmayan sonuçlar da yaratmaktadırlar. Algılanan örgütsel politikanın nedenleri ve sonuçları üzerine yapılan araştırmaların sayıca fazlalığına rağmen, Ferris ve Kacmar'ın geliştirmiş olduğu algılanan örgütsel politika algısı modeli günümüzde önemini korumaya devam etmektedir (Bursalı, 2008:32).

## **2.7 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişki**

### **2.7.1 Örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisinin temel dayanakları**

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında işletmeler arası rekabetin yanı sıra çalışanlar arasındaki rekabetin de gün yüzüne çıkmasıyla birlikte işletmeler çıkar çatışmalarının ve güç mücadelelerinin yaşandığı arenalar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çıkar çatışmaları ve güç mücadeleleri tüm çalışanların başkalarını etkileyerek amaçlarına ulaşmalarına sebep olurken; bu durum örgütlerde politikanın yaşanmasına kaynaklık etmiştir. Tüm bu gelişmelerle birlikte artık günümüzde örgütlerde politika vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışanların çıkarlarını güçlendirmek ve korumak amacıyla diğer çalışanları bilinçli olarak kendi lehleri doğrultusunda etkileme davranışında bulunmaları olarak tanımlanan örgütsel politikada kavranması gereken en önemli nokta; çalışanların örgütsel ortamı politik olarak algılamaları sonucu politik davranışlarda bulduklarıdır.

Örgütsel politika olgusu örgüt içerisindeki birey veya grupların politik algılamalarını ve davranışlarını açıklarken örgütsel politikanın önemli bir kısmını politik algılamalar oluşturmaktadır. Çünkü örgütsel ortamın politik olarak algılanması gerçekleşmeden politik davranışın ortaya çıkması beklenemez ve dolayısıyla örgütsel politika kavramından da bu sebeple söz edilemez. İş dünyasında yaşanan çıkar çatışmaları, çeşitli güç mücadeleleri, etkileme taktikleri, çalışanların farklı fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmaları politik davranışın ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır.

Çalışanların, örgütte üst pozisyonlara yükselmek, ödüllendirilmek, yetkilerini genişletmek gibi olumlu durumların sürekliliğini sağlamak ve işten ayrılma, diğer çalışanlarla anlaşamama, işten kaçınma gibi olumsuzlukları yok etmek için başkalarını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirme sürecine örgütsel politika denmektedir. Politik davranış söz konusu politikayı örgüte fayda sağlayan davranışlar bütünü olarak görür (Yüksel ve Bolat, 2016:175).

Psikolojik ve örgütsel davranış teorisi alanı içerisinde yer alan örgütsel politika olgusunu açıklamaya yönelik yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak kişisel ve kişilerarası politik faaliyetlerin düzeyi, sebepleri ve sonuçlarını analiz etmeye yönelik olarak geliştirilmişlerdir (Ferris v.d., 2002:201). Bireysel ve örgütsel ilişkileri analiz etme konusunda büyük bir öneme sahip olmasına rağmen; “politik davranış” ların sergilenmesine sebep olan faktörleri ve örgütler üzerinde yarattığı sonuçları analiz etmeye yönelik literatürde yapılmış çalışmaların azlığı dikkati çekmektedir. Bireysel çıkarların karşılıklı çatışma yarattığı, tehdit ve fırsatların yoğun olarak yer aldığı politik arenalar olarak tanımlanan örgütlerde, çalışanların amaçlarına ulaşmak üzere politik davranışlarda bulunmaları kaçınılmaz olmaktadır (Ferris ve Hochwarter, 2011:441).

Bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği politik sistemler olan örgütlerde politik algıların ve politik davranışların olması kaçınılmazdır. Politik davranışların sergilenmesi her zaman bilinçli bir eylem olmamakla birlikte; bulunduğu örgütsel ortamı politik olarak algılayan bir çalışanın kendi çıkarlarını gerçekleştirme dürtüsüyle bilinçli olarak örgütsel kararları kendi lehine çevirdiği de görülmektedir. Bu durumda örgütteki mevkisini korumak ve çalışma arkadaşları tarafından olumlu olarak değerlendirilebilmek için çeşitli politik davranışlar sergilenmesi olası bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Morgan, 1997:28). Dolayısıyla politik faaliyetlerin örgüt içerisinde yoğun olarak yaşanmasının sebebi çalışanların kendi çıkarlarının doğrultusunda hareket etmeyi amaç edinmeleridir. Bireyin çıkarlarının fazlalığı ve çeşitliliği politik faaliyetleri de bu doğrultuda çeşitlendirecek ve arttıracaktır.

Politik davranış, resmi olarak örgüt tarafından doğru bulunmayan davranışları, çalışanların kendi çıkarlarını gerçekleştirme doğrultusunda sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır. Poon (2003) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgüt içerisinde güven düzeylerinin düşük oranlarda seyretmesinin çalıştıkları ortamı politik olarak algılamalarına sebep olduğunu analiz etmiştir. Örgütsel faaliyetler ile yakın ilişki

içerisinde olan örgütsel politika kavramının, örgütsel güven ile olan ilişkisinin yanı sıra, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetsizliğinin örgütsel sonuçları üzerindeki etkileri nedeniyle de örgütsel politika, endüstriyel ve örgütsel psikolojinin popüler konularından biri olmuştur (Curtis, 2003:295).

Tüm örgütlerde ve sosyal gruplarda örgütsel politikanın kaçınılmaz bir olgu olduğu açıkça görülmekte iken; politik davranışın örgütlerde hem negatif (işten ayrılma ve tükenmişlik duygusu) hem de pozitif (işbirliği, karşılıklı güven inşa etmeye çaba harcama) yönlü etkilerde bulunduğu ileri sürülebilir (Karatepe v.d., 2012:71). Bazı kuruluşlar, çalışanlarının örgütü politik olarak değerlendirmeleri sonucu yüksek örgütsel politika algısı ile yönetmeyi bilinçli olarak tercih ederken; bazı kuruluşlar ise düşük örgütsel politika algısı ile yönetmeyi daha verimli bir yöntem olarak tercih etmektedirler. Çalışanların, örgütün açık olduğuna ve politik olmadığına dair inançlarının artması durumu, onları daha verimli çalışmaya iten önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Politik algı ve politik davranış olguları süreklilik gösteren bir döngü şeklinde birbirlerini besleyen ve ortamın politikleşmesine katkı sunan olgulardır.

### **2.7.2 Örgütsel politika algısı ve politik davranış konuları ile ilgili yapılmış çalışmalar**

Rekabetin küreselleşmesi ve insan kaynağına verilen önemin artması ile birlikte işletmeler, çalışanlarının stratejik bir değer olduğunun farkına varmakta ve buna yönelik faaliyetlere önem vermektedirler. Bu bağlamda işletmeler, öncelikle çalışanlarının örgütlerine güven ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik faaliyetleri önemsemekte ve bu sayede iş performanslarını arttırmayı amaç edinmektedirler.

Örgütler, birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların bireysel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği ve gönüllü olarak işbirliği yaptığı gruplardır. Ancak bilindiği üzere birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların çıkarlarının kimi zaman birbirinden farklılık göstermesi, aralarında çıkar çatışmalarının yaşanmasına neden olmaktadır. Verimliliği olumsuz yönde etkileyen bu durumun engellenebilmesi için örgütler, çıkarların çatışma gösterdiği durumlarda örgütsel prosedürlerin tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanmasını sağlayarak çıkar çatışmalarını azami oranlara düşürmeye çalışmaktadırlar.

Kimi örgütsel yapılanmalarda çalışanların örgütlerine duydukları güven derecesinin artışı, onların performansını olumlu yönde etkileyip arttırırken; kimi örgütsel yapılanmalarda ise çalışanların örgütte bilinmezliklerin olduğunu sezinleyerek örgütü politik olarak algılamaları onların iş performansını arttırmaktadır. Örgütün politik olduğunu sezinleyen çalışanın politik davranışlar sergilemekten kaçınmadığı iş dünyasında, örgütsel politika algısı ve politik davranışlar gibi olgular önemleri itibariyle birçok çalışmada birçok değişken ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel politika algısına ilişkin Ferris v.d. (1989) tarafından geliştirilen kapsamlı çalışma, çalışanların politika algılamasını şekillendiren çeşitli faktörler ile politika algısının örgütsel faaliyetlerde yaratacağı sonuçları ortaya çıkarmıştır. Model, yalnızca politik algılamaların şekillenmesinde etkili olan faktörleri değil; politik algılama sonucu örgütte yaşanan sonuçlar arasında yer alan örgütsel bağlılık, iş yaşantısında kaygılar, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçları da incelemiştir. Çalışma bu konuda yapılmış tüm araştırmalara kaynaklık etmiş olup, birçok araştırmacının politik algıların nedenleri ve iş yaşantısındaki sonuçları konusunda çalışma yapmasına yol gösterici olmuştur (Cropanzano v.d., 1997:163).

Çalışanların örgütsel politika algısını ölçmeye yönelik etkili bir ölçme yönteminin olmaması, örgütsel politika algısı konusuna yönelik çalışmaların daha çok politik davranış kavramına yoğunlaşmasına sebep olmuştur (Kacmar ve Ferris, 1991:180). Politik algı ile ilgili etkili bir ölçme yönteminin olmadığını düşünen Ferris ve Kacmar, 'Örgütsel Politika Algısı Ölçeği' ni geliştirerek birçok kez ölçeğin geçerliliğini test etmişlerdir (Kacmar ve Carlson, 1997:631, Andrews ve Kacmar, 2001:362).

Örgütsel politika algısının yarattığı etkilerle ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel politika algısının, genellikle işten ayrılma niyeti, iş performansında azalma, iş doyumunda düşüş, iş stresi, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık vb. değişkenlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Vigoda, 2000:335). Bu bağlamda adalet, hak ve hukuku gözetme anlamı taşırken; örgütsel adalet, çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (İyigün, 2012:50). Örgütsel politika algısının yüksek düzeyde olduğu örgütlerde, çalışanların örgütlerine güven duymadıkları bu sebeple de örgüte olan bağlılıklarını düşürdükleri ileri sürülmektedir. Örgütüne olan bağlılığı düşük olan çalışanların ise genellikle kendilerini stres altında hissetmeleri sebebiyle performanslarında ve iş tatmininde düşüşler yaşadıkları gözlemlenmektedir.

Örgütsel politika algısının çalışma yaşantısındaki olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu sonuçlarını ortaya koyan araştırmaların varlığından da söz edilebilir. Örgütün politik bir yapıda olmasının; çalışanlar arasındaki rekabeti arttırması, kariyer hedeflerini gerçekleştirme amacıyla yetenek ve eğitimlerini geliştirme çabalarında ve verimliliklerinde artış göstermesi, yetki ve sorumluluklarının genişlemesi amacıyla çabalarının yoğunlaşması gibi değişkenlerle de pozitif yönlü doğrusal bir ilişki içinde olabileceğini belirtmiştir (Vigoda ve Drory, 2006:9).

Çalışanların öncelikli amacı işletmede bir yer edinebilmek iken; işletmede kendilerine uygun bir yer edindikten sonraki amaçları ise kariyer hedeflerini gerçekleştirmek veya üst mevkilere yükselmektir. Dolayısıyla politik faaliyetlerin arenası olarak belirtilen örgütlerde çalışanların, birbirlerinden farklı hedeflerini gerçekleştirebilmek için rekabet içerisine girmeleri olası görülmektedir. Politik bir arena olan örgütü kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için uygun bir zemin olarak algılayan çalışan, başka çalışanların önüne geçebilmek veya hedeflerine ulaşabilmek için yüksek performans sergilemekten kaçınmamakta ve verimliliğini bu yolla arttırmaktadır.

Örgütsel politika algısı ile ilgili yapılan başka bir çalışmada çalışanların örgütü politik olarak algılama seviyeleri araştırılmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili yapılan araştırmada örgütün alt kademelerinde yetkili olan alt düzey çalışanların örgütü politik olarak algılama düzeylerinin, diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Gandz ve Murray, 1980: 244). Üst düzey çalışanların veya yöneticilerin verdikleri kararlar doğrultusunda hareket etmekle yükümlü olan çalışanların, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi hususunda belirsizliklerle karşılaştıkları an örgütün politik olduğunu düşünmeleri ve bu yönlü tavırlar sergilemeleri olası görülmektedir.

Gandz ve Murray çalışmalarında, işletme lisansüstü programlarından mezun olan çalışanlara örgütsel politika algısı ile ilgili birbirinden farklı sorular yöneltilmişler ve sonuçta üst kademe ve orta kademe çalışanların tamamına yakınının örgütü politikleştirmeye yatkın olduğunu, alt kademe çalışanların ise sadece üçte birlik kısmının politikaya yatkın olduğunu tespit etmişlerdir. Üst kademe çalışanları arasında ise; genellikle teknik departmanlarda çalışan ve üst yönetimin ilk basamağında yer alan çalışanların politikalarla ilgilendiklerini öne sürmüşlerdir (Gandz ve Murray, 1980:244). Politika kavramı genellikle örgütlerin bilinmeyen, gizli ve karanlık yüzü olarak görülmesi sebebiyle olumsuz bir anlam taşımaktadır (Buhler, 1994:3). Zira politika ile

ilgili yapılan tanımlamalarda genellikle politika kavramı, örgütsel ortamın çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmeye çalışılması anlamında kullanılmaktadır. Birbirlerinden farklı çıkarları bulunan çalışanların güç mücadelelerini sergiledikleri arenalar olan örgütlerin, etik olmayan davranışlar sergileyen ve şahsi çıkarları uğruna kural tanımayan kişiler nedeniyle politik olarak algılanması kaçınılmazdır.

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında kendini sürekli yenilemeyi ve geliştirmeyi amaç edinen örgütlerin örgütsel politika algısını, çalışanlar arasında rekabeti güçlendirmek amacıyla kullanmaları durumu söz konusu olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel politikanın örgütsel faydayı arttırmaya yönelik olumlu bir etkide bulunduğu ileri sürülebilir. Konu ile ilgili olarak Miller ve Hawkins, “düşünce ve davranış anlamında bir değişimi öngören yeni bir bakış açısı geliştirmek” gerekliliğinden bahsetmişler ve eğer doğru yönlendirilirse örgütsel politikanın buna olumlu yönde etki edeceğini öne sürmüşlerdir (Miller ve Hawkins, 2004:5).

Yaş, cinsiyet, eğitim vb. kişisel değişkenlerin örgütsel politika algısı ile ilişkisini belirlemek üzere yapılan bazı çalışmalarda özellikle cinsiyet değişkeninin politik algıları şekillendirmede önemli bir etken olduğu görülmüştür (Kacmar ve Ferris, 1991:164; Vigoda, 2000:335). Bu bağlamda kadın ve erkeklerin algı düzeyleri konusu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlarda, kadınların genellikle örgütün alt kademelerinde çalışmaları sebebiyle erkeklere nazaran işyerlerini daha politik olarak algıladıkları ileri sürülmüştür (Kacmar ve Ferris, 1991:160).

Demografik değişkenlerle ilgili yapılan başka bir çalışmada, erkeklerin de yetiştirilme süreci içerisinde güç, etkileme gibi kavramlarla daha önce tanıştıkları ve bu nedenle işyeri ortamını daha fazla politik algıladıkları öne sürülmüştür. Buna karşılık örgütsel politika algısı üzerinde cinsiyet değişkeninin etkileri ile ilgili olarak; kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha hoşgörülü ve makul tavırlar sergilemeleri nedeniyle işyerlerini daha az politik algılayacakları ileri sürülmüştür (Bursalı, 2008:80).

Örgütsel politika algısına etki eden bir diğer değişken olan yaş değişkeninin cinsiyet değişkeninde olduğu kadar politika algısını etkileme konusunda net olmadığı belirlenmiştir. İşe yeni başlayan birinin örgütün politik olduğuna yönelik algısının hemen oluşmayacağı düşünülerek, örgütte belirli bir süre çalışanların politik algılarının oluşacağı öne sürülmüştür. Buna ek olarak, örgütte uzun süre çalışan bireylerle bir ilişki

geliştirmiş yaşça daha büyük çalışanların genç çalışanlara nazaran ortamı daha yüksek oranda politik algıladıkları belirlenmiştir (Bursalı, 2008:82).

Demografik değişkenlerin örgütsel politika ile ilişkisi konusunda yapılan başka bir çalışmada; yaşça daha büyük çalışanların örgütün politik doğasını kabul ettikleri bu nedenle örgütü genç çalışanlara nazaran daha az politik algıladıkları belirtilmiştir (Kacmar ve Ferris, 199:163). Bazı çalışmalarda ise; genç çalışanlara kıyasla yaşça daha büyük çalışanların etik olmayan davranışlardan uzak durma eğilimi göstererek, politik tavırlardan uzak durmayı tercih ettikleri görülmüştür (Andrews ve Kacmar, 2001:365). Buradan yola çıkarak örgütün politik doğasını kabullenme veya çeşitli etkileme taktikleri kullanma yoluyla politik tavırlar sergileme durumunun, bireysel özelliklerden de etkilendiği görüşü savunulabilir. Bu sebeple yaşça daha büyük çalışanların kimi zaman örgütü daha politik kabullendiği; kimi zaman da örgütün adil bir yönetim uyguladığına inandıkları görülebilmektedir.

Örgütsel politika algısını etkileyebileceği düşünülen eğitim düzeyi değişkeni ile aralarındaki ilişkinin ele alındığı araştırmalarda bu iki olgu arasında genel olarak bir ilişki bulunamamıştır (Bursalı, 2008:83). Ancak Vigoda ve Cohen, yapmış oldukları çalışmada, düşük eğitim seviyesinin politik algıyı arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların genellikle örgütün üst yönetiminde yer almaları sebebiyle örgütsel işleyişin tüm aşamalarından büyük oranda haberdar olmaları durumu, örgütsel işleyişle ilgili yüksek belirsizlik içinde çalışıyor olma duygusuna kapılmalarını engellemekte bu sebeple de örgütü politik olarak algılama seviyeleri düşmektedir. Ancak bunun aksine; düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların daha alt kademelerde çalışmaları ve üst kademe çalışanları tarafından sürekli yönlendirilme durumunda olmaları, onların örgütsel işleyişle ilgili daha yoğun belirsizlik duygusu taşımalarına sebep olmakta, bu durum da onların örgüte yönelik politik algılarını arttırmaktadır (Vigoda ve Cohen, 2002:318).

Hochwarter v.d., politik beceri ve iş performansı ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı rolü adlı çalışmalarında; politik algılamaların düşük olduğu örgütsel ortamlarda yüksek politik beceri düzeyi ile iş performansı arasında pozitif yönlü güçlü ilişki olduğunu; politik algılamaların yüksek olduğu örgütsel ortamlarda ise politik beceri ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Hochwarter ve Ferris, 2011:441).



Politik beceri; bir çalışanın diğer çalışanlar hakkında sahip olduğu bilgilerden faydalanarak, onları kendi fikirleri veya örgütün ulaşmaya çalıştığı hedefler doğrultusunda hareket etmeleri konusunda ikna etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple politik beceri; etkileme, manipüle etme ve birebir görüşme gibi faaliyetleri kapsayan politik bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Ferris v.d., 2005:230). Yüksek politik beceriye sahip olan çalışanlar, iş yerindeki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmekte, diğer çalışanlara yakın ve ilgili görünerek güvenilir bir çalışan imajı çizmekte ve böylece onları etki altına alabilmektedirler (Ferris v.d., 2005:231). Politik beceriye sahip çalışanlar diğer çalışanları etkileme aşamasında, iş yerinde açıkça anlaşılacak biçimde davranmak yerine, bunu diğerlerine fark ettirmeden yapmayı tercih etmekte ve böylece istediklerini başarabilmektedirler.

Hochwarter v.d., yapmış oldukları çalışma, politik beceri ile iş performansı ilişkisinde politik algılamaların rolünün güçlendirilmesi veya hafifletilmesi ile ilgili çalışmaların yapılması konusunda önem arz etmektedir. Aynı zamanda, iş performansının etkili bir şekilde tahmin edilmesinde kullanılan politik beceriyi açıklayan verileri daha iyi anlayabilmemiz için gerekli bilgilendirmeyi yaparak politik beceri literatürüne katkıda bulunmaktadır. Çalışma genel hatlarıyla, politik becerinin iş performansını nasıl etkilediğini araştırmış ve politik becerinin etkililiğinin iş performansının belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (Hochwarter ve Ferris, 2011:441).

Kacmar v.d., örgütsel politika ve değişim ideolojisinin yönetici değerlemesi üzerindeki etkisi adlı çalışmalarında; örgütsel politika algısı ve yönetici değerlemesi arasındaki ilişkide değişim ideolojisinin etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bir dağıtım hizmetleri organizasyonunda çalışan 178 çalışandan toplanan veriler sonucunda çalışanların yönetici değerlemesine ilişkin olumsuz değerlendirmelerinin örgütsel politika algılamalarına ilişkin olduğunu belirledikleri bu araştırma, çalışanların güçlü değişim ideolojisi ile ilgili bir analizden bahsetmektedir. Analiz sonuçlarına göre; zayıf bir değişim ideolojisine sahip bireylere göre, güçlü bir değişim ideolojisine sahip bireylerin örgütsel politika algılamalarına ve politik çevreye daha duyarlı oldukları gözlemlenmiştir. Bu çalışma kariyerlerini aktif olarak yönetmek isteyen çalışanlar için önemli ölçüde yararlar sağlamaktadır (Kacmar v.d., 2003:361). Kariyer hedeflerini aktif olarak gerçekleştirmeyi amaçlayan çalışanlar genellikle dış çevrede veya örgüt içinde yaşanan tüm değişiklikleri takip ederek, bunları zamanında uygulamaya koyma

yönünde yüksek çaba sarfetmekte ve bu yönde politik davranışlar içerisine girmekten çekinmemektedirler.

Yöneticiler tarafından verilen kararlar diğer kişi veya grupların ya da kuruluşların çıkarları ile çatışma gösterebilir. Nezhad v.d. yapmış oldukları çalışmada, çalışanların örgütlerde değişime karşı bilişsel ve duyuşsal direnç göstermesi durumu ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Nezhad v.d., 2009:135). Üst yönetim tarafından verilen kararlar çalışanların amaçları doğrultusunda alınan kararlarla örtüşmüyorsa bu durumda çalışanlar, hem örgütü politik olarak algılamaya başlamakta hem de kendileri bizzat politik faaliyetleri başlatma yönlü tavırlar sergilemektedirler.

Vigoda, örgütsel politika, iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık), iş çıktıları (iş ihmal etme ve işten ayrılma niyeti): kamu sektöründe bir uygulama adlı çalışmasında, çalışanların örgütsel politika reaksiyonlarının nedenlerinin anlaşılması amacıyla İsrail’de kamu sektöründe çalışan 303 kişi ile anket çalışması yapmıştır. Çalışmanın analizleri sonucunda örgütsel politika algısı ile iş tutumları (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken; iş çıktıları (iş ihmal etme ve işten ayrılma niyeti) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Denetçiler üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel politika algısı ve çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Vigoda, 2000:345).

Vigoda’nın yapmış olduğu bu çalışma, özellikle kamu sektöründe çalışanlar için örgütsel politika algısının etkileri ve sonuçları hakkında daha fazla sorgulama yapabilmek amaçlı çeşitli öneriler sunmak üzere işletme literatürüne katkı sağlamıştır. Ayrıca çalışma, iş tutumları olarak değerlendirilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kişisel değişkenler arasındaki ilişkinin ötesinde, iş çıktıları olarak değerlendirilen iş ihmal etme ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi açıklayarak literatüre benzersiz bir katkı sağlamıştır.

Aryee v.d., değişimsel adalet ve çalışanların performansı: örgütsel politika ve işlemsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı çalışmalarında, Hindistan’daki çeşitli gazete imalat firmalarında çalışan bireylerden elde edilen veriler yardımıyla örgütsel politika algısı ile işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın ilk bölümünde, gazete imalat firmalarından toplanan verilerden elde edilen sonuçlarla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu işlemsel adalet ile örgütsel politikanın öncülleri

belirlenerek, birbirlerinden tamamen farklı değişkenler oldukları tespit edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise karar vermeye katılım ile örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunmasının yanı sıra işlemsel adalet ile örgütsel politika arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma sonucunda örgütsel politika ile işlemsel adaletin birbirleriyle ilişkili kavramlar olmadığı, ancak buna karşın; iş performansı, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel politika ile işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışma, örgütsel bağlılık, iş performansı, performans değerlendirme ölçütleri ve örgütsel politika arasındaki ilişkiyi KOBİ'ler üzerinde uygulayarak literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Buna ek olarak, çalışanların iş performansının artırılması amacıyla motivasyon aracı olarak işlemsel adaletin önemi göz önüne alındığında, yönetimin en önemli görevinin; örgütsel adaletten oluşan bir örgütsel yapıyı inşa etmek olduğu ileri sürülmüştür (Aryee v.d., 2004:4).

Ferris ve Kacmar, örgütsel politika algısı ile ilgili çalışmalarında; örgütsel politikanın doğrudan etkilerinin neler olduğunu incelemiştirlerdir. Çalışma ortamının politik doğası çokça tartışılan bir konu olmasına rağmen; hakkında az şey biliniyor olmasına karşılık algısal ve durumsal politik algılamalar konusunda öneriler getiren Ferris, Russ ve Fandt örgütsel politika algısını iki farklı çalışma ile test etmişlerdir. Ferris ve Kacmar, yapmış oldukları çalışmada iş, yaş, cinsiyet, eğitim ve hiyerarşik düzey açısından birbirinden önemli oranda değişiklikler gösteren dört farklı organizasyon üzerinde araştırma yapmışlardır ve çalışmalarını iki aşamadan oluşmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992:94).

Birinci aşamada; çalışanların geribildirim, beceri çeşitliliği, iş özerkliği, teşvik edici ödeme politikaları ve terfi konusundaki anlayış farklılıkları ölçülerek, örgütsel politika algısına yönelik düşünceleri değerlendirilmiş ve çalışmanın sonucunda bu kavramların örgütsel politika algısını etkileyen önemli kavramlar olduğu belirlenmiştir. Çalışma; geribildirim, beceri çeşitliliği, iş özerkliği ve örgütsel politika algısının varyansını açıklama konusunda literatüre önemli katkılar sunmuştur. İkinci aşamada ise; örgütsel politika algısının öncülleri ve sonuçları hakkında daha derin bir analiz sağlamak için çalışma genişletilmiş ve geliştirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilerden yola çıkılarak örgütsel politika algısı üzerine teorik ve ampirik araştırmalar için çeşitli öneriler getirilmiş örgütsel politikanın hem doğrudan hem de dolaylı etki ve sonuçlarının araştırılması önerilmiştir. Örgütsel politikanın dolaylı etkilerinin kontrol

edilmesi ve daha net anlaşılması için araştırma yapmanın önemini vurgulayan bu çalışma, aynı zamanda örgütsel politikanın örgütsel ortamdaki tehdit ve fırsatlarla birlikte değerlendirilmesinin gerektiğini önererek konu ile ilgili yapılacak diğer çalışmalara yol gösterici olmuştur. Örgütsel ortamın verimliliğinin sağlanması için çalışma ortamının olumsuz şartlarını iyileştirmek ve politikanın etkilerini yumuşatmak önerilerek çalışmanın daha fazla genişletilmesinin önü açılmıştır (Ferris ve Kacmar, 1992:96).

Ferris ve Kacmar 'ın yapmış oldukları ikinci çalışmanın ilk aşamasında, örgütsel politika algısını ölçmek için çeşitli öncüller sunulmuş ve iş tatmini, işe gönüllü katılım, iş çevresi ve kişisel faktörlerin örgütsel politika algısına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel politikanın sonuçları olarak da işe katılım ele alınmıştır. Çalışmalarının ikinci aşamasında ise; tüm bu öncüllere ve sonuçlara yönelik çeşitli sorular sorulmuştur. Sonuç olarak birinci aşamanın verileri ve örgütsel politikanın boyutları bir arada değerlendirilerek örgütsel politika algısına yönelik çeşitli tahminler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın verileri iş çevresinin doğası olarak tanımlanan örgütsel politika algısının oluşmasına sebep olan faktörleri, sonuçlarını ve gerçekleşmesi beklenen potansiyel politik davranışı açıklamaya yardımcı olacak katkılar sunmuştur. Çalışmaların sonucunda, örgütsel politika algısının “işe kendini verme”, “işe yönelik endişe” ve “iş tatmini” gibi örgütsel davranışları doğrudan etkileyen bir değişken olduğu öne sürülmüştür (Ferris ve Kacmar, 1992:99).

Vigoda ve Drory, örgütsel politika ve insan kaynakları yönetimi: İsrail’de bir uygulama isimli çalışmalarında; İKY’de örgütsel politikanın önemine değinerek, örgütsel politikanın yaygın olumsuz imajını açıklamayı ve İKY’de örgütsel politika ile ilgili yargılayıcı değerlere sahip olmayı amaç edinmişlerdir. İKY’de örgütsel politikanın anlamını belirlemek amacıyla geliştirilen model, İKY’nin olumlu, olumsuz, etkili ve etkisiz yönlerini belirlemeyi amaç edinmektedir. Bu çalışma İsrail kültüründe İKY de yaşanan zorluklarla ilgili önemli bir analizi açıklayarak diğer çalışmalara da kaynak olma özelliği taşımaktadır. Çalışmada, çıkarların çatışması ortamının neden olduğu örgütsel politika algısına sahip olan örgütsel yapılar ile politika algısı eksikliği olan örgütsel yapılar arasında denge kurmak, kuruluşun esnekliğini ve değişen çevre ile başa çıkma yeteneğini geliştirmek, örgüt birimlerindeki durgunluğu önlemek, büyümeye ve gençleşmeye teşvik etmek, bireysel düşünüp karar vermek yerine; grupça karar vermeye

özendirerek karar verme sürecini zenginleştirmek gibi faaliyetlerin daha olumlu bir örgüt ortamı yaratacağı öne sürülmüştür (Vigoda ve Drory, 2010:201).

Vigoda ve Drory, İKY’de örgütsel politikanın iyi ya da kötü olduğunu belirlemek üzere yapmış oldukları çalışmada, çalışanların güçlendirilmesi, karar alma sürecine katılımlarının sağlanması, iş zenginleştirme ve kariyer gelişimi gibi değerler üzerinde önemle durmuşlardır (Vigoda ve Drory, 2010:202). Yapılan analizler sonucunda durumsal değişkenler olan hiyerarşik düzey, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve karar alma sürecine çalışanların katılımının artırılması gibi değişkenlerin örgütsel politika ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Çalışmanın işletme literatürüne sunmuş olduğu bu katkıların yanı sıra, politika algısını azaltabilmek için yöneticilerin örgütsel prosedürler ile ilgili belirsizliği azaltarak karar verme sürecinin aşamaları hakkında astları bilgilendirmeleri gerektiği üzerinde önemle durulmuştur. Çalışmanın yönetim literatürüne sunduğu katkılar sayesinde yöneticiler çalışanların karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak, örgütsel kararların nasıl alındığına dair anlayışlarının gelişmesini sağlayabilirler. Bireylerin örgütsel ortamı adil olarak algılamaları politik algılamalarının düşük olmasına sebep olmaktadır. Adil kaynak dağıtımı ve karar sürecine katılım gibi faaliyetlere astların da dâhil edilmesinin belirsizliği azaltarak örgütsel politika algısını da ortadan kaldıracak ileri sürülmüştür (Vigoda ve Drory, 2010:203).

Hochwarter v.d., örgütsel politikanın stres ve iş gücü devir hızı ile baş edebilmesinde bir çözüm yolu olarak önerilen örgütsel bağlılık konulu çalışmalarında, politik algılamalar ile işgücü devir hızı ve iş stresi arasındaki ilişkide bir aracı olarak örgütsel bağlılık değişkeninin önemini incelemiştir. Otel sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden toplanan veriler ile üniversite çalışanlarından toplanan veriler birleştirilerek bir çalışma yürütülmüştür. Her iki çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; işgücü devir hızı ve iş stresi ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel politika ile iş stresi arasındaki pozitif yönlü ilişkinin azaldığı gözlemlenmiştir. Çalışma, örgütsel politika ile örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanların kuruma karşı duygusal bağlılıklarını dikkate almaktadır. Duygusal bağlılık değişkeninin bu ilişkide oynadığı rolü araştırmanın, konuyla ilgili yapılacak başka çalışmalara kaynaklık edeceği önerilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak maddi faktörlerin iyileştirilmesi ve çalışma ortamının olumsuz

koşullarını iyileştirmek ya da yok etmek için gerekli önlemlerin alınması gerektiği de belirtilmiştir. Bu çalışmadan yola çıkarak örgütsel politikanın potansiyel olumsuz etkilerini önlemek için örgütsel bağlılığın etkili bir değişken olduğu öne sürülebilir. Örgütsel bağlılığın bu ilişkideki aracı rolü yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte, gelecek çalışmaların bu ilişkinin etkilerini ve dinamiklerini daha net ve açıkça ortaya koyması açısından önemlidir (Hochwarter v.d., 1999:295).

Vigoda ve Cohen, örgütsel politika algısı ve etkileme taktikleri: Kamu kuruluşlarında bir uygulama adlı çalışmalarında, örgütsel politika algısı ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsayımlardır. Gerçek örgütsel politikayı temsil eden etkileme taktiklerinin, örgütsel politika algısının önemli belirleyicileri olduğu iddia edilmiştir. Bu çalışmada İsrail’de iki büyük kamu kuruluşunda çalışan 303 yönetici üzerinde anket yapılarak, çalışanların altı ay boyunca örgütsel politika algısı ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkisi gözlemlenmiştir. Çalışma sonucunda örgüt ile çalışanların uyumu gözlemlenmiş ve örgütsel politika algısı ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Vigoda ve Cohen, 2002:322). Örgütsel politika algısı ile etkileme taktikleri arasındaki pozitif yönlü ilişki, çalışanın örgüte uyumunu sağlamada kullanılacak bir model olarak önerilerek konuyla ilgili literatüre önemli bir katkı sunulmuştur.

Tükenmişlik, iş görenlerin aşırı iş yüküne sahip olmaları, aralarındaki rekabetin yoğunlaşması, yaşadıkları iş stresinin artması, kısa süreli molalar, mobing ve yetersiz yönetim gibi faktörlerin etkisi sonucu içinde buldukları psikolojik ve fiziksel bitkinlik hali olarak ifade edilmektedir (Başar v.d., 2015:651). Pozitif duygulanım, güven, ilgi, ümit, heyecan, gurur, neşe gibi duyguları; negatif duygulanım ise öfke, nefret, suçluluk, üzüntü gibi olumsuz duyguları içermektedir (Eryılmaz ve Ercan, 2010:953).

Karatepe v.d., alt düzey otel çalışanlarının tükenmişlik öncülü olarak değerlendirilen örgütsel politika ve duygusallık değişkenini ele aldıkları çalışmada; örgütsel politika algısının tükenmişlik öncülü ve negatif-pozitif duygulanım üzerindeki aracı rolünü incelemişlerdir.

Türkiye’deki alt düzey otel çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın verilerine göre; tükenmişlik hissi ve işten ayrılmanın üzerinde negatif duygusallığın etkilerinin olduğu; örgütsel politika algısı ile pozitif duygusallık arasında ise güçlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Araştırmacılar gelecek çalışmalar için; işyerinde yaşanan zorluklar ve

engellerin getirdiği iş stresi ortamı ile örgütsel politika ilişkisinin farklı alanlarda (havayolu çalışanları ya da seyahat acentası çalışanları) araştırılabileceği konusunda çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Karatepe'nin yapmış olduğu çalışma örgütsel politika algısı ve olumsuz yönlerinin anlaşılması açısından literatüre katkı sağlamıştır. Çalışmaya katılan otel sayısı göz önüne alınarak çalışanların örgütsel politika algılamalarına ilişkin farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda çalışmada, iş yerinde olumsuz algılamaların oluşmaması için çeşitli önlemlerin alınabileceği ve örgütsel politika kavramının farklı yönleriyle ele alınabileceği belirtilerek örgütsel politika literatürüne çeşitli katkılar sunulmuştur (Karatepe v.d., 2012:74).

Doğan, örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni ve Makyavelizm ile olan ilişkisi adlı çalışmasında; örgütsel politika algısının, örgütsel davranış değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe kendini verme, işe bağlı endişe ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi ve bu ilişkilere Makyavelizmin yaptığı etkiyi araştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel politika algısının, örgütsel davranış değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe kendini verme, işe bağlı endişedeki değişkenliğe anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bir diğer önemli sonuç da; örgütsel politika algısının iş tatminine anlamlı bir etkisinin olmasının Makyavelizm ile mümkün olduğudur. Örgütsel politika algısı, Makyavelizm ile birlikte ele alındığında örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe bağlı endişe ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı ilişki içinde iken; diğer örgütsel davranış değişkeni olan işe kendini verme ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada demografik değişkenlerden sadece yaş değişkeninin örgütsel politika algısındaki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıkladığı belirlenmiştir (Doğan, 1997:25).

Günaydın'ın, işletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranışa ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen çalışmasında amaç; örgütlerde ödüllerin dağılımına ve bu ödüllerin dağıtılması kararının alınması sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların kullanımına ilişkin adalet algısının, örgütlerde çalışanların üst'lerine ve yönetime duydukları güvenle ilişkisini inceleyerek; örgütsel güvenin, çalışanların "işbirliği yapma davranışları" ve "politik davranışları" üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada karar verme sürecinde kullanılan prosedürleri ve ödülleri adil olarak algılayan çalışanların, üstlerine ve örgüt yönetimine daha çok güven

duyacakları öngörülmüştür. Ayrıca, "örgütsel adalet algısı" ve "güven" arasındaki ilişkinin de, çalışanların örgütsel ortamı politik olarak algılayarak politik davranışa girme eğilimlerini azaltacağı ve adalet duygusuyla beslenmiş, güvenin hâkim olduğu bir örgüt ikliminde birbirleriyle daha çok işbirliği yapma eğilimi içinde olacakları varsayılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, adalet değişkeninin üst'e güven ve yönetime güven değişkenlerini anlamlı bir şekilde açıkladığını doğrulamaktadır. Ödül dağılımına ilişkin adaletin ise güven faktörlerinin açıklanmasına anlamlı bir katkıda bulunmadığı tespit edilmiştir (Günaydın, 2001:75).

Araştırma modelinde yer alan ilk bağımlı değişken olan politik davranışın, özellikle yönetime güven ve üst'e güven faktörlerinden etkilendiği ve bu faktörlerin politik davranışı anlamlı bir şekilde açıklayabildiği görülmüştür. İşbirliği yapma davranışını açıklamada ise, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin oldukça önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra; işbirliği yapma davranışı üzerinde açıklayıcı güce ve etkiye sahip diğer önemli değişkenlerin de uygulamaya ilişkin adalet algısı ve yönetime güven değişkenleri olduğu belirlenmiştir (Günaydın, 2001:7). Dolayısıyla örgütüne ve yöneticisine güven duyan çalışanların politik algılarının daha düşük olabileceği, bu sayede çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapma fikrine daha ılımlı yaklaşabilecekleri ileri sürülebilir.

Altıntaş, örgüt yapısının örgütsel politika algısı ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yoluyla analizi adlı çalışmasında; örgüt yapısında biçimselleşmenin işlem adaleti ile pozitif yönde, örgütsel politika algısı ile negatif yönde ilişkisinin olduğu ve yetki kademesinin işlem adaleti ile negatif yönde, örgütsel politika algısı ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ancak kararlara katılım ile işlem adaleti ve örgütsel politika algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Altıntaş, 2007:165).

Zadeh v.d., örgütsel politika algısı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Azerbaycan'da bir uygulama adlı çalışmalarında; örgütsel politika algısı ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Azerbaycan spor kurulları yöneticileri ile bir çalışma yapmışlardır. İlişkiyi ölçmek amacıyla 152 yöneticiye 110 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Çalışmada örgütsel politika algısı ve karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin karar verme stillerinin örgütsel politika algıları ile ilişkili olduğu ve örgütsel politika algılarına dayalı olarak



karar verme stillerinin tahmin edilebileceği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel politika algısı ölçeğinde politik algı; çok yüksek, yüksek ve kabul edilebilir düzey olmak üzere 3 farklı düzeyde değerlendirilmiştir (Zadeh v.d., 2013:64).

Moqaddam ve Tehrani ise; yapmış oldukları çalışmada karar verme stilleri ölçeğini; akılcı, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, anlık olmak üzere beş boyutta değerlendirmişlerdir. Çalışmada karar verme stilleri ile örgütte 3 farklı düzeyde algılanan örgütsel politika algısı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Çalışmada karar verme stilleri bağımlı değişken olarak, örgütsel politika algısı ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır (Moqaddam ve Tehrani, 2009:135). Örgütün farklı basamaklarında görev alan çalışanlar kararlarını verirken örgütün politik atmosferine göre tavırlar sergilemektedirler. Bu durum, örgütsel yapılanmayı verimliliği sağlayacak şekilde titizlikle oluşturmanın ve faaliyetleri bu doğrultuda gerçekleştirmenin gerekliliği açısından son derece önem arz etmektedir.

Yöneticilerin karar verme durumları üzerinde kendi iş durumları ve eğitim seviyeleri gibi faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir. Eğitim seviyesi yüksek ve yıllık iş deneyimi fazla olan yöneticilerin daha başarılı kararlar vermesi beklenmektedir çünkü karar verme sürecinde daha çok bilgi ve deneyim sahibi oldukları ve örgütsel politika algısına aşina oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak eğitim seviyelerine göre yöneticiler arasında algılanan örgütsel politika açısından önemli bir fark olduğu söylenebilir. Aynı zamanda eğitim seviyelerine göre; algılanan örgütsel politikaya bağlı olarak örgütsel faaliyetleri esnasında sergilemiş oldukları politik davranışlar açısından da fark olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilerin verdikleri kararların risk ve önem derecesine bağlı olarak buldukları örgütsel ortamı politik olarak algılamalarının kaçınılmaz olduğu varsayılarak, daha çok yüksek lisans ve doktora derecesine sahip yöneticilerde yüksek düzeyde örgütsel politika algısının görüldüğü ve politikanın karar verme tutumunun üzerinde önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Moqaddam ve Tehrani çalışmalarında, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler de dâhil olmak üzere çeşitli faktörlerin karar verme stillerini etkilediğini ve bunların içinde en önemli olan faktörün ise örgütsel politika algısı olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere dayanarak, güç ilişkileri ve örgütsel politika algısının; karar verme stilleri, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varılabilmektedir. Ancak araştırmanın kısıtlı bir

alandaki yapılması sebebiyle genişletilerek kamu ve özel sektörlerde örgütsel politika algısı ve karar verme stilleri ilişkisinin araştırılması ve konuyla ilgili literatüre başka katkıların da sağlanması önerilmektedir (Moqaddam ve Tehrani, 2009:12).

Zarei, yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Moqaddam ve Tehrani'nin yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarından farklı olarak, Zarei'nin yapmış olduğu çalışmada yüksek düzeydeki politika algısına nazaran çok yüksek düzeydeki politika algısı ile karar verme stilleri arasında korelasyon bulunmuştur. Çalışmada elde edilen diğer sonuçlar ise; üst düzey yöneticilerin olaylara bakış açılarının onların karar verme stillerini etkilediği ve karar verme sürecinde üstlerine göre karar veren çalışanlarda düşük örgütsel bağlılık görüldüğü tespit edilmiştir (Zarei, 2011:3).

Literatürde birçok çalışmada tekrarlanan olgunun, politika algısının yükselişine bağlı olarak çalışanın örgüte olan bağlılığının düşüş gösterdiğidir. Bu bağlamda örgütte karar verici pozisyonundaki kişi, başkalarına bağımlı olarak kararlar vermek zorunda kalıyor ve hatta başkalarının amaçlarına uygun hareket etmek zorunda kalıyor ise bu durum onun kendisini baskı altında hissetmesine ve politik faaliyetlerin içerisine ister istemez girmesine sebep olmakta, sonuç olarak da örgütüne olan bağlılığını düşürmesine yol açmaktadır.

Yüksel ve Bolat, Hoffstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları, iş çıktıları değişkenlerinin örgütsel politika algısı değişkeni ile ilişkisi adlı çalışmalarında, politik algıların; iş görenlerin sahip oldukları kültürel değerler, iş tutumları, iş tatmini, örgütsel bağlılık seviyeleri, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini bir model aracılığıyla incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, kültür boyutlarından biri olarak değerlendirilen ve örgütteki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını toplum üyelerinin kabullenme derecesi olarak ifade edilen güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, politik algıların işe ilişkin sonuçlarından biri olan tükenmişlik ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Yüksel ve Bolat, 2016:192).

Atta ve Khan, yapmış oldukları çalışmada üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel politika algıları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş çıktıları ilişkisinde örgütsel politika algısının sadece örgütsel vatandaşlık davranışını değil aynı zamanda

duygusal bağıllığı ve iç çıktılarını da negatif yönlü etkilediğini ileri sürmüşlerdir (Atta ve Khan, 2016:22).

Yılmaz v.d, kamu kurumlarında örgütsel politika ve örgütsel bağıllığın bütçe esnekliğini etkileyip etkilemediğine yönelik yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağıllığın örgütsel politika algısının alt boyutlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ve örgütsel bağıllığın politik davranışların üzerinde negatif yönlü etkilerde bulunduğunu belirtmişlerdir (Yılmaz v.d., 2014:244).

Utami vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağıllık ilişkisinde örgütsel güvenin etkisini tespit etmeye çalışmışlar ve sonuç olarak, örgütsel güvenin örgütsel bağıllığı pozitif ve anlamlı yönde, politik algının ise örgütsel güveni ve örgütsel bağıllığı negatif ve anlamlı yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca bu çalışmada örgütsel güvenin, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Utami vd., 2013:383).

Kimura, örgütsel politika algısı ile duygusal bağıllık ilişkisinde politik beceri ve lider üye etkileşiminin moderatör etkisi adlı çalışmasında, örgütsel politika algısı ile duygusal bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütsel politika algısı ile duygusal bağıllık arasındaki negatif yönlü ilişkinin politik beceri ve lider üye etkileşimi arttıkça azaldığı tespit edilmiştir (Kimura, 2012:596).

Ishaq ve Khalid, kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı, iş tatmini ve örgütsel bağıllık ilişkisini inceleyen çalışmalarında örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretim üyelerinin iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağıllıklarını arttırdığı ve örgütsel politika algılarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısının ve olumsuz çalışma ortamının çalışanlarda iş tatminsizliği yarattığı, politik ortamın varlığının öğretim üyelerinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütlerde politik algının varlığı, örgütsel performansı etkileyerek öğretim üyelerinin örgüte olan bağıllıklarını ve işten duydukları tatmini düşürebilmekte, mevcut kurumdan ayrılma kararının alınmasına neden olabilmektedir (Ishaq ve Khalid, 2014:79).

Sanman Hu, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağıllık ilişkisinde iş güvensizliğinin moderatör etkisi adlı çalışmasında tam zamanlı kamu çalışanlarından elde ettiği veriler

sonucunda örgütsel politika algısının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Hu, iş kazası riski ve iş güvencesini kaybetme endişesi gibi durumları niceliksel iş güvensizliği faktörleri; bozulan istihdam koşulları, işten çıkarılma, gelecek kaygısı ve kariyer fırsatları konusunda duyulan endişeleri ise niteliksel iş güvensizliği faktörleri olarak değerlendirmiştir. Örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin niceliksel ve niteliksel güvensizliğin artmasıyla daha da güçlendiği tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğu ve politik ortamı tehdit olarak algılayan çalışanın kendini kuruma adamaktan kaçındığı tespit edilmiştir. Ayrıca istihdam koşullarının bozulması, çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınmaması ve kişisel çıkarları koruyucu örgütsel faaliyetlerin yoğun olarak yaşanması v.b. iş güvensizliği yaratan örgütsel faktörlerin, çalışanların örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirme konusundaki isteklerini ve duygusal bağlılıklarını azalttığı görülmüştür (Hu, 2010).

Indertono ve Chan, örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık ilişkisinde görev süresinin ve cinsiyetin etkileri isimli çalışmalarında, örgütsel politika algısının örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni negatif yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir. Aynı zamanda eşitlik duygusunun, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi yönettiği tespit edilmiştir. Cinsiyet ve görev süresi değişkeninin örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık ilişkisinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanlar düşük politik algıya sahip ve güçlü politik davranış gösterirken kadınlara nazaran daha yüksek güven ve bağlılık duygularına sahiptirler. Görev süresi arttıkça çalışanların daha fazla sosyalleştikleri ve örgütsel değerleri daha çok içselleştirdikleri sonuç olarak da bağlılıklarını arttırdıkları tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin, eşitlik algısı arttıkça azaldığı gözlemlenmiştir. Çalışma süresi uzadıkça bireyin kurumun çalışma koşullarına ve gerçeklerine aşına olma durumu söz konusu olduğundan, olayları bilişsel olarak sübjektif yorumlamaktan uzak olur ve politik algısı da az olur. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar kişilik özelliklerine ve tutumlarına daha uyumlu iş aramaya daha çok çaba harcadıklarından beklentilerinin karşılık bulması daha muhtemeldir ve bu durum da örgütsel politika algılarının daha düşük olmasına yol açmaktadır (Indertono ve Chan, 2011:25).

Vigoda ve Talmut, İsrailde kamu üniversitesinde çalışan öğretim üyelerinden topladıkları verilerden elde ettikleri çalışmada, örgütsel politika algısı ile iş çıktıları ( iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, tükenmişlik) arasındaki ilişkide güvenin ve sosyal desteğin moderatör etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel politika algısının potansiyel olumsuz etkilerinin, örgütsel güven ve sosyal destek örgüt içi iklime hâkim olduğunda kontrol edilebildiği ve azaltılabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel politika algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü, iş stresi ve tükenmişlik ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bunların yanı sıra; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin iş sonuçları ile olumlu, örgütsel politika algısı ile olumsuz yönlü ilişki içinde olduğu; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin örgütsel politika algısı ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği gözlemlenmiştir (Vigoda ve Talmut, 2010:2853).

### **3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

Rekabetin küreselleşmesi sonucu örgütler hem yakın çevrelerinde hem de dış dünyada kendileri ile aynı alanda faaliyet gösteren örgütleri kıyaslama yoluyla kendilerine örnek olarak iç ve dış yapılanmalarında çeşitli değişikliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda örgütler, rekabetin en önemli stratejik kaynağı olarak değerlendirilen insan kaynağına önem verilmesi gerektiğinin üzerinde durarak çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgüt iklimi yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu sayede örgütler, insan kaynağından maksimum seviyede yararlanarak karlılık oranlarını yükseltmeyi amaçlamakta ve yoğun rekabet ortamında pazar paylarını arttırmayı hedeflemektedirler.

#### **3.1 Örgütsel Güven Tanımı ve Önemi**

Bireyin sosyal hayata adapte olabilmesi için bireyler arası ilişkiler önemli bir yer tutarken, bireyler arasında güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması onların yaşamını daha da anlamlı kılmaktadır. Tıpkı toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel hayatta da önceden belirlenmiş olan bir amacı gerçekleştirmek üzere ortak bir paydada buluşan örgüt çalışanlarının başarıya ulaşabilmesinde, örgütün paydaşları arasında güvene dayalı sağlıklı ve uzun ilişkilerin kurulabilmesi önemlidir.

Örgütler önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak adına ortak bir paydada bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerin söz konusu amaçlarına ulaşabilmek, sürekli değişen ve gelişen dünyada sürekliliklerini sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsurunu son derece etkin ve işlevsel olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel güven; çalışanların örgütte yer alan diğer bireylerin rolleri, ilişkileri, davranışları, olaylara yaklaşımları, tecrübeleri ve birbirlerine olan aidiyetlerine bağlı olarak göstermiş oldukları tutum ve davranışlara yönelik olumlu beklentilerini tanımlamaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014:27).

Günümüz örgütlerinde başarılı olmanın yolu eğitilmiş, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte güven duygusu yüksek bireylere sahip olmaktan geçmektedir. Bu düşünce, örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye yönlendirirken, örgütsel güven konusuna bakış açısını olumlu derecede değiştirmekte ve bu konuya gösterilen önemi arttırmaktadır (Çetinel, 2008:11).

Çalışanların örgütsel faaliyetlere katkı sağlayabilmeleri; yaptıkları işte sürekli desteklenmeleri ve örgüte karşı güvenlerinin sağlanması ile mümkündür. Bununla birlikte hem çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin geliştirilmesi hem de örgütsel faaliyetlerini yerine getirirken verimliliklerinin ve örgüte olan bağlılıklarının geliştirilmesi yoluyla çalışanlardan daha fazla verim alınabilmesi mümkün olabilmektedir.

Örgütsel düzeni oluşturmada ve pozitif yönlü geliştirmede son yıllarda etkisi artan örgütsel güven; örgütsel başarının, istikrarın ve çalışanların refahının sağlanmasında önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla etkili ilişkilerin inşa edilmesinde karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir öneme sahiptir. Çevresel ve ekonomik değişkenlerin etkisinin artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan gereksinimin yükselmesi, takım çalışmalarına duyulan ihtiyacın yükselmesi, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve kariyer kalıplarının değişkenlik göstermesi gibi birçok faktör sebebiyle örgütsel güvenin önemi gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında; güven duygusunun olmadığı kurum ya da kuruluşların belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarının mümkün olmayacağı ileri sürülebilir (İşcan ve Sayın, 2010:196).

Son dönemde yaşanan ekonomik değişimler, süratle gelişen ve değişen teknolojiler, sürekli farklılık gösteren yatırımcı tipleri, çalışanların talepleri ve artmakta olan rekabet ortamında rakiplerle mücadele etmek, kamu ve özel sektörde bulunan kurumları bir yandan kalite ve verimliliği arttırmaya zorlarken, diğer yandan da yeniden yapılandırmaya zorlamıştır.

20. yy'in ikinci yarısından itibaren kurumlarda demokratik yapılanmaya geçiş, kişilerarası yardımlaşmayı ortaya çıkararak çalışanları hem kurum içerisindeki hem de özel yaşamlarındaki sosyal paydaşları ile koordine olmak zorunda bırakmıştır. Kurum içinde ekipler halinde yürütülen projelerde çalışanlar, hem kendi amaçlarına hem de kurum hedeflerine ulaşabilmek için birbirlerine bağımlı olmak durumunda kalmışlardır.

Bütün bu gelişmeler, son zamanlarda sosyal bilimcileri ortak bir noktada buluşturmuştur. Bu konuda Shaw (1997) “kurumun başarısı, kurumun temel kaynağı olan insana ve insanların birbirleriyle etkileşimine bağlıdır” demiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde güven, kurum içinde yapıcı insan ilişkilerini oluşturmak ve kurum başarısını sağlamak için belki de en önemli değerdir denilebilir (İslamoğlu v.d., 2007:21).

Shaw (1997) güvenin kurumsal başarı için önemli bir etken olmaya başladığını, çünkü yaşanan değişim sürecinde çalışanların ancak kurumlarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvendikleri zaman bu değişimleri destekleyebileceklerini öne sürmüştür. Çalışanların, yaşadıkları stres ve pozisyon değişimlerini örgütsel güven sayesinde kabullenip yeni bir kurum yapısı için uğraşabileceklerini savunmuştur. Yapılan araştırmalar, güvenin kurum içinde tartışmaları azaltıp rahat ve uyumlu bir ortam meydana getirerek işletme faaliyetlerinin verimli olarak yürütülmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır (İslamoğlu v.d., 2007:22).

Güven duygusunun etkin olduğu örgütlerin en belirgin özelliklerine bakıldığında; şeffaf ve katılımcı bir ortam oluşturduğu, sorumlulukların çalışanlar tarafından gönüllü olarak üstlenildiği, verimliliğin ve örgütsel bağlılığın yükseldiği, uzlaşma kültürünün hâkim olduğu ve çalışanların ekip çalışmasına yatkın olduğu dikkat çekmektedir. Aynı zamanda yüksek iş tatminine sahip çalışanların alınacak stratejik kararlara katılım sağlamaya gönüllü oldukları görülmektedir (Teyfur v.d., 2013:89).

Bilindiği üzere örgütün üst yönetimi tarafından alınan kararlar stratejik kararlar, orta ve alt kademeler tarafından alınan kararlar ise uygulama kararları olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla üst yönetim örgütün geleceğini belirleyen stratejik öneme sahip kararları çok yönlü analiz ederek belirlemektedirken, alt kademe yönetimde bulunan çalışanlar ise söz konusu stratejik kararların işlevselliğini sağlayacak uygulama kararlarını almaktadırlar. Ancak burada önemli olan nokta; kimi örgütlerde gelecekle ilgili hedeflerin belirlenmesini içeren stratejik kararların tüm çalışanların katılımı ile ortak fikir birliğinde alınabilmesi; kimi örgütlerde ise sadece belirli bir yönetim kademesi tarafından diğer çalışanların görüş ve önerileri alınmadan stratejik kararlar verilebilmesi durumudur. Böyle bir durumda, kararlar alınırken düşünceleri önemsenmeyen çalışanlar örgütü şeffaf ve katılımcı olarak yorumlamadığından örgüte olan güven duyguları azalmakta ve verimlilikleri düşmektedir.



Örgütlerde oluşturulacak güven ortamı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine, yöneticilerin ve çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinin yükselmesine, işbirliği yapmalarına ve koordineli çalışmalarına yol açarak bireysel ve örgütsel başarının artmasını sağlayacaktır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017:351). Örgütsel güvenin yüksek olmasının; stratejik ortaklıkların geliştirilmesi, uyumlu ve duyarlı takımların oluşması ve krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi gibi örgütsel verimlilik açısından öneme sahip konularda örgütü başarıya götüreceğinden söz edilebilir (Tokgöz ve Seymen, 2013:62).

Sonuç olarak, hızla artış gösteren küresel rekabet sebebiyle karmaşık hale gelen ekonomik sistemde; güven, kurumlar ve yöneticiler için etkisi azımsanmayacak bir konu haline gelmiştir. Çünkü güvenin sağlandığı kurumlarda çalışanlar bilgi paylaşımında bulunmakta, birbirlerini önemsemekte, özellikle performans değerlendirme konusunda eleştirileri kabullenmekte, kurum içinde daha az politik davranış sergilemekte ve yeni fikirler üretip kurumun ilerlemesi için daha çok çaba harcamaktadırlar (İslamoğlu v.d., 2007:23). Bu bağlamda, çalışanların kurumları tarafından değerli görüldüklerini ve umursandıklarını algılamaları sonucu kurumlarına karşı güven duygularının artacağı ifade edilebilir.

### **3.2 Örgütsel Güven İle İlgili Kavramlar**

Örgütsel güven, örgütte yer alan tüm kademeler arasındaki ilişkiyi belirleyen ve yönlendiren en etkili unsur olması sebebiyle örgütsel faaliyetler esnasında güvenin geliştirilebilmesi için etkili olan kavramlardan bahsetmek yerinde olacaktır (Brehm ve Scott, 2002:27 ).

Mishra, bireyler ve örgütler bazında ele aldığı örgütsel güven kavramının; yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört farklı kavram ile açıklanabileceğini savunurken, Shockey-Zalabak vd. Mishra'nın kavramlarına ek olarak özdeşleşme kavramının da dâhil edilebileceğini öne sürmüşlerdir. Covey, örgütsel güvenin yetkinlik ve karakter ile açıklanabileceğini, Whitener ve arkadaşları ise doğruluk, tutarlılık, paylaşımcılık ve ilgililik ile açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Özhan, 2016:41).

Örgütsel güvene yönelik yapılan farklı tanımlamalarda, güvenin belli başlı kavramlarla açıklanmaya çalışıldığı dikkat çekmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak güvenin

incelendiği literatür çalışmalarında öne çıkan kavramlar; yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, yeterlilik, tutarlılık ve güvenilirlik olarak belirlenebilmektedir.

### **3.2.1 Yardımseverlik**

Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin inşa edilebilmesi için gerekli en önemli kavramlardan biri olan yardımseverlik kavramı, örgütsel faaliyetler esnasında yaşanan bir sorunun giderilmesi veya bir görevin yerine getirilmesi esnasında çalışanların gönüllü olarak bilgi paylaşımına gitmesi yoluyla birbirlerine faydalı olmaları temeline dayanan davranışlar olarak tanımlanabilir (Organ, 1990: 49). Örgütsel güvenin geliştirilmesinde önemli bir kavram olan yardımseverlik; güven duygusu yüksek kişinin, karşı taraftan çıkarsızca ve gönüllü olarak tüm iyi niyetiyle destek ve yardım alacağına dair inancını açıklamaktadır.

Örgütsel faaliyetlerin karşılıklı yardımseverlik üzerine temellendirilmesi örgütler için son derece olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Güven duygusu yüksek olan çalışanın, herhangi bir zorluk yaşadığında çalışma arkadaşları tarafından iyi niyetli bir şekilde desteklenip yardım göreceğini öngörmesi, kendini örgüt içerisinde güvende hissetmesini ve böylece tüm performansını örgüt faaliyetleri için harcayarak verimliliğini arttırmasını sağlayacaktır (Polat, 2007:67).

### **3.2.2 Dürüstlük**

Günlük hayatta bireyin güvenilir biri olmasının en belirgin kriteri dürüst bir karakter olmasıdır. Örgütsel yaşantıda da çalışanlar arasında karşılıklı güvenin inşa edilebilmesi için gerekli olan önemli kavramlardan biri olarak değerlendirilen dürüstlük, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemeleri ve birbirlerine karşı açık olmaları anlamına gelmektedir (Whitener vd., 1998:524). Bireylerarası ilişkilerde verilen sözlerin yerine getirilmesi ve ifadeler ile davranışların birbiriyle uyumlu olması da dürüstlük olarak ifade edilmektedir.

Karşılıklı ilişkilerin dürüstlük temelinde gelişmesi sonucu, çalışanlar birbirlerinin arkasından kuyu kazmamakta, sınırsız sorumluluk bilinciyle hareket etmekte, çalışma arkadaşlarının hatalarını gün yüzüne çıkarmaktansa karşılıklı yardımlaşma yoluyla hatalarını minimuma indirmeye çalışmakta, örgütsel kaynakları sadece kendi lehlerine kullanmak amacıyla çalışma arkadaşlarını kötülememektedirler (Hoy ve Tschannen, 2003:198).

Bireyin düşüncelerini ifade etme şeklinden davranışlarını sergileme aşamasına kadar sürekli değişen ve tutarlılığı olmayan tutumlar sergilemesi karşılıklı güvenin inşa edilmesine zarar verici bir sonuç doğurmaktadır. Verdiği sözleri yerine getiremeyen, arkadaşlarının arkasından konuşan, gerçekliği olmayan bilgileri yaymak suretiyle karşı tarafa zarar verici sonuçlar doğuran bireyler dürüst olmayan bireylerdir. Örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine engel olan ve olumsuz bir örgüt atmosferi yaşanmasına neden olan bu tarz tutarsız tavırlar sergileyen bireyler, hem sosyal yaşantılarında hem de iş yaşantılarında kendisine güven duyulmayan bireyler olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel faaliyetleri yerine getirirken hem yöneticilere hem de çalışma arkadaşlarına güven duyulması, örgütü oluşturan bireylerin dürüst bir karakter yapısına sahip olmalarına bağlıdır.

### **3.2.3 Açıklık**

Örgütlerde güvenin bir başka tamamlayıcısı da açıklıktır. Açıklık örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemlerin, alınan kararların, sahip olunan bilginin tüm gerçekliğiyle paylaşılması, bir bakıma bireylerin kendilerini savunmasız duruma getirdikleri bir davranış boyutudur. Mishra, açıklığı, sahip olunan bilginin gizli olması ve kişisel olması durumunda kendini ele verme olarak tanımlamaktadır (Mishra, 1996:20).

Shockley-Zalabak vd. (2000), yöneticilerin örgütlerde açıklık algısını meydana getiren kişiler olduğunu ve yöneticilerin bu yönde gayretli ve istekli oluşlarının bu davranışın yaygınlaşması açısından önem taşıdığını belirtmişlerdir. Çünkü yöneticilerinin dürüst ve açık davrandıkları algısına sahip olan örgüt üyeleri örgüte daha fazla güven duymakta ve bunun gelişmesi için çaba göstermektedir. Goddard vd. (2001), açıklığın güvenin oluşmasını sağlayan ve örgütlerde şüphe ve itimatsızlığı engelleyen önemli bir boyut olduğunu belirtmişlerdir (Özhan, 2016:42).

### **3.2.4 Tutarlılık**

Örgüt içerisinde karşılıklı güvenin oluşturulması amacıyla bireyin verdiği sözler ile sergilediği davranışların uyumlu olması anlamına gelen tutarlılık, bireyin dürüst oluşunun da tamamlayıcısı olan önemli bir boyuttur (Robbins ve Judge, 2012:54). Bireyin güvenilir biri olması onun davranışlarının önceden öngörülebilir nitelikte olması anlamı taşımaktadır. Bireyin sergilediği davranışlarda tutarlılık görüldüğünde ve davranışları önceden öngörülebilir nitelikte olduğunda çalışma arkadaşları tarafından

kendisine güven oluşmaya başlayacaktır. Birey, çalışma arkadaşlarının davranışlarını tahmin edebildiği ölçüde güven duygusu geliştirir. Dolayısıyla bu durumda tutarlı davranışların oranı arttıkça, bireyin karşı tarafın tavır ya da düşünceleri ile ilgili doğru kestirmelerde bulunma olasılığı da artacak ve güven duygusu da kökleşecektir. Aynı durum örgüt yöneticileri için de geçerli olmakla birlikte birey, örgütsel faaliyetlerini yerine getirirken kendisine verilen emirler doğrultusunda hareket edeceği için yöneticisine duyduğu güven, örgüt amaçlarını daha yüksek performansla yerine getirmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan örgüt yöneticilerinin de çalışanlarda güven duygusu oluşturabilmek için tutarlı davranışlar sergilemeye özen göstermeleri gerekmektedir.

Birey, örgüt yöneticisinin davranışlarını önceden kestirebiliyor ve tavırları ile ifadeleri arasında uyum görebiliyorsa bu durum onun yöneticisine karşı güven duygusunu geliştirerek gelecekte olumlu ilişkiler geliştirmesini sağlayacaktır (Whitener vd., 1998:525). Aksi takdirde; çalışanların yöneticilerinin tutumlarında algıladıkları tutarsızca davranışlar, onların yöneticilerine karşı inançlarını kaybetmelerine sebep olmakta ve sonuç olarak hem örgüte hem de yöneticilerine yönelik güven duyguları hasar görerek performanslarını düşürmektedir (Erdem, 2003:173).

### **3.2.5 Yeterlilik**

Örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir boyut olan yeterlilik, bireyin alanının gerektirdiği tüm teknik bilgi ve becerilere sahip olması ve kendi işinin gerektirdiği uzmanlık bilgisine hâkim olması anlamına gelmektedir. Örgütte güven duygusunun oluşmasında ve yerleşik hale gelmesinde en etkili faktörlerden biri, örgütsel prosedürlerin ve yöneticilerin tavırlarının çalışanlarda güven duygusu yaratacak biçimde gerçekleşmesidir. Yöneticisinin yeteneklerine ve bilgisine güven duymayan çalışan, yöneticisini yaptığı işte yeterli bulmamaya ve yöneticisine karşı güven duygusu zayıflamaya başlayacaktır. Aynı durum örgüt çalışanları için de geçerlidir.

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerde yeterli olmamaları durumu, hem performanslarının düşmesine hem de örgütsel faaliyetlerin verimsiz hale gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanlarda karşı tarafın emir ve talimatlarına uyma konusunda sıkıntı yaşanmasına sebep olmaktadır. Yaptığı işlerde uzmanlaşmış olan birey, yetkinlikleri sayesinde zamanla çalışma arkadaşlarının güvenini kazanacaktır. Aynı zamanda iyi niyetli ve adil davranışlar da sergiliyorsa güven

duygusunun kökleşmesi sağlanmış olacaktır. Çalışan ne kadar iyi niyetli ve adil davranırsa davranışın şayet, çalışma arkadaşlarının nezdinde görevini başarıyla yerine getirebileceğine yönelik bir inanç yaratmıyorsa olumlu bir sonuca ulaşabilme konusunda şanslı değildir. Çünkü bireyler, yaptıkları işlerde yetkinliğe ve yeterliliğe sahip olmadığını düşündükleri çalışma arkadaşlarına veya yöneticilerine güven konusunda çekingen davranmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012:55).

Örgütsel güvenin gelişmesi ve kökleşmesi için son derece önemli olan yöneticiye güvenin en önemli tamamlayıcısı, yöneticinin yaptığı işlerde yeterli olduğuna dair inancın çalışanlarda oluşmasıdır. Burada belirtilmesi gereken nokta, güven duygusunun gelişmesinde yöneticiye duyulan güvenin önemli bir payının olduğu, ancak sadece yöneticiye güvenin değil aynı zamanda örgütsel prosedürlerin de güven duygusunu geliştirecek nitelikte olması gerektiğidir (Shockley-Zalabak vd., 2000:37).

Örgütün genel olarak hem piyasada hem de çalışanlarda güven duygusunun gelişmesini sağlaması, yaptığı işlerde yeterliliğe sahip olduğunu gösterirken, aynı zamanda örgütün piyasadaki konumu ve hâkimiyetini de geliştiren bir sonuç yaratmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000:37). Çalışanların, hissedarların, ürün satılan veya hizmet verilen müşterilerin ve genel olarak tüm toplumun örgüte güven duyması, örgütün yeterliliğine dair duyulan inançla mümkün olmaktadır.

Örgütlerde birçok görev yeterliliğe dayanmaktadır. Bireyin, kendisine verilen görevi yerine getirmesini ve işi konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmasını ifade eden yeterlilik, bireyi örgütte güvenilir bir çalışan pozisyonuna ulaştırmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003:184). Çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin bilgi birikimine inanan bireyin, hem yöneticisine hem de örgüte duyduğu güven sayesinde örgüte olan aidiyet duygusu da gelişecek ve örgütsel bağlılığı da buna paralel olarak artış gösterecektir (Mishra, 1996:262).

### **3.2.6 Güvenilirlik**

Örgütsel güvenin oluşmasında etkili olabilecek diğer önemli faktörler ise güven duymak ve güvenilir olmaktır. Güven duymak bireyin, kendisine verilen sözlerin başkaları tarafından yerine getirebileceğine olan inancı olarak tanımlanırken; güvenilir olmak ise bireyin, çalışma arkadaşlarının beklentilerini yerine getirebileceğine dair yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Rosen, 1998:125).

Güvenilir olmak; sözlerine değer verilen, tutarlı davranışlar sergileyebilen ve kendisinden beklenenleri yerine getirebilen tutumlar sergilemekle eşdeğer olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bireyin verdiği sözler ile sergilediği davranışlar arasında bir uyum yaşanması, karşı tarafın üzerinde güven duygusu yaratır ve bireyin güvenilir biri olarak değerlendirilmesini sağlar (Shockley-Zalabak vd., 2000:38). Dolayısıyla güvenilir birey olabilmek için, karşı tarafın beklentilerine uygun davranmak ve ihtiyaçlarını giderecek nitelikte davranışlar sergilemek yoluyla onlara güven vermek gerekmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003:186).

Örgütsel faaliyetlerin verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi ve çalışanların performanslarından yüksek oranlarda faydalanılabilmesi, yöneticiye ve örgütsel prosedürlere duyulan güven sayesinde gerçekleşmektedir. Örgüt olmanın gereği, birbirlerinden farklı özelliklere, beklentilere ve ihtiyaçlara sahip olan çalışanların ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzere harekete geçirilmesi aşamasında, onları motive edecek en önemli değerlerden biri güvenilir olabilmektir.

Bu bağlamda güven kavramı, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi yoluyla onların işe yönelik performanslarını yükseltmesi açısından önemlidir ve esasında bireyin örgütteki en önemli ihtiyacı güven olarak değerlendirilmektedir. Burada belirtilmesi gerekli olan nokta, örgütsel güvenin oluşmasında en önemli görevin yöneticiye düşüğüdür. Çalışanın, yöneticisinden aldığı talimatları layıkıyla yerine getirebilmesi için, yöneticisinin kendi haklarını koruyacağına ve hak ettiği şekilde kendisini ödüllendireceğine inanması gerekmektedir (Robbin ve Judge, 2012:62). Dolayısıyla yöneticinin çalışanlarda yarattığı güven sayesinde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirirken hem performanslarını yüksek düzeyde kullanmakta hem de örgütsel faaliyetlerde verimlilik sağlamaktadırlar.

### **3.3 Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler**

Örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşan örgütsel güven, bireye özgü bir kavram olmanın yanı sıra örgütün tamamını da kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin; örgüt içi iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, etkin bilgi paylaşımı ile hislerin ve beklentilerin şeffaf olarak paylaşımı şeklinde belirtilen dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmuşlardır (İslamoğlu v.d., 2007:122). Luhmann's örgütsel güveni, bireyin örgüt içerisinde karşı

tarafın adil, ahlak kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Taylor, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgu şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel güven kavramı için; örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak birbirlerinin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir şeklinde bir tanımlama yapmak yerinde olacaktır (Uğurlu ve Arslan, 2015:74).

Çalışanlar örgütsel kararları etkileme gücüne sahip olmasalar da örgütlerinin onların yararına çalışan ya da onlara zarar vermeyecek sistemler olduğu düşüncesindedirler (Eğriboyun, 2015: 136). Çalışanlar, yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördükleri için yöneticileriyle olan iletişimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme konusunda bir karara varabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerine güven duyan çalışanların, örgüte olan güvenleri de pekişmiş olacaktır. Bu nedenle, yöneticiye güven ve örgüte güven kavramları, birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve toplamda örgütsel güven olarak isimlendirilirler.

Örgütsel güvenin oluşmasında bireysel ve örgütsel özellikler önemli bir role sahiptirler ve örgütsel güven davranışı bireyin işine kattıkları ile örgütün bireye kattıklarının toplamını ifade etmektedir. Bu sebeple yöneticiler işe alımlarda adayların örgütsel güvene yatkın olup olmadıklarını gözlemleyerek nihai kararlarını bu doğrultuda vermektedirler (Uğurlu ve Arslan, 2015:74).

Çalışanlarda yöneticiye olan güvenin sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanları ile önemli bilgileri paylaşmaları, birbirleriyle etkili iletişim sağlamaları ve çalışanların iyi niyetlerini suistimal etmemeleri gerekmektedir. Bu noktadan yola çıkarak; yöneticilerin örgüt içerisinde şeffaf ve çift yönlü iletişim kurmaları, çalışanların örgütsel güvene sahip olmasını sağlamaktadır denilebilir. Çalışanların, yöneticilerine güven duymalarının yanı sıra çalışma arkadaşlarına da güven duymaları güvene dayalı bir örgüt ikliminin oluşması için yaşamsal bir öneme sahiptir.

Çalışanlar sosyal yaşantılarında; iletişim içinde oldukları, özel konular paylaştıkları, birlikte hareket ettikleri, sosyal aktivitelerde yer aldıkları ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri arkadaş grupları oluşturmaktadırlar. Çalışanların, sosyal yaşantılarında olduğu gibi örgüt içerisinde de farklı düşüncelere sahip gruplar

oluşturdukları bilinmektedir (Büte, 2011:177). Güvenin önemli bir faktör olduğu bu gruplaşmaların sonucu örgüte olan tutum ve davranışları şekillenen çalışanların birbirlerine güven duymaları, çalışma şartlarına olumlu etki etmekte ve ılımlı bir örgütsel atmosferinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından olumlu sonuçlar meydana getirebilecek olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışanların performansını da artırıcı bir etki yaratmaktadır (Durdağ ve Naktiyok, 2011:16).

Bireylerin yöneticilerine duydukları güvenin bireysel iş performansları üzerinde olumlu bir etki yarattığı ifade edilebilir. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı, ekip başarısını maksimum seviyelere yükselttiği ve hem işe hem de kuruma adanmışlığı arttırdığı kurum başarısı ile ilgili diğer sonuçlardır (Altaş ve Kuzu, 2013:39).

Örgüt yönetiminin çalışanlara karşı duyarlı olmasının, onların güven düzeyini yükselttiği öne sürülmektedir. Çalışanlara gösterilen duyarlılık; terfi etme, ödüllendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerin adil ve tatmin edici bir şekilde yürütülmesini kapsamaktadır. Buna ek olarak etkili bir işbirliğinin sağlanmasını, koordinasyon sürecinin yönetim tarafından desteklenmesini ve çalışanların örgütsel karar ve politikalarda söz sahibi olmalarını da içermektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:141).

Örgüte duyulan güven, örgütsel ilişkilerin olmazsa olmazıdır ve örgütsel güven genel olarak örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair bir tür inanç olarak tanımlanabilir. Örgütsel güvene sahip çalışanların, kuruma bağlılıklarının artması yoluyla örgüt içi çatışmalarda ve işten ayrılma eğilimlerinde azalmaların görülmesi beklenmektedir. Bass'ın değerlendirmeleri de bu sonucu desteklemektedir. Araştırmacı, örgütsel güvenin oluşmasında stratejik karar almanın ve örgütü meydana getiren çeşitli grupların birbirleri ile olan ilişkilerinin son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın sadece örgütsel güven ile ilişkili bir kavram olduğuna değinmiştir (Durdağ ve Naktiyok, 2011:14). Buradan yola çıkarak; hangi açıdan bakılırsa bakılsın, kendisine güvenen çalışanlardan oluşan bir örgütün daha dayanıklı, daha şeffaf ve daha verimli olacağı ayrıca çalışanlarının bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağı ifade edilebilir.



Nyhan ve Marlowe (1997) örgütsel güveni ölçmek için yeterli bir ölçüm aracı olmadığını düşünüp yeni bir ölçek geliştirme çalışması içine girmişlerdir. Araştırmacılar danışmanlık tecrübelerini kullanarak hem bilimsel hem de deneysel verilere dayanan güven maddeleri oluşturmuşlar ve “Kurumsal Güven Ölçeği”ni ortaya çıkarmışlardır. Bu ölçek “güven”i, hem kişilikten hem de sosyal düzenden etkilenen bir çerçevenin içerisinde ele almakta ve yöneticiye olan güveni 8 ifade ile örgüte olan güveni ise 4 ifade ile ölçmektedir.

Güvenin, örgütlerde denetim mekanizmalarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını arttırdığı, çıkarıcı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt içindeki bölünmeleri ve alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri engelleyerek uyum sağladığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte çalışanlar arasında sağlanan güven duygusu; işbirliği ortamını, açık ve çift yönlü iletişimi, sorunların ortaklaşa çözümünü ve etkin bilgi paylaşımını da içine alan bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Yılmaz ve Turan, 2015:95).

Örgütlerde güven, gün geçtikçe önemi artan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması oldukça zahmetli ve zaman alıcı bir süreç olmasına rağmen, güven için harcanan emeğin boşa gitmeyeceği, hatta örgüt için fayda sağlayacağı düşünülebilir. Çünkü örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması, çalışanlar arasındaki koordinasyon ve iletişim düzeyini arttırmaktadır (Yıldız, 2013:293). Çalışanlar arasında işbirliği anlayışının geliştirilmesi ve sinerjinin sağlanması, kendilerini güven içerisinde hissedecekleri bir örgütsel ortamın oluşturulması sayesinde gerçekleşmektedir. Bu durumun farkındalığına varan örgütler çalışanlar için güvenilir bir çalışma ortamı sağlamak yoluyla verimliliklerini arttırmaktadırlar.

Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerin düşük olduğu örgütlere nazaran daha güçlü stratejik birliktelilere sahip oldukları, takımları oluşturmada daha başarılı ve uyumlu oldukları ve kriz yönetimini daha etkin gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra yüksek düzeyde güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere nazaran yeniliğe daha açık ve uyumlu oldukları gözlemlenmektedir.

Güven eksikliğinin yaşandığı örgütlerde, çift yönlü ilişkiler zayıflamakta, örgütsel performansta düşüşler yaşanmakta, çalışanların motivasyonları azalmakta, ürün kalitesi düşmekte ve tüm bunlara bağlı olarak işgücü devir oranı ve devamsızlıklar artmaktadır.

Çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunun olmaması verimliliklerini düşürmekte iken; güven duygusunun var olması ise işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlayarak çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır (Çetinel, 2008:36). Örgütsel güvenin azalması; düşük motivasyon, iş stresi, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve sağlıklı iletişim kuramama gibi sorunlarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:133).

### **3.4 Güven Duygusunun Hâkim Olduğu Örgütlerin Özellikleri**

Örgütsel güven duygusu yüksek çalışanlardan oluşan örgütlerde, yüksek düzeyde olumlu çıktılardan yaşandığı bilinmektedir. Bu bağlamda örgüte güveni yüksek düzeyde olan çalışanların örgüt için yarattığı çıktılardan bahsetmek gerekirse; çalışanların sınırsız sorumluluk anlayışına sahip olduğu, çalışanlar tarafından örgütsel faaliyetlerin her aşamasına gönüllü katılımın gerçekleştiği, verimliliğin yüksek oranlara ulaştığı, çalışanların ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkın olduğu demokratik ve katılımcı bir örgüt ortamının varlığı dikkati çeken önemli olgular olarak değerlendirilmektedir. Bunların yanı sıra; çalışanlar arasında karşılıklı yardım ve dayanışmanın hâkim olduğu, iş tatmininin ve motivasyonun yükseldiği, örgütün tüm kademeleri arasında etkin bilgi paylaşımının gerçekleşmesi sayesinde yaratıcılığın ve kararlara katılımın arttığı, çalışanların işten ayrılma niyeti göstermediği, devamsızlık oranlarının düşüş gösterdiği ve örgütsel bağlılıklarının arttığı da ifade edilebilir.

Güven duygusu hâkim olan örgütlerde demokratik ve katılımcı bir ortamın oluşması; çalışanların yaptıkları işi örgüt prosedürlerine riayet ederek gerçekleştirmelerini sağlarken, aynı zamanda örgüt kültürüne ve etik kurallara aidiyet duygusu geliştirerek örgütsel değerlerle uyumlu hareket etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar tarafından güvenilir bulunan örgütlerde, tüm örgüt üyeleri kendilerini değerli bir varlık olarak hissetmeye başlayarak örgüte faydalı çıktılar sağlama konusunda yüksek özveri ile çalışmaya özen göstermektedirler (Teyfur v.d., 2013:91).

Güven duygusunun gelişmediği örgütlerde ise, çalışanlar örgüt için performans harcamak ya da örgütün değerlerini benimsemek konusunda çekingen davranmaktadırlar. Aynı zamanda örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusunda sorumluluk almaktan kaçınmaya çalıştıkları ve karşılıklı güvensiz duygular sebebiyle

bilgi paylaşımına gitmeyi reddettikleri de görülmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213).

Çalışanların karşılıklı olarak güvensiz ilişkiler içerisinde oldukları örgütsel atmosferlerde karşılaşılan politik tavırlardan söz etmek gerekirse; örgüt üyelerinin genellikle, birbirlerinin arkasından konuşmaya çalıştıkları, örgüt kaynaklarından kendi lehlerine yararlanmaya çalıştıkları, birbirlerinin kuyusunu kazdıkları, çalışma arkadaşlarının başarılarını kışkırdıkları, birbirlerine karşı iyi niyetli olmayan duygular besledikleri, çalışma arkadaşları tarafından gelen yardım taleplerine karşı şüpheli yaklaştıkları, karşılıklı yardım ve dayanışmanın aksine birbirlerini sürekli suçlamaya çalıştıkları, işten kaytarmaya ve devamsızlık yapmaya eğilim gösterdikleri dikkati çekmektedir.

Güven duygusunun gelişmediği örgüt atmosferinde, çalışanların genellikle kendilerini mutsuz hissetmeleri nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının azaldığı, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin düştüğü, performanslarında azalmaların görüldüğü ve kendilerini özgür bir birey olarak hissetmemeleri sonucu verimliliklerinin düştüğü gözlemlenmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213).

### **3.5 Örgütsel Güven Modelleri**

Günümüzün yönetim anlayışlarında insan unsuruna verilen değerin artması ile birlikte insan ilişkilerini önemseyen yaklaşımlar, çalışanların refah içerisinde olmalarının hem yaratıcılıklarını hem de esnekliklerini arttırarak örgütsel güvenlerini geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Klasik yönetim anlayışının hüküm sürdüğü dönemlerde, çalışanların sadece verimlilik sağlayan bir üretim faktörü olarak algılandığı ve çalışmaların daha çok teknik açıdan uygunluğunun ve verimliliğinin tartışıldığı bilinmektedir. Dolayısıyla insanın örgüt içerisinde kendisini değerli hissedemeyen bir varlık olma ihtiyacının göz ardı edildiği bir dönem olan klasik anlayış döneminde, çalışanların örgüte güven duyma konusunda çekingen davrandıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların bir makine gibi sürekli üretim yapmak zorunda olan teknik bir unsur olduğu düşüncesini savunan klasik dönemde, insani değerlerin önemsenmemesi sonucu, çalışanların kendilerini sürekli çalışmak ve üretmek zorunda olan bir faktör olarak algılamaları durumu söz konusu olmuştur (Çetinel, 2008:30-31).

Klasikçilerin mekanik anlayışı, çalışanlarda örgüte karşı düşük güven duygusunun oluşmasına neden olduğundan ciddi eleştirilere maruz kalmıştır ve sonraki yönetim anlayışlarının örgüt için değerli olan insan unsuruna yönelmelerine sebep olmuştur. Bu bağlamda, çalışanların örgütten beklentileri, motivasyon araçları, algıları, tutumları, ihtiyaçları, birbirleriyle ilişkileri, olaylara yaklaşımları, iş tatmini ve verimlilik düzeyleri gibi konularda birbirlerinden bireysel olarak farklı özelliklere sahip oldukları gözlemlenmiş ve bu durum insan unsurunun önemsendiği neo-klasik dönemin başlamasına neden olmuştur (Çetinel, 2008:30-31).

Çalışanların beklentilerinin sadece maddi açıdan tatmin olmak değil aynı zamanda manevi açıdan da tatmin edilmek olduğunun savunulduğu ve örgütsel güvenin öneminin anlaşılmasına başlandığı bu dönemde, birbirinden farklı örgütsel güven modelleri geliştirilerek örgütsel güvene yönelik farklı açıklayıcı modeller sunulmaya çalışılmıştır. Her ne kadar boyutları açısından değerlendirildiklerinde birbirlerinden içerik olarak farklılıklar taşıyorlar da modellerin benzeyen ve farklı olan yönlerinin bilinmesi yönünden modellerle ilgili açıklayıcı bilgilerin sunulması gerekmektedir (Çetinel, 2008: 30-31). Bu bağlamda örgüt içerisinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmış olup literatürde en çok bahsedilen güven modelleri aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### **3.5.1 Nyhan ve Marlowe'un örgütsel güven modeli**

Nyhan ve Marlowe' a göre örgütsel güvenin boyutlarını; yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Örgütsel güven kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu boyutların açıklanması ve detaylı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir (Eğriboyun, 2013:26).

#### **3.5.1.1 Yöneticiye güven**

Örgütsel faaliyetleri yürüten çalışanların, verimli çıktılar sağlayabilmeleri ve örgütün kârlılığını arttırabilmeleri, performanslarını özgürce sergileyebilecekleri bir örgütsel ortam sayesinde gerçekleşmektedir. Yöneticilerin sağlamış olduğu adil bir örgütsel ortam sayesinde bireylerin iş tatmininin arttırılması yoluyla onlardan maksimum verimlilikte fayda sağlanması amaçlanmaktadır. Bireyin iş ortamında kendini özgür ve mutlu hissetmesi onun performansını arttıracağından, çalışma arkadaşlarıyla olan olumlu ilişkilerine paralel olarak verimliliği de pozitif yönlü artış gösterecektir.

Dolayısıyla, çalışanlarından maksimum verimlilik edinmeyi amaçlayan örgütlerde, karşılıklı işbirliği ve yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin geliştirildiği ve koordineli çalışmalar yürütülerek çift yönlü iletişimin kurulduğu bir atmosferin varlığı dikkati çekmektedir. Önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için standartlar doğrultusunda kurallar belirleyen, tüm çalışanların hangi görevleri üstleneceğini belirleyen, stratejik kararların etkin ve verimli uygulanabilmesi için çaba sarf eden, örgütsel faaliyetlerin kontrolünü sağlayarak örgüt kaynaklarını minimum ölçüde kullanan ve maksimum kâr elde etmeyi amaçlayan kişiye “yönetici” adı verilmektedir (Koçel, 2015:69).

Örgütsel faaliyetlerin sorunsuz ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı anlayışa dayanan ilişkilerin kurulabildiği ve sürdürülebildiği bir örgüt ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve çalışanlarda örgütsel güven algısının oluşabilmesi için öncelikle çalışanın yöneticiye güven duyması gerekmektedir. Bu noktada en hassas görev yöneticiye düşmektedir çünkü örgütsel güven zincirinin en önemli halkasını yöneticiye güven kavramı oluşturmaktadır.

Çalışanların örgütsel yapılanma ile aralarındaki güven duygusunu geliştirecek olan en etkili faktörün yöneticiler olduğu ileri sürülmektedir (Durdağ, 2010: 49). Örgütsel güven ortamının oluşturulması kendiliğinden gelişen bir olgu olmanın aksine, güvene dayalı karşılıklı ilişkilerin zamana yayılması yoluyla sağlanmaktadır. Çalışanlarda güven duygusunun oluşturulması konusunda yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlar belirleyici rol oynamaktadır (Büte, 2011:175).

Yöneticiler tarafından çalışanlara bildirilen tüm faaliyetlerin çalışanlarda adalet duygusunu geliştirecek ve güvenilirliğe sahip olacak şekilde ifade edilmesi, çalışanların örgüte olan güven duygusuna olumlu yönde katkı sunacaktır. Bu durumun aksine yöneticiler tarafından yapılan uygulamaların hem örgütsel standartların dışına çıkması hem de çalışanlarda adalet duygusunu zedeleyecek şekilde kendini göstermesi, çalışanların yöneticiye olan güven duygusunu azaltacak ve buna paralel olarak örgütsel güven duygusuna olumsuz yansımalar sebep olacaktır (Olçay, 2010:38).

Örgütün belirli nedenlerden dolayı küçülmeye gitmesi durumunda, olası işten çıkarmalar ve ayrılmalar sebebiyle çalışanların, yöneticilerine olan güven duygusu zarar görecektir ve dolayısıyla örgüte olan güven duygusunun azalması söz konusu olacaktır.

Çalışma arkadaşlarının işten çıkarıldığını gören birey, örgütteki geleceğini sorgulayarak işini kaybetmeme adına daha fazla çaba sarf etmek yoluyla örgütteki pozisyonunu sağlamlaştırmaya yönelik tavırlar sergileyecektir. Çalışanın bu davranışının altında yöneticilerinin kendilerine olan güven duygusunu kaybetmemek ve örgütteki geleceğini garanti altına almak yatmaktadır. Örgütün küçülmesi, işten ayrılma korkusu, adil olmayan uygulamalar vb. durumların yaşanması sonucunda çalışanın yöneticiye olan güveninde değişimler gözlemlenmekteyken, yöneticinin emrinde çalışan bireylere olan güven duygusunda herhangi bir değişim görülmemektedir (Durdağ, 2010:49).

Örgüt içerisinde yürütülecek faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik oluşturulan standartların çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşılması sonucu, bilgi sahibi olan çalışanların faaliyetleri detaylı analiz edebilmeleri ve yöneticilerin yaklaşımları konusunda fikir sahibi olabilmeleri mümkün olmaktadır. Örgütsel kararlara çalışanların dâhil edilmesi sonucu, çalışanların yöneticilere duydukları güven duygusu daha sağlam temellere dayandırılmış olacaktır. Böylelikle örgütte alınan kararların tüm aşamalarından haberdar olan çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları güven artış gösterirken, işten edindikleri tatmin düzeyi de yükselecektir (Büte, 2011:175).

Yöneticilerin örgütsel faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlar tarafından güven duyulan bireyler olarak görülebilmeleri için belirli davranışlara özen göstermeleri gerekmektedir. Whitener v.d. (1998), yaptıkları çalışmada bu davranışların tümünü beş ana başlık altında toplayarak “yönetimsel güvenilir davranışlar” olarak isimlendirmişlerdir.

- Dürüstlük
- Tutarlılık
- İletişim kurabilme
- İlgililik
- Anlayışlı ve paylaşımcı olabilme

Her ne kadar bu davranış modeli, çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güvenin tam olarak oluşabilmesi için yeterli görülmesi de örgüt ikliminde güvenin oluşabilmesi için etkili bir yöntem olarak ifade edilebilmektedir (Olçay, 2010:38).

Örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için önemli bir faktör olarak değerlendirilen yöneticiye güven kavramının farkındalığında olan yöneticiler, çalışanların kendilerine güvenmesini ve güvene dayalı ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasını tercih etmektedirler. Dolayısıyla yöneticiler, bu durumun sürekliliğini sağlamak adına hem verecekleri kararlarda hem de çalışanlara karşı davranışlarında adil, tutarlı ve daha dikkatli olmaya özen göstermektedirler.

### **3.5.1.2 Örgüte güven**

Küresel rekabetin artması sebebiyle işletmelerin rekabet yarışında başarılı olabilmeleri güçleşmekte, bu sebeple günümüzde işletmelerin ayakta durabilmek için çeşitli arayışlara girdikleri bilinmektedir. Bu bağlamda insan kaynağının önemsenmesi ile başlayan süreçte, işletmeleri başarıya götüren en önemli etkenin takım halinde çalışma olduğu öne sürülmektedir. Çalışanların, örgüt çıktılarının sağlanması konusunda kendilerini vazgeçilmez bir etken olarak görmeleri, onların dış dünyadaki tüm değişiklikleri takip ederek örgütlerine faydalı birer bireyler olmaları sonucunu doğurmuştur. Takım halinde edindikleri bilgileri birbirlerine aktararak tüm örgütün bu bilgilerden faydalanmasını sağlayan bireyler, bu sayede örgütsel faaliyetleri verimli bir sonuca doğru götürmektedirler.

Bilindiği üzere örgütler aynı amacı gerçekleştirmek üzere gönüllü olarak bir araya gelen ve işbirliği yapan gruplardan oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin başarısı bireyin tek başına sergilemiş olduğu performans sayesinde değil sistemli bir çalışma sonucu oluşan bir takım çalışması sayesinde gerçekleşmektedir. Birey bir sosyal varlık olmasının etkisiyle tek başına hareket etmekten ziyade çoğu zaman topluluk halinde hareket etmeyi tercih etmektedir. Bu sebeple kendi fikirlerinin yanında çoğunluğun da fikirlerini önemseyerek davranış sergilemektedir.

Topluluk halinde aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen örgüt çalışanlarının doğru ilişkiler geliştirebilmeleri ve örgütsel hedefleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri, karşılıklı güvenin sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bunun bilincinde olan çalışanların faaliyetlerini yerine getirirken güven ortamının zedelenmesini engelleyecek tüm tutumları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Aksi takdirde güven ile ilgili olumsuz algılamaların oluşmasına kayıtsız kalan birey ya kendi kendine örgütten uzaklaşmayı tercih edecek ya da çalışma arkadaşları tarafından bir şekilde örgütten uzaklaştırılacaktır (Topaloğlu, 2010:45-46). Buradan yola çıkarak

bireyin hem yöneticisine hem de örgüte karşı güven duygusunun oluşması, verimliliğin sürekliliğinin sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir denilebilir.

Örgüte güven kavramı, çalışanlar tarafından örgüte yönelik olarak geliştirilen güven algısını ifade etmekte ve aynı örgüt içerisinde faaliyetlerini yürüten çalışanların, örgütün güvenilirliğine ilişkin geliştirdikleri duyguların karşılığı olarak kullanılmaktadır. Örgüt yönetimi tarafından çalışanların haklarının korunacağı, ihlal edilmeyeceği ve onların lehine olan uygulamaların destekleneceği yönündeki inançları geliştikçe, örgütlerine güven duyma konusunda tam katılım gösterecekleri ileri sürülmektedir (Gümüş, 2010:37).

Örgüt yönetimi tarafından çalışanlara sunulan olanaklar adil bir şekilde uygulanıyorsa; yani çalışan, örgütsel faaliyetleri esnasında hem kendine hem de çalışma arkadaşlarına dürüst ve şeffaf olduğuna dair olumlu fikirler geliştiriyorsa, örgütüne güven duygusu geliştirmeye yönelik tavırlar sergileyecektir. Örgüt kültürünün olumlu atmosferi sayesinde birey, kendini sürekli başkalarının yerine koyarak düşünmeye başlayacak ve bu durum birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak hem birbirlerine karşı şeffaf olmalarına hem de örgüt ortamında güven duygusunun kökleşmesine sebep olacaktır (Altunkaya, 2011:34).

Bireyler ile örgütlerin güven duyguları, karşılıklı etkileşimleri sonucu gelişmektedir. Yani bireyin örgütüne karşı hissetmiş olduğu güven duygusu aynı zamanda örgütün de bireyin güvenilir olduğuna dair algısından kaynaklanmaktadır (Altunkaya, 2011:34).

Genellikle yöneticinin örgütü temsil etmesi gerçeğinden hareketle sadece yöneticinin güvenilir olmasının bile tüm örgüt için olumlu duyguların oluşmasına yeterli olabildiği ileri sürülmektedir. Bu durum bize yöneticiye güven ile örgüte güven duygusunun özdeşleştirildiği sonucunu vermektedir. Bu bağlamda yöneticiye karşı hissedilen güven duygusunun; yöneticinin saygınlığı, çalışanları destekleyici tutumu ve yetenekleri gibi birçok faktörden etkilendiği ileri sürülmektedir. Ancak kimi zaman sadece yöneticinin güvenilir olmasının örgütü adil ve güvenilir yapmaya yetmediği; aynı zamanda örgütsel prosedürlerin de güveni sağlayıcı uygulamaları destekleyen bir yönetime sahip olması gerektiği ileri sürülmektedir (Arslan, 2009:15).

Çalışanların ortak değerlere sahip olmasını ifade eden örgüt kültürü; takım halinde çalışma, işbirliğine yatkın olma, kararlara tam katılımı sağlayabilme, iş tatminini ve performansı artırıcı uygulamaları destekleme vb. konularda olumlu bir algı yaratıyorsa



örgütsel anlamda güven duygusunun inşa edilmesine olanak sağlayacaktır (Kahya, 2013:125).

Örgüt içerisinde güvenin oluşturulabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için; çalışanlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı anlayış çerçevesinde gelişmesi ve prosedürel uygulamaların adil bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda örgütsel uygulamalardan tüm çalışanların haberdar edilmesi, çalışanların iş yapma usulleri ve yükselme olanakları ile ilgili uygulamalarda adillik sağlanması, örgütsel hedeflerin ve stratejilerin tüm çalışanlarla paylaşılması diğer önemli unsurlar olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirebileceklerine dair inançlarının sağlanması yoluyla örgütsel güven duyguları gelişerek performansları olumlu yönde artış gösterecektir (Kâhya, 2013:133).

Örgütlerin takım çalışmasına uygun bir ortam yaratmalarının sonucu hem kendi içlerinde hem de dış çevrelerinde yaşanan tüm değişiklikleri anında yakalayabilme imkânı doğmakta ve kârlılıklarında ciddi artışlar görülebilmektedir. Takım halinde çalışabilmenin en önemli anahtarı olarak görülen nokta ise bireylerin güven duygularının karşılıklı olarak gelişmesinin gerekliliğidir. Çünkü örgüt içerisinde yapılan tüm faaliyetler birbirlerinin devamı ve destekleyicisi olarak yürütülmekte, bu sebeple çalışanlar birbirlerine karşı bir bağımlılık hissetmektedirler. Ancak güvenin oluşturulmadığı bir ortamda takım çalışmasının yapılabilmesi ve başarıya gidilebilmesi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla güven ortamının yaratılabilmesi; öncelikle üst yönetime düşen asli bir görev olarak kendini gösterirken, üst yönetimin başlattığı bu sürecin çalışanlara yansması ile birlikte karşılıklı güvenin gelişeceği takım çalışması sayesinde gerçekleşecektir (Kâhya, 2013:130).

Örgütsel çalışma ortamındaki güven duygusunun mimarı olan örgüt çalışanlarının, birbirlerine güven duymaları sayesinde takım çalışmasının gerçekleşebileceği bilindiğine göre, örgütün tüm kademelerinde çalışan bireylerin birbirleriyle şeffaf ilişkiler kurabilen, yardımlaşmaya yatkın ve örgüt kültürüne uygun fikirler besleyen bireyler olmaları verimliliğin anahtarı olarak gösterilebilmektedir.

Aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen örgüt çalışanları, geliştirmiş oldukları empati sayesinde karşılıklı işbirliği anlayışı çerçevesinde çalışabilmekte ve örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasına olanak sunabilmektedirler (Semercioğlu, 2012:49). Örgütte güven ortamının yaratılması ile birlikte bireyin, çalışma arkadaşlarının

tutum ve tavırları ile ilgili herhangi bir sorgulama yapmadığı görülmekte, çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı olumlu tutumlar sergilediklerine olan inancı artmakta ve örgüte olan güveni giderek sağlamlaşmaktadır (Durdağ, 2010:54).

Örgütsel güven duygusu sayesinde çalışanlar, çalışma arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek suretiyle dürüst bir ilişki ortamının kurulması ve birbirleriyle işbirliği yapmaya uygun bir örgütsel ortamın sağlanması konusunda özveri göstermektedirler (Semercioğlu, 2012: 49). Dolayısıyla örgütün güvenilir bir tutum sergilemesinin; çalışanların verimliliğini ve örgütün kârlılığını arttırdığı, örgütün kendini doğru tanımlayabileceği standartlar oluşturduğu ve gelecek çalışmalarını da bu yönde geliştirmesi konusunda yol gösterici olduğu ileri sürülebilir.

### **3.5.2 Mishra güven modeli**

Mishra (1996), hem örgütler hem de bireyler için dört boyutlu bir güven modeli geliştirmiş ve bu dört boyutun güven algılamasını meydana getirdiğini ileri sürmüştür (Shockley-Zalabak, v.d., Akt; Demir, 2011:15):

- İtimat Edilirlik: Karşı tarafın güvenilir davranışlar sergilemesini, söylemler ve eylemler konusunda tutarlı olmasını ifade eder.
- Yeterlilik: Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine bağlı olarak yöneticilerin liderlik yeterliliğine sahip olmasını ifade eder.
- Açıklık: Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin şeffaf ve dürüst olmasını ifade eder.
- İlgililik: Bireyin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengede tutmaya çalıştığı durum olarak tanımlanan ilgililik, yöneticilerin çalışanların menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duyma arzusu olarak da ifade edilebilir.

Bireyler ve örgütler için geçerli olan dört boyutlu bir güven modeli olan Mishra güven modeli birçok çalışmada defalarca incelenmiş ve onaylanmıştır. Yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik şeklinde dört başlıktan oluşan Mishra güven modeli, bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu öne sürmüştür (Tüzün, 2006:110).

Güven algısının oluşmasını sağlayan ilk boyut olan yeterlilikte; örgütün piyasada faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilme yeteneği ile etkin liderlik rolünün

sürekliğini sağlama yeteneği üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte yeterlilik boyutunda, çalışanların kendi örgütlerinin piyasanın lideri olduğu düşüncesinde olmalarının, onların örgüte karşı güvenlerini geliştiren ve sağlamlaştıran bir durum olduğunu ifade etmektedir (Tüzün, 2006:110).

Güven modelinin ikinci boyutu olan açıklıkta ifade edilen ise; çalışanlar arasındaki ilişkilerde karşılıklı dürüst ve şeffaf olunmasının, birbirlerine, yöneticilerine ve örgüte karşı güvenin inşa edilmesinde önemli bir rol oynamakta olduğudur. Örgütün tüm birimleri arasında ilişkiler geliştirebilmesi, çalışanlarının birbirlerine karşı dürüst ve açık olabilmesi sayesinde gerçekleşeceği için yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde güven duygusunun kilit bir role sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda örgütsel prosedürlerin açık ve net olması, çalışanların örgütü şeffaf olarak algılamasına yol açarken aynı zamanda yöneticilerin de çalışanlara karşı açık ve net olması güven duygusunun kökleşmesini sağlayacaktır (Tüzün, 2006:110).

Örgüt yöneticileri veya liderleri aracılığıyla algılanmasının daha kolay gerçekleşebildiği ilgililik boyutunda esas önemli nokta ise; örgüt ortamında karşılıklı şeffaf, samimi ve açık olunması gibi olumlu duyguların bir araya gelmesinin güven algısını oluşturduğudur. Mishra tarafından ilgililik kavramı; bireyin hem özel hayatında hem de örgütsel hayatta kendi çıkarları ile başkalarının çıkarlarını dengelemesi olarak kullanılmıştır (Tüzün, 2006:110-111).

Mishra güven modelinin son boyutu olan itimat edilebilirlik boyutunda ifade edilen nokta; bireyin çalışma arkadaşlarına veya yöneticilerine itimat edebilmesi için karşı tarafın tavırlarında tutarlı ve güvenilir davranışlar gördüğüne kanaat getirmiş olması gerektiğidir. Yöneticilerin veya çalışma arkadaşlarının örgütsel faaliyetleri yerine getirme esnasında birbirlerine karşı sergilemiş oldukları tavırlar arasında tutarlılık gözlemlendiği takdirde, bireyin karşı tarafın sözlerine ve düşüncelerine itimat etme refleksi gelişecek ve bu durum da onun güven algısının oluşmasını hızlandıracaktır. Aksi takdirde karşı taraftan gelen tutarsız eylem ve davranışlar sonucu, güven düzeyinin düşmesi itimat edilebilirliği engelleyecek ve ortadan kaldıracaktır (Tüzün, 2006:110-111).

### 3.5.3 Bromiley ve Cummings güven modeli

Bromiley ve Cummings'in geliştirdiği örgütsel güven modeli; çalışanların örgütsel güven algılamalarının farklılığı sonucu ortaya çıkan örgütsel çıktılar aracılığıyla güven düzeylerini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bireysel güven, bireyin başkalarına yönelik beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven; çalışanların örgütsel ilişkilerden beklentilerini ifade etmektedir (Eğriboyun. 2013:25).

Bromiley ve Cummings güveni, verilen sözleri yerine getirmek olarak tanımlarken aynı zamanda iyi niyetli ve dürüst davranma temeline dayandırmaktadırlar. Karşılıklı ilişkilerin iyi niyet üzerine geliştirildiği örgütlerde güven duygusunun benimsenmesi, örgütün güven merkezi olarak görülmesini sağlamaktadır (Eğriboyun. 2013:25). Dolayısıyla çalışanlara karşı samimiyetini gösteren, olumsuz algılanabilecek davranışlardan kaçınan ve karşısına çıkan fırsatları tüm çalışanların faydalarını gözeterik değerlendirilen örgütlerin, güven duygusunun hâkim olduğu çalışanlara sahip olması kaçınılmaz olacaktır.

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı yapan Bromiley ve Cummings, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentilerini bireysel güven ile açıklarken, örgütsel ilişkilerden ve karşılıklı davranışlarından doğan beklentilerini de örgütsel güven olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda bireysel veya örgütsel düzeyde gerçekleşen güvenin, farklı şekillerde veya düzeylerde gerçekleşmesinin hem bireysel farklılıklara hem de tecrübelerdeki farklılıklara bağlı olarak şekillendiği ileri sürülebilir (Tüzün, 2006:111).

Bromiley ve Cummings örgütsel güveni, bireyin başkaları ile ilgili geliştirmiş olduğu olumlu ortak inancı olarak tanımlamışlardır. Güvenin; karşı tarafla ilgili olumlu fikirlere sahip olmak, karşılıklı ilişkilerde belirlenen kurallara riayet etme konusunda dürüst olmak ve en önemlisi de çalışma arkadaşlarının herhangi bir zorluk yaşamaması durumunda bu olumsuzluktan istifade etmeyi düşünmemek olduğunu öne sürmüşlerdir. Aynı şekilde güven iklimin hâkim olduğu örgütlerde çalışma arkadaşlarının ve yöneticisinin de kendisine aynı hassasiyette davranacağına olan inancın yerleşik hale gelmesi durumunun, güveni tamamlayan unsurlar olduğunu savunmuşlardır. Dolayısıyla Bromiley ve Cummings, bireysel ve örgütsel ilişkilerde güveni, bireyin iyimser ve öznel bakış açısına bağlamışlardır (Tüzün, 2006:111).

Bireyin başka bireylere karşı olumlu duygular beslemesi ve kendisine de olumlu duyguların beslendiğine dair inancının olması güven duygusunun oluşmasını

sağlamakta iken, bireyin başkaları ile ilgili iyi düşüncelere sahip olmasının onu itimat edilir davranışlar sergilemeye yönelttiği de ileri sürülmektedir. Aynı zamanda bireyin, önceden belirlenmiş örgütsel kurallara riayet ederek dürüst ve tutarlı tavırlar sergilemesi ve ifadeleri ile tutumlarının tutarlılık göstermesi, güvenilir biri olduğuna yönelik düşüncelerin gelişmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda güvenilir olan birey çalışma arkadaşının içinde bulunduğu olumsuzluklardan yararlanmayı düşünmek yerine, çalışma arkadaşının yardıma ihtiyacı olduğunda gönüllü olarak onunla işbirliğine gitmeyi ve karşılıklı yardımlaşma sonucunda sorunu çözüme ulaştırmayı tercih eden hatta kendi faydasını gözetmeyi ön planda tutmayan biri olarak değerlendirilmektedir (Tüzün, 2006:111).

#### **3.5.4 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli**

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), daha önceden Mishra tarafından tanımlanan dört farklı güven boyutuna beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Özdeşleşme olgusu, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçlar, değerler, inançlar ve normlarla bir araya gelip gelmediğini ifade eder (Tüzün, 2006: 41). Örgütsel güvenin artmasını sağlayan özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı ve faydalı bulmalarını böylece daha fazla motive olmalarını sağlar (Çetinel, 2008:35).

Özdeşleşme boyutunda örgüt çalışanlarının örgütsel amaçları, normları, standartları, kuralları, değerleri ve inançları benimseyip kendileri ile özdeşleştirmeleri ifade edilir. Örgütsel değerleri benimseyen çalışanın, verimliliğe katkı sağlayarak örgüt değerleri ile kendi değerlerini özdeşleştirdiği sonucuna varılabilir.

Özdeşleşme boyutu, çalışanın örgütsel amaçlara davranışsal destekte bulunmasını, çalışma arkadaşları ile dayanışma içinde bulunmasını ve özverili çalışmalar yürütmeye özen göstermesini ifade eder. Aynı zamanda özdeşleşme, çalışanların örgütsel faaliyetlerde gösterdikleri başarılar nedeniyle kendilerini değerli hissetmelerini ve yüksek motivasyona sahip olmalarını sağlarken, örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusunda da gönüllü katılım göstermelerini desteklemektedir (Çetinel, 2008:35).

#### **3.5.5 Blau güven modeli**

Blau'nun güven modelinde bireylerin etkileşimi sonucu güven algısının oluştuğu öne sürülmektedir. Bireyin çevresinde yer alan birine gönüllü olarak fayda sağlama yönlü

tavırlar sergilemesi, karşı tarafın da gönüllü olarak bireye fayda sağlama isteğinin oluşmasına yol açmaktadır. Aynı şekilde örgüt içerisinde de bireyler arası yardımlaşmanın sonucu olarak birbirlerine faydalı olma gerekliliği hissetmeleri durumu söz konusu olmaktadır.

Genellikle gönüllü katılımın söz konusu olduğu ve faydalı olmanın esas alındığı bu anlayışın sonucunda herhangi bir karşılık alınacağı kesin olmamakla birlikte; bireylerin yardımlaşmaya yatkın olmalarının onların sorumluluklarını yerine getirme konusunda da içtenlikle katılım göstermelerine yol açacağı varsayılmaktadır. Bireylerin sorumluluklarını yerine getirme konusunda karşılıklı gönüllülük göstermeleri, onlara bu konuda güven duyulması sonucunu da doğurmaktadır. Bu anlayışa göre; küçük ölçekte başlayan yardımlaşma ve etkileşimlerin, zamanla tarafların güvenilir olduklarını ispatladıkça ilişkilerini arttırmaya ve daha büyük sosyal alışverişlere doğru geliştirmeye yönelteceği düşüncesi hâkimdir (Whitener, 1998: 42).

### **3.5.6 Luhmann güven modeli**

Örgütsel güven konusunu ayrıntılı olarak değerlendirerek bir toplum teorisi meydana getirebilmek için sosyal sistemleri daha geniş bir açıdan değerlendirmek gerektiğini öne süren Luhmann'a göre; bireylerin birbirleri arasında geliştirdikleri iletişim süreçleri sosyal sistemleri oluşturmaktadır. Luhmann, bilişsel boyut ve iletişime dayalı boyut olmak üzere iki farklı boyutun örgütsel güveni oluşturduğunu ve bu boyutların örgütsel güvenin en önemli unsurları olduğunu öne sürmüştür. Aynı zamanda örgütsel güvenin, iletişimin şekillenmesinde önemli bir role sahip olduğunu ifade etmiştir (Bakhshkandı, 2014:23).

Sosyal sistemler içerisinde bireylerarası güven üç koşula bağlı olarak gerçekleşmektedir. Öncelikle güvenen taraf ile güvenilen taraf arasında karşılıklı bir bağlılık duyma durumunun söz konusu olması, sonrasında tarafların birbirlerine güven duyduklarının bilincinde olmaları ve son olarak da güvenin sadece karşı tarafa sunulan baskı ile değil, karşı tarafın kabul etmesiyle gerçekleşen bir algı durumu olması durumudur. Sosyal sistem teorisi olan bu teoriye göre örgütsel yapıya güven duymanın sağlanmasıyla çalışanlara da güven duyma durumunun söz konusu olacağı ifade edilmektedir. Bireylerden ve sosyal sistemden etkilenerek meydana gelen örgütsel güven, her iki yapının birbirleriyle kuvvetli bir biçimde etkileşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Luhmann, örgüt çalışanlarının sahip oldukları tecrübe düzeyinin hem

örgütsel yapıya olan güven düzeyini hem de çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güven düzeylerini doğrusal olarak etkilediğini savunmuştur (Bakhshkandi, 2014:23).

### **3.5.7 McGregor'un teorisinde güven**

Yöneticilerin, çalışanları ile ilgili fikirleri temel alınarak geliştirilen McGregor'un X ve Y teorilerine göre; yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumları onları nasıl değerlendirdiklerine ve nasıl bir kişiliğe sahip olduklarına göre değişkenlik göstermektedir. Bu anlayışa göre yöneticiler, çalışanları ve örgütü X ve Y tipi olmak üzere iki tip olarak değerlendirmektedirler (Koçel, 2003:229).

Örgütsel çıkarların ön planda tutulduğu X teorisinde, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda yüksek çaba göstermedikleri bu konuda pasif tutum sergilemeyi tercih ettikleri, dolayısıyla da örgütsel amaçlarla uyumlu çalışanlar olmadıkları savunulmaktadır. Üst yönetim tarafından çalışanlarına güven duygusunun düşük olduğu X tipi örgüt yönetiminde; ayrıntılı iş tanımları ile çalışanlara aşırı iş yükünün yüklendiği, sıkı kontrollerle çalışanların sürekli denetlendiği, ceza yönteminin çalışanlara sık sık uygulandığı, yetki devrinin yapılmadığı ve merkezileşmenin yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumun da; çalışanların iş tatmini düzeylerini düşürdüğü, işlerinden memnuniyet oranlarını azalttığı, sadece sıkı denetimlerin olduğu zamanlarda çalışma ve işbirliği yapma durumlarını mümkün kıldığı dolayısıyla da çalışanlardan üstün performans göstermelerinin beklenemeyeceği belirtilmiştir (Koçel, 2003:229).

Üst yönetim tarafından çalışanlarına güven duygusunun yüksek olduğu Y tipi örgüt yönetiminde ise; çalışanların verimlilikleri adına motivasyon araçlarına özen gösterildiği, maddi ve manevi açıdan sürekli desteklendiği, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumlu hale getirilmesine özen gösterildiği dolayısıyla çalışanların önemli bir değer olarak görüldüğü ve önemsendiği yaklaşımdır. Y teorisi, çalışanların sıkı bir denetime gerek duymadan kendilerini kontrol edebileceklerini ve işle ilgili hiç bir sorumluluğu almaktan kaçınmayacaklarını savunmaktadır. Dolayısıyla bu anlayışa göre; çalışanların örgütsel faaliyetlerini yerine getirdikleri örgüt ortamında moral ve motivasyonlarını yükselterek verimli çalışmalarının sağlanacağı ileri sürülmektedir (Balay, 2000:18).

Tüm bunlardan yola çıkarak; X teorisinde üst yönetimin çalışanlarına güven duymaması ve sadece sıkı denetlenmesi gereken bir üretim faktörü olarak görmesi sebebiyle verimli çalışmalarını beklemelerinin yersiz bir beklenti olduğu; ancak Y teorisinde yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları ve değer vermeleri sebebiyle onları daha verimli çalıştırabildikleri ve performanslarından daha üstün oranlarda faydalanabildikleri şeklinde bir yorum yapılabilir.

### **3.5.8 Likert'in teorisinde güven**

Mc Gregor'un teorisini destekleyen Likert'in teorisinde güven iki farklı modelden oluşmaktadır. İlk modelde, örgütlerin mevcut durumdaki yönetim sistemlerinin sürekliliğinin dört aşamalı bir süreçten oluştuğunu belirtmiştir (Eren, 2017:33-35).

Kararların ve amaç belirleme işlemlerinin genellikle üst yönetim tarafından alındığı ve emir-komuta zinciri şeklinde tüm çalışanlara iletildiği birinci sistemde bulunan çalışanların, karar verme süreçlerine dâhil olmayı tercih etmedikleri ve üst yönetim tarafından güven duygusunun düşük olduğu çalışanlar oldukları ileri sürülmektedir. Sıkı bir denetime tabi tutulan çalışanların, daha çok korku ve ceza yöntemleri aracılığıyla çalıştırıldığı, verilen ödüllerin ise sadece azami oranlarda olduğu savunulmaktadır.

İkinci sistemde çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı bir güven duyma durumunun az da olsa söz konusu olduğu belirtilmektedir. Stratejik öneme sahip örgütsel kararların ve amaçların belirlenmesi üst yönetim tarafından üstlenilirken; çeşitli taktiksel kararların verilmesi durumu da alt ve orta yönetim çalışanlara bırakılmaktadır. Ancak üst yönetim bu konuda alt ve orta düzey çalışanları kontrol etmeyi göz ardı etmemektedir.

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması konusunda üst yönetimin sıkı denetimin yanı sıra; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki sisteminde, yöneticinin astı üzerinde korku yarattığı ayrıca güçlü ödül ve ceza yöntemleri de kullandığı ileri sürülmektedir. Ancak tüm bunların yanı sıra; üst yönetim hâkim olduğu denetim sürecinin bir kısmını astlarına bırakmayı da ihmal etmemiştir.

Üst yönetimin çalışanlarına duyduğu güven duygusunun net ve yüksek olmamasına rağmen yadsınamayacak oranda olduğu üçüncü sistemde örgüt için önemli kararların alınması görevi genellikle üst yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Ancak çalışanların tecrübeleri, eğitimleri, ilgi alanları ve uzmanlık alanlarına özgü taktiksel ya da eylemsel kararlar vermeleri imkânı kendilerine tanınmıştır. Çalışanların



motivasyonunun sağlanması adına ödül ve ceza yöntemlerinin uygulanmasının yanı sıra; aynı zamanda çalışana gösterilen ilginin kaynağı yine motivasyonlarını arttırarak yüksek performans göstermelerini sağlamaktır. Üst yönetimin önemli kararlarda denetimi elden bırakmayarak bazı örgütsel faaliyetlerin denetimini alt kademelere kaydırması, çalışanlara sorumluluk yüklemeyi tercih ettiğinin de göstergesidir. Üst yönetimin çalışanlara duyduğu güvenin en yüksek olduğu dördüncü sistemde karar verme sürecine tüm çalışanlar dâhil edilerek karar verme mekanizması aşağılara doğru kaydırılmakta; dolayısıyla sadece yukarıdan aşağıya doğru akan bir emir-komuta zincirinin aksine yatay iletişimin de söz konusu olduğu bir iletişim sistemi hâkim olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında sıkı denetim veya ceza yönteminin uygulanmasının aksine bu sistemde; çalışanların kararlara katılımının arttırılması ve verdikleri kararların sonucunu kendilerinin değerlendirmesi sağlanarak kendi kendilerini kontrol etmeleri imkânı doğmaktadır.

Üst yönetimin çalışanlara duyduğu güven sonucu çalışanlar arasında da karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin kurulması yoluyla arkadaşlık ilişkilerinin tüm örgütsel kademelere yayılması durumu söz konusu olmaktadır. Çalışanlara verilen ödüllerin, yetki ve sorumlulukların arttırılması, önemli örgütsel kararlarda çalışanlara söz hakkının tanınması ve yetki devrinin alt kademe çalışanlara doğru kaydırılması yoluyla güvene dayalı ilişkilerin kurulması bu sistemin en belirgin özelliklerindedir (Eren, 2017:35).

Likert'in, örgütlerin istismarcı, iyiliksever, otoriter, danışmacı ve katılımcı olmak üzere beş sistemden oluştuğunu varsaydığı ikinci modelinde ise katılımcılığı benimseyen örgütlerde yönetsel itimat ve güven düzeyinin yüksek olduğu öne sürülmüştür. Likert, katılımcı olarak isimlendirdiği sistemde; yönetimin çalışanlara duyduğu güven düzeyinin en yüksek seviyede olduğunu ve bu nedenle de çalışanların kararlara katılımının arttırılması yoluyla onların performansından en yüksek düzeyde faydalanılan sistem olduğunu ileri sürmüştür. Katılımcı sistemde diğer sistemlere oranla daha az kontrol ve oldukça yüksek verimlilik söz konusudur. İşgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, katılımcı sistemin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur (Balay, 2000:16). Buna karşılık istismarcı, iyiliksever, otoriter ve danışmacı sistemlerde yönetimin çalışanlara duyduğu güven düzeyinin katılımcı örgüt

modeline nazaran daha düşük olduğunu ve bu sebeple çalışanların performansından daha düşük oranlarda faydalanıldığını öne sürmüştür.

### **3.5.9 Stephen Covey'in güven modeli**

Stephen Covey'in sunduğu güven modelinde; bireyin karakteristik özellikleri ile yeteneklerinin güveni meydana getirdiği savunulmuştur. Bireyin doğuştan gelen kişisel özellikleri ile yaşantısı boyunca edinmiş olduğu sosyo-kültürel özellikleri onun karakterini yansıtmaktadır. Yetenekleri ise almış olduğu eğitimler, ilgi alanları ve edindiği tecrübelerin birleşmesinden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bireyin yetenekleri örgütsel faaliyetlere sunabileceği tüm katkıları belirlerken, kişisel özellikleri ise doğduğu andan itibaren gelişime açık olan benliğini oluşturan unsurlardır. Covey'e göre bireylerin sahip olabilecekleri yetkinlik tipleri aşağıda sıralanmıştır (Yüksel, 2009:44-45):

- Kişisel bütünlük; toplumsal değerler ile bireyin şahsi değerlerinin ahenk içinde ilerleyebilmesi ve bireyin tutarlı tavırlar sergileyebilmesi durumudur.
- Olgunluk; örgütsel faaliyetlerle ilgili yaşanan herhangi bir sorun anında başkalarının açısından olaylara yaklaşarak, kendini başkalarının yerine koyabilme ve sorunu en kısa çözüm yöntemiyle çözüme ulaştırarak yapılması gerekeni en kısa zamanda yapabilme durumudur.
- Bolluk zihniyeti; örgüt içerisinde ve sosyal hayatta her bireyin gerekli emeği sarf ettikten sonra sahip olabileceğine olan inançtır.
- Teknik yetkinliği; bireyin sahip olduğu tecrübelerden faydalanarak olası sorunları önceden kestirebilmesi ve oluşabilecek sorunlara farklı çözüm önerileri getirebilmesi yetkinliğidir.
- Kavramsal yetkinliği; bireyin hem teknik açıdan hem de beşeri ilişkiler açısından sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri sayesinde tüm örgütsel faaliyetlere ve sorunlara bütünsel olarak yaklaşarak özgün ve kapsayıcı fikirler getirebilme yeteneğidir.
- Karşılıklı bağımlılık yetkinliği; bireylerin, çalışma yaşantısında birbirlerinin tamamlayıcısı veya devamı işler yaptıkları için sürekli iletişime açık olmaları durumudur. Aynı zamanda birey; kendisine iletilen mesajları doğru zamanda doğru bir içerikle algılamalı, birleştirici ve bütünleştirici konumunda olmalı

hatta kimi zaman iletişim kanalı içerisinde gönderilen mesajları alıcının doğru bir şekilde açık ve net olarak alabilmesi için tüm sorumluluğu üstlenmelidir.

Stephen Covey, yukarıdaki unsurlardan ilk üçünün bireyin şahsi özellikleri, diğer üç unsurun ise yetenekleri içerisinde yer aldığını ileri sürmüştür.

### **3.5.10 Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli**

Whitener ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu modelde; çalışanların yöneticilerine güven duymalarının gerekliliğinden bahsedilmiş ve yöneticilerin sergilemeleri gereken çeşitli güvenilir davranışların olduğu öne sürülmüştür. Yönetsel güvenilirlik konusunda model geliştiren Whitener ve arkadaşları, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayacak beş yönetici davranışı üzerinde durmuşlardır. Bu davranışlar (Bakhshkandi, 2014:27-28):

- Davranış tutarlılığı: Çalışanlar örgütsel faaliyetleri yerine getirirken sürekli iletişim içinde oldukları çalışma arkadaşlarının yanı sıra yöneticilerinin de tutum ve davranışlarını gözlemlemeyi tercih etmektedirler. Bu durumda yöneticilerinin tavırları ile söylemlerinin uyumlu olmasını istemektedirler. Karar verici pozisyonundaki yönetici şayet; benzer durumlara yaklaşık olarak aynı tepkileri veriyorsa çalışanların da bu durumda yöneticilerin olaylara verdikleri tepkileri öngörme ihtimalleri daha yüksek olacaktır ve sonuç olarak örgütsel belirsizlik oranı daha düşük olacaktır.
- Davranış doğruluğu: Yöneticinin çalışanlarına yaklaşımları söylemleri ile uyumlu bir şekilde ilerliyorsa; yani çalışanlarına verdiği sözler ile sergilemiş olduğu davranışlar doğrusal ilerliyorsa bu durum çalışanlarda yöneticinin güvenilir olduğuna dair algının güçlenmesine sebep olacaktır.
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı: Karar verici pozisyonundaki üst düzey yöneticilerin örgüt ile ilgili verilen kararlara alt ve orta düzey çalışanları da dâhil etmeleri, çalışanlar açısından örgütsel kararlara ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırarak güvenilirliği arttırmaktadır. Karar verme sürecine dâhil olan çalışanların tüm aşamalardan haberdar edilerek kontrol mekanizmasının içerisinde bizzat yer almaları sağlanmakta ve bu durum onların yaptıkları işi daha fazla sahiplenmelerine neden olmaktadır.
- Doğru ve açık iletişim: Bireylerin duygu, düşünce ve fikirlerini özgürce dile getirdikleri örgütsel yapı ile çift yönlü iletişimin mümkün olduğu örgüt

atmosferi bireylerin direkt olarak yönetime güven duymalarını sağlayan unsurlardır.

- İlgi ve zen gösterilmesi: Çalışanların st yönetim tarafından kendi çıkarlarının gözetildiğini düşünmeleri, bireysel haklarının gözetildiğine inanmaları ve adil olmayan örgütsel prosedürlere maruz kalmamaları durumu kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlayan önemli faktörlerdir. Dolayısıyla st yönetimin kendi çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstün tutmadığı bir örgütsel yapıda; çalışanların duygu, düşünce, istek ve beklentilerine zen gösterilerek, karşılanabilecek ihtiyaçlarına duyarlı olunması yönetime olan güvenlerini arttırıcı unsurlardır.

### **3.6 Örgütsel Güvenin İşlevleri**

Örgütsel belirsizlikleri azaltma ve düzensizlikleri yok etme konusunda büyük bir öneme sahip olan örgütsel güvenin, örgütsel faaliyetlerin etkinliğinin arttırılmasına yönelik yerine getirdiği işlevler (Günüşen, 2016:28);

- Kaosu minimuma indirme işlevi,
- İletişim konusunda etkinliğin arttırılması işlevi,
- İşbirliği ve yardımlaşma duygusu geliştirme işlevi olarak sayılabilir.

Yukarıda saydığımız işlevlerin bir örgütte gerekleēebilmesi ve örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için güven duygusunun çalışanlar ve yöneticiler arasında yerleşmiş olması ve çalışanların karşılıklı güven konusunda hemfikir olması gerekmektedir.

#### **3.6.1 Kaosu minimuma indirme işlevi**

Örgütler, birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin, hem örgütsel hem de bireysel çıkarları gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri yapılardır. Bir araya gelerek ortak amaçları gerçekleştirmek zorunluluğunda olan çalışanların birbirlerinden bağımsız hareket etmeleri ve başına buyruk hareket etmeleri hem örgütsel faaliyetlerin akışını bozarken hem de amaca etkin bir Şekilde ulaşmayı engellemektedir.

Örgütsel faaliyetlerde yapılan iş bölümü, her bir çalışanın işin bir kısmını yaparak daha uzman ve verimli olmasını sağlarken aynı zamanda birbirlerinin tamamlayıcısı olan işlerin bölünmesi çalışanların birbirlerine olan bağlılıklarının da devam etmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Kimi zaman çalışanların birbirlerine bağımlı olma

durumu çeşitli ilişkisel sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Şayet ortaklaşa yapılan işler yüksek risk barındıran işler ise; çalışanlar arasında bu riske dâhil olmama veya riskli olan işten uzaklaşarak karşı koyma gibi tavırların da yaşanmasına sebep olmaktadır (Olcaý, 2010: 42). Buna karşılık taraflar arasında karşılıklı güven duygusunun bulunması durumu söz konusu ise; bu durumda taraflar hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını koruyabilmek için riski ortaklaşa üstlenir ve onunla mücadele ederek ortadan kaldırmaya çabalamaktadırlar. Hem sosyal hayatta hem de örgütsel hayatta kişisel çıkarların korunması üzerine kurulan ilişkilerde kaos ortamını en az düzeye indirebilmenin yolu; bireylerin ihtiyaç duydukları bilginin açık ve net bir şekilde ifade edilmesinden ve tüm taraflara eksiksiz olarak paylaşılmasından geçmektedir. Bireylerin sahip olduğu bilgilerin önem derecesinin artması, onların örgütsel belirsizlik yaşamalarını engelleyerek güven duygularını sağlamlaştırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel prosedürlerin şeffaf olması, tüm çalışanlara adil uygulanması ve önemli kararların alınması hususuna çalışanların da dahil edilmesi yoluyla kaos ortamının yaşanması önenebilecektir.

### **3.6.2 İletişim konusunda etkinliğin arttırılması işlevi**

Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin sağlanması sağlıklı bir iletişim ağının kurulması için ne kadar gerekliyse taraflar arasında güven ikliminin hâkim olabilmesi de şeffaf ve sağlıklı bir iletişim ağının kurulması sayesinde olmaktadır. Bu bağlamda güven ile iletişimin birbirini tamamlayan kavramlar olduğu ve birinin yetersiz olması durumunda örgüt atmosferinin istenilen oranda işbirliğine yatkın bir yapıda olamayacağı ileri sürülebilir. Bireylerin kendilerini karşı tarafın yerine koyarak onların çıkarlarını da gözeterek hareket etmeleri; karşı tarafın duygu, düşünce ve beklentilerini önemsemeleri birbirlerini kolayca anlayabilmelerini ve birbirlerine güven duymalarını sağlamaktadır (Atay, 2014:80).

Örgütsel yapıda iletişimin çok yönlü ve şeffaf olmasını sağlayan güven kavramı aynı zamanda bireyler arasında yardımlaşma ve bağlılığın oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Üst yönetim tarafından çalışanların çıkarlarının gözetilmemesi, bireysel haklarının korunmaması veya istismar edilmesi astlar tarafından yönetime karşı güvensizlik duyulmasına neden olarak etkin bir iletişim ağının kurulmasının önünde engeller oluşturabilmektedir. Bu durumda; çalışanların yaptıkları işten soğuyarak iş tatmini düzeylerinin düşmesi, performans ve gayretlerinin azalması, sık sık devamsızlık

yapmaları, kendilerine verilen görevi zamanında yerine getirmemeleri gibi olumsuz durumların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Atay, 2014:80).

Örgütün tüm kademeleri arasında sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için güvenin sağlanması önemli bir şart iken; sağlam temellere dayandırılmış bir güven ortamının getirdiği dürüst iletişim ortamı da örgütsel başarıların en önemli anahtarı olarak sayılabilmektedir. Sonuç olarak; mikro düzeyde örgüt çalışanlarının iş tatmini oranlarında, motivasyonlarında, bağlılık düzeylerinde ve performanslarında artış sağlanırken; makro düzeyde de örgütün rekabet üstünlüğünün ve kârlılığının sürdürülebilir hale gelmesi mümkün olabilmektedir.

### **3.6.3 İşbirliği ve yardımlaşma duygusu geliştirme işlevi**

Bireyler arasında güvenin var olması, yardımlaşma ve dayanışmanın da artmasını sağlayarak karşılıklı işbirliği geliştirilmesini mümkün hale getirmektedir. Örgütsel faaliyetlerin kalitesinin artırılarak geliştirilebilmesi; çalışanlar arasında karşılıklı işbirliğinin geliştirilmesi, gönüllü katılımın sağlanması, sınırsız sorumluluk anlayışına sahip olunması ve sağlıklı bir güven ortamının kurulması sonucu gerçekleşebilmektedir. Bu durum hem örgütsel faaliyetlerin verimlilikle sonuçlanmasını hem de örgütsel başarının katlanarak artmasını sağlamaktadır (Halis vd., 2007:192).

Çalışanlar arasında güvene dayalı işbirliği anlayışının gelişebilmesi için; ortak değerlere inanmak, ortak amaç ve hedeflere sahip olabilmek ve etkin bir iletişim ağına sahip örgüt yapısında yer almak gerekmektedir.

Örgüt olmanın gereği, bireylerin tavır ve tutumları çalışma arkadaşlarından etkilendiğinden; çoğu zaman tek başlarına başaramadıkları işleri bir arada bulunmaları sebebiyle daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde gerçekleştirebildikleri gözlemlenmiştir. Dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeyi amaç edinen bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla ortak hareket etmek ve birbirlerine tecrübelerini aktarmak üzere işbirliği geliştirmeleri durumu başarılarının da birbirlerine bağlı olarak gerçekleştiği gerçeğini gözler önüne sermektedir.

Karşılıklı tecrübelerin aktarılması ve yardımlaşmaların gerçekleşmesi sonucu sağlanan başarılar, çalışanlar arasında ortaklaşa paylaşıldığı takdirde dürüst ve samimi ilişkilerin kurulması kaçınılmaz olmaktadır. Bireyler arasında gönüllü olarak işbirliği ve dayanışmanın artması karşılıklı güvenin de önemli oranda artmasını ve ılımlı bir örgüt

ikliminin oluşmasını desteklerken; aynı zamanda örgütsel değerleri benimseyen bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmayı da sağlayacaktır (Halis v.d., 2007:192-193).

### **3.7 Örgütsel Güvenin Sağladığı Faydalar**

Örgüt içerisinde geniş bir alan kapsamı sebebiyle örgütsel güvenin kişisel ve örgütsel anlamda sağladığı birçok faydadan söz edilebilir. Örgütsel güvenin sağladığı faydalar aşağıda genel hatlarıyla sıralanmıştır (Kâhya, 2013:152-153):

- Çalışanların birbirlerine ve yönetime yönelik güven algısının oluşması, onların birbirlerine karşı dürüst olmalarını sağlarken çalışma ortamında moral düzeylerinin yüksek olmasına yol açmaktadır.
- Örgütsel güvenin olduğu ortamlarda çalışanların birbirlerine karşı dürüst olmaları sonucu aralarındaki iletişim çift yönlü olmakta ve bunun sonucu olarak hem örgüt içi hem de örgüt dışı tüm gelişmeler hakkında anında bilgi sahibi olunabilmektedir.
- Örgütlerde güven düzeyinin yüksek olması, örgüt çalışanlarının aralarında koordineli bir çalışma gerçekleştirmelerini sağlayarak aralarındaki iletişimin çok yönlü ve kesintisiz olmasına yol açmaktadır.
- Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütün tüm kademeleri arasında etkin bir iletişimin kurulması sonucu örgüt içi olumsuzluklar elimine edilerek verimliliğin maksimize edilmesi sağlanmaktadır.
- Birbirlerine ve yöneticilerine güven duyan çalışanların aralarında yardımlaşmaların gerçekleşmesi ve karşılıklı empati geliştirilmesi örgütler açısından verimli çıktılar olarak kendini göstermektedir. Bu durum, sorumlulukların ve görev paylaşımının ortaklaşa gerçekleştiği olumlu bir örgüt ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda var olan bilginin çalışma arkadaşlarıyla şeffaf bir şekilde paylaşılması da örgütsel ortamı güzelleştiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Çalışanlarda karşılıklı güvene dayalı bir ilişki ortamının var olması, örgütsel hedeflerin belirlenmesinde yol haritası olarak değerlendirilen standartların örgütsel yapıya uygun olarak oluşturulmasına ve objektif bir şekilde değerlendirilerek gerçekçi yaklaşımların sergilenmesine sebep olmaktadır.

- Örgüte ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin artış göstermesi, çalışanların örgütlerine olan aidiyet duygusunu geliştirerek onların görevlerini daha yüksek performans ile sergilemelerine yol açmaktadır.
- Güven düzeyi yüksek çalışanlar sayesinde örgütlerin; maliyet, kalite ve hız kriterlerini önemseyerek rekabet yarışında başarılı olmaları sağlanır.
- Çalışma arkadaşlarına güven duyan çalışanların, görevlerini sınırsız sorumluluk anlayışına sahip olarak karşılıklı işbirliği anlayışı çerçevesinde yerine getirme eğilimleri yüksek olmaktadır. Bu da çalışanların takım çalışmasına yatkın hale gelerek birarada koordineli bir çalışma sergilemelerini ve daha verimli işler ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır.
- Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, örgüt yönetiminin uygulamalarına karşı çıkma eğilimleri düşüş göstermekte ve tüm çalışanların katılımıyla değişikliklere anında ayak uydurma imkânı doğmaktadır.
- Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, yönetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan geribildirim sisteminin işlerlik kazanması sağlanarak, çalışanların edindikleri bilgi ve tecrübeleri aktarmaları sayesinde kararlara katılımlarının artırılması sağlanmaktadır.
- Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların koordineli bir şekilde çalışmaları sağlanarak, herhangi bir kriz ya da belirsizlik durumunda sonuç odaklı düşüncelerinin yolu açılmaktadır. Aynı zamanda örgütüne güvenen çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirme yönlü çabalarında artış görülmektedir.
- Güven duygusu yüksek olan çalışanların aralarındaki işbirliği anlayışı, onların bir araya gelerek birbirlerinin bilgi ve birikimlerinden faydalanmalarını ve aynı işi hem daha kısa sürede hem de daha az maliyetle yerine getirmelerini sağlamaktadır.
- Örgütsel ortama güven duyan çalışanların performanslarını özgürce yerine getirebilecekleri bir ortamda çalışabilmeleri, onların çalışma ortamında yaşadıkları stresin azalmasına sebep olmakta ve verimliliklerini arttırmaktadır.
- Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılması ile birlikte çalışanlara verilen önemin artması sonucu, tüm örgütsel faaliyetlerin çalışanların lehine hazırlanması ve yürütülmesi sağlanmaktadır. Bu sayede kendini önemli



hisseden çalışanın örgüte yenilik katma yönelimli ve fayda sağlayıcı faaliyetlerde bulunma olasılığı artış göstermektedir.

Örgütün tüm kademelerinde kararların doğru olarak belirlenmesi ve uygulanması, örgütüne güvenen ve bağlılık duyan çalışanlar sayesinde mümkün olmaktadır. Alınan kararların hem örgüt kültürüne uygunluğunun hem de işlevselliğinin kaynağı olan çalışanlar, örgütün stratejik olarak değerlendirilmesi ve önemsenmesi gereken değerleri olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla üst yönetim düzeyinde alınan stratejik kararlar ile alt ve orta yönetim düzeyinde uygulanan işlevsel kararların örgüt kültürüne ve yönetim tarzına uygun olarak belirlenebilmesi ancak, kendini örgütü için önemli hisseden çalışanlar sayesinde gerçekleşebilmektedir. Doğru belirlenmiş örgütsel hedefler ve standartlar, örgüt kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak kârlılık düzeyini arttırmaktadır.

Örgütlerin, kaynaklarını etkin olarak değerlendirmeleri; sahip oldukları fırsatları ve üstünlükleri doğru yönetebilecekleri, tehditleri ve zayıflıkları ise engelleyebilecekleri stratejiler belirlemelerine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların güven duygularının yüksek olduğu örgütsel ortamlarda, daha etkili kararlar verebildikleri, stratejik hedefler belirleyebildikleri ve bunları başarıyla uygulamaya geçirerek verimliliği sağladıkları unutulmamalıdır. Sonuç olarak örgütsel güvenin, rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülebilir olması açısından önemli bir faktör olduğu ileri sürülebilir.

Örgütsel anlamda gelişen güvenin diğer faydaları ise çeşitli yazarlar açısından şu şekilde değerlendirilmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003:145);

- La Porta vd. (1977) göre, örgütsel ortamın güven üzerine inşa edilmesi, çalışanların birbirlerini kader ortağı olarak görmelerini ve ortak hareket etmelerini sağlamaktadır.
- Van Den Boss'un (1998) görüşü doğrultusunda, çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması, örgütün tüm kademelerinde oluşabilecek farklılaşmanın karşılıklı dayanışma yoluyla gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır.
- Early'nin (1986) bakış açısı doğrultusunda, çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması, yaptıkları işlerle ilgili birbirlerine geri bildirimlerde bulunarak çalışmalarını sürekli revize edebilmeleri olanağını sunmaktadır (Terekli, 2010: 46).

- Mc Allister'a (1995) göre; örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması, çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularını geliştirerek kendilerini örgütle özdeşleştirmelerini ve verimliliklerini arttırıcı faaliyetlere yönelmelerini sağlamaktadır.
- Becker vd. (1996) görüşü doğrultusunda, güven duygusu yüksek olan çalışanların faaliyetlerini yüksek bir moral ile yerine getirmeleri sonucu motivasyonları yüksek çalışanlar olarak performanslarında artışların yaşanması söz konusu olmaktadır.
- Butler vd. (1999) sahip oldukları bakış açısı doğrultusunda, çalışanların örgütsel ortamda güven duygularının yüksek olması, iş tatminlerinde artışlar yaşanmasını sağlarken işten ayrılma niyetlerinde de ciddi anlamda düşüşler görülmesine sebep olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak örgütsel faaliyetlerin güven ortamında gerçekleşmesinin çok yönlü faydalar yarattığı ileri sürülebilir. Çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişinin gerçekleşebilmesi sayesinde, örgütlerin öğrenen örgütler olmaları ve çağın yeniliklerini yakalamaları daha kolay olabilmekte, sonuç olarak da stratejik hedeflerini gerçekleştirebilecek başarılı örgütler olmaları sağlanabilmektedir.

Bilindiği üzere; örgütlerin başarılı olmalarının yanı sıra kârlılıklarını sürekli arttırabilen ve sürekliliklerini sağlayabilen örgütler olmaları da hedeflenmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven sayesinde örgütsel değerlere yönelik bağlılıkları gelişen çalışanların, örgütlerinin faydasına hizmet etmeye yönelik çaba harcamaları ve hedef odaklı çalışmalar yürütmeleri verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda, güvenin olduğu örgütlerde güvenin inşa edilmediği örgütlere oranla rekabet üstünlüğü sağlamanın ve yeniliklere kolaylıkla uyum sağlamanın da önü açılabilir.

### **3.8 Örgütsel Güven Seviyesindeki Değişimlerin Sonuçları**

Örgütsel faaliyetlerin sağlıklı olarak yürütülmesinde büyük bir öneme sahip olan örgütsel güven kavramı örgüt için önemli bir kültürel değerdir. Çalışma arkadaşları arasında güven duygusunun var olması; karşılıklı işbirliği ve yardımlaşmayı beraberinde getirirken aynı zamanda örgütün üst yönetimi tarafından alınan kararları, alt düzey çalışanların benimsemesi sonucunu da beraberinde getirmektedir.

Örgütün üst yönetimi tarafından alınan kararların bir emir niteliğinde alt kademelere kaydırılmasının aksine, karar verme yetkisinin alt ve orta kademelere doğru kaydırılması merkezileşmenin düşmesine yol açarken çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerini engelleyerek örgütsel bağlılık düzeylerinde artış görülmesini sağlamaktadır. Buna karşılık güven duygusunun hâkim olmadığı ve merkezileşmenin yoğun olduğu örgütlerde ise çalışanlar üzerinde yoğun bir denetim duygusu hâkim olmakta ve karar verme yetkisi sadece üst kademelerde yer almaktadır (Sargut, 1994:47). Çalışanların karşılıklı güven duygusuna sahip olduğu örgütlerde genellikle üst yönetimin verdiği emirlere yüksek itaat durumu söz konusu olmakta ve çalışanlar örgüt kültürüne daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Örgüt içi normlara sıkı sıkıya bağlılık anlamına gelen örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan prosedürler, kurallar, normlar, standartlar, değerler ve amaçlar güven duygusu yüksek çalışanlar tarafından benimsenmekte ve çalışanlar örgütün amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirmektedirler (Erdem, 2003:161).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek performans sergileyen çalışanlar hem örgütün verimliliğini arttırmakta hem de örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda yüksek özveri göstermektedirler. Dolayısıyla örgütsel güvenin oluşması sonucu yüksek bağlılık duygusu geliştiren çalışanlar, örgüt yönetimini destekleme konusunda yüksek katılım göstermekte, örgütsel değerlerle kendi değerlerini özdeşleştirerek performanslarını yükseltmekte ve örgüt için diğer çalışanlara nazaran daha faydalı çıktılar yaratmaktadırlar (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:211).

Güven duygusunun oluşmadığı veya eksik olduğu örgütlerde çalışanlar, tabi tutuldukları performans değerlendirme sonucu terfi, zam ya da övgü gibi olumlu değerlendirmelere maruz kalmadıkları zaman verimliliklerinde düşüşler görülmektedir (Halis vd., 2007:195).

Örgüte güven duymayan birey, hem çalışma arkadaşlarına hem de örgüt kültürüne yabancılaşmaya başlayarak örgütte verilen kararlara ve yaşanan değişimlere yüksek direnç göstermeye başlayacak ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Birey, performansının gerçek anlamda önemsenmediğini ve örgüte kattıklarının değerli olmadığını düşündüğünde hem örgüte karşı güven duygusunda düşüşler yaşamakta hem de performansını örgütsel çıktılar yaratmak için kullanmayı tercih etmemektedir. Bu durumda birey, çok çalışmasının yersiz olduğunu düşünerek işini savsaklamaya, işten

soğumaya veya devamsızlık yapmaya başlayacaktır. Sonuç olarak da verimli çalışmalar yapmayı ertelemekte hatta performansını düşürerek işten ayrılma gibi telafisi olmayan durumların içerisine girebilmektedir.

Bireysel ve örgütsel nedenlerden dolayı örgütsel güven seviyesinde yaşanan değişiklikler hem çalışanların tutum ve tavırlarının hem de örgütsel çıktılarının değişiklik göstermesine neden olmaktadır.

### **3.8.1 Örgütsel güvenin artması ve sonuçları**

Ortak bir amacı gerçekleştirmeyi benimseyen çalışanların aralarında geliştirmiş oldukları ilişkiler çoğu zaman süreklilik göstermektedir. Bu ilişki ağında birbirlerine karşı güvenilir tavırlar sergilemekle yükümlü olan bireylerin bu tutumu, diğer bireylere de yansiyarak karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak, bireylerin karşılıklı güvene dayalı samimi ilişkiler geliştirebilmeleri için öncelikle ortak bir çalışma alanında bulunmaları veya aynı işin farklı aşamalarında görevli olan ve hâlihazırda iletişim içerisinde bulunan bireyler olmaları gerekmektedir.

Örgütsel faaliyetlerde yeni ve yaratıcı fikirlerin doğmasını sağlayan veya iş geliştirme konusunda verimli sonuçlar sağlayan en etkili unsur, çalışanların birbirine duyduğu güvendir. Çünkü çalışma arkadaşlarının samimiyetine güven duyan bireyin, yaşadığı sorunları açıkça dile getirme ve bu sorunlara çözüm getirilmesine olanak sağlama konusunda iletişime daha açık olduğu bilinmektedir (Flaherty ve Pappas, 2000:271). Örgütlerde güven duygusunun hâkim olmasının örgütler için yaratmış olduğu faydalar; işbirliği ve dayanışmayı geliştirme, kaosu minimum düzeye indirme ve örgüt üyeleri arasında iletişimi etkin hale getirme olarak ifade edilebilir (Halis, 2007:192-193).

Örgütlerdeki güven duygusunun gelişmesini etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler mevcuttur. Bu faktörleri sıralamak gerekirse; katılımcı bir yönetim tarzını destekleyen etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı, işe alım ve eğitimlerde adil uygulamaların söz konusu olduğu etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanlara adil davranılmasının karşılığı olan örgütsel adaletin boyutları olarak nitelenen dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet duygusu, çalışanların desteklendiği pozitif örgüt iklimi ve örgütsel prosedürlerin açık ve net olduğu bir örgüt yapısı gibi faktörler örgütsel güveni direkt ya da doğrudan etkilemektedirler (Yılmaz ve Karahan, 2011:107-108).

Burada önemle belirtilmesi gereken nokta ise; yönetim tarafından çalışanlara bizzat uygulanan davranışların güven duygusunu oluşturan en etkili faktörler olduğudur. Bu bağlamda; yönetim ile çalışanlar arasında kurulan samimi ve çift yönlü iletişim, objektif performans değerlendirme kriterleri, çalışanları teşvik etmeyi sağlayan ödül sistemi, çalışanların kendilerini geliştirerek kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri eğitim programları ve adil ücret politikaları gibi örgütsel uygulamalar çalışanlar tarafından güvenilir örgüt imajının çizilmesini sağlayacak önemli faktörlerdir. Tüm bu örgütsel politikaların adil uygulanması, örgütsel yapıyı, içerisinde bulunmaktan hoşnut olunan bir yapı haline getirirken aynı zamanda çalışanların performanslarından üstün oranlarda faydalanmayı da mümkün hale getirmektedir.

Örgütlerde güven duygusunun inşa edilmesinin örgütler için çok sayıda faydası olduğu farklı araştırmacılar tarafından birçok kez tekrarlanmıştır. Bireyin hem sosyal hem de örgütsel yaşantısının sağlıklı ilerleyebilmesi için gerekli olan kendini güvende hissetmesi durumu, toplumsal düzende faydalı bir birey olmasını sağlarken aynı zamanda örgüt içerisinde verimli bir çalışan olmasını da sağlayacaktır.

Çalışma arkadaşlarının samimi olduğuna inanan birey; örgütsel değerlere uygun hareket eden, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olmaya çalışan, örgüt kültürü öğelerini benimseyen, örgütsel prosedürlere riayet eden ve verimli çalışmaya özen gösteren bir çalışan olmaya başlayacaktır. Aynı zamanda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, tüm çalışanların katılımıyla örgütsel normların ve kararların alınmasını sağlayarak örgütsel yapıda bütünleştirici bir kültür yaratmanın önünü açacaktır. Katılımcı yönetim tarzının beraberinde getirdiği olumlu sonuçlar sayesinde çalışanın verimliliği artarken işten ayrılma niyetinde düşüşler yaşanacaktır.

Rekabetin güçlü olduğu günümüz örgütlerinde tüm örgüt üyelerinin esas amaçları örgütsel amaçları yerine getirirken bireysel çıkarlarını da daima gözetmektir. Ancak birey, bulunduğu örgütte çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin samimi davrandıklarına kanaat getiriyorsa, kendi çıkarlarını korumak için saldırgan tavırlar sergilemek yerine, performansını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmayı daha çok tercih edecektir. Kendini güvende hisseden bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu bu güvenilir yapı, çalışanlar arasında gelişen iletişimin bireysel çıkarlar üzerine kurulmasından ziyade; karşılıklı anlayış ve yardımseverlik üzerine kurulmasını sağlayacaktır (Erat v.d., 2012:8859).

Katılımcı bir yönetimin uygulanmasını sağlayan güven duygusu, aynı zamanda yeni ve yaratıcı fikirlerin yaratılmasını da desteklemektedir. Fikir, görüş ve önerilerinin önemsendiğinin bilincinde olan birey, kendini geliştirmeye ve örgüte faydalı olmaya çaba sarf ederek farkındalık düzeyini yükseltecek ve örgütün verimliliğini arttıracaktır. Güven temelinde gelişen insan ilişkileri sonucu çalışanlarda birbirlerini destekleme, taraflar arasında karşılıklı anlayış, yardımseverlik gibi davranışların oluşması kaçınılmaz olacaktır (Kitapçı v.d., 2005:37).

Normlar, standartlar, ritüeller, semboller vb. örgüt kültürü öğelerinin çalışanlarla ortaklaşa paylaşılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların kendi değerleri ile örgütsel değerleri özdeşleştiren bir örgütsel kimlik algısı yaratmalarını sağlarken bu kimlik algısının oluşması ise; örgüte olan güvenin artmasını sağlayacaktır (Asunakutlu, 2001:13). Departmanlar arası yardımlaşma ve dayanışmanın gerçekleşmesi yoluyla verimliliğin sağlanabilmesi için; yatay ve dikey iletişim kanallarının önü açılmalı, iyi işleyen bir haberleşme ağı kurulmalı, çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmeli, ilgili kişilerin örgüt içerisinde direkt iletişim sağlayacağı ilişki ağı kurulmalı ve çalışanlar arasında gönüllü işbirliği teşvik edilmelidir.

Örgütsel güvenin örgüte sağladığı katkıları kısaca özetlemek gerekirse; örgütsel bağlılığı, iş tatminini, şeffaf iletişimi, verimliliği, karar alma sürecine katılımı, takım çalışmasını, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin özdeşleşmesini, yeni ve yaratıcı fikirlerin yaratılmasını, bireysel ve örgütsel başarıyı, işe adanmışlığı ve işbirlikçi davranışlarda bulunma eğilimini arttırdığı ileri sürülebilir.

### **3.8.2 Örgütsel güvenin azalması ve sonuçları**

Güven duygusu karşılıklı ilişkiler sonucu gelişen bir duygu olduğu için hem şimdiki zamanı hem de geleceği içinde barındırmaktadır. Bireylerin kimi zaman çıkarlarının birbirine ters düşmesi sebebiyle güvenlerinin kaybolduğu hatta taraflardan birinin güveni devam ederken karşı tarafın güveninin sarsıldığı durumlar da söz konusu olmuştur (Fetchenhauer ve Dunning, 2009:264). Bu bağlamda, bireylerin birbirlerine duydukları güvenin bireysel çıkarlar doğrultusunda kullanılarak istismar edilebilecek bir duygu olduğu ileri sürülebilir.

Sosyal hayatın ve bir örgüt olmanın gereği, bireylerin bir arada yaşama zorunluluğu kimi zaman aynı çıkarları gütmeleri; kimi zaman da birbiriyle çatışan çıkarları gerçekleştirme yönlü çaba harcamaları sonucunu doğurmaktadır. Bunun sonucunda; çeşitli şekillerde oluşan güven duygusu yerini, samimi olmayan tavırlara bırakmakta ve güven ortamının bozulmasına sebep olan durumlar da yaşanmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının birbirlerine ihanet etmeleri, örgüt kaynaklarını kendi lehlerine kullanma amaçlı birbirlerini kötülemeleri, birbirlerinin ardından kuyu kazmaları, birbirlerinden öç alma isteğinde olmaları gibi olumsuzluklar güven ortamını zedeleyici bireysel etkenlerdir. Bireylerin kimi zaman bizzat maruz kaldığı kimi zaman da bizzat kendilerinin çalışma arkadaşlarına yansıttığı bu olumsuz tutumların çeşitli kültürel ve psikolojik sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepleri ana hatlarıyla belirtmek gerekirse; kültürel değerlerin farklılığı, çıkar çatışmaları, ruhsal, motivasyonel ve sosyo-kültürel farklılıklar gibi anlaşmazlıklar güven ortamının kurulmasını zorlaştıran durumlar olarak ifade edilebilir.

Örgütsel güven ortamını zedeleyici örgütsel etkenleri sıralamak gerekirse; adil olmayan bir örgüt iklimi, yetersiz iş tatmini, açık ve net olmayan örgüt prosedürleri, şeffaf olmayan iletişim şekli, eşit olmayan davranış ilkesi ve haksız rekabet gibi durumların güven iklimini bozucu örgütsel faktörler olduğu ileri sürülebilir.

Güven ortamının bozulması durumunda çalışanlar arasında karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma ortadan kalkacak, yeni ve yaratıcı fikirlerin bulunması olasılığı düşecektir. Çalışanlarda yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı güven duygusu zarar gördüğünde; motivasyon bozuklukları yaşanmakta, iş tatmini zarar görmekte, iş stresi artmakta, işe devamsızlık ve iş gücü devir oranlarında artış görülmektedir (Zemke, 2000:78). Dolayısıyla örgüt içerisinde yaşanan bu olumsuzluklar verimliliği ve karlılığı da aynı oranlarda etkilemektedir.

Çalışanların performanslarının azalması ürün kalitesini düşürürken maliyetleri arttırarak örgütün müşteri kaybı yaşamasına ve karlılığının azalmasına sebep olmaktadır. Güven duygusu ortadan kalktığında bireylerin kendilerini koruma güdüsüyle; şiddete eğilim, içine kapanma, örgütsel sessizlik gibi olumsuz durumlarda bulunabilmeleri durumu söz konusu olmaktadır.

Örgütte kişisel değerler ile örgütsel değerler arasında uyum eksikliği varsa, çalışanların değerleri ile örgütün değerleri örtüşmüyorsa ve iş ortamı güvensiz bir ortam olarak

değerlendiriliyorsa örgütsel sinizm ortaya çıkabilir. Çalışanların, örgütün doğruluk ve yalınlıktan yoksun olduğunu belirten, örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerini ifade eden örgütsel sinizm davranışlarında bulunma oranları artacak ve bu durum örgüte olan bağlılıklarını da düşürecektir.

Bireylerin, takım çalışması yoluyla örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme çabaları motivasyonel bir aksaklığa uğradığında diğer örgüt üyelerinin de bu olumsuzluktan etkilenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar, kendilerinde güvensizlik oluşturan çalışma arkadaşlarının iş çıktılarını ve iş yapma usullerini gözlemleyerek oluşan güvensizlikleri minimum düzeye indirmeye çalışabilmektedirler. Ancak bu durum, örgütün kaynak ve zaman maliyetleri yaşamasına sebep olurken aynı zamanda şeffaf ve çift yönlü iletişimin engellenmesine, kalite standartlarına uygunluğun göz ardı edilmesine ve örgütsel faaliyetlerin aksamasına sebep olmaktadır.

Örgütün esas amacı olan müşteri memnuniyetine uygun ürün veya hizmet sunma durumu ancak birbirine güven duyan ve işbirliği yapmaya gönüllü olan çalışma grupları tarafından yerine getirilebilir. Birbiriyle ilişkili elemanlar seti olan örgütlerde, örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme aşamasında, bireylerin çeşitli sebeplerle etkileşimleri sonucu yaşadıkları bireysel bir güvensizliğin önüne geçilmezse, zamanla örgütsel bir güvensizliğe dönüşeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Bu bağlamda, güven duygusunun eksik olması; ürünün en yüksek kalitede ve en düşük maliyetle üretilmesi anlamına gelen toplam kalite yönetimi anlayışı gibi gelişmiş yönetim anlayışlarının uygulanmasını engelleyecektir. Bu sebeple, uygulanabilecek tüm yönetim geliştirme çalışmaları öncelikle çalışanlar arasındaki güveni arttırmalı sonrasında ise çalışanın performansından üstün oranlarda faydalanmayı amaç edinmelidir (Nyhan ve Marlowe, 1997:629).

Çalışanların, kendilerini örgütle özdeşleştirerek geliştirdikleri örgütsel bağlılık duyguları, örgütten herhangi bir beklentileri olmadan gönüllülük esasına dayalı olarak geliştirdikleri örgütsel vatandaşlık duyguları ve kendilerine adil davranıldığına ilişkin geliştirdikleri örgütsel adalet algıları, çalışanlar arasında yaşanan güvensizliğin ortadan kaldırılmasına ve işbirliği anlayışlarının gelişmesine destek olan önemli unsurlar olarak değerlendirilebilmektedir.



## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık; örgütsel hedeflere ulaşma aşamasında bireyin, sürekli görev alma isteğinde bulunması, verilen emirleri eksiksiz yerine getirme arzusu ve bağlı olduğu örgütten ayrılmayı düşünmemesi durumudur. Bu bağlamda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgüte karşı olan sadık tutumları ve örgütün başarılı olabilmesi için ilgi göstermeleri gibi durumları ifade etmektedir (Metzger v.d., 2015:143).

### 4.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Örgüt ve çalışanlar arasında sağlıklı bir işbirliğinin geliştirilmesi ve çalışanların örgütsel değerleri benimseyerek örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için gayret gösterebilmesi, örgütüne bağlılığı yüksek olan çalışanlar sayesinde gerçekleşebileceği için örgütsel bağlılık kavramı iş yaşantısında popüler bir kavram haline almıştır. Bu durum günümüz işletmelerinde çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması yoluyla onlardan daha fazla verim alınması sonucunu doğurarak örgüt yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak kendini göstermiştir.

Örgütsel bağlılığın, bireylerin örgüte aidiyet hissetmesini sağlayan dengeleyici bir unsur olduğunun farkında olan yöneticiler, çalışanlara örgüt kültürünü benimseterek faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedirler (Akgündüz ve Güzel, 2016:2).

Tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılık için özetle; çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemeleri, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermeleri ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmeleri anlamına geldiği ileri sürülebilir. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere gönüllü olarak uyum sağlarlar. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde asgari beklentilerin üstünde çaba sarf eden çalışanlar, örgütte kalma konusunda kararlılık gösterirler. Örgüte olan bağlılık düzeyinde artış görüldükçe, örgüt için gösterilen gayretin düzeyi de artacaktır. Bu sayede çalışanların performansının

artması, devamsızlıkların minimize edilmesi ve işgören devir hızının azalması beklenmektedir (Ericksson, 2007:24). Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için örgütün hedef ve değerlerine kuvvetli inanç duymak, örgütün amaçlarını benimsemek, örgütün faydası için gönüllü çaba harcamak ve örgütün bir üyesi olarak süreklilik göstermek gerekmektedir (Klinsontorn, 2005:47).

Mowday, Steers ve Porter (1979)'a göre örgütsel bağlılığın en önemli boyutu duygusal bağlılıktır. Bireyin örgütle özdeşleşerek örgütün amaçları için çalışmaya hevesli olması duygusal bağlılığın en belirgin göstergesidir. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgütlerinin faydasını gözeterek örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda kendilerini zorunlu hissederler ve verilen tüm kararları eksiksiz bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış birçok çalışmada duygusal bağlılığın örgütsel çıktılar ile doğrusal ilişki içerisinde olduğu ve çalışanların verimliliklerini de aynı oranda etkilediği ileri sürülmüştür (Wasti, 2005:297).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri durumu, örgütsel bağlılık ile çalışanların örgütsel faaliyetleri arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışanlarda fedakârlık, dürüstlük gibi olumlu davranışların artış göstermesi; devamsızlık oranlarının ve işten ayrılma niyetlerinin azalış göstermesi gibi örgütsel çıktılar çalışma hayatında örgütsel bağlılık konusuna olan ilgiyi arttırmıştır.

## **4.2 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar**

Küreselleşme nedeniyle ekonomik ve ticari anlamda sınırların ortadan kalktığı, dünyanın giderek küçüldüğü ve rekabetin gün geçtikçe şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek sürekliliklerini sağlayabilmeleri esas amaçları olmuştur. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri anlamına gelen süreklilik, bir sürecin zaman içinde kesintisiz ve tutarlı bir şekilde var olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda; örgütlerde beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında mümkün olan en yüksek oranlarda süreklilik sağlanması için strateji ve taktik geliştirmek gerekmektedir (Marşap, 2017:9).

Strateji geliştirerek sürekliliklerini sağlamayı hedefleyen ve küresel hareket etmek zorunda olan örgütlerin esas amaçları, çalışanlarının yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak olmuştur. Bu bağlamda örgütler, kriz dönemlerinde yaşanan çeşitli

darboğazlardan geçerken çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık konusuna daha yoğun ilgi duymaya başlamışlardır. Sonuç olarak, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde, çalışanların bu örgütsel hedefleri benimsemeleri ve o örgüt içinde süreklilik sağlamayı hedeflemeleri anlamına gelen örgütsel bağlılık olgusu önemli bir kavram haline gelmiştir.

Birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalara tabi tutulduğu için genellikle kendine yakın anlamlara gelen terimlerle karıştırılması söz konusu olan örgütsel bağlılık kavramı en genel tanımıyla; bireyin, belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek geliştirdiği güç birliği anlamına gelmektedir (Gül, 2002:38). Bu bağlamda, literatürde örgütsel bağlılıkla birlikte kullanılan birçok kavramın örgütsel bağlılık ile ilişkisi aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır:

#### **4.2.1 Mesleğe bağlılık**

Rekabetin güçlendiği günümüz örgütlerinde çalışanların maruz kaldıkları çıkar çatışmaları sonucu örgütü güvensiz bir ortam olarak algılamaları, örgüt yöneticilerinin personel güçlendirme uygulamalarına ağırlık vermelerine ve mesleki bağlılık kavramına yoğun ilgi duymalarına neden olmuştur. Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bir bağlılık türü olan ve profesyonel bağlılık olarak da adlandırılan mesleki bağlılık; bireyin belirli bir alana yönelik bireysel sadakati veya mesleğiyle ilgili gösterdiği duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Gouldner, 1957:295).

Bireyin, çalışma yaşantısı boyunca belirli bir alanda edindiği tecrübeler sonucu uzmanlaşarak mesleğinin yaşamındaki önemini fark etmesi anlamına gelen mesleğe bağlılık, aynı zamanda bireyin, mesleğini hayatının merkezine koyması ve mesleğiyle güçlü bir şekilde özdeşleşmesi anlamına da gelmektedir (Güney, 2004:167).

Morrow'un mesleğe bağlılık ile ilgili yaptığı açıklamada; bireyin, mesleğine veya işine hissettiği güçlü duyguların daha da ötesinde bir anlam taşıdığı dikkati çekmektedir. Morrow bireyin, mesleğini gün geçtikçe kendisi için daha değerli hale getirerek mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başladığını ve onu daha ileri düzeylere yükseltmek için önemli motivasyonlara sahip olduğunu öne sürmüştür. Bireyin, yaptığı işte uzmanlaşması ile başlayan ve mesleki değerleri ile kendi değerlerini özdeşleştirilmesiyle gelişme gösteren mesleğe bağlılık kavramı, üç ana başlık altında incelenmektedir (Morrow, 1983:489):

- İşe Yönelik Genel Tutum: Bireyin tüm yaşantısı boyunca edindiği değer yargılarından oluşan işe yönelik genel tutum, işi ile sosyal hayatını özdeşleştirmesi durumudur. Birey, işinden veya mesleğinden yüksek tatmin duygusu yaşadığını ve eğer iş tatmini yüksek olmazsa mesleğini icra etmesinin mümkün olmayacağını düşünmektedir. Kendisi ile mesleğini özdeşleştiren birey, mesleğinin kendisi için çok şey ifade ettiğini, hayatının büyük bir bölümünü kapladığını veya bir daha dünyaya gelse tekrar aynı işi yapmak isteyeceğini düşünmektedir.
- Mesleki Planlama Düşüncesi: Birçok meslek grubunda bireylerin kendilerini geliştirebilmeleri için örgüt tarafından sunulan eğitim programları veya seminerler mevcuttur. Bireyin kendini geliştirebilmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için geleceğe yönelik amaçlar belirlemesi anlamına gelen kariyer planlaması aynı zamanda mesleki planlama düşüncesini de ifade etmektedir. Bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmelerini sağlayan eğitim programlarını ve organizasyonları ne ölçüde takip ettiklerinin izlenmesi ve mesleki toplantılara ne oranda katıldıklarının belirlenmesi yoluyla mesleğe olan bağlılıkları ölçülebilmektedir. Mesleğinde yükselmek için geleceğe dönük planlar yapan bireylerin mesleki bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Blau, 1985:278).
- İşin Göreceli Önemi: Bireyin işi ile iş dışı faaliyetleri arasındaki tercihlerini ortaya koyduğu durumdur. Mesleğe bağlılığı yüksek olan birey, sosyal hayatı birlikte paylaştığı kişileri veya çalışma arkadaşlarını memnun etmese bile işini büyük bir bağlılık ve hevesle yapmayı daima sürdürmektedir. Morrow'a göre; mesleğine bağlılığı yüksek olan bireylerin çabaları genellikle meslekle ilgili konuları barındırmaktadır. Mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanlar, meslekleriyle ilgili araştırma etkinliklerine daha fazla zaman ayırırlar, kendilerini içten gelen ödüllerle değerlendirirler ve genellikle sosyal yaşantıları ile iş yaşantıları arasında çatışma yaşarlar (Morrow, 1983:493).

Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyin, iş yaşamı ve mesleği hayatının merkezinde yer aldığından mesleğine duyduğu bağlılık, onun yaşam tatminini artırmaktır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini içerdiğinden, bireyin mesleğine bağlı biri

olması ve mesleğini bırakmayı düşünmemesi onun hayata karşı daha pozitif bakmasını etkileyerek çalışma hayatında verimli biri olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, mesleki bağlılığı yüksek çalışanlar sayesinde verimliliğini arttırmayı hedefleyen örgütlerin; çalışanlarını kariyer yönetimi uygulamalarına yönlendirmelerinin ve mesleki eğitimlerle desteklemelerinin hem bireyler hem de örgütsel çıktılar açısından olumlu sonuçlar yaratacağı ileri sürülebilmektedir.

#### **4.2.2 Çalışma arkadaşlarına bağlılık**

Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi amacıyla bir araya gelen çalışanların sürekli aynı ortamda bulunarak çok şey paylaşmaları nedeniyle zamanla aralarında arkadaşlık, dostluk gibi çeşitli yakınlıklar doğmaya başlar. Esasında, bireyin çalışma arkadaşlarıyla kendini özdeşleştirilmesi ve arkadaşlarına yüksek bağlılık duygusu geliştirmesi, çalışma arkadaşlarına olan bağlılığını açıklamaktadır.

Ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak aynı işin farklı aşamalarında görev alan ve sürekli iletişim içerisinde bulunan çalışanlar, kimi zaman çeşitli konularda birbirlerinin yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı şekilde işe yeni başlayan bir çalışan da, çalışma arkadaşlarının rehberliğinde işi öğrenmeye başlamakta ve çoğu zaman örgütsel faaliyetlerle ilgili bir aksama yaşandığında çalışma arkadaşlarından yardım talep etmektedir. Karşılıklı yardımlaşma ile gelişen bu arkadaşlık durumu, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması sonucu örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir. Çalışanlar arasında gelişen bu arkadaşlık bağı, kimi zaman bireyin hayatı için belirlemiş olduğu bir amaç olarak görülürken; kimi zaman da bir takım faydalar elde etmek için kullandığı bir araç olarak değerlendirilebilmektedir.

Arkadaşlarına bağlılık duygusu yüksek olan bireyler, çalışma arkadaşları ile ilişkilerine ve arkadaşlık bağlarına her şeyden daha çok önem verirler. Bu tip bireyler, meslekte yükselmelerini sağlayacak kariyer planlamasını yapmak yerine; çalışma arkadaşlarıyla bir arada bulunmayı, bir şeyler paylaşmayı ve onlara yardım etmeyi yeğlemektedirler. Arkadaşlık bağlarının önemli olduğu bu tip bireyler için örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan ayrılmak anlamına gelmektedir ve başka bir örgütte gelişebilecek arkadaşlıklar bir risk unsuru olarak algılanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:95). Dolayısıyla bu kişilikte bireylerin, örgütten ayrılma kararı alması diğer bireylere nazaran daha da güç olmaktadır. Bireyin çalışma arkadaşlarına duyduğu bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel açıdan birtakım sonuçlar getirmektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık,

bireylerin örgütsel faaliyetlerini yerine getirme aşamasında karşılaştıkları zorlukları daha kolay yenmelerini sağlamaktadır. Böyle bir durumda birey, çalışma arkadaşlarının yaptığı bir hatayı bizzat kendi isteğiyle gönüllü olarak işbirliğine gitme yoluyla çözüme ulaştırma konusunda istekli davranmaktadır. Bu yardımlaşma sayesinde örgütteki geleceklerini garanti altına aldıklarının bilincinde olan çalışanlar, birbirlerine daha fazla yardımcı olarak dayanışma duygusunun korunmasına ve devam etmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu nedenle birey tarafından duyulan arkadaş bağlılığı, çalışanları daha yüksek oranda mesleki ve örgütsel bağlılığa götürmektedir (Özünü, 2013:53). Dolayısıyla çalışanlar arasında gelişen gönüllü işbirliğinin, karşılıklı dayanışma duygusunu artırdığı, örgütsel bağlılık düzeyini yükselttiği ve çalışanların performansını artırarak verimliliklerine olumlu yönde katkı sunduğu ifade edilebilir.

#### **4.2.3 Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili olan bir diğer kavram olan sadakat kavramı, birçok çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bireyin, örgütsel bağlılığının gelişebilmesi için yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı hissetmesi gereken duygulardan biri olarak değerlendirilen sadakat duygusu, uzun süreli bağlılığın sonucunda gelişen bir durumdur. Örgüt üyeliğinin sürekliliği ile ilgili kavramlar olan örgütsel bağlılık ve sadakat kavramları arasındaki fark; örgütsel bağlılığın çalışma hayatındaki başarıya, sadakatin ise bireysel ve kültürel değerlere dayandığı gerçeğidir (Koç, 2009:205).

Sadakat kavramı ile ilgili bir görüşe göre; bireysel çıkarların ötesinde örgüt çıkarlarının gözetildiği ve bu çıkarlara bağlılık göstermenin tercih edildiği davranış durumu, sadakat olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2009:203). Bireyin örgüte sadakat göstermesine yönelik davranışlar, üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmayı amaçlaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sadakat, örgüt ile ilgili olumlu ifadelerde bulunmayı ve örgütün tüm çıkarlarını gözetmek için yüksek çaba sarf etmeyi içermektedir.

Örgütsel anlamda bireyin duyduğu sadakat, tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi aidiyet duygusunu içerisinde barındırmaktadır. Bireyin yaşadığı aidiyet duygusu, üyesi olduğu örgüte yönelik duyduğu güçlü hisleri nedeniyle örgüt üyeliğinde devamlılığını sağlama ve tüm kariyer hedeflerini örgüte yönelik olarak planlama isteğidir.

#### 4.2.4 İtaat

Örgütsel bağlılık ile ilişkili diğer bir kavram olan itaat ise; bireyden kaynaklanan bir duygu olmanın dışında, tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek taraflı bir emre dayalı görev duygusudur. Genellikle üstleri tarafından aldıkları emirlere uymamaları durumunda karşılaşacakları yaptırımlardan çekinen astlar, bu tip olumsuzluklarla karşılaşmaktansa üstlerine itaat etmeyi tercih etmektedirler (Sağcan, 2013:35).

Örgütsel bağlılık duygusu, bireyin gönüllüğü esasına dayanan ve tamamen bireyin değer yargılarına göre şekillenen bir duygu durumudur. Bu sebeple, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusu, içsel bir görev duygusudur ve dışarıdan gelen bir emirle oluşturulması mümkün değildir. Buna karşılık itaat etme duygusu; genellikle örgütte ast-üst ilişkisine dayanır ve emir vermekle yetkili olan üstün verdiği emre, astın mecburi kabullenme davranışı sergilemesiyle gerçekleşir. Bu durumda birey içten gelen bir bağlılıkla değil, üstünden gelen bir baskıyla yani dışarıdan gelen nedenlerle emirlere itaat etmek zorunda kalır (Özsoy, 2015:10). Bu nedenle, itaatkârlık ile bağlılık birbirine karıştırılmaması gereken farklı kaynaklardan beslenerek oluşan kavramlardır denilebilir.

İtaatkârlık, genellikle dikey ve tek yönlü iletişimin uygulandığı baskıcı ve otoriter yönetim tarzlarında, çalışanların hissettiği bir duygu durumu iken; bağlılık ise yatay ve çift yönlü iletişimin hâkim olduğu ve çalışanların yönetimde söz hakkına sahip olduğu katılımcı bir yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde mümkün olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; askeri sistemde komutanların emirlerini koşulsuz yerine getiren askerlerin itaatkâr oldukları, fakat buldukları sisteme karşı bağlılık duydukları sonucunun çıkarılamayacağı ileri sürülebilir.

Bağlılık ile itaat kavramları her ne kadar birbirlerinden farklı kavramlar olsalar da itaatin bulunmadığı bağlılık durumunda karmaşa yaşanabileceken; bağlılığın olmadığı bir itaat durumunda ise örgütün sürekliliğinin sağlanması zorlaşacaktır. Bağlılık duygusu eksik olan ve sadece itaat duygusuna sahip bireyler, genellikle örgüt yararına katkı sunma konusunda motive olmamakta, yenilikçi fikirlerin sunulması konusunda aktif tutumlar sergilememekte ve performanslarını artırma konusunda çaba sarf etmemektedirler.

#### **4.2.5 Göreve bağlılık**

Günümüz örgütlerinde çalışanlardan yüksek performans edinmek amacıyla motivasyon araçlarına ve çalışanların davranışlarını inceleyen araştırmalara gösterilen ilgi gün geçtikçe artış göstermiştir. Bu bağlamda göreve bağlılık konusu, çalışanların davranışlarını belirlemek üzere yapılan araştırmaların odak noktasında yer almıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer bir kavram olan ve işe bağlılık anlamında da kullanılan göreve bağlılıkta, bireyin örgütteki görevine karşı içe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inanç durumu söz konusudur. Bu konu ile ilgili yapılan bazı tanımlamalarda ise göreve bağlılık; bireyin, kendi gözünde işinin önemi hakkındaki algılamaları içselleştirmesi ve kimliğini görevine bağlı kılan tutum ve eğilimlere sahip olması anlamında kullanılmıştır (İnce ve Gül, 2005:95).

Çalışanların davranışlarını inceleyen araştırmaların temelinde yer alan düşünce; uygun işe uygun insanın yerleştirilmesinin, çalışanların, hem üyesi oldukları örgüte karşı bağlılık geliştirmelerine hem de yaptıkları işten tatmin düzeylerinin artmasını sağlayarak verimliliklerinin artmasına sebep olduğu fikridir. Birçok çalışmada; özel hayatları ile yaptıkları işi özdeşleştiren çalışanların, bu konuda esnek olan çalışanlara nazaran bağlılık duygularının daha yüksek olduğu tekrarlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın ve işe gösterilen bağlılığın; yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bireysel faktörlerden ve statü, iş tatmini, kararlara katılım oranı gibi örgütsel faktörlerden etkilendiği; buna karşın sosyo-kültürel faktörlerden diğerlerine nazaran daha az etkilendiği savunulmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, göreve bağlılığı yüksek olan çalışanın; işini sahiplenen, ruhsal olarak işini yaparken kendini mutlu hisseden ve kendini işiyle özdeşleştiren kişi olduğu savunulmuştur. Bu konuda Blau (1985) ve Pinder (1984), göreve bağlılığı yüksek olan çalışanın; işini etkin olarak yaptığını, işini hayatının merkezine koyduğunu, işine gösterdiği saygı ile kendine gösterdiği özsaygıyı eşdeğer tuttuğunu, işinde sergilediği performans ile kendini tanımladığını ileri sürmüşlerdir (Güllüce ve İşcan: 2010:12).

#### **4.2.6 Yönetime bağlılık**

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan yönetime bağlılık kavramı; kanunları yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılık anlamına gelmektedir. Çalışan, kanunların hazırlanmasına ve gelecekteki sonuçlarının sunacağı katkılara onay vererek başkalarını bu yönde



etkilemekte ayrıca bu kanunlara uygun biçimde davranarak bağlılığını göstermektedir (Gündoğan, 2009:16). Zira yönetime bağlılığın gerçekleşebilmesi için üstlerin, örgütün misyonunu ve amaçlarını astlarına açıkça ve onları etkileyecek biçimde aktararak benimsetmesi gerekmektedir.

Hiyerarşide üst pozisyonlarda yer alan çalışanların; örgütsel başarılardaki etkilerinin, alt pozisyonlardaki çalışanlara nazaran daha yüksek olması sebebiyle bu bireylerin örgütün amaçlarını içselleştirmeleri durumu ve örgütlerine bağlılık geliştirmeleri durumu daha yüksek oranda olmaktadır. Örgüt verimliliğini etkileyen kararları veren çalışanların karar verme sürecinde etkinlikleri arttıkça, örgütsel başarıları kendi başarıları gibi algılayarak örgütü benimsemeleri ve bağlılık göstermeleri söz konusu olmaktadır. Bazı görüşlere göre, yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki çalışanların, örgütsel role zamanla daha çok bağlanarak bu rolün sınırları içerisinde hareket ettikleri ve örgüt yönetiminin daha üst pozisyonlarında yer alma beklentileri devam ettikçe de bu hareket tarzlarına bir son vermeyecekleri ileri sürülmektedir.

#### **4.2.7 İş tatmini**

Çalışanın iş ortamından hoşnut olup olmaması durumunu açıklayan iş tatmini; çalışanın yaptığı iş ile kendisi arasında geliştirdiği duygusal ilişki veya işine karşı tutum ve tavırlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır (Mammadova, 2013:14). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilgili tavır ve tutumlarını açıklarken; iş tatmini, çalışanın işi ile ilgili geliştirdiği olumlu tutumlar ve görevinden edindiği tecrübelerle ilgili sahip olduğu olumlu algılar anlamına gelmektedir (Mowday vd.,1982:114).

Örgütün hedef ve değerlerine göre şekillenen örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisi olarak tanımlanan iş tatmini, daha çok iş çevresi etkenlerine göre şekillenmektedir. İşinden tatmin düzeyi yüksek bir çalışanın işinin büyük bir kısmından memnun olması durumu aynı zamanda örgüte bağlılık geliştirmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte; iş tatmininde bireyin, örgüte bağlı olması fakat işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması durumu da söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda; iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları eş zamanlı olarak değerlendirilmeleri gereken ve doğru yönlendirilmeleri durumunda çalışanların performansını arttıran önemli olgulardır.

Williams ve Hazer tarafından yapılan çalışmada, bireysel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılığı ise iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkileyen

faktörler oldukları ileri sürülmüştür. Bu bağlamda iş tatmininin, bizzat yapılan işten duyulan memnuniyet sonucu kısa sürede oluştuğunu ancak örgütsel bağlılığın bireyin, örgütsel değerlere uyum göstermesi sonucu zamanla gelişen bir olgu olduğunu savunmuşlardır (Williams vd., 1986:221).

Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla; tüm bu faktörlerin hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini aynı yönde etkilediğini ve her iki kavramın içi içe geçmiş bir yapıyı oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak, örgütün verimli çalışmasını ve sürekliliğini sağlayan en önemli etken örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmaktır denilebilir. Zira örgütsel bağlılığın, günlük iş akışından etkilenme durumu iş tatminine göre daha az olduğundan ve oluşum süreci daha geniş bir zamana yayıldığından, iş gücü devir oranının tahmin edilmesini sağlayan en önemli belirleyici olduğu ileri sürülebilmektedir.

### **4.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığın oluşmasına neden olan faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir (Taş, 2012:23).

#### **4.3.1 Kişisel faktörler**

Bireylerin birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahip olmaları, örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıkların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bireyin doğuştan gelen kişisel özellikleri ile sosyalleşmesi sonucunda kazanmış olduğu sosyo-kültürel özellikleri, örgütsel bağlılıkla ilgili farklılıkların yaşanmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında en belirgin olanlarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresi gibi unsurlar olduğunu ortaya çıkarmıştır (Taş, 2012:23).

#### **4.3.2 Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler; çalışma hayatına ilişkin değerler olarak ifade edilen yönetim tarzı ve örgüt kültürü gibi kavramları kapsamaktadır. Yapılan işin niteliğinin ve öneminin prosedürlerle belirlenmesi, karar alma sürecine katılımın gerçekleşmesi, rol belirsizliği ve çatışması ile ilgili tutumların sergilenmesi, ücret ve ödüller ile ilgili prosedürel

uygulamaların gerçekleşmesi ve karşılıklı işbirliğine dayalı takım çalışması gibi hususlar örgütsel yapıyı belirleyen önemli olgulardır. Örgütün belirlemiş olduğu yönetim tarzının çalışanlarda adalet ve güven duygusu yaratmaya yönelik uygulamaları desteklemesi de örgütsel yapıyı belirleyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörlerin tüm örgüt çalışanlarına eşit ve adil bir şekilde uygulanması, onların demokratik bir örgüt yapısında bulduklarına dair inançlarının sağlanmasına neden olurken aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarının da artmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda örgüt içi normlara sıkı sıkıya bağlılık anlamına gelen ve tüm örgütsel faktörleri içinde barındıran örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmektedir (Balay, 2000:61).

#### **4.3.3 Örgüt dışı faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler uzmanlaşma ve alternatif iş bulma imkânları olarak ele alınabilir. Uzmanlaşma, bireyin üretime yönelik çabalarını, yeteneklerini ve bilgilerini çok sayıda alandan ziyade sınırlı bir alanda yoğunlaştırarak verimliliğini arttırması anlamına gelmektedir. Yaptığı işte uzmanlaşmış olan birey, kendi alanında iyi yetişmiş, iş yapma usullerini kendi belirleyen ve sosyal sorumluluk sahibi bir örgüt çalışanıdır (Taş, 2012:32). Uzmanlaşmış olan bireyin mesleği ile kendini özdeşleştirerek görevine yüksek bağlılık duyacağı gerçeğinden hareketle, örgütlerin uzmanlaşmaya yönelik standartlar geliştirmelerinin ve hedefler belirlemelerinin onların verimliliklerini arttırmaya yol açacağı ifade edilebilir.

Ülkelerin ekonomik durumlarındaki dalgalanmalar, işsizlik oranlarının artışı ve sosyo-ekonomik durumun sürekli değişkenlik göstermesi çalışanların alternatif iş imkânlarına yönelmelerinin yolunu açmaktadır. Aynı zamanda bireylerin kişisel yeteneklerinin etkisiyle de alternatif iş imkânlarına yönelmeleri durumu yaşanmaktadır. Yeni iş bulma olanakları arttıkça çalışanlar için olumlu, çalıştığı örgüt açısından olumsuz bir durum oluşmakta bu durum da örgütsel bağlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir.

Buna karşılık alternatif iş bulma imkânlarına sahip olmayan çalışanların ise; işini kaybetme, maddi ve manevi kayıp, iş bulamama gibi durumlarla karşılaşmamak adına örgüte bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Dolayısıyla yeni iş bulma konusunda

beklentisi düşük olan çalışanın yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdiği ileri sürülebilir (İnce ve Gül, 2005: 94).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yanı sıra her bir alt boyutunu etkileyen faktörlerden de bahsetmek gerekirse; duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

Örgütün, bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşması hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli sonuçlar meydana getirdiğinden örgütsel bağlılığın nasıl şekillendiğinin belirlenmesi ve çalışma esnasındaki davranışlar ile ilişkisinin anlaşılması önem taşımaktadır (Buchanan, 1974:533). Bu kapsamda örgütsel bağlılığın, çalışma çevresi ile ilişkisinin sebep ve sonuçlarının incelendiği araştırmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş verimliliklerinin yükseldiği ve bu durumun örgütün sürekliliğini etkilediği ifade edilmiştir. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin çalışanların bağlılığını arttıran veya azaltan etkenlerin farkındalığında olmaları gerekmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili faktörlerin sınıflandırılması konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı görüşler ortaya atılmıştır (Çetin, 2004:99). Steers'in yapmış olduğu çalışmada kişisel faktörler, çalışma çevresi ile ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt içi pozisyonlara ilişkin faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur (Steers, 1977:46).

Mowday, Steers ve Porter (1979) ise çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelemişlerdir. Söz konusu üç faktörün örgütsel bağlılığı farklı şekillerde etkilediğini ve bağlılığın oluşumunu etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Özcan, 2008:11). Luthans (1995), örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirterek kişisel faktörlerin; yaş, cinsiyet ve çalışma süresi, örgütsel faktörlerin ise yapılan işin niteliği ve liderlik tarzı gibi özellikler olduğunu ifade etmiştir (Dilek, 2005:34).

Güçlü (2006), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak kişisel, göreve ilişkin ve yapısal faktörleri belirtirken; Erdoğan (2006) ile Çetin (2009) kişisel, örgütsel ve durumsal faktörleri; Yavuz (2008) kişisel, demografik, iş ve pozisyon ile ilgili faktörleri; Mahmutoğlu (2007) kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri; Kılıç (2008) kişisel özellikleri, iş özellikleri, yönetsel faktörleri; Cengiz (2001) ise kişisel, pozisyona ilişkin, iş deneyimi ve çalışma ortamı ile ilgili faktörleri incelemişlerdir (Güçlü, 2006:

38). Balay (2000), örgütsel bağlılık durumunu etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörleri incelerken; yaş, cinsiyet, deneyim, güven, karar alma süreçlerinde yer alma, yapılan bütün iş ve işlemlerin içinde bulunma, alınan destek, diğer çalışanlar, iş olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi gibi faktörlerin öneminden bahsetmiştir (Balay, 2000:51).

Örgütsel bağlılığın etkilendiği faktörleri açıklama konusunda bir kavram kargaşasının yaşandığı yukarıda görüldüğü üzere dikkati çekmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılığın her bir alt boyutunu etkileyen faktörleri genel hatlarıyla açıklamaya çalışmak, konunun anlaşılır olması açısından önem taşımaktadır.

- Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler, genellikle kişisel ve örgütsel faktörler ekseninde detaylandırılmaya çalışılmıştır. Eğitim ve başarı ihtiyacı gibi kişisel faktörlerin duygusal bağlılığı etkilediği yönünde çalışmaların bulunmasının yanı sıra; Meyer ve Allen (1997)'in araştırmalarında ulaşılan sonuçlar incelendiğinde, genel olarak kişisel faktörler ile duygusal bağlılık arasında bulunan ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 23). Çalışanın iş deneyimi gibi özelliklerinin kişisel özelliklerine nazaran duygusal bağlılığını daha çok arttırdığı gözlemlenmiştir (Steers, 1977:52).

Duygusal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum çalışanın örgütte bulunma süresinin artması durumunda duygusal bağlılığının da artacağını göstermektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar, çalışanın örgütle sosyal etkileşimini arttırdıkça örgüte duygusal yönden bağlılığını da arttırdığını ifade etmişlerdir (Buchanan, 1974:533).

Örgüt içerisindeki pozisyonunun yükseleceği inancında olan çalışanların daha fazla duygusal bağlılık sahibi oldukları gözlemlenmiştir. Mathebula (2004), yapmış olduğu çalışmada duygusal bağlılık ile ilgili faktörleri; kişisel faktörler (yaş, çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, tecrübe), örgütsel faktörler (örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel politikalar) ve iş deneyimi olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Mathebula, 2004:33).

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri; iş zorluğu, rol açıklığı, hedef açıklığı, hedef zorluğu, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, adalet, bireysel önemlilik, geri besleme,

kararlara katılım, geçmiş iş deneyimi, örgütsel bağımlılık ve liderlik gibi kişisel, örgütsel veya çevresel faktörler şeklinde belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990:17).

- Devam Bağlılığını Etkileyen Faktörler: Devam bağlılığını etkileyen faktörler genellikle alternatifler ve yatırımlar olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlardan dolayı oluşan devam bağlılığında birey, örgütte yer alma konusunda istek gösterme eğiliminde bulunur (Balay, 2000:55). Bu yaklaşımda örgütün çalışan için yapmış olduğu yatırımlar, çalışanları örgüte bağlama sürecinde etkili olmaktadır.

Çalışan eğer mevcut ücretinden daha fazla kazanabileceği veya daha iyi koşullarda çalışabileceği bir imkân olmasına rağmen bunu reddediyor ve örgütünde çalışmaya devam etmek istiyorsa bunun sebebi ücret ve çalışma koşulları gibi faktörler değil, çalışmakta olduğu örgütüne bağlılık hissetmesidir denilebilir. Ayrıca çalışan, işten ayrılması durumunda kaybedeceği emeklilik haklarından, yeni çalışma arkadaşları ile uyum sorunu yaşamaktan veya çalışma arkadaşlarının kendisi hakkında tutarsız ve açgözlü olduğu hissine kapılmalarından rahatsızlık duyabilmektedir (Becker, 1960:33).

Alternatif iş imkânlarının eksikliği de çalışanın örgütünden ayrılma isteğinde düşüş yaşamasına sebep olabilir. Bu sebeple çalışan ne kadar daha az iş imkânının olduğunu değerlendirirse örgütünden ayrılma isteği de o kadar düşük olacak ve bu durum çalışanın devam bağlılığının artmasına neden olacaktır (Allen ve Meyer, 1990:4).

Mathebula (2004) yapmış olduğu araştırmada devam bağlılığını etkileyen faktörleri; yatırımlar ve alternatifler şeklinde ikiye ayırarak ele almıştır (Mathebula, 2004:37). Allen ve Meyer (1990) ise devam bağlılığı faktörleri olarak; eğitim, beceriler, yer değiştirme, bireysel yatırım, emekli ikramiyesi gibi etkenler üzerinde durmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990:18). Dunham, Grube ve Castanade (1994) devam bağlılığını etkileyen faktörler olarak; yaş, kariyer tatmini, çalışma süresi, işten ayrılma niyeti, eğitim, medeni hal ve alternatif iş imkânları gibi etkenleri belirtmişlerdir (Dilek, 2005:55).

- Normatif Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık; çalışan ile örgüt arasında bulunan psikolojik sözleşmeden kaynaklanan durumları ve çalışanın yapması gerekenleri ifade eder. Normatif bağlılığı

etkileyen faktörler olarak; örgütün bireye yaptığı yatırımlar, psikolojik sözleşmelerin gelişmesi ve sosyalleşme gibi etkenler incelenmiştir (Meyer ve Allen, 1997:24).

Dunham, Grube ve Castanade (1994) çalışma arkadaşlarına bağlılık, katılımcı yönetim, aile hayatı ve sosyalleşme süreci gibi faktörlerin çalışanın normatif bağlılığını etkileyen önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Dilek, 2005:33). Mathebula (2004) yapmış olduğu araştırmada normatif bağlılığı etkileyen faktörleri incelerken daha çok sosyalleşme, psikolojik sözleşme, çalışma ve yatırım konularını ele almıştır (Mathebula, 2004:40).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ilgili yapmış olduğu araştırmaların sonuçları, çalışanların performansını ve devamlılığını arttırmanın yanında örgütün verimliliğini ve sürekliliğini sağlamayı amaç edinen yöneticiler için önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, söz konusu araştırmaları inceleyen ve önerileri dikkate alarak uygulayabilen örgütlerin, çalışanlarda örgütsel bağlılık hissini kuvvetlendirecekleri ifade edilebilir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerin ve yöneticilerin daha az sorunla karşılaşacağı ve karşılaşılan sorunlara daha kolay çözüm önerileri bulmalarının kaçınılmaz olacağı da ifade edilebilir.

#### **4.4 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgüte çeşitli çıktılar sağlayan çalışanların birçok faktörden etkilenmeleri sebebiyle örgütsel bağlılık düzeyleri kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılık düzeyini tam olarak belirleyebilmek mümkün olmasa da aşağıda belirtilen etkenler örgütsel bağlılığın genel hatlarıyla belirlenmesine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın göstergeleri (Eğriboyun, 2014:31);

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme
- Örgüt içerisinde özveri gösterme
- Aidiyet duygusunun gelişimi
- Özdeşleşme
- Süreklilik sağlanması için istekli olma olarak belirtilebilir.

#### **4.4.1 Örgütün amaç ve değerlerini benimseme**

Örgütün amaç ve değerlerini benimseme konusunda gönüllülük gösteren çalışanların aynı zamanda örgütüne bağlı çalışanlar oldukları ileri sürülebilir. Örgütün verimliliğini arttırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için oluşturulmuş olan standartların, yöneticiler tarafından alınan kararlar doğrultusunda oluşan örgüt hedeflerinin ve çalışanların bireysel hedeflerinin birbiriyle uyum göstermesi örgütsel bağlılığın sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

Örgütün amaç ve değerlerini koşulsuz olarak benimseyip söz konusu hedefler doğrultusunda tutum ve davranışlarını şekillendiren çalışanların örgüte yüksek bağlılık duydukları ifade edilebilir. Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olabilmeleri, örgütün sahip olduğu kaynaklardan ve kendilerine sunulan imkânlardan faydalanma düzeyleri ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla yöneticileri tarafından beklentileri olumlu karşılanan, bu sayede örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanlar, örgüte olan bağlılık konusunda pozitif yönlü eğilim göstereceklerdir (Beşoğlu, 2014:53).

Çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda örgütsel bağlılıklarının artırılması yoluyla örgütsel çıktılarının da artması sağlanmaktadır. Örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha dikkatli ve titiz davranacakları gibi örgütsel faaliyetleri esnasında herhangi bir sorunla karşılaşılmasını için daha özverili çalışacaklardır. Bu sayede örgüt yöneticileri tarafından belirlenmiş olan hedeflere daha kısa sürede ve daha az maliyetle ulaşılabilecektir. Bu açıdan bakıldığında örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanların hem kendileri hem de örgüt için olumlu yönde katkı sunacakları ve verimliliği arttıracakları ileri sürülebilir.

#### **4.4.2 Örgüt içerisinde özveri gösterme**

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olarak ifade edilen örgüt içerisinde özveri gösterme kavramı kısaca tanımlanacak olursa; çalışanın herhangi bir çıkar gözetmeden, yerine getirilmesi gereken faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmesi ve bunun için üstün bir gayret göstermesi olarak ifade edilebilir. Bu noktada çalışanların fedakârlık göstermeleri durumu söz konusu olduğu için örgütsel bağlılıktan söz edilebilir.

Gerek sosyal yaşantısından gerekse bireysel önceliklerinden bir anlamda ödün vererek veya tüm bu önceliklerini ikinci plana atarak görevini yüksek sorumluluk bilinciyle ve



azimle yerine getiren çalışanların, örgüte pozitif yönde katkı sunacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. Özverili davranmanın başarıya daha kısa sürede ulaştırdığı konusunda; atom bombası ile ekonomisi yerle bir olan Japonya'nın hızlı bir şekilde ekonomik durumunu iyileştirmesi iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu patlama sonrası Japon vatandaşlar her türlü ihtiyaç ve beklentilerini geride bırakarak ülkelerinin bir an önce gelişmesi ve yeniden eski durumuna ulaşması için yüksek özveride bulunarak çaba göstermiş ve bu sayede ülke ekonomisini kısa bir sürede istenen düzeye ulaştırmayı başarmışlardır (Kıraç, 2012:108).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlardan oluşan örgüt kadrosunun yaptıkları işlerde özverili davranmadıkları ileri sürülebilir. Bu tip çalışanlar herhangi bir çıkar görmedikleri örgütler için fedakâr davranmayarak örgüt yöneticilerinin almış olduğu kararlar doğrultusunda çalışmaktan uzak durmakta ve performanslarında ciddi düşüşler yaşamaktadır. Oysaki özverili bir şekilde görevlerini yerine getiren çalışanlar çeşitli olumsuzluklarla karşılaşsalar dahi çalışmalarında herhangi bir aksaklık göstermeden yüksek performans göstermeye devam etmektedirler. Bu durumu, özverili çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması ile açıklamak mümkündür.

Çalışanlarının özverili hareket ettiği örgütler, sıkı rekabet ortamında dahi pes etmeyerek daha büyük bir inançla çalışmalarına devam eden bireylerden oluştuğu için, örgütsel hedeflerin her durumda gerçekleşeceği öngörülmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütte görev almasını arzulayan yöneticilerin, işe alımlarda bireyin özverili davranıp davranmayacağına yönelik olarak çeşitli analizlerde bulunmaları hem olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacak hem de verimliliğin artmasına yardımcı olacaktır.

#### **4.4.3 Aidiyet duygusunun gelişmesi**

Örgütsel yapılanma içerisinde faaliyet gösteren çalışanların örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmeleri, örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında yer almaktadır. Aidiyet duygusu, bireyin bağlı bulunduğu örgütle arasında kuvvetli bir bağ hissine sahip olması anlamına gelmektedir. Örgütün değerlerinin kendi değerleriyle uyumlu olduğu düşüncesine sahip olan çalışanlar, örgütsel değerleri içselleştirerek bağlı oldukları örgüte aidiyet duygusu geliştirirler. Dolayısıyla aidiyet duygusu geliştirerek örgüte bağlılık gösteren çalışan, örgüt içerisinde elde edilen başarıyı kendi başarısı olarak görürken, olası herhangi bir sorun veya aksaklığı da kendi eksikliği olarak

yorumlayacaktır. Bu sebeple verilen her türlü görevi gayet dikkatli ve sorunsuz bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (Açık, 2015:15).

Örgüte karşı aidiyet duygusunun başarılı bir şekilde geliştirilebilmesi için, örgüt yöneticilerinin, değerlerini çalışanların değer yargıları doğrultusunda oluşturmaları gibi bir sorumluluktan söz edilebilir. Çalışanların değerleri ile örgüt değerlerinin ortak bir paydada buluşması sonucu, görevlerini örgütsel değerler ile uyumlu bir şekilde yerine getiren ve örgüte karşı aidiyet duygusu geliştiren çalışanlardan oluşan bir yapılanmanın varlığından bahsedilebilir.

Aidiyet duygusu gelişmiş çalışanlara sahip örgütlerin, ilerleme göstermeleri ve verimliliklerini arttırarak sürekliliklerini sağlamaları kaçınılmazdır. Çünkü bu özelliğe sahip çalışanlar, örgüt içerisinde uzun süre görev almış ve deneyim kazanmış bireyler oldukları için; örgütün gelecek planlamasını doğru temellere dayandırma, rakiplere karşı üstünlük sağlama ve karşılaşılması muhtemel sorunlara ivedilikle çözüm bulma gibi örgütün sürekliliğini sağlayacak faydalı çıktılar geliştirme konusunda da yüksek başarı gösterebilmektedirler.

#### **4.4.4 Özdeşleşme**

Örgütsel yapı içerisinde görev alan çalışanların kendilerini bağlı buldukları örgütle ayrılmaz bir bütün olarak görmeleri şeklinde tanımlanan özdeşleşme kavramı, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Bireyin, örgütle kendi arasında benzerlikler tespit etmesi veya benzerlikler gösterme çabasında bulunması durumunda özdeşleşme olgusu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde yer alan çalışanların varlıklarını devam ettirebilmek ve örgütte sürekliliklerini sağlayabilmek amacıyla kendilerini örgütle özdeşleştirmek adına gayret gösterdikleri durumlar yaşanabilirken, mevcut özelliklerinin bağlı buldukları örgütün özellikleri ile paralellik gösterdiğini fark etmeleri durumu da söz konusu olabilmektedir. Örgüt yönetiminin, kendini örgütü ile özdeşleştiren çalışanlara sahip olabilmesi için güven duygusunu aşılması gerekmektedir. Güven duygusunun hissedilmesi sonucu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde pozitif yönlü değişimler yaşanacaktır. Bu noktadan hareketle, özdeşleşme olgusunu benimseyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşacağından söz etmek mümkün olacaktır (Beşoğlu, 2014: 54).

Örgütün prestiji ve konumu da çalışanların örgütle özdeşleşme eğilimi göstermeleri açısından önem taşımaktadır. Rakiplerine göre daha başarılı olan ve prestij sahibi örgütlerde görev alan çalışanlar, örgütlerinin başarılarından bahsedildiğinde bu durumdan gurur duyacak ve hoşnut olacaklardır. Dolayısıyla bu olumlu duygular sonucu, kendilerini örgütle bir bütün olarak görmeye başlayacak olan çalışanların, örgütlerine karşı özdeşleşme duygusu geliştirmeleri sağlanmış olacaktır. Bu sebeple kendini örgütle özdeşleştiren çalışanlardan oluşan örgütlerin, kendi konumlarını ve prestijlerini yüceltecek çalışmalara ağırlık vermeleri ve bu durumun sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir.

Örgüt yöneticileri tarafından oluşturulan kurumsal kimliğin çalışanlar tarafından benimsenmesi sonucu, kendisini örgütle özdeşleştiren çalışanların varlığından söz edilebilmekte ve bu durum örgüt açısından oldukça faydalı çıktılar da beraberinde getirmektedir. Görevini gönüllü olarak yerine getirmeye hevesli çalışanlardan oluşan örgütler, bu sayede hem örgütün dış çevresindeki tehditlere karşı işbirliği geliştirecek hem de örgütsel bağlılığı yüksek düzeye sahip çalışanlardan oluşan bir yapıya dönüşeceklerdir. Örgüt tarafından belirlenen prosedürlere uyulmasını ve yöneticiler tarafından alınan stratejik kararların doğru olarak uygulanmasını kapsayan bir örgüt yapısında, örgütle özdeşleşmiş bireylerin tutum ve davranışları örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek nitelikte olacaktır. Bu noktada unutulmaması gereken husus; örgütün, kendisiyle özdeşleşmesini istediği çalışanların istek ve beklentilerini karşılayacak düzeye ulaşması ve güvenilir bir imaj sergileyen prestij sahibi bir örgüt konumuna ulaşması gerektiğidir.

#### **4.4.5 Süreklilik sağlanması için istekli olma**

Yöneticiler tarafından çalışanlara verilen görevlerin, başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde, çalışanların istekli olma durumu örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt içerisinde bulunduğu sürece kendisine sürekli görevler verilen çalışanların, iş tatminlerinin sağlanması sonucunda daha istekli çalışanlar olacakları beklenmektedir. Örgüt tarafından beklentilerinin karşılandığını fark eden çalışanlar, işten ayrılma niyeti göstermenin aksine; çalışma hayatında istekli ve gönüllü tavırlar sergileyecek bu sayede örgütsel bağlılık düzeylerinde pozitif yönlü bir artış gözlemlenecektir. Örgütte görev almaya istekli olmayan çalışanların, örgüte bağlılık göstermeyecekleri ve örgütün

sürekliliğini zedeleyecek bir durum oluşturacakları gözardı edilmemelidir (Yılmaz, 2015:42).

Örgütün sürekliliğinin sağlanması için kendisine verilen görevleri yerine getirme konusunda istekli olan çalışanların örgütte kalmasını tercih eden yöneticiler, öncelikli olarak çalışanların yerine getirdikleri görevler karşılığında edinecekleri kazançtan tatmin olmalarını sağlamalıdır. Bu sayede çalışan yüksek performans sergileyerek örgütün verimliliğine katkı sunmuş olacaktır. Ancak örgüt için gösterdikleri gayretin karşılığında tatmin duygusu oluşmayan çalışanların, verilen görevleri yerine getirirken sıradan davranışlar sergilemeleri ve bu konuda isteksiz olmaları örgütün hedeflerine ulaşması konusunda zaman ve kaynak israfına neden olacaktır. Sonuçta tatmin duygusu oluşmayan çalışanların, işten ayrılma gibi örgütü olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaları durumu söz konusu olacak ve örgütsel verimlilik engellenmiş olacaktır.

## **4.5 Örgütsel Bağlılık Modelleri**

### **4.5.1 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli**

Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen ilk modeller Wasti (2005) tarafından Becker (1960)'in devamlılık bağlılığı modeli; Mowday, Steers ve Porter (1979)' in duygusal bağlılık modeli; Wiener ve Vardi (1980)' nin normatif bağlılık modeli olarak sıralanmıştır (Wasti, 2005:297). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık modeli ile ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılar konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle örgütsel bağlılığın önemini ve etkilerini saptamak üzere çok boyutlu ölçek geliştirme çabalarına yönelmişlerdir. Bu konuda çalışmalar yürüten Allen ve Meyer (1991), diğer araştırmacılar tarafından belirlenen boyutları bir araya getirerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Duygusal bağlılık, çalışanların kendi istek ve tercihleri doğrultusunda örgütteki işlerine devam etme arzusu olarak; devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmakla ortaya çıkabilecek maliyetleri göz önüne alarak işten ayrılmama durumları olarak; normatif bağlılık ise çalışanlardaki görev duygusu ve örgütten ayrılmamak gerektiği şeklinde taşınan inanç olarak açıklanmıştır (Zerenler ve Atsan, 2017:5).

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgüte ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında üzerinde en çok çalışma yapılan ölçek olarak değerlendirilmekte ve örgütsel bağlılık modeli; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele alınmaktadır.

#### **4.5.1.1 Duygusal bağlılık**

Çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. Çalışanın duygusal olarak örgüte bağlılık geliştirebilmesi için kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissetmesi gerekmektedir (Demirel, 2008:184).

Araştırmacılara göre; yapılan işin zorluk derecesi, şeffaf yönetim anlayışı, kararlara katılımın sağlanması ve geribildirim yapılabilmesi gibi faktörler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Bireyin örgüt içerisinde kendini önemli hissetme imkânının sağlanması, arkadaşlık bağlarının güçlü olması, örgütsel uygulamaların etik ve adil olduğuna dair inancın artması bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasını etkileyen diğer önemli faktörler olarak belirtilebilir (Oktay ve Gül, 2003:408). Duygusal bağlılığa etki eden bu faktörlerin örgütsel bağlılığa olumlu yönde katkı sunabilmesi için yöneticilerin bu konularda farkındalık sahibi olmaları ve örgütü bu faktörlerin uygulanabilirliğine hazır hale getirmeleri gerekmektedir.

#### **4.5.1.2 Devam bağlılığı**

Devam bağlılığı, çalışanın kendisine yapılan yatırım ve maliyetleri dikkate alarak ekonomik menfaatini ön planda tutması, diğer bir ifadeyle işinden ayrılması halinde karşı karşıya kalacağı maddi sıkıntılar sebebiyle çalışmaya devam etmesi durumudur (Kaya ve Selçuk, 2007:180). Bireyin örgütte kalma kararına sebep olan devam bağlılığını etkileyen faktörler; başka iş bulamama kaygısı, başka işin gerektirdiği yeteneklere sahip olamama düşüncesi, emekliliğin yaklaşması, sağlık sorunları ve çeşitli kişisel sorunlar olarak belirtilebilir (Demirel, 2008:184). Çalışanların devam bağlılığını sağlayarak örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için yöneticilerin, bu faktörleri tehdit edici bir yöntem olarak değil, motive edici bir yöntem olarak kullanmaları gerekmektedir.

#### **4.5.1.3 Normatif bağıllık**

Normatif bağıllık, çalışma arkadaşlarının baskısı ve örgüt kültürünün etkisi gibi sebeplerle bireyin örgüte olan sadakatinde veya gönüllülüğünde kendisini zorunlu hissetmesi sonucu oluşan ve örgütte kalmaya olan inancını arttıran bağıllık türüdür (Demirel, 2008:184). Başka bir deyişle normatif bağıllık; bireyin görev yaptığı sürece aldığı uzmanlık gerektiren eğitimler ve iş arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerden dolayı kendini örgüte borçlu hissetmesi sonucu örgütte kalmaya devam etmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Ünler, 2006:96). Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların örgütte devamlılıklarını sağlayabilmek için birbirleriyle olan ilişkilerini olumlu yönde geliştirecek yöntemleri uygulamaya ve çeşitli eğitimlerle uzmanlaşmalarına yardımcı olmaya özen göstermelidirler.

#### **4.5.2 Kanter'ın örgütsel bağıllık modeli**

Kanter'a göre örgütsel bağıllık; devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir. Devama yönelik bağıllıkta; kişiler örgütlerine yatırım yaptıkları için örgütten ayrılmaları oldukça zorlu ve maliyetli olmaktadır. Birey örgütü için çok fazla fedakârlık yaptığından kendini örgüte devam etme mecburiyetinde hissetmektedir (Dilek, 2004:45).

Kenetlenme bağıllığı; kişinin örgüte veya çalışma arkadaşlarına bağıllığını ifade etmektedir. Örgütteki her çalışan ile ilgilenmek, ilişki kurmak ve örgüte ait olduğunu hissetmek, çalışanın duygusal açıdan tatmin olmasını sağlamaktadır (İlsev, 1997:10).

Üyelerin, örgüt normlarının ve değerlerinin önemli bir kılavuz olduğunu düşünmeleri durumunda var olan kontrol bağıllığı ise; çalışanların davranışlarını istenilen doğrultuda yönlendirmek amacıyla örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmaları durumudur (Gündoğan, 2009:45).

#### **4.5.3 Etzioni'nin örgütsel bağıllık modeli**

Örgütsel bağıllığı sınıflandırma konusunda çalışma yapan ilk araştırmacılardan biri olan Etzioni'ye göre; çalışanlarda örgütsel bağıllığın esas nedeni, örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücüdür (Dilek, 2004:43). Normatif gücün ahlaki bağıllıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağıllıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağıllıkla ilişkili olduğunu belirten Etzioni, kişilerin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olarak üç

tür bağlılığa sahip olduklarını ifade etmiştir. Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık duygusal esaslara dayanan, çıkarıcı bağlılık ise örgütün bir araç olarak görüldüğü anlayışa dayanan bağlılıktır (Kaya, 2005:39). Bu bağlamda Etzioni'ye göre bağlılık türlerini açıklamak gerekirse;

#### **4.5.3.1 Ahlâki (normatif) bağlılık**

Örgütün ulaşmak istediği hedefleri, sahip olduğu değerleri ve normları içselleştirme yoluyla örgüte pozitif ve yoğun bir ait olma hissi duyulması anlamına gelmektedir. Ahlaki bağlılık duyan çalışanların, toplum için yararlı olmaları durumu örgütlerine olan bağlılıklarını da arttırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Salt ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılık olarak iki farklı biçimde görülebilen ahlaki bağlılık, örgüte pozitif yönlü ve olumlu bir yönelme olarak da belirtilebilir. Salt ahlaki bağlılık örgütün hedef, değer ve normlarının içselleştirilmesine ve yönetim ile kendi düşüncelerinin bağdaştırılmasına dayanır. Sosyal bağlılık ise çalışanın örgüt yönetimi tarafından kabul görme ve çalışma arkadaşları tarafından önemsenme adına örgüt çalışanlarının istek ve dayatmalarına karşı dikkatli ve duyarlı olmasına dayanır (İlsev, 1997:17).

#### **4.5.3.2 Çıkara dayalı (hesapçı) bağlılık**

Çalışanın örgüte olumlu veya olumsuz olarak yönelmesi şeklinde oluşan çıkarıcı bağlılık; çalışanlar ve örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütlerine yapmış oldukları katkıların karşılığında elde edecekleri kazanımlardan dolayı bağlılık duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

#### **4.5.3.3 Yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan çalışanlar, psikolojik açıdan örgüte bağlılık duymamalarına rağmen örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Örgüte yüksek seviyede olumsuz bir yönelme şeklinde meydana gelen yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışanlar, genellikle davranışlarını sınırlandırır. Bu bağlılık türüne verilebilecek en anlamlı örneklerden birisi, kölelerin işlerine ve efendilerine karşı sergiledikleri tutumlardır (Eker, 2006:23). Etzioni'ye göre sınıflandırılan bağlılık türleri incelendiğinde; örgüte çıkarıcı olarak bağlanan çalışanın, hak ettiği ödülleri alamadığı durumda örgütten ayrılma düşüncesinde olacağı ifade edilmektedir. Buna karşılık yabancılaştırıcı bağlılığı olan kişinin ise bu ödülleri kazanamamış olsa dahi örgütten ayrılmak istediğinde, maddi

kayıp yaşayacağını düşünmesi veya alternatif iş imkânlarının olmaması gibi dış etkenler sebebiyle örgütte kalmayı tercih edeceği ifade edilmektedir (Tekin, 2002:50).

#### **4.5.4 Mowday'in örgütsel bağlılık modeli**

Mowday, örgütsel bağlılık kavramını sınıflandırırken davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki şekilde örgütsel bağlılık tanımı önermiştir.

##### **4.5.4.1 Davranışsal bağlılık**

Davranışsal bağlılık; bireyin örgütle girdiği alışveriş sonucu örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılığın göstergesi olan davranışlarda bulunması durumudur (Doğan ve Kılıç, 2007:42). Davranışsal bağlılık, örgütsel davranışlardan ziyade çalışan davranışlarına bağlı olarak şekillenmektedir.

Çalışanın örgüt içerisinde sergilediği herhangi bir davranış zamanla yerleşik hale gelir ve bu yaklaşımda birey belirli bir davranışı sergileme konusunda kendini bağımlı hisseder. Belirli bir süre geçtikten sonra bu davranışını haklı gerekçeler göstererek savunma eğiliminde bulunan çalışan, davranışının tekrarlanması ve sürekli hale gelmesinin önünü açmış olur (Meyer ve Allen, 1991:62).

##### **4.5.4.2 Tutumsal (duygusal) bağlılık**

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeye istek duyması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte karşı sadakat duygusu geliştirmesi gibi durumları içeren olumlu bir yönelmeyi ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:40).

Çalışanın örgüt içinde bulunduğu durum, psikolojik durumunu etkilerken aynı zamanda örgütüne karşı bağlılık hissi oluşturmaya da sebep olmaktadır. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgüt ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine odaklanması durumu olarak da ifade edilebilir. Burada önemli olan nokta, çalışanın kendi değer ve beklentilerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu bir halde olmasının gerekliliğidir (Meyer ve Allen, 1991:62). Tutumsal bağlılık; örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, çalışma faaliyetlerine yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç faktörden oluşmaktadır (Bayram, 2006:129). Tutumsal yaklaşım açısından bağlılık, çalışanın, örgütün işleyişini ve çalışma arkadaşlarını inceleyip değerlendirmesi sonucu örgütüne karşı aidiyet hissi geliştirmesini sağlayan duygusal bir tepkidir. Aynı zamanda tutumsal



bağlılık, bireyin örgütüyle bütünleşmesi ve örgüte katılım göstermesinin karşılığıdır (Clifford, 1989; Akt. Çöl ve Ardıç, 2008:159).

Mowday'ın örgütsel bağlılık ile ilgili açıklamalarının yanı sıra; Staw tutumsal bağlılığı, çalışanların örgütün değer ve hedefleriyle kendini özdeşleştirme ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinde olması şeklinde ifade etmektedir (Mowday vd., 1982:24). Salancik'e göre davranışsal bağlılık ise, çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarına ve örgütüne karşı ilgisini kuvvetlendiren inançları olarak tanımlanmaktadır. Staw ve Salancik'e göre; bireyi davranışlarına bağlı kılan üç nitelik bulunmaktadır. Bunlar; davranışın görünürlüğü, davranışın geri alınamazlığı ve istemli biçimde ortaya çıkması durumudur. Bu üç niteliğin düzeyine göre; bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az ya da daha çok bağlılık geliştireceklerdir (Güçlü, 2006:12).

Mowday'ın örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğu sınıflandırmayı kısaca özetlemek gerekirse; tutumsal bağlılık, örgüt çalışanın çalışma ortamı ile ilgili durum değerlendirmesi yapması sonucu, örgüte bağlılık duymasını sağlayan duygusal bir tepki olarak tanımlanmakta iken; davranışsal bağlılık ise, çalışanda örgüt içi davranışlara ve faaliyetlere karşı gelişen bir bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:40). Her iki tür bağlılık arasında bir döngü olduğu ileri sürülebilir, çünkü tutumsal bağlılığı oluşturan tutumlar davranışları güçlendirmekte, davranışsal bağlılığı oluşturan davranışlar da çalışanların tutumlarını güçlendirmektedir (Bayram, 2006:132).

#### **4.5.5 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık modeli**

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımları, çalışanların örgüte bağlılık hissetmesine sebep olan psikolojik durumun araştırılması ve açıklanabilmesi açısından önem taşımaktadır (Dilek, 2004:48). O'Reilly ve Chatman bireyin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağ olarak nitelendirdikleri örgütsel bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmaktadırlar (Bayram, 2005:130):

- Uyum bağlılığı: Ödülün çekiciliğinin ve cezanın iticiliğinin söz konusu olduğu uyum bağlılığında; paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için bağlılık oluşmaktadır.
- Özdeşleşme bağlılığı: Bireyin, örgütü ve çalışma arkadaşları ile doyum sağlayıcı bir ilişki kurarak bu durumu devam ettirmek adına geliştirdiği özdeşleşme bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüte ait olmaktan gurur duyması

ve başkalarının etkisini kabul ederek tatmin edici ilişkiler geliştirmesi durumudur (Kaya, 2005:42).

- İçselleştirme bağlılığı: Bireylerin tutum ve davranışları ile örgüt yönetimi ve çalışma arkadaşlarının sahip olduğu değerler sisteminin uyumlu hale gelmesi sonucu oluşan içselleştirme bağlılığında, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum esasına dikkat edilmektedir (Bayram, 2005:130).

Yukarıda açıklanan bağlılık türleri örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız boyutları olduğunun göstergesidir. Psikolojik olarak örgüte bağlılık geliştirmenin nedenlerinin ve boyutlarının kişiden kişiye değişim gösterebileceği durumu da burada göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konudur (İlsev,1997:15).

#### **4.5.6 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık modeli**

Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin bir çeşit uyarlaması niteliğinde olan Penley ve Gould'un sınıflandırmasında, Etzioni'nin esas alınmasının nedeni; örgüte katılım için hem duygusal hem de araçsal bağlılık biçimlerinin birlikte kullanılmış olmasıdır (Eker, 2006:22). Bu bağlamda çalışanın kendi menfaatlerini ön planda tutması ile gelişen araçsal bağlılık; faydacı ve hesapçı olmayı önemsemektedir.

Penley ve Gould, Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini fakat örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma yönünden son derece yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılığın, birbirlerinden bağımsız ve duygusal temelli kavramlar olduğunun ileri sürüldüğü bu modelin karmaşıklığı, literatürde yeterince yer bulamamasının nedenlerinden biri olarak gösterilebilir (İlsev,1997:18).

Etzioni'nin bağlılık modelinin makro özelliği, onun yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedenidir (İlsev, 1997:19). Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde sadece bir uyum sisteminin ve bu sistem ile uyumluluk gösteren bağlılık türünün geçerli olabileceğinden bahsetmektedir. Bu durumun aksine çoğu örgütte birbirinden farklı uyum sistemlerini ve farklı şekillerde bağlılık türlerini bir arada görmek mümkün olmaktadır. Penley ve Gould bu noktadan hareketle, örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini belirtmektedirler (Penley ve Gould, 1988:45-46).

Penley ve Gould'un bağıllık yaklaşımı, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikliklerden yola çıkarak oluşturulmuştur. Penley ve Gould (1988), örgütsel bağıllık türlerinin farklı etkenlerle etkileşim halinde olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar Etzioni'nin örgütsel bağıllık konusuna olan yaklaşımının aksine üç bağıllık türünün de örgütlerde bir arada görülmesinin mümkün olabileceğini ifade etmektedirler (Penley ve Gould, 1988:52).

Araştırmacılara göre; çıkarıcı bağıllıkta örgütü ile bir alışveriş ilişkisine giren bireyin kendini sevdirmeye amaçlı çeşitli tavırlar sergilediği ifade edilmektedir. Buna göre birey, örgütün kendisini daha fazla ödüllendirmesi için kendisine verilen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getiren, başarılı ve tecrübeli biri olduğunu yöneticilerine benimsetmeye çalışır. Yabancılaştırıcı bağıllıkta; birey örgüt içi ve dışı tüm faktörleri denetim altına alamadığından örgütteki geleceği ile ilgili kestirimlerde bulunamamakta ve bu durum denetim eksikliği duygusuyla davranışlarına yön vermektedir. Ahlaki bağıllıkta ise; örgüt üyeliğini sürdürmek isteyen bireyin, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesinden ötürü kendisine verilen görevlerden daha fazlasını yapmaya hazır hale gelmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda örgütteki sürekliliğini sağlamak adına çalıştığı işyerinden ve verilen görevlerden aşırı hoşnut olmakta, belirlenen süreler haricinde bile yapılması gerekenleri yapmaya çalışmakta ve eve iş getirmek tarzı davranışlar sergilemektedir (Penley ve Gould, 1988:48-49).

#### **4.5.7 Becker'in yan bahis modeli**

Becker'ın geliştirdiği yan bahis kuramına göre; birey örgüt içerisinde sergilemiş olduğu önceki davranışlarını desteklemek ve davranışları arasında tutarlılık sergilemek için bilgi, zaman, tecrübe, çaba gibi kendisi için önemli olan fakat davranışları ile doğrudan ilişkili olmayan konular üzerinde bahse girer. Becker bireyin, tutarlı davranışlar gösterdiğinde bu davranışlara zamanla bağıllık sergileyeceğini savunmaktadır. Becker yan bahis kavramını, bireyin örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabileceği maliyetleri değerlendirerek bu maliyetleri göze almayı tercih etme olasılığı olarak tanımlamaktadır. Söz konusu maliyetler, çalışanın örgüte yaptığı yatırımların tamamı olarak ele alınmakta ve Becker tarafından "yan bahisler" tabiriyle ifade edilmektedir (Becker, 1960:32).

Becker'e (1960) göre yan bahis bireysel ve örgütsel birçok nedenden dolayı oluşabilir. Örneğin yaşlılık, emeklilik, tecrübe yetersizliği, geçim sıkıntısı, yeni bir örgüte

adaptasyon zorluğu, kendini ifade etmede yaşanan zorluk derecesi, örgütteki konumu sebebiyle sahip olduğu imajı kaybetme korkusu, çalışma arkadaşlarına olan bağlılık, örgüt tarafından sunulan eğitimlerin maddi ve manevi değeri, başka bir şehre taşınma zorunluluğu, yöneticiler ile yakın ilişkiler ve hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gibi durumlar bireyin örgütten ayrılma kararına karşılık hesapladığı maliyet unsurlarıdır (Özcan, 2008:10). Tüm bunların da ötesinde karşılaşılan en zarar verici sonuç ise, örgütten ayrılan bireyin işsiz kalabilmesi durumudur.

Becker (1960) tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımına göre; bireyin örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği konum ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlanma duygusu örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır. Becker'e göre birey, esasında örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez ancak bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1996:39).

Algılanan maliyet ögesinin temel alındığı yan bahis yaklaşımında, duyguların örgüte bağlanmadaki rolünün çok az olduğu düşünülmektedir. Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahis yaklaşımını esas alan ve maliyet ögesine dayanan bağlılık türünü devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Allen ve Meyer, devam bağlılığına sahip olan bireylerin, örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacağı için örgüt üyeliğini sürdürmeyi tercih ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde yan bahis yaklaşımında da birey, istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için birtakım maliyetler ve güçlükler doğurmaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımların miktarı ve algıladığı alternatif iş imkânlarının sayısı gibi faktörler yan bahisler olarak nitelendirilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:4).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesinde etkili olan yan bahis kaynakları aşağıdaki şekildedir (İlsev, 1997:32);

Toplumsal beklentiler: Bireyler sosyal hayatı paylaştıkları toplum üyelerinin beklentilerine ve toplumsal kurallara uygun hareket etmek sorumluluğuna sahiptirler. Bu bağlamda toplum tarafından maruz kaldıkları çeşitli yaptırımlar sonucunda davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislerde bulunabilirler. Bünyesinde oldukları örgütlerden sık sık ayrılma kararı alan bireylerin istikrarlı ve güvenilir olmadıkları yönündeki düşünceler veya çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile sorun yaşayan

bireylerin toplumun nezdinde “geçimsiz” olduklarına dair düşünceler toplum tarafından bireylere uygulanan baskılar olarak sayılabilmektedir.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı olarak değerlendirilen bürokratik düzenlemeleri örneklemek gerekirse; emeklilik aylığı için her ay düzenli olarak maaşından belirli bir miktar kesinti yapılan birey, örgütten ayrılma kararı verse bile maaşından kesilen tutarın büyük bir orana ulaştığını düşünmesi sebebiyle bu konuda bir yan bahse girecektir. Emeklilik aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme sebebiyle yan bahse giren birey, örgütten ayrılma kararı aldığı takdirde uzun zamandır maaşından kesinti yapılan tutarı alamayacağını ve hak ettiği halde bu tutardan vazgeçmek zorunda kalacağını düşünecektir. Dolayısıyla bu düşüncelere sahip olan birey, örgüte olan bağlılığını arttırarak işe devam etmeyi tercih etmektedir.

Sosyal etkileşimler: Becker’in diğer yan bahis kaynaklarından biri olan sosyal etkileşimde; birey çalışma arkadaşları ile iletişim halinde iken, çalışma arkadaşlarının kendisi ile ilgili bir kanaate varmalarını sağlayacak tavır ve tutumlar geliştirir. Bilindiği üzere; bireyin söylemleri ile tavırları arasında bir uygunluk söz konusu ise başkaları tarafından tutarlı biri olarak tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarına karşı tavırlarında ve iş yapma usullerinde sürekli tutarlı olmaya özen gösteren birey, kendisi ile ilgili oluşan kanaati bozmayacak tavırlar sergilemeye özen göstermektedir (Gül, 2002:48). Bu konuda örnek vermek gerekirse; birey kendini sözüne güvenilir biri olarak kabul ettirmişse, bu algının bozulmaması için dürüst olmaya özen gösterecek ve yalan söylemeyecektir. Bir süre sonra bu durum, bireyin dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirmesine sebep olacaktır.

Sosyal roller: Yan bahisler, kimi zaman bireyin içerisinde yer aldığı sosyal duruma uyum sağlamasından veya alışmasından dolayı oluşabilmektedir. Böyle bir durumda birey, bulunduğu sosyal rolün gerekliliklerini yerine getirmeye alışkın olduğundan bu sosyal role bağlılık geliştirecek ve kendini başka bir role uyum sağlamak zorunda hissetmeyecektir.

Becker’e göre yukarıda sözü edilen kaynaklardan ötürü oluşan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar örgütte kalma süresi uzadıkça artış gösterecektir. Bu bağlamda, bireyin örgütte kalma süresinin karşılığı olan kıdem veya yaş gibi kriterlerin oranı, örgüte yaptığı yatırımların oranıyla doğrusal olarak ilerlemektedir. Dolayısıyla bireyin

yaşı ve kıdemliliği arttıkça örgütten ayrılma kararı vermesi daha güç hale gelecek ve örgüte bağlılık geliştirmeyi nispeten daha çok tercih edecektir.

Becker'in yan bahis yaklaşımı, örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu olarak değerlendirilmekte ve genellikle hesaplanmış bağlılık olarak da tanımlanmaktadır (Meyer ve Smith, 2000:321). Becker, bu tür bir hesaplanmış bağlılığın esas amacının ekonomik olduğunu ileri sürmektedir. Becker' a göre birey, örgütten uzaklaşmanın kendisine maddi, manevi ve sosyal açıdan yüksek maliyetler getireceğini düşünmesi sebebiyle örgüte bağlanmanın daha yüksek getiri sağlayacağını düşünerek kendini örgüte bağlanmak zorunda hissetmektedir. Bu bağlamda; ekonomik anlamda maliyetlerin oranı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte olan bağlılığı da o derece artacağından, birey böyle durumlarda örgüt üyeliğini sonlandıracak tutum ve tavırlardan kaçınmayı tercih etmektedir (Mayer ve Schoorman, 1992:674).

#### **4.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın öneminin farkında olan örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının örgütsel bağlılığını geliştirmeleri sonucu meydana gelen örgütsel çıktılar aşağıda dört başlık altında açıklanmaktadır:

- Performans
- Devamsızlık
- İşgücü devir oranı
- İşten ayrılma niyeti

##### **4.6.1 Performans**

Performans; örgüt çalışanlarının ve toplamda tüm örgütün, amaçlanan hedeflere ne kadar ulaşabildiğini nicel ve nitel olarak ölçen bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Bireyin çalışma esnasında göstermiş olduğu azmi ve başarısı gibi olumlu özelliklerin toplamını ifade etmek için de kullanılan performans kavramı, örgütsel bağlılık sonucu oluşan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin değişkenliğine paralel olarak çalışanların performanslarının da şekilleneceği düşünülmektedir. Performansı yüksek çalışanlara sahip örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olması kaçınılmazdır. Yöneticilerin örgütte yer alan çalışanların performansından memnuniyet oranlarının düşük olması durumunda ilgilenmeleri gereken öncelikli durum, çalışanların örgütsel bağlılığını sorgulamak

olmalıdır. Örgüt performansının istenen seviyede olabilmesi için, çalışanların özverili, istekli ve örgütle özdeşleşmiş bireyler olmaları gerektiği unutulmamalıdır.

Örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak gösterilen performans olgusunun, yöneticilerin memnuniyeti ve beklentilerini pozitif yönlü etkileyen, aynı zamanda örgütün başarıya ulaşması konusunda olumlu etkileri olan bir olgu olduğu ifade edilebilir. Çünkü yüksek performans sergileyen çalışanlar, verilen görevleri yerine getirirken hem maksimum düzeyde verimli olma konusunda gayret göstermekte hem de bu çalışmalarını örgütsel prosedürlere riayet ederek gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler.

Performans düzeyinin yüksek olması durumunda, zamanın etkili ve verimli değerlendirilmesi söz konusu olmakta aynı zamanda çalışanlar arasında çatışma durumu oluşturabilecek olumsuz davranışlar ortadan kalkmakta ve işten ayrılma niyeti gibi durumların yaşanması engellenmiş olmaktadır. Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılığın çıktısı olarak gösterilen yüksek performans yetisine sahip çalışanların, örgütün devamlılığı açısından etkin bir role sahip oldukları belirtilebilir (Uslu, 2012:45).

Örgütsel bağlılığın üç farklı boyutunun birbirinden farklı performans seviyelerinin oluşmasına yol açtığı ileri sürülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık olarak sergilendiği durumlarda performans düzeyinin olumlu yönde eğilim gösterdiği ancak devam bağlılığı gösteren çalışanlarda aynı seviyede etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç farklı biçimde oluşabileceği gerçeğinden hareketle, performansın örgütsel bağlılığın sonucu olarak aynı seviyede karşımıza çıkması beklenemez denilebilir. Dolayısıyla her ne kadar örgütsel bağlılığın sonucu olarak performans düzeyinin belirleyici olacağı düşünülse de genel anlamda örgütsel bağlılık ile performans arasında alt boyutlar sebebiyle belirgin bir ilişkinin olmadığı ileri sürülebilir (Özutku, 2008:94).

Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalardan örnek vermek gerekirse (Uslu, 2012:46);

- Gupta vd. 'nin (1998) yapmış oldukları çalışma sonucunda; örgütte görev alan çalışanların yüksek düzeyde performans sergilemelerinin, örgütlerine güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olmaları ile mümkün olacağı ifade edilmiştir.

- Meyer vd.'nin (2002) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın üç farklı türde oluşabileceğinden bahsedilerek her bağlılık türünde performansın etkilenme seviyesinin farklılık göstereceği belirtilmiştir. Devam bağlılığına sahip çalışanların performansının yüksek olmadığı, duygusal veya normatif bağlılığa sahip çalışanların performansının ise birbirlerinden farklı seviyelerde de olsa yüksek olarak geliştiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde devam bağlılığı ile performans arasında olumlu bir bağlantının gözlemlenmediği, diğer bağlılık türleri ile performans arasında olumlu yönde bir bağın bulunduğu ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın farklı nedenlerden kaynaklanarak gerçekleşmesi durumu, performans ile olan ilişkisinin net olarak saptanmasını zorlaştırmaktadır.

#### **4.6.2 Devamsızlık**

Devamsızlık, örgütsel faaliyetlerini yürüten çalışanların örgütte devam etme isteğinde düşüş yaşanması sonucu işten uzaklaşma eğilimi göstermelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın sonucu olarak gösterilen devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Çünkü örgüte bağlılığı bulunan çalışanların işten uzaklaşma veya isteksizlik gibi olumsuz durumlara eğilim göstermeyecekleri aksine işe katılım oranlarında artışlar görüleceği ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkinin ele alındığı bazı çalışmalara ait bilgiler aşağıda sunulmuştur;

- Tsui vd. (1992) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, devamsızlık oranlarının demografik değişkenlerle ilişkisi irdelenmiş ve sonuç olarak; tecrübe yönünden deneyimi daha az, yaşı daha genç, eğitim seviyesi daha düşük olan ve özellikle kadın çalışanların devamsızlık oranlarının diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu belirtilmiştir (İnce ve Gül, 2005:96).
- Cengiz (2001) ile Becker vd.'nin (1996) çalışmaları incelendiğinde, çalışanların devamsızlık göstermeleri durumunun, örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu ifade edilmiştir (Şencan v.d., 2013:105).
- Bayram (2005) yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin çalışanlarda örgütsel bağlılığı oluşturmaları durumunda, çalışanların işe geliş-gidiş saatlerine dikkat



edeceklerinden ve devamsızlık oranlarının oldukça düşük olacağından bahsetmiştir (Bayram, 2005:127).

- İnce ve Gül'ün (2005) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın devamsızlıkla negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirtilirken, devamlılığın oluşması için örgütsel bağlılığın tek başına bir kriter olmadığı ifade edilmiştir (İnce ve Gül, 2005:95).
- Gürkan (2006), devamsızlık durumunun oluşmasını etkileyen sebepleri araştırmış ve işe devam konusunda sorun yaşayan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmiştir. Çalışanların bu tutumu doğrultusunda araştırmacı, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Davran, 2014:112).
- Kaya (2014) yapmış olduğu çalışmada, bireyin görevli olduğu zaman diliminde verilen işin başında olmaması olarak tanımlanan devamsızlığın, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşan örgütlerde görülmeyeceğini ifade etmiştir (Davran, 2014:111).
- Kaya (2014) çalışmasında, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmediklerinden, devam etme zorunluluğunda bulunmadıklarını ve devamsızlık durumunu alışkanlık haline getirdiklerini belirtmiştir (Davran, 2014:111).

Devamsızlık durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaların tümünde bu iki olgu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin, çalışanların devamlılığını sağlamak adına ilgi göstermeleri gereken konuların başında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yükseltici davranışlarda bulunmaları gelmelidir.

#### **4.6.3 İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı**

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar sonucu, örgütte ortaya çıkan işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi olgular da örgütler açısından önemli çıktılar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların belirli sebepler sonucu mevcut iş imkânlarından vazgeçme eğiliminde olmaları işten ayrılma niyeti olarak tanımlanırken, mevcut çalışanların kimi zaman kendi istekleriyle kimi zaman da örgüt yöneticileri

tarafından yer veya görev değişikliğine uğrama sıklığı ise işgücü devir oranı olarak ifade edilebilir.

İşten ayrılma niyetinin oluşmasına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Günümüz örgütlerinde en çok rastlanan faktörleri sıralamak gerekirse; ücretlerin düşüklüğü, çalışma arkadaşlarıyla anlaşamama, örgütü benimseyememe, daha iyi bir iş imkânı bulma, güven ve bağlılık duygusunun oluşmaması gibi durumlar sayılabilir.

Çalışanların hak ettiklerini düşündükleri tutarın kendilerine ödenmediği veya başka örgütlerde aynı pozisyondaki çalışanlara nazaran daha az ücret ödendiği hissine kapılmaları işten ayrılma niyeti göstermelerine yol açabilmektedir. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla örgütsel prosedürler ile ilgili tartışma yaşanması sonucu, sorunun yöneticiler tarafından giderilmemesi durumu da çalışanlarda işten ayrılma niyetine sebep olabilmektedir. Ayrıca, yer aldığı mevki, birim veya pozisyon sebebiyle başka örgütler tarafından talep gören bir çalışan, hep daha iyi bir iş imkânı sunulması sebebiyle bir süre sonra işten ayrılma niyeti gösterebilmektedir (Uyar, 2015:48).

Yukarıda sözü edilen birçok durumun işten ayrılma niyetini tetikleyeceği gerçeğinin farkında olan örgüt yöneticileri, bu olumsuzluğu gidermek adına, işten ayrılma niyeti gösteren çalışana yönelik ücret arttırımı, daha iyi bir mevki sunma veya adam kayırma gibi örgütü çeşitli açılardan zor duruma sokacak adil olmayan çeşitli çözüm yöntemleri geliştirebilirler. Fakat işten ayrılma niyetini engellemek adına bu işlemlerin gerçekleştirilmesi daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması için örgütsel bağlılık düzeyinin yükseltilmesine yönelik faaliyetler desteklenerek tüm çalışanlara hak ettikleri adil bir örgütsel ortamın yaratılması, daha etkili bir yöntem olmakla birlikte örgüt adına da fayda sağlayıcı bir durum oluşmasına sebep olacaktır.

Örgütlerin sürekli gelişen ve değişen dış ortam şartlarına uyum sağlamak adına, çalışanların pozisyonlarını değiştirmek veya yeni işe alımlarla eski çalışanlara iş bıraktırmak yoluyla izledikleri yöntemler işgücü devir oranını etkileyen faktörler olarak belirtilebilir. Çalışanların mevcut durumlarını koruyabilmek ve olası değişimlere ayak uydurmalarını sağlayabilmek, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip bir örgüt olmakla mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde örgüte bağlılığı gelişmeyen çalışan, işten ayrılma niyetini davranışa dönüştürerek işgücü devir oranının artmasına neden olacak ve bu durumdan örgütsel verimlilik olumsuz yönde etkilenecektir.

Truckenbrodt (2000) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işten ayrılma niyetinden uzak tutum sergiledikleri ve bağlılık düzeyi yüksek olan çalışan kitlesine sahip örgütlerde işgücü devir oranının yükselmediği aksine azami ölçüde kaldığı ifade edilmiştir. Allen (1996) tarafından yapılan çalışmada, işgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık kavramları arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsedilmiştir (Bakan, 2011:230).

Porter vd. (1976) tarafından yapılan çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek oranda olduğu gözlemlenirken, zaman geçtikçe işten ayrılmayıp devam eden çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bakan, 2011:230).

Mowday vd. (1982) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyetinde bulunan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyetinde bulunmadıkları dönemlere göre daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti artış gösterdikçe örgütsel bağlılık düzeyinin de bu durumun aksine azalma gösterdiği belirtilmiştir (Bakan, 2011:231).

Labatmediene vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada, Litvanya'da faaliyet gösteren birçok örgütte yer alan çalışanların işten ayrılma niyetinde olup olmadıkları araştırılmış, sonuç olarak; örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların bu niyetten oldukça uzak tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Bakan, 2011:232).

İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi çıktılarını, örgütleri oldukça olumsuz etkilemeleri sebebiyle örgüt yöneticilerinin söz konusu sorunları önlemek adına birtakım tedbirler almaları gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle; çalışanların işten tatmin olmalarını sağlayacak örgütsel ortam şartları sağlanmalı, ayrıca hem çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması hem de çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışmalarını için çaba sarf edilmelidir. Bu sayede bir süre sonra çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artış gösterecek ve işten ayrılma niyeti söz konusu olmayacaktır. Bununla birlikte örgütteki işgücü devir oranı da azalma gösterecek ve çalışanların memnuniyeti sağlanarak, örgütte devamlılıklarına dair düşünceleri sağlamlaşacaktır.

Örgütsel bağlılığın çalışanlarda düşük olmasının örgüt açısından ne gibi sonuçlar meydana getireceği önceden kestirilebilirse, örgüt yöneticileri de herhangi bir sorunla karşılaşmamak adına devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işgücü devir oranı ve düşük

performans gibi olumsuzlukların örgüt lehine sonuçlar yaratabilmesi için gerekli tedbirleri alabilir ve stratejik kararlar verebilirler.

Örgütsel bağlılığın performansı olumlu; devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranını olumsuz yönde etkileyeceği gerçeğinden hareketle, yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyini yükseltici yaklaşımlarda bulunmaları gerektiği ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığın sağlanması sonucu performans yükselecek, devamsızlık azalacak, işten ayrılma niyeti minimize edilecek ve işgücü devir oranı düşüş gösterecektir. Bu sayede örgütler, rekabet ortamına uyum sağlayarak, hem daha etkili ve verimli olacak hem de sürekliliklerini sağlayabileceklerdir.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarını benimseyen örgüt yöneticilerinin farkındalığı ile bu durumu içselleştiren örgüt yapıları bir araya gelince, çalışanların örgüte güven ve bağlılık konusunda herhangi bir tereddüt yaşamayacakları ve koşulsuz olarak üstlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirecekleri ifade edilebilir.

Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artış gösterdiği örgütlerde kaynaklar daha etkin kullanılacak, zaman daha değerli bir üretim faktörü olarak değerlendirilecek, çalışanlarda iş tatmini gerçekleşecek ve işten ayrılma, devamsızlık gösterme gibi olumsuzluklar yaşanmayacaktır. Bu sayede örgütler kendilerini her türlü dış ortam etkilerine karşı hazırlıklı hale getirmiş olacak ve sürekli değişen dış dünyaya uyum sağlama konusunda daha başarılı olacaklardır.

#### **4.7 Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Vurgulayan Çalışmalar**

Örgütsel güven genel olarak örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağından emin olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Güven duygusuna sahip çalışanların kuruma bağlılıklarının artması yoluyla örgüt içi çatışmalarda ve işten ayrılma eğilimlerinde azalmalar görüleceği düşünülmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011:14). Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven temellerine dayandırılması, çalışanların stratejik kararlar alarak örgüte faydalı çıktılar sağlamaları konusunda önem arz etmektedir. Güven ilişkilerinin karşılıklı geliştiği örgütlerin diğer örgütlere nazaran çeşitli olumsuzluklara karşı daha dayanıklı olan, sistematik davranan, verimli çalışan, doğru kararlar alan ve bunları uygulayan yapılardan oluştuğu ileri sürülebilir.

Günümüzde örgütlerin başarılı olmalarının yolu örgütsel hedeflere uyum gösterebilen, verimli çalışabilen, kendi alanında bilgi sahibi olan ve örgütüne bağlılık duyan çalışanlara sahip olmaktan geçer. Bu durum, örgütlerin insan odaklı politikalar üretmesine ve örgütsel bağlılık konusuna olan ilginin artmasına sebep olmaktadır (Çetinel, 2008:36).

Çalışanların yaptıkları işe motive edilebilmeleri, görev aldıkları örgütlerine güvenlerinin sağlanması ve bağlılıklarının geliştirilmesi yoluyla sağlanabilir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara göre; örgüt içi ilişkilerde güven eksikliği insan ilişkilerinin bozulmasına, örgütsel bağlılığın ve performansın azalmasına yol açarak çalışanların moralinin ve ürün kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır. Güven eksikliği aynı zamanda çalışanların devamsızlık oranlarının artmasına ve görev alanlarının sürekli değişmesine paralel olarak iş gücü devir oranının artmasına da sebep olmaktadır. Çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunun var olması hem örgütsel bağlılığı güçlendirmekte hem de işin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktayken güvenin kaybı veya eksilmesi durumu ise örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Çetinel, 2008:36).

Örgütsel bağlılığın örgütsel güven sayesinde sağlanmaya çalışıldığından bahseden birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Örneğin Gilbert (1995), bu konu ile ilgili araştırmasında örgütsel güveni örgütsel bağlılığın anlamlı bir göstergesi olarak tespit edip örgütsel bağlılığı oluşturmak için, örgütsel güvene sahip ve düzgün iletişim kuran çalışanlardan oluşan bir çalışma ortamının oluşturulması gerektiğinden bahsetmiştir (Eğriboyun, 2013:60). Örgütte çift yönlü iletişime açık bir işleyişin söz konusu olması ve çalışanlar arasında işbirliği anlayışının geliştirilmesi, çalışanların birbirlerine karşı güven duygularını arttırmakta ve örgüte olan bağlılıklarını bu doğrultuda yükseltmektedir.

Çalışanların örgütte sürekliliklerini sağlama arzusunun bir ölçüsü olarak belirtilen örgütsel bağlılık, direkt örgütsel güven ile ilişkili bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler arasında geleceğe dair karşılıklı güven ortamının oluşturulması, örgütsel bağlılığı arttıran bir etki yaratmaktadır. Tüzün (2012), yaptığı araştırmasında; örgütsel güvenin örgüt çalışanlarının memnuniyeti sonucu ortaya çıkan verimliliğe bağlı olarak geliştiğini öne sürmüştür. Ayrıca örgütsel güvenin işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, örgüt için amaç belirleme,

takım ruhu geliştirme, örgütsel bağlılık, liderlik ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi süreçlerde önemli rol oynadığı sonucuna da ulaşmıştır (İşcan ve Sayın, 2010:202).

Cook ve Wall (1980) araştırmalarında örgütsel güveni etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bu durum; Herebiniak ve Alutto (1972)'nin örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğuna dair elde ettiği olguları destekler niteliktedir. Parker (2009) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel güven düzeyinin yükselmesi durumunun çalışanların örgütsel bağlılıklarını, yaşam kalitelerini ve mesleğe olan bağlılıklarını aynı oranda arttırdığı ifade edilmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel güvenin artmasıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Demircan ve Ceylan (2003)'in yapmış olduğu araştırmada belirttikleri “örgütsel bağlılık örgütlerde güvenin sonuçlarından biridir” ifadesi de bu düşünceyi destekler niteliktedir (Eğriboyun, 2013:66).

Asunakutlu (2006) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven duygusunun olmadığı veya az olduğu durumlarda performans ve verimlilik oluşturmanın güç olduğu ifade edilmiştir. Güvenin bulunmadığı iş ortamlarında, örgütsel bağlılıktan söz etmenin mümkün olmayacağı ileri sürülerek bunu engellemenin ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlamanın örgütsel güven ile doğrudan ilişkili olduğu savunulmuştur. Ayrıca örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti açısından da olumlu sonuçlar yaratacağı ileri sürülmüştür (Gilbert ve Tang, 1998, Akt; Asunakutlu, 2006:22).

Adams vd. (2008) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel güvenin önemli bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Brownell (2000) örgütsel güveni oluşturabilmenin örgütsel bağlılıkla gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür. Kaplan (2010) örgüte olan güven düzeyinin artmasının, çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyinin yükselmesi sayesinde gerçekleşeceğini ifade etmiştir (Eğriboyun, 2013:63).

Vo (2010) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğuna dair bulgulara rastladığını ifade etmiştir. Top (2012) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmacı; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir (Top, 2012:271).

Türköz vd. (2013), çalışanların örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık algıları üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapmış oldukları çalışmada, örgütsel güven değişkeninin örgütsel bağlılığı olumlu yönde, örgütsel sinizm algılamalarının ise örgütsel bağlılık değişkenini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Türköz v.d., 2013:290). Genellikle örgütlerde yaşanan güvensizlik duygusu, çalışanlar arasında şüphelerin oluşmasıyla birlikte öznel kararlar verilmesine, bir süre sonra kendi içine kapanık tavırlar sergilenmesine ve örgütle ilgili konularda olumsuz duyguların beslenmesi yoluyla örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ele alındığı diğer araştırmalar incelendiğinde; Nyhan (1999) yöneticiye güvenin duygusal bağlılığın anahtar ilişkisi olduğunu; Cook ve Wall (1980) yöneticiye güvenin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisinin bulunduğunu ve örgütsel güvenin başarıyı getiren çıktıları yükseltecek öneme sahip olduğunu; Perry (2004) örgütsel güveni iyileştirmenin örgütsel bağlılığı yükselterek sağlanacağını ve Brockner ile Siegel (1997) örgütsel güvene sahip çalışanların örgütlerine daha fazla sahip çıkacaklarını ileri sürmüşlerdir (Eğriboyun, 2013:66).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt oluşturulabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarına güven verebilmeleri durumu örgüt açısından önemli bir unsur olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında veya geliştirilmesinde; örgütü temsil eden ve örgütsel güvenin en önemli unsuru olarak değerlendirilen yöneticiye olan güven duygusunun, örgütsel yapı içerisinde geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

## 5. YÖNTEM

Çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde literatür taraması yardımıyla değişkenler hakkında genel bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ise çalışmanın tüm değişkenleri alt boyutları ile birarada ele alınarak aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul'da yer alan vakıf ve devlet üniversitelerinde görev alan 267 öğretim üyesi ile yapılan anket sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütsel güven ve örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki belirleyici etkisinin araştırılması amacıyla hiyerarşik regresyon analizi modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinden (Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçent) oluşmaktadır. İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde 2017 yılı Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) verilerine göre 843 öğretim üyesi görev yapmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/13/01/2017>). Evrende yer alan her kişinin örnekte yer alma şansının bulunmadığı araştırmalarda örnekleme teknikleri kullanılmaktadır (Altunışık v.d., 2012:141). Buradan yola çıkarak bu çalışma için örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini temsil edecek şekilde yüzdeler dilimler hesaplanarak belirlenen 267 kişilik örneklem, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin akademik erişim hesapları aracılığıyla elde edilmiştir.

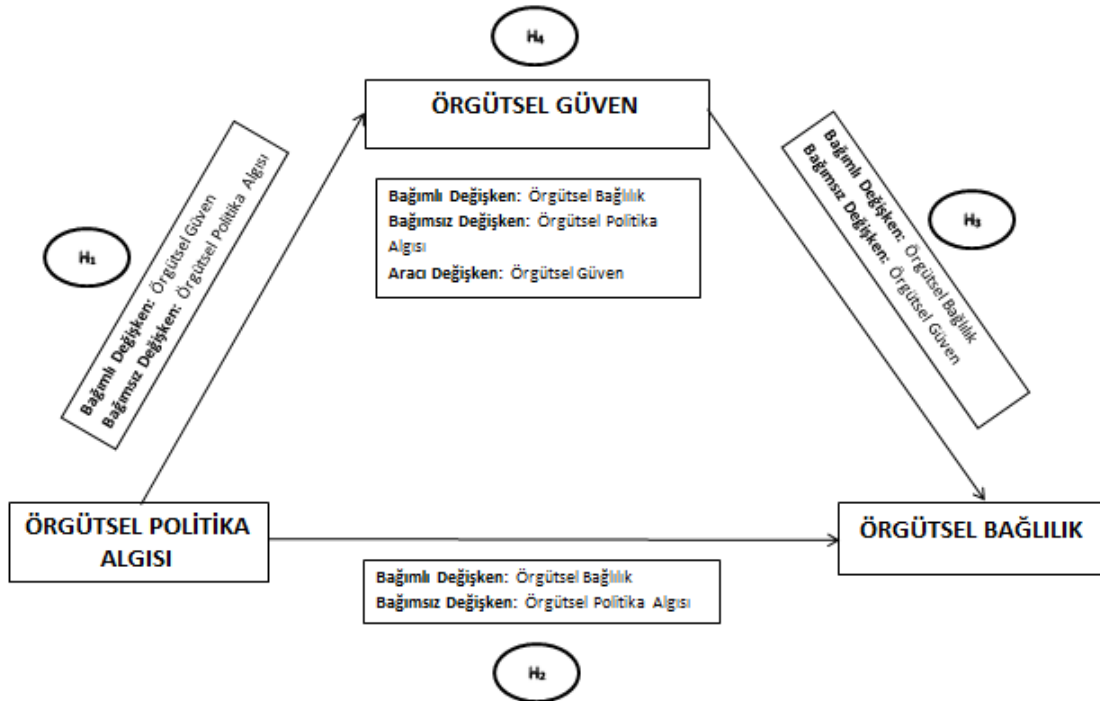
Anket sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla veri analizi yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak; sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

### 5.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, öğretim üyelerinin örgütsel politika algılarının örgütsel güvenleri üzerinde, örgütsel güvenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde, aynı zamanda örgütsel politika algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır.



Bununla birlikte yükseköğretim çalışanlarının örgütsel politika algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel güvenlerinin belirleyici bir değişken olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda; yukarıda bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkilerin var olduğu varsayımına dayanılarak Şekil 5.1.'de görüldüğü üzere bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca karar verme stilleri konusunun literatür çalışması gerçekleştirilmiş fakat analiz sonucunda söz konusu değişkenler ile anlamlı ilişkilerin oluşmaması üzerine çalışmadan çıkarılmıştır.



**Şekil 5.1:** Araştırmanın Modeli

Modele göre, örgütsel politika algısı; “örgüt politikaları ve uygulamaları, üstün davranışı, çalışma arkadaşlarının davranışı ve yükselmek için gerekeni yapmak” olmak üzere dört boyutta değerlendirilmektedir. Örgütsel güven; “yöneticiye güven, örgüte güven” olmak üzere iki boyutta, örgütsel bağlılık ise; “duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık” olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir.

Araştırma modelinde; örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri tüm alt boyutlarıyla ele alınarak aralarında belirleyici ilişkilerin varlığı

araştırılmaktadır. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kurulan hipotezler aşağıda gösterilmektedir;

**H<sub>1</sub>:Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır**

H<sub>1.1</sub>: Üstün davranışı ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışı ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamaları ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmak ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.5</sub>: Üstün davranışı ile örgüte güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.6</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışı ile örgüte güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.7</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamaları ile örgüte güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>1.8</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmak ile örgüte güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

**H<sub>2</sub>:Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır**

H<sub>2.1</sub>:Üstün davranışı ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.2</sub>:Çalışma arkadaşlarının davranışı ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.3</sub>:Örgüt politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.4</sub>:Yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.5</sub>:Üstün davranışı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.6</sub>:Çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.7</sub>:Örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.8</sub>:Yükselmek için gerekeni yapmak ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.9</sub>:Üstün davranışı ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.10</sub>:Çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.11</sub>:Örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>2.12</sub>:Yükselmek için gerekeni yapmak ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır

**H<sub>3</sub>:Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır**

H<sub>3.1</sub>:Yöneticiye güven ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>3.2</sub>: Örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>3.3</sub>: Yöneticiye güven ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>3.4</sub>: Örgüte güven ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>3.5</sub>: Yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

H<sub>3.6</sub>: Örgüte güven ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

**H<sub>4</sub>: Örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır**

**H<sub>5</sub>: Örgütsel politika algısının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır**

H<sub>5.1</sub>: Üstün davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>5.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>5.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>5.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

**H<sub>6</sub>: Örgütsel politika algısının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır**

H<sub>6.1</sub>: Üstün davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>6.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>6.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>6.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

**H<sub>7</sub>: Örgütsel politika algısının alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır**

H<sub>7.1</sub>: Üstün davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>7.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>7.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamalarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>7.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmanın devam bağlılığı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

**H<sub>8</sub>: Örgütsel politika algısının alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır**

H<sub>8.1</sub>: Üstün davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>8.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>8.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamalarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>8.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmanın devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

**H<sub>9</sub>: Örgütsel politika algısının alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır**

H<sub>9.1</sub>: Üstün davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>9.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>9.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamalarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>9.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmanın normatif bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır

**H<sub>10</sub>: Örgütsel politika algısının alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır**

H<sub>10.1</sub>: Üstün davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>10.2</sub>: Çalışma arkadaşlarının davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>10.3</sub>: Örgüt politikaları ve uygulamalarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

H<sub>10.4</sub>: Yükselmek için gerekeni yapmanın normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır

**H<sub>11</sub>: Örgütsel güven demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir**

H<sub>11.1</sub>: Örgütsel güven yaş özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>11.2</sub>: Örgütsel güven cinsiyet özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>11.3</sub>: Örgütsel güven iş deneyimi özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>11.4</sub>: Örgütsel güven medeni durum özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>11.5</sub>: Örgütsel güven unvan özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>11.6</sub>: Örgütsel güven üniversite türü özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir

**H<sub>12</sub>: Örgütsel politika algısı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir**

H<sub>12.1</sub>: Örgütsel politika algısı güven yaş özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>12.2</sub>: Örgütsel politika algısı cinsiyet özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>12.3</sub>: Örgütsel politika algısı iş deneyimi özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>12.4</sub>: Örgütsel politika algısı medeni durum özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>12.5</sub>: Örgütsel politika algısı unvan özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>12.6</sub>: Örgütsel politika algısı üniversite türü özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir

**H<sub>13</sub>: Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir**

H<sub>13.1</sub>: Örgütsel bağlılığın yaş özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>13.2</sub>: Örgütsel bağlılığın cinsiyet özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>13.3</sub>: Örgütsel bağlılığın iş deneyimi özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>13.4</sub>: Örgütsel bağlılığın medeni durum özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>13.5</sub>: Örgütsel bağlılığın unvan özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>13.6</sub>: Örgütsel bağlılığın üniversite türü özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

## **5.2 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinden (Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçent) oluşmaktadır. İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde 2017 yılı Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) verilerine göre 843 öğretim üyesi görev yapmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/13/01/2017>). Evrende yer alan her kişinin örnekte yer alma şansının bulunmadığı araştırmalarda örnekleme teknikleri kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2012:141). Buradan yola çıkarak bu çalışma için örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü (Salant ve Dilman, 1994: 55) belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n: Örneklem alınacak birey sayısı*

*p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örneklem hatasıdır*

Örneklem, formül kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için %95 güven aralığında, ±5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü,  $n = 843 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5) / (0,5)^2 * (843-1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5) = 264$  olarak hesaplanmıştır (İslamoğlu, 2003:150). Araştırmada 267 öğretim üyesi ile hesaplamaya göre evreni temsil edecek örneklem ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir.

Öğretim üyelerine uygulanan anketler son 1 yıl (1 Ocak 2017 - 1 Ocak 2018) içerisinde 12 aylık bir süreyi kapsayacak şekilde yapılmıştır. Verilerin analizi yapılırken katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmiş, analize uygun olup olmadıkları belirlenmiştir. Anketi yanıtlayan öğretim üyelerinin demografik özelliklerine bakıldığında; 89'u kadın geri kalan 178'i erkek iken; 189'u evli geri kalan 78 kişinin ise bekâr oldukları gözlemlenmiştir. Anketler katılımcılar tarafından bizzat doldurulmuş olup şahsi izinleri dâhilinde gerçekleştirilmiştir.

Örneklem olarak alınan öğretim üyelerinin demografik özelliklerinin dağılımı aşağıda verilmektedir.



**Çizelge 5.1: Öğretim Üyelerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

Çizelgeler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	40 yaş ve altı	63	23,6
	41-50 yaş arası	96	36,0
	51-60 yaş arası	75	28,1
	61 ve üzeri	33	12,4
	Toplam	267	100,0
Cinsiyet	Kadın	89	33,3
	Erkek	178	66,7
	Toplam	267	100,0
Medeni Durum	Evli	189	70,8
	Bekâr	78	29,2
	Toplam	267	100,0
İş Deneyimi	10 yıl ve altı	40	15,0
	11-20 yıl	83	31,1
	21-30 yıl	69	25,8
	31-40 yıl	39	14,6
	41-50 yıl	36	13,5
	Toplam	267	100,0
	Üniversite Türü	Devlet	83
Vakıf		184	68,9
Toplam		267	100,0
Unvan	Yardımcı Doçent	149	55,9
	Doçent	48	17,9
	Profesör	70	26,2
	Toplam	267	100,0

Öğretim üyeleri yaşa göre 63'ü (%23,6) 40 yaş ve altı, 96'sı (%36,0) 41-50 yaş arası, 75'i (%28,1) 51-60 yaş arası, 33'ü (%12,4) 61 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Öğretim üyeleri cinsiyete göre 89'u (%33,3) kadın, 178'i (%66,7) erkek olarak dağılmaktadır.

Öğretim üyeleri medeni duruma göre 189'u (%70,8) evli, 78'i (%29,2) bekâr olarak dağılmaktadır.

Öğretim üyeleri iş deneyimine göre 40'ı (%15,0) 10 yıl ve altı, 83'ü (%31,1) 11-20 yıl, 69'u (%25,8) 21-30 yıl, 39'u (%14,6) 31-40 yıl, 36'sı (%13,5) 41-50 yıl olarak dağılmaktadır.

Öğretim üyeleri üniversite türüne göre 83'ü (%31,1) devlet, 184'ü (%68,9) vakıf olarak dağılmaktadır.

Öğretim üyeleri unvanlarına göre 149'u (%55,9) yardımcı doçent, 48'i (%17,9) doçent, 70'i (%26,2) profesör olarak dağılmaktadır.

### 5.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretim üyelerinin örgütsel politika algıları Ferris ve Kacmar'ın geliştirmiş olduğu Örgütsel Politika Algısı Ölçeği ile örgütsel güven düzeyleri Nyhan ve Marlowe'un geliştirmiş olduğu Örgütsel Güven Ölçeği ile örgütsel bağlılık düzeyleri ise Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca öğretim üyelerinin bazı kişisel özelliklerinin ölçülmesi amacıyla da kişisel veri formunu doldurmaları kendilerinden istenmiştir.

#### 5.3.1 Örgütsel güven ölçeği

Örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlowe (1997)'un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Demircan (2004) tarafından yapılmış ve "Kurumsal Güven Ölçeği" olarak 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 Marlowe (1997) tarafından "Örgütsel Güven Envanteri" olarak adlandırılmaktadır. Ölçek maddeleri; kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), kararsızım(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5), şeklinde sıralanan likert tipi 5'li bir derecelemeye göre puanlanmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.812>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı %53.921 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Örgütsel güven ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.860$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel güven ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Çizelge 5.2:** Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yöneticiye güven (Özdeğer=4.815)	Ög 6	0,877	33,475	0,871
	Ög 5	0,818		
	Ög 4	0,795		
	Ög 3	0,764		
	Ög 2	0,748		
	Ög 1	0,567		
	Ög 7	0,536		
	Ög 8	0,779		
Örgüte güven (Özdeğer=1.656)	Ög 9	0,767	20,446	0,713
	Ög 12	0,656		
	Ög 11	0,578		
	Ög 10	0,506		
Toplam Varyans %53.921				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken, faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 5.3.2 Örgütsel bağlılık ölçeği

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını belirlemek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)" kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen bu model, çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini kapsamakta, örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenleri ifade etmekte ve bu bileşenlerin alt boyutları örgütsel bağlılığın bütünü oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşan 24 maddelik bir ölçme aracı olan bu modelde duygusal bağlılık alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 1-8'inci maddeleri, devam bağlılığı alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 9-16'ncü maddeleri ve normatif bağlılık alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 17-24'ncü maddeleri içermektedir. Ölçek maddeleri; kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), kararsızım(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5), şeklinde sıralanan likert tipi 5'li bir derecelemeğe göre puanlanmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda

(KMO=0.649>0,60) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı %47.738 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği alpha=0.740 olarak yüksek bulunmuştur. Faktör yükü 0,5’in altında kalan 8,12,17,18,19,24 numaralı maddeler çıkartılmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Çizelge 5.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal bağlılık (Özdeğer=4.423)	Öb 3	0,763	18,874	0,800
	Öb 4	0,682		
	Öb 7	0,666		
	Öb 6	0,626		
	Öb 5	0,606		
	Öb 2	0,560		
	Öb 9	0,555		
	Öb 1	0,550		
	Öb 15	0,734		
Devam bağlılığı (Özdeğer=2.231)	Öb 10	0,699	16,976	0,721
	Öb 11	0,664		
	Öb 14	0,660		
	Öb 16	0,588		
	Öb 13	0,524		
Normatif bağlılık (Özdeğer=1.938)	Öb 21	0,706	11,888	0,614
	Öb 20	0,666		
	Öb 23	0,618		
	Öb 22	0,614		
Toplam Varyans %47.738				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken, faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 5.3.3 Örgütsel politika algısı ölçeği

Örgütsel politika algısına ilişkin değişkenler, Ferris ve Kacmar (1991) tarafından geliştirilen ve yaygın bir biçimde kullanılan “Örgütsel Politika Algısı Ölçeği (POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale)” ile ölçülmüştür. Ferris ve Kacmar (1991)

çalışmalarında yazına, örgütsel politika algısını ölçmeye yarayan 31 maddelik ölçek sunmuşlardır. Örgütlerde çalışanların ortama yönelik politik algılarını belirlemek için, 5'li Likert ölçeğinde 31 ifadeyi kapsayan sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar SPSS paket programı kullanılarak faktör analizi yardımı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ölçek maddeleri; kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), kararsızım(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5), şeklinde sıralanan likert tipi 5'li bir dereceleme göre puanlanmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.927>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı %61.948 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Örgütsel politika algısı ölçeğindeki 31 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.933$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Faktör yükü 0,5'in altında kalan ve iç tutarlılığı olumsuz etkileyen 1,2,3,4,13,15 numaralı maddeler çıkartılmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel politika algısı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Çizelge 5.4: Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Üstün davranışı (Özdeğer=10.242)	Öpol 28	0,710	19,178	0,908
	Öpol 21	0,700		
	Öpol 29	0,691		
	Öpol 25	0,656		
	Öpol 14	0,644		
	Öpol 16	0,627		
	Öpol 18	0,583		
	Öpol 12	0,576		
	Öpol 17	0,572		
	Öpol 11	0,534		
Yükselmek için gerekeni yapmak (Özdeğer=2.267)	Öpol 9	0,798	17,321	0,893
	Öpol 10	0,779		
	Öpol 8	0,734		
	Öpol 6	0,713		
	Öpol 7	0,676		
	Öpol 22	0,827		
Çalışma arkadaşlarının davranışı (Özdeğer=1.693)	Öpol 19	0,772	17,256	0,851
	Öpol 26	0,666		
	Öpol 30	0,638		
	Öpol 20	0,632		
	Öpol 5	0,618		
Örgüt politikaları ve uygulamaları (Özdeğer=1.286)	Öpol 27	0,542	8,193	0,677
	Öpol 23	0,844		
	Öpol 24	0,806		
	Öpol 31	0,554		
Toplam Varyans %61.948				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken, faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

#### 5.4 Verilerin istatistiksel analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”,

2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993: 9).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi, lineer regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın modeli hiyerarşik regresyon analizi modeli olup, model Baron ve Kenny (1986) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny’e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için;

- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron ve Kenny tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Baron ve Kenny 1986: 1176; Usta, 2009:256). Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığı ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmiştir (Sobel, Akt; Çetin v.d., 2012: 207; <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## **5.5 Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, ölçekler yoluyla araştırmaya katılan öğretim üyelerinden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 5.5.1 Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Puan Ortalamaları

Öğretim üyelerine uygulanan örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel politika algısı ölçekleri birlikte değerlendirilerek elde edilen puan ortalamaları yardımıyla çalışma analiz edilmeye çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin, katılımcılar tarafından doğru bir şekilde algılanarak örgütsel güvenlerini, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel politika algılarını ne derecede açıkladığına ilişkin sayısal değerler aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 5.5: Örgütsel Güven Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Yöneticiye Güven	267	2,639	0,612	1,000	5,000
Örgüte Güven	267	3,026	0,659	1,000	5,000
Örgütsel Güven Genel	267	2,833	0,514	1,440	4,500

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin “yöneticiye güven” düzeyi orta ( $2,639\pm 0,612$ ); “örgüte güven” düzeyi orta ( $3,026\pm 0,659$ ); “örgütsel güven genel” düzeyi orta ( $2,833\pm 0,514$ ); olarak saptanmıştır.

**Çizelge 5.6: Örgütsel Politika Algısı Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Üstün Davranışı	267	1,958	0,627	1,000	3,620
Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	267	1,900	0,693	1,000	5,000
Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları	267	2,601	0,584	1,000	4,000
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	267	2,567	0,432	1,000	4,000
Örgütsel Politika Algısı Genel	267	2,257	0,397	1,030	3,760

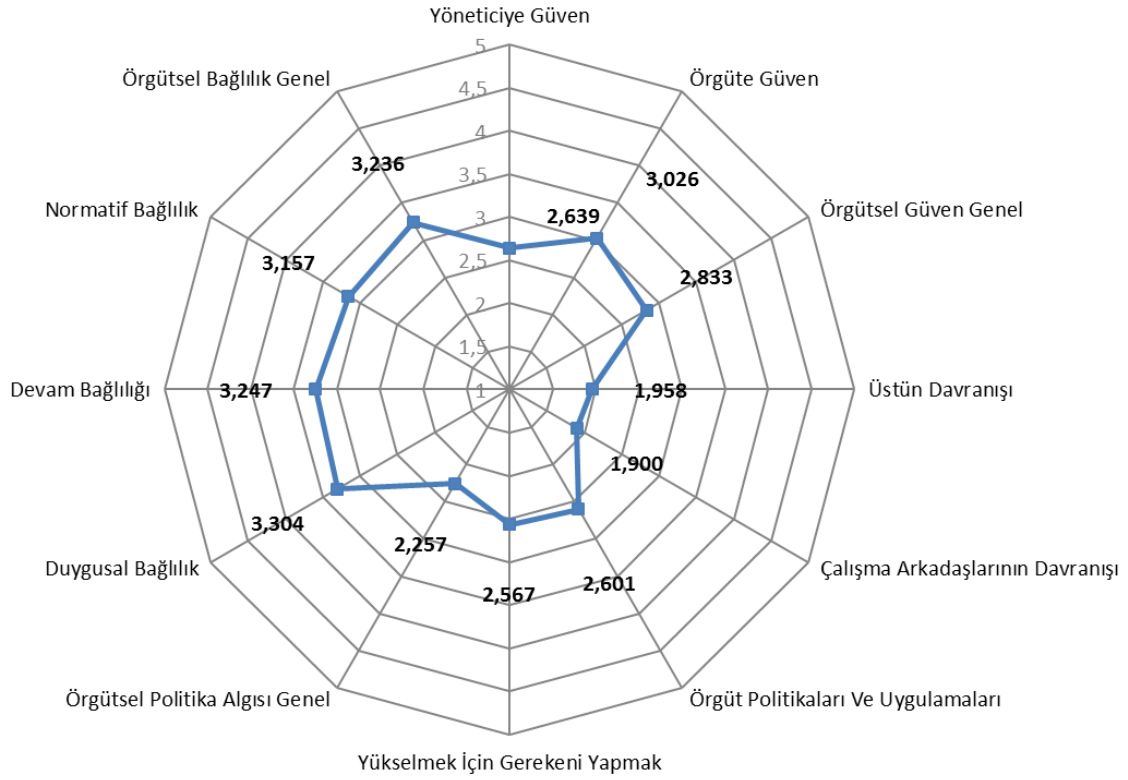
Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin “üstün davranışı” düzeyi zayıf ( $1,958\pm 0,627$ ); “çalışma arkadaşlarının davranışı” düzeyi zayıf ( $1,900\pm 0,693$ ); “örgüt politikaları ve uygulamaları” düzeyi orta ( $2,601\pm 0,584$ ); “yükselmek için gerekeni yapmak” düzeyi zayıf ( $2,567\pm 0,432$ ); “örgütsel politika algısı genel” düzeyi zayıf ( $2,257\pm 0,397$ ); olarak saptanmıştır.



**Çizelge 5.7: Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	267	3,304	0,625	1,380	5,000
Devam Bağlılığı	267	3,247	0,686	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	267	3,157	0,484	1,000	5,000
Örgütsel Bağlılık Genel	267	3,236	0,531	1,500	4,360

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin “duygusal bağlılık” düzeyi orta ( $3,304 \pm 0,625$ ); “devam bağlılığı” düzeyi orta ( $3,247 \pm 0,686$ ); “normatif bağlılık” düzeyi orta ( $3,157 \pm 0,484$ ); “örgütsel bağlılık genel” düzeyi orta ( $3,236 \pm 0,531$ ); olarak saptanmıştır.



**Şekil 5.2: Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Puan Ortalamalarına İlişkin Diyagram**

## 5.5.2 Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Arasında Korelasyon İlişkisi

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel politika algısı ölçekleri bir arada değerlendirilerek, aralarındaki anlamlılık düzeyleri analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan korelasyon analizlerinin sonuçları aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

**Çizelge 5.8:** Korelasyon Analizi

	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Güven Genel	Üstün Davranışı	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	Örgütsel Politika Algısı Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
<b>Yöneticiye Güven</b>	r 1,000 p 0,000											
<b>Örgüte Güven</b>	r 0,311** p 0,000	1,000										
<b>Örgütsel Güven Genel</b>	r 0,794** p 0,000	0,825**	1,000									
<b>Üstün Davranışı</b>	r 0,410** p 0,000	0,384**	0,490**	1,000								
<b>Çalışma Arkadaşlarının Davranışı</b>	r 0,351** p 0,000	0,493**	0,524**	0,434**	1,000							
<b>Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları</b>	r 0,351** p 0,405	0,399**	0,458**	0,317**	0,379**	1,000						
<b>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</b>	r 0,307** p 0,510**	0,510**	0,509**	0,314**	0,388**	0,448**	1,000					

		Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Güven Genel	Üstün Davranışı	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları	Yükselmek İçin Gerekli Yapmak	Örgütsel Politika Algısı Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
<b>Örgütsel Politika Algısı Genel</b>	p	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	r	-	-	-	0,685**	0,751**	0,614**	0,647**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	r	0,404**	0,592**	0,620**	-	-0,464**	-0,352**	-0,423**	-	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002	0,003	0,000	0,000			
	r	0,385**	0,691**	0,671**	-	-0,607**	-0,302**	-0,454**	-	0,732**	1,000		
<b>Devam Bağlılığı</b>	p	0,000	0,004	0,000	0,006	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000		
	r	0,394**	0,507**	0,559**	-	-0,362**	-0,509**	-0,673**	-	0,672**	0,614**	1,000	
	p	0,000	0,005	0,000	0,000	0,009	0,003	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	
<b>Normatif Bağlılık</b>	r	0,444**	0,684**	0,702**	-	-0,553**	-0,423**	-0,566**	-	0,912**	0,904**	0,832**	1,000
	p	0,007	0,000	0,000	0,001	0,000	0,004	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000
	r	0,444**	0,684**	0,702**	-	-0,553**	-0,423**	-0,566**	-	0,912**	0,904**	0,832**	1,000
<b>Örgütsel Bağlılık Genel</b>	p	0,007	0,000	0,000	0,001	0,000	0,004	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05;

\*\*<0,01

Örgüte güven ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.311$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel güven genel ve yöneticiye güven arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.794$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel güven genel ve örgüte güven arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.825$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Üstün davranışı ve yöneticiye güven arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.41$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Üstün davranışı ve örgüte güven arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.384$ ;  $p=0,007<0.05$ ). Üstün davranışı ve örgütsel güven genel arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.49$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışma arkadaşlarının davranışı ve yöneticiye güven arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.351$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışma arkadaşlarının davranışı ve örgüte güven arasında, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.493$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Çalışma arkadaşlarının davranışı ve örgütsel güven genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.524$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışma arkadaşlarının davranışı ve üstün davranışı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.434$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Örgüt politikaları ve uygulamaları ve örgüte güven arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.399$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüt politikaları ve uygulamaları ve örgütsel güven genel arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.458$ ;  $p=0,010<0.05$ ). Örgüt politikaları ve uygulamaları ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.379$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Yükselmek için gerekeni yapmak ve yöneticiye güven arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.307$ ;  $p=0,006<0.05$ ).

Yükselmek için gerekeni yapmak ve örgüte güven arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.51$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yükselmek için gerekeni yapmak ve örgütsel güven genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.509$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yükselmek için gerekeni yapmak ve üstün davranışı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.314$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yükselmek için gerekeni yapmak ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.388$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yükselmek için gerekeni yapmak ve örgüt politikaları ve uygulamaları arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.448$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Örgütsel politika algısı genel ve yöneticiye güven arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.417$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı genel ve örgüte güven arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.579$ ;

$p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı genel ve örgütsel güven genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.618$ ;  $p=0,008<0.05$ ).

Örgütsel politika algısı genel ve üstün davranışı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.685$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı genel ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.751$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı genel ve örgüt politikaları ve uygulamaları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.614$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı genel ve yükselmek için gerekeni yapmak arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.647$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Duygusal bağlılık ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.404$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve örgüte güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.592$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve örgütsel güven genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.62$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Duygusal bağlılık ve üstün davranışı arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.584$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.464$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve örgüt politikaları ve uygulamaları arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.352$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve yükselmek için gerekeni yapmak arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.423$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve örgütsel politika algısı genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.678$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Devam bağlılığı ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.385$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı ve örgüte güven arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.691$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Devam bağlılığı ve örgütsel güven genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.671$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Devam bağlılığı ve üstün davranışı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.437$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Devam bağlılığı ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.607$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı ve örgüt politikaları ve uygulamaları arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.302$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı ve yükselmek için gerekeni yapmak arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.454$ ;  $p=0,008<0.05$ ). Devam bağlılığı ve örgütsel politika algısı genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.672$ ;

$p=0,000<0.05$ ). Devam bağıllığı ve duygusal bağıllık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.732$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Normatif bağıllık ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.394$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık ve örgüte güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.507$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Normatif bağıllık ve örgütsel güven genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.559$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Normatif bağıllık ve üstün davranışı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.376$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.362$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Normatif bağıllık ve örgüt politikaları ve uygulamaları arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.509$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Normatif bağıllık ve yükselmek için gerekeni yapmak arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.673$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık ve örgütsel politika algısı genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.676$ ;  $p=0,006<0.05$ ).

Normatif bağıllık ve duygusal bağıllık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.672$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık ve devam bağıllığı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.614$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.444$ ;  $p=0,007<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve örgüte güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.684$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve örgütsel güven genel arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.702$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Örgütsel bağıllık genel ve üstün davranışı arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.532$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.553$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve örgüt politikaları ve uygulamaları arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.423$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve yükselmek için gerekeni yapmak arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.566$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve örgütsel politika algısı genel arasında yüksek, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.761$ ;  $p=0,007<0.05$ ).

Örgütsel bağıllık genel ve duygusal bağıllık arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.912$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve devam bağıllığı arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.904$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağıllık genel ve normatif bağıllık arasında

yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.832$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

### 5.5.3 Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel politika algısı ölçekleri tüm alt boyutları ile bir arada değerlendirilerek regresyon analizine tabi tutulmuşlardır. Bu amaçla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

**Çizelge 5.9:** Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

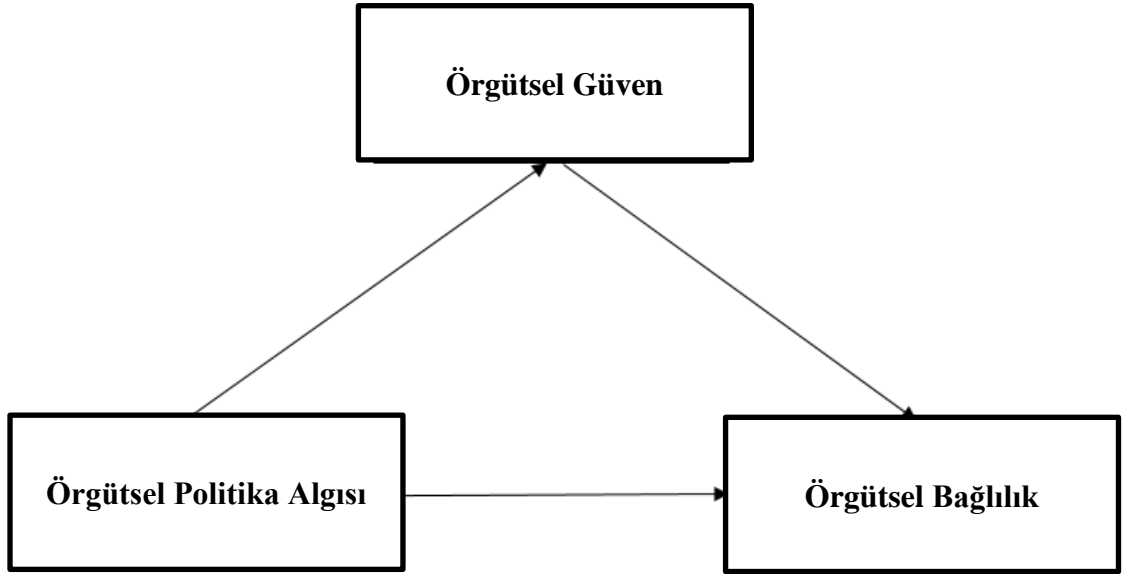
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Genel (Model 1)	Bağlılık Sabit	5,532	45,285	0,000	364,155	0,000	0,577
	Örgütsel Algısı Genel	-1,017	-19,083	0,007			
Örgütsel Algısı Genel (Model 2)	Politika Sabit	3,609	33,637	0,000	164,114	0,000	0,380
	Örgütsel Güven Genel	-0,478	-12,811	0,008			
Örgütsel Genel (Model 3)	Bağlılık Sabit	1,183	9,095	0,000	257,386	0,000	0,491
	Örgütsel Güven Genel	0,725	16,043	0,000			
Örgütsel Genel (Model 4)	Bağlılık Sabit	3,736	15,384	0,000	262,667	0,000	0,663
	Örgütsel Algısı Genel	-0,707	-11,680	0,000			
	Örgütsel Güven Genel	0,387	8,274	0,000			

Model 1’de örgütsel politika algısı genel ile örgütsel bağlılık genel arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=364,155$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel politika algısı genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,577$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-1,017$ ).

Model 2’de örgütsel güven genel ile örgütsel politika algısı genel arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=164,114$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı genel düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,380$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel güven genel düzeyi örgütsel politika algısı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,478$ ).

Model 3’de örgütsel güven genel ile örgütsel bağlılık genel arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=257,386$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,491$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel güven genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,725$ ).

Model 4’te örgütsel güven genel, örgütsel politika algısı genel ile örgütsel bağlılık genel arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=262,667$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven genel, örgütsel politika algısı genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,663$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel güven genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,387$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,707$ ).



**Şekil 5.3:** Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-1,017$ ) örgütsel güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,707$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,356$ ;  $p=0,015<0,05$ ).



**Çizelge 5.10:** Üstün Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık (Model 1)	Sabit	4,445	43,482	0,000	137,194	0,000	0,339
	Üstün Davranışı	-0,582	-11,713	0,002			
Üstün Davranışı (Model 2)	Sabit	3,646	19,376	0,000	41,880	0,000	0,235
	Yöneticiye Güven	-0,329	-5,699	0,000			
	Örgüte Güven	-0,271	-5,037	0,007			
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Sabit	1,163	6,995	0,000	89,649	0,000	0,400
	Yöneticiye Güven	0,249	4,885	0,000			
	Örgüte Güven	0,490	10,333	0,000			
Duygusal Bağlılık (Model 4)	Sabit	2,531	10,791	0,000	91,989	0,000	0,506
	Üstün Davranışı	-0,375	-7,614	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,126	2,563	0,011			
	Örgüte Güven	0,389	8,629	0,000			

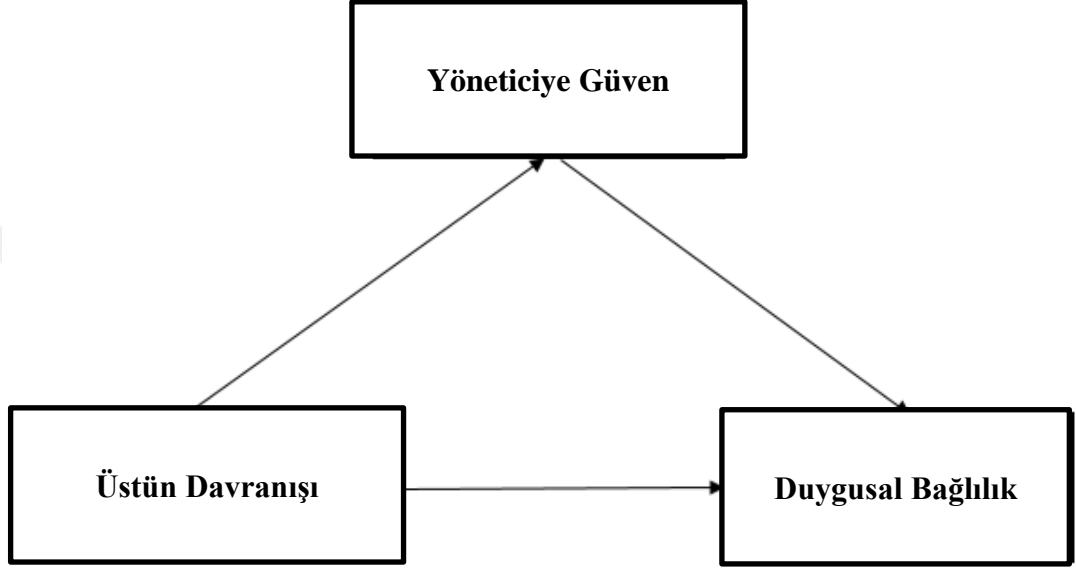
Model 1’de üst’ün davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=137,194; p=0,000<0.05). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,339). Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,582).

Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile üstün davranışı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=41,880; p=0,000<0.05). Üstün davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,235). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi üstün davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,329). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi üstün davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,271).

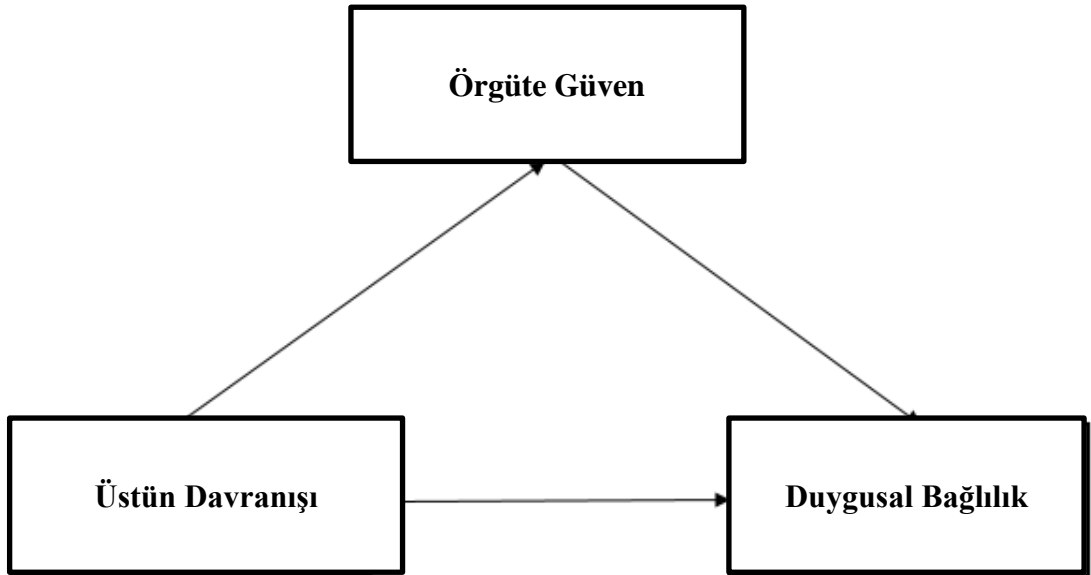
Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=89,649; p=0,000<0.05). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,400). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,249). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,490).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=91,989$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,506$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,126$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,389$ ). Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,375$ ).



**Şekil 5.4:** Üstün Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri



**Şekil 5.5:** Üstün Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Model 1’de üstün davranışının duygusal bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-0,582$ ) yöneticiye güven ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,375$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre üstün davranışı ile duygusal bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,654$ ;  $p=0,008<0,05$ ).

**Çizelge 5.11:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık (Model 1)	Sabit	4,100	41,313	0,000			
	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	-0,419	-8,538	0,000	72,902	0,000	0,213
Çalışma Arkadaşlarının Davranışı (Model 2)	Sabit	3,908	19,383	0,000			
	Yöneticiye Güven	-0,248	-4,005	0,000	52,996	0,000	0,281
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Örgüte Güven	-0,447	-7,771	0,004			
	Sabit	1,163	6,995	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,249	4,885	0,000	89,649	0,000	0,400
Duygusal Bağlılık (Model 4)	Örgüte Güven	0,490	10,333	0,000			
	Sabit	1,776	6,982	0,000			
	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	-0,157	-3,148	0,002	65,086	0,000	0,420
	Yöneticiye Güven	0,210	4,069	0,000			
	Örgüte Güven	0,420	8,120	0,000			

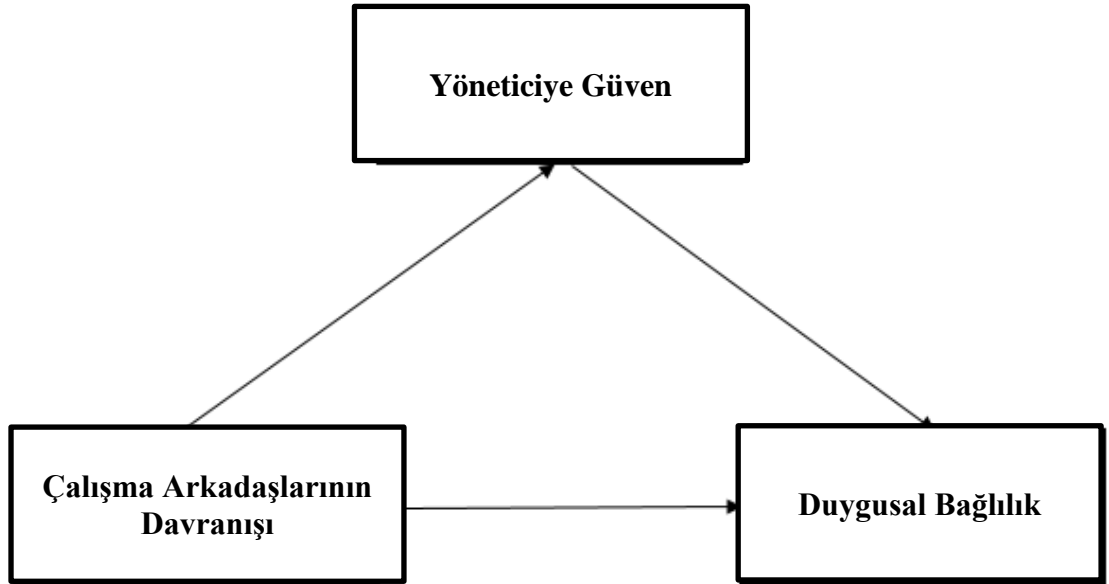
Model 1’de çalışma arkadaşlarının davranışı ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=72,902$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,213$ ). Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,419$ ).

Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile çalışma arkadaşlarının davranışı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=52,996$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,281$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyini

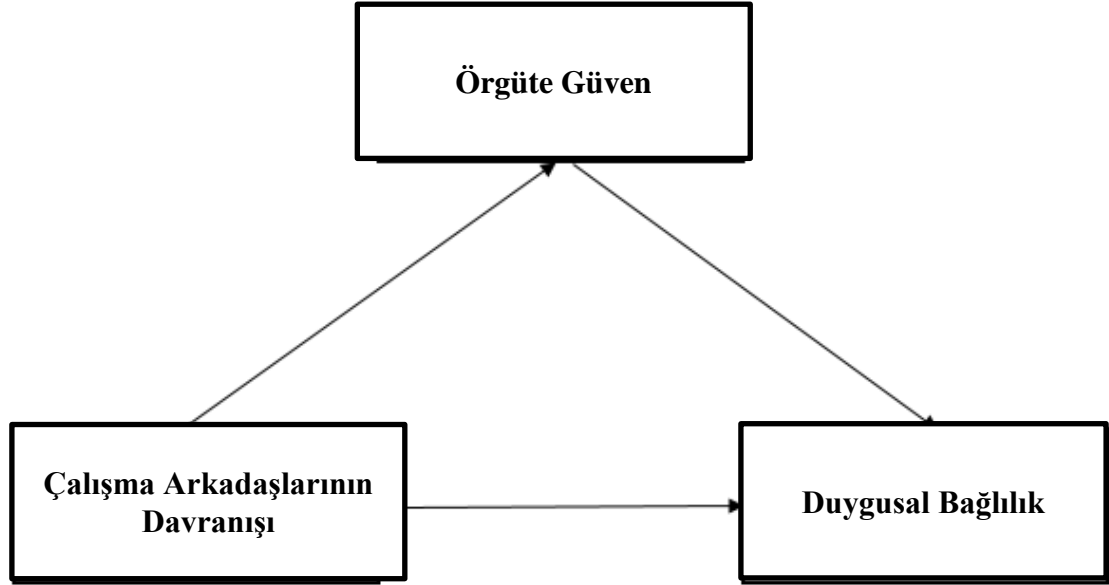
azaltmaktadır ( $\beta=-0,248$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,447$ ).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=89,649$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,400$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,249$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,490$ ).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=65,086$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,420$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,210$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,420$ ). Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,157$ ).



**Şekil 5.6:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.7:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de çalışma arkadaşlarının duygusal bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-0,419$ ) yöneticiye ve örgüte güven alt boyutları modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,157$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışı ile duygusal bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,456$ ;  $p=0,010<0,05$ ).

**Çizelge 5.12:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

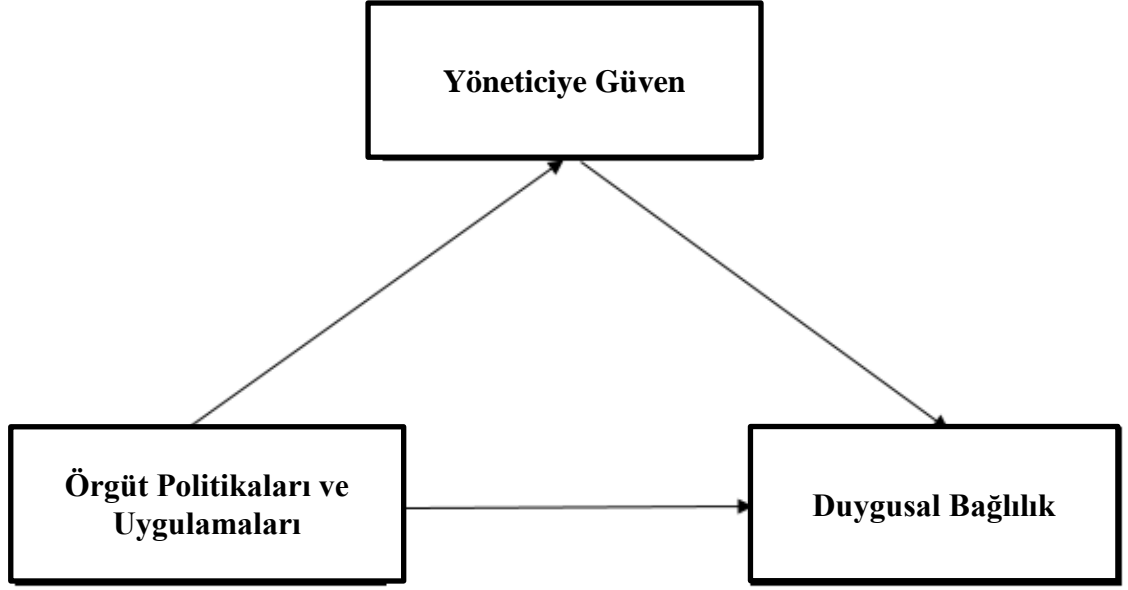
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık (Model 1)	Sabit	4,284	26,114	0,000			
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-0,377	-6,119	0,002	37,448	0,000	0,121
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları (Model 2)	Sabit	3,116	15,805	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,011	0,188	0,851	5,488	0,005	0,033
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Örgüte Güven	-0,180	-3,202	0,002			
	Sabit	1,163	6,995	0,000			
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Yöneticiye Güven	0,249	4,885	0,000	89,649	0,000	0,400
	Örgüte Güven	0,490	10,333	0,000			
Duygusal Bağlılık (Model 4)	Sabit	1,984	8,991	0,000			
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-0,264	-5,337	0,000	75,484	0,000	0,457
	Yöneticiye Güven	0,201	5,194	0,000			
	Örgüte Güven	0,443	9,621	0,000			

Model 1’de örgüt politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=37,448$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,121$ ). Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,377$ ).

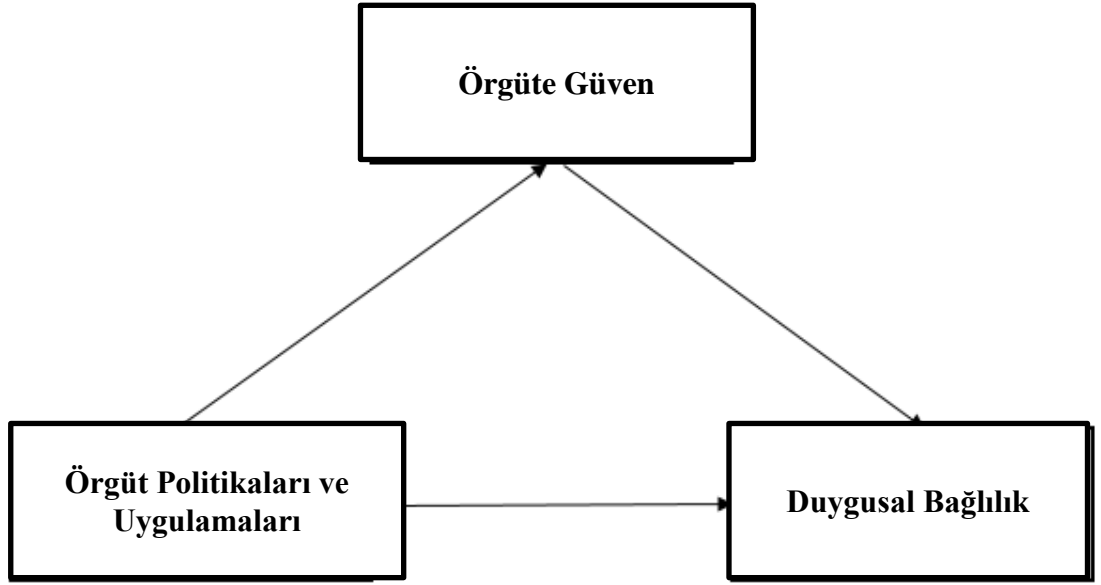
Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile örgüt politikaları ve uygulamaları arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,488$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,033$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyini etkilememektedir ( $p=0.851>0.05$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,180$ ).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=89,649$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,400$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,249$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,490$ ).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=75,484$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,457$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,201$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,443$ ). Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,264$ ).



**Şekil 5.8:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.9:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları İle Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1'de örgüt politikaları ve uygulamalarının duygusal bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-0,377$ ) yöneticiye güven ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,264$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre yöneticiye güven ile duygusal bağlılık arasında örgüt politikaları ve uygulamalarının kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,996$ ;  $p=0,036<0,05$ ).

**Çizelge 5.13:** Yükselmek için Gerekeni Yapmak ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık (Model 1)	Sabit	4,876	23,272	0,000	57,889	0,000	0,176
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-0,612	-7,608	0,003			
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak (Model 2)	Sabit	3,784	30,036	0,000	52,375	0,000	0,279
	Yöneticiye Güven	-0,116	-2,995	0,006			
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Örgüte Güven	-0,301	-8,373	0,000	89,649	0,000	0,400
	Sabit	1,163	6,995	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,249	4,885	0,000			
Duygusal Bağlılık (Model 4)	Örgüte Güven	0,490	10,333	0,000	62,104	0,000	0,408
	Sabit	1,816	5,234	0,000			
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-0,173	-2,141	0,033			
	Yöneticiye Güven	0,229	4,448	0,000			
	Örgüte Güven	0,438	8,267	0,000			

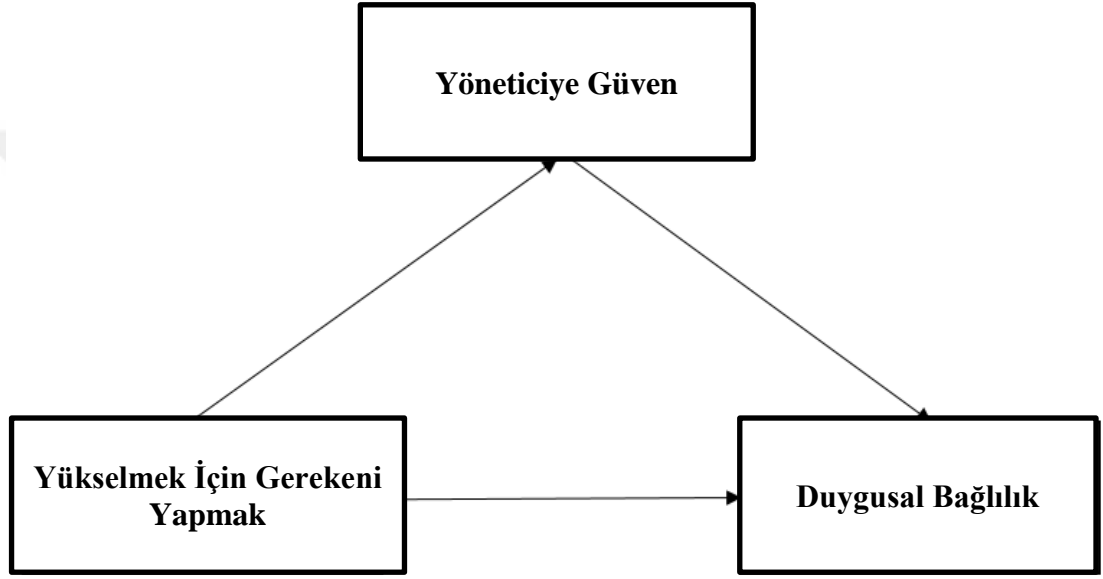
Model 1’de yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=57,889; p=0,000<0.05). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,176). Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,612).

Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=52,375; p=0,000<0.05). Yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,279). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi yükselmek için gerekeni yapmak düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,116). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi yükselmek için gerekeni yapmak düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,301).

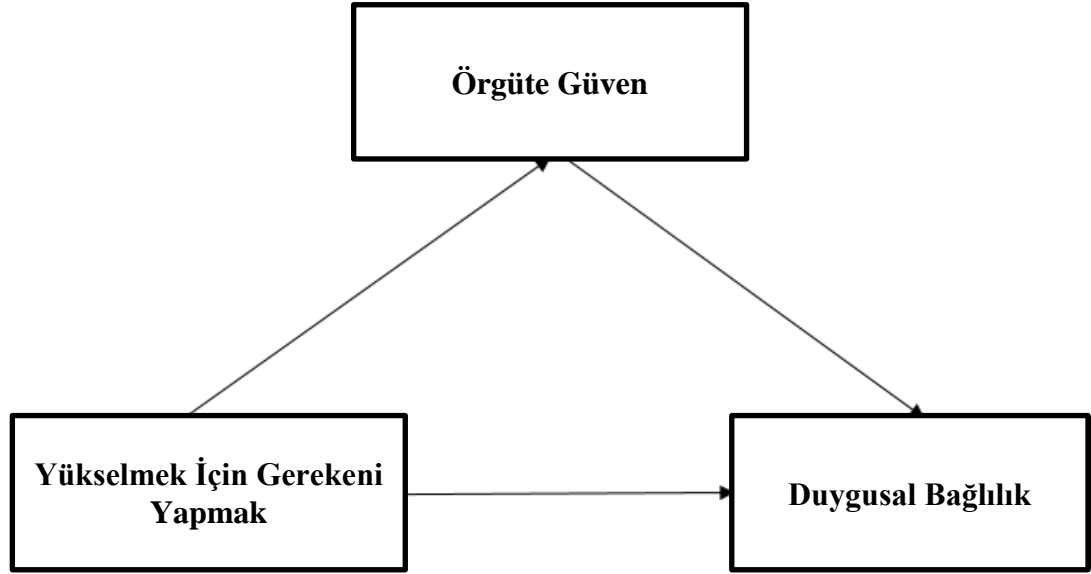
Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=89,649; p=0,000<0.05). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,400). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,249). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,490).



Model 4'te yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=62,104$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür ( $R^2=0,408$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,229$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,438$ ). Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,173$ ).



**Şekil 5.10:** Yükselmek için Gerekeni Yapmak ile Duygusal Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.11:** Yükselmek için Gerekeni Yapmak ile Duygusal Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de yükselmek için gerekeni yapmanın duygusal bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-0,612$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,173$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,048$ ;  $p=0,003<0,05$ ).

**Çizelge 5.14:** Üstün Davranışı ile Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı (Model 1)	Sabit	4,184	33,670	0,000	62,721	0,000	0,188
	Üstün Davranışı	-0,479	-7,920	0,006			
Üstün Davranışı (Model 2)	Sabit	3,646	19,376	0,000	41,880	0,000	0,235
	Yöneticiye Güven	-0,329	-5,699	0,000			
	Örgüte Güven	-0,271	-5,037	0,007			
Devam Bağlılığı (Model 3)	Sabit	0,695	4,199	0,000	136,995	0,000	0,506
	Yöneticiye Güven	0,212	4,166	0,000			
	Örgüte Güven	0,658	13,934	0,004			
Devam Bağlılığı (Model 4)	Sabit	1,312	5,179	0,000	97,844	0,000	0,522
	Üstün Davranışı	-0,169	-3,178	0,002			
	Yöneticiye Güven	0,156	2,946	0,004			
	Örgüte Güven	0,613	12,595	0,000			

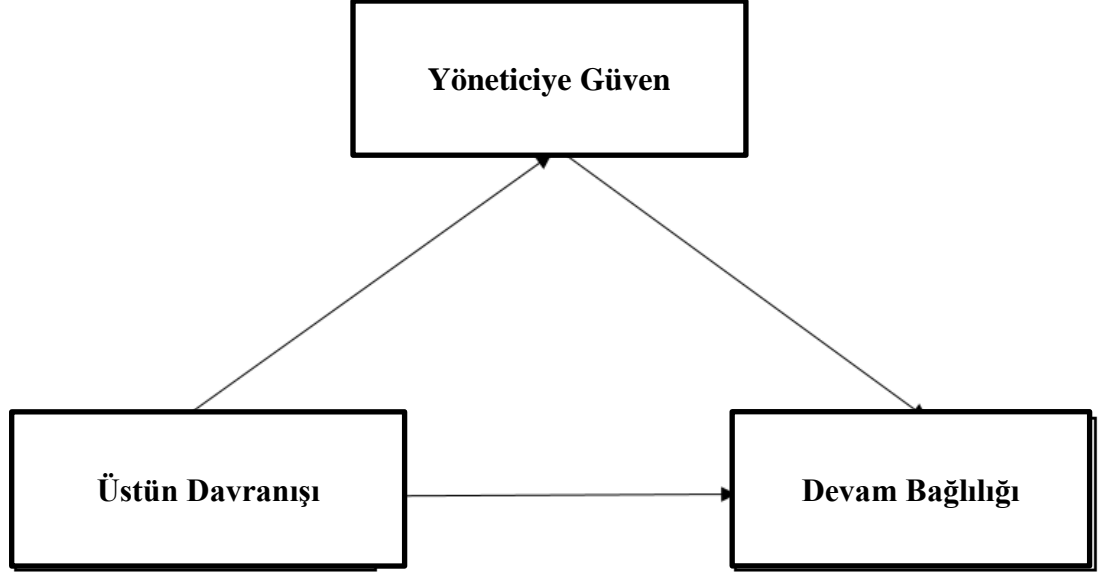
Model 1’de üstün davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=62,721$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak üstün

davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,188$ ). Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,479$ ).

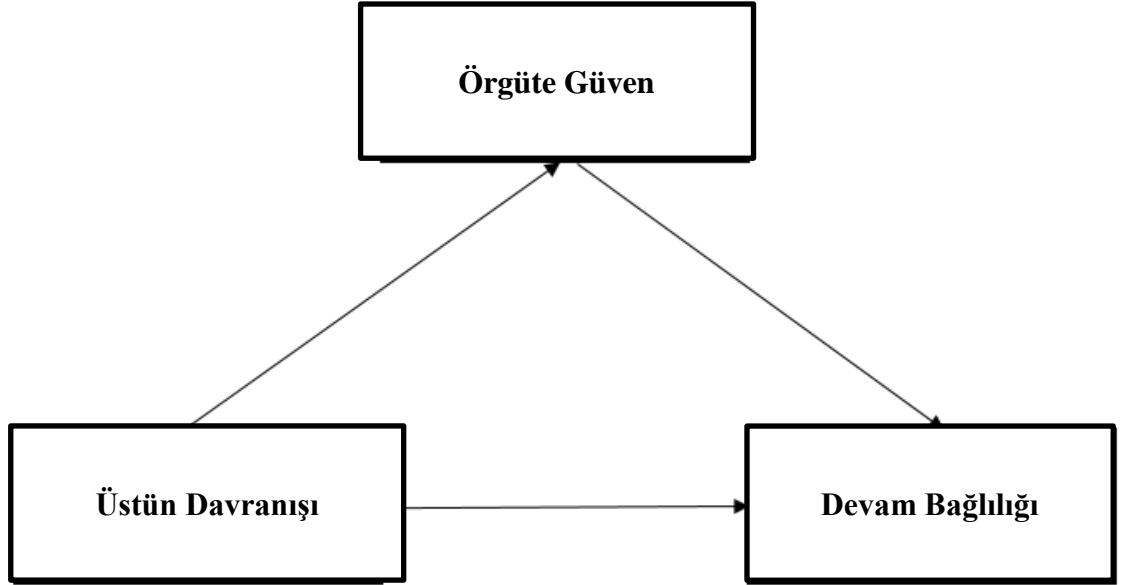
Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile üstün davranışı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=41,880$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Üstün davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,235$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi üstün davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,329$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi üstün davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,271$ ).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=136,995$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,506$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,212$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,658$ ).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=97,844$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,522$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,156$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,613$ ). Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,169$ ).



**Şekil 5.12:** Üstün Davranışı ile Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.13:** Üstün Davranışı ile Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1'de üstün davranışının devam bağlılığı üzerine etkisi ( $\beta=-0,479$ ) yöneticiye ve örgüte güvenin modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,169$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre üstün davranışı ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,189$ ;  $p=0,009<0,05$ ).

**Çizelge 5.15:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı (Model 1)	Sabit	4,388	44,878	0,000	154,311	0,000	0,366
	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	-0,601	-12,422	0,000			
Çalışma Arkadaşlarının Davranışı (Model 2)	Sabit	3,908	19,383	0,000	52,996	0,000	0,281
	Yöneticiye Güven	-0,248	-4,005	0,000			
Devam Bağlılığı (Model 3)	Örgüte Güven	-0,447	-7,771	0,004	136,995	0,000	0,506
	Sabit	0,695	4,199	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,212	4,166	0,000			
Devam Bağlılığı (Model 4)	Örgüte Güven	0,658	13,934	0,004	122,355	0,000	0,578
	Sabit	1,935	8,127	0,000			
	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	-0,317	-6,796	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,133	2,751	0,006			
	Örgüte Güven	0,516	10,671	0,000			

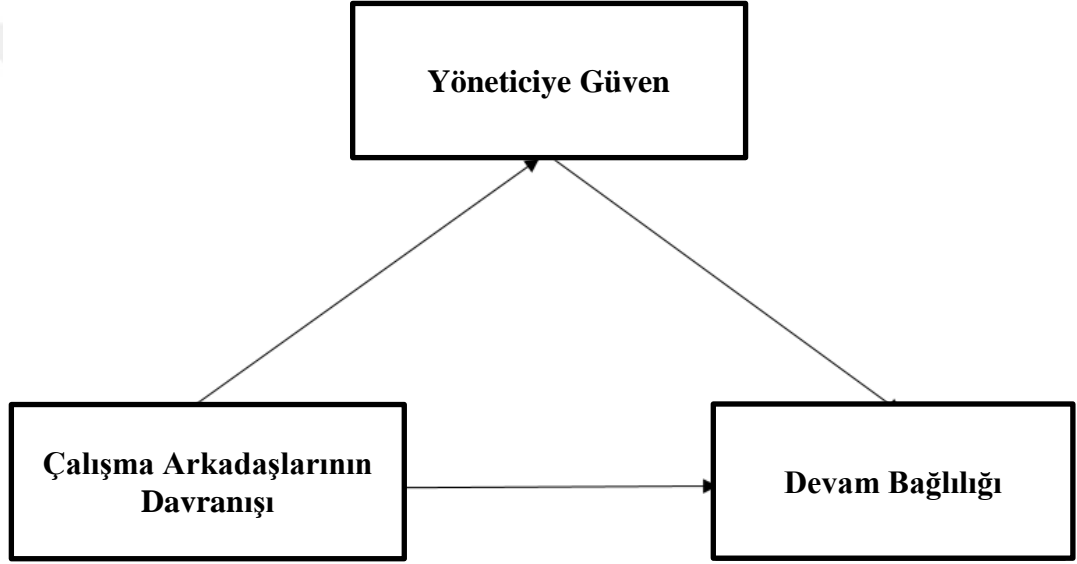
Model 1’de çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=154,311; p=0,000<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,366). Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,601).

Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile çalışma arkadaşlarının davranışı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=52,996; p=0,000<0.05). Çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,281). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,248). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,447).

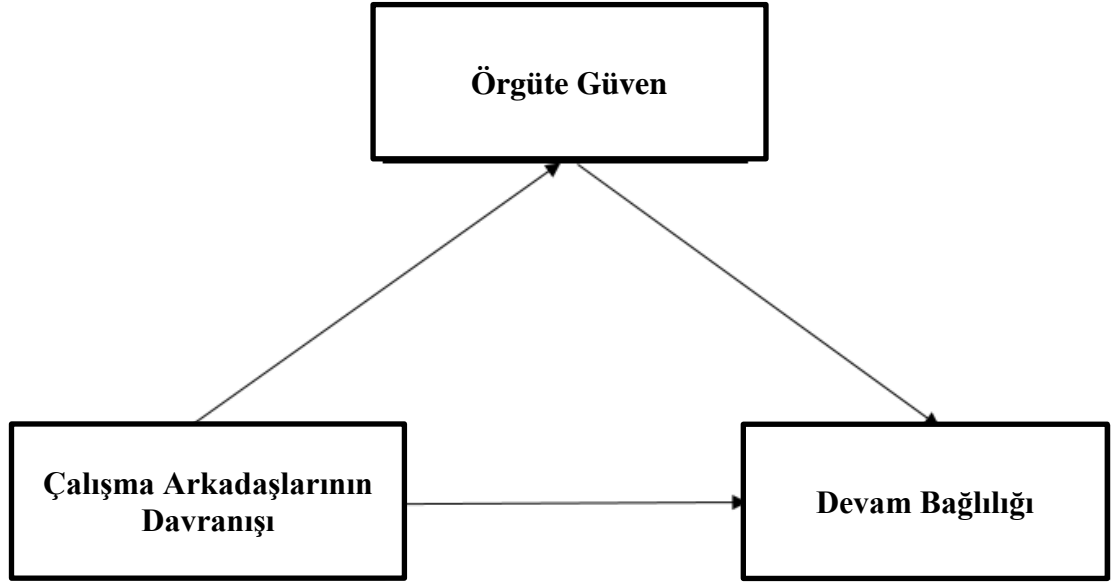
Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=136,995; p=0,000<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,506). Öğretim üyelerinin yöneticiye

güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,212$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,658$ ).

Model 4'te yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=122,355$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,578$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,133$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,516$ ). Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,317$ ).



**Şekil 5.14:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.15:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de çalışma arkadaşlarının davranışının devam bağlılığı üzerine etkisi ( $\beta=0,601$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=0,317$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,334$ ;  $p=0,020<0,05$ ).

**Çizelge 5.16:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı (Model 1)	Sabit	4,170	22,749	0,000	26,659	0,000	0,088
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-0,355	-5,163	0,000			
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları (Model 2)	Sabit	3,116	15,805	0,000	5,488	0,005	0,033
	Yöneticiye Güven	0,011	0,188	0,851			
Devam Bağlılığı (Model 3)	Örgüte Güven	-0,180	-3,202	0,002	136,995	0,000	0,506
	Sabit	0,695	4,199	0,000			
Devam Bağlılığı (Model 4)	Yöneticiye Güven	0,212	4,166	0,000	102,167	0,000	0,533
	Örgüte Güven	0,658	13,934	0,004			
	Sabit	1,330	5,926	0,000			
Devam Bağlılığı (Model 4)	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-0,204	-4,057	0,000	102,167	0,000	0,533
	Yöneticiye Güven	0,204	4,332	0,000			
	Örgüte Güven	0,622	13,281	0,000			

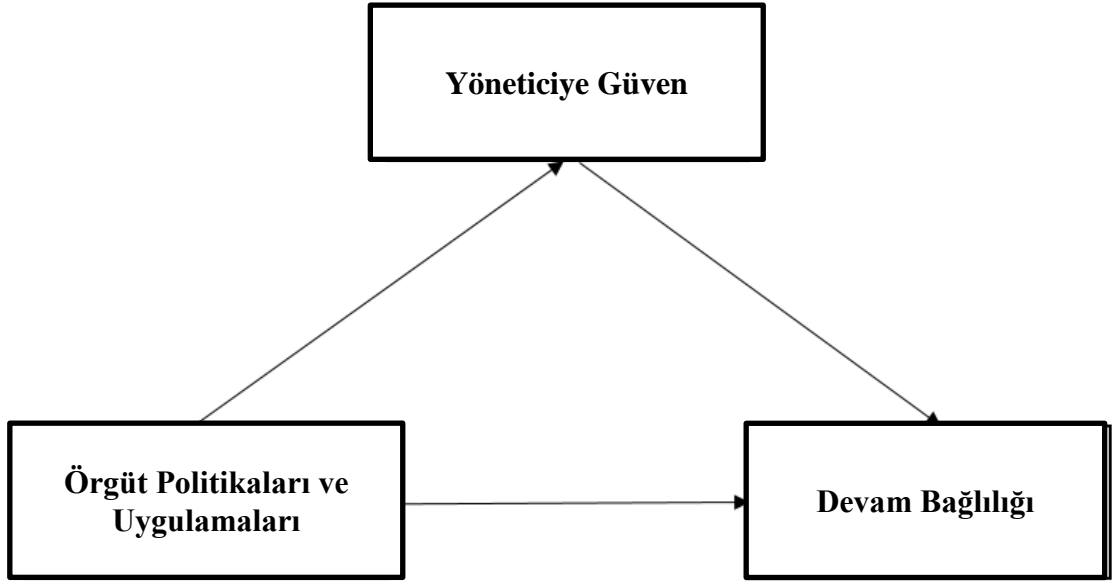
Model 1’de örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağıllığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=26,659$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağıllığı düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,088$ ). Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi devam bağıllığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,355$ ).

Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile örgüt politikaları ve uygulamaları arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,488$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,033$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyini etkilememektedir ( $p=0.851>0.05$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,180$ ).

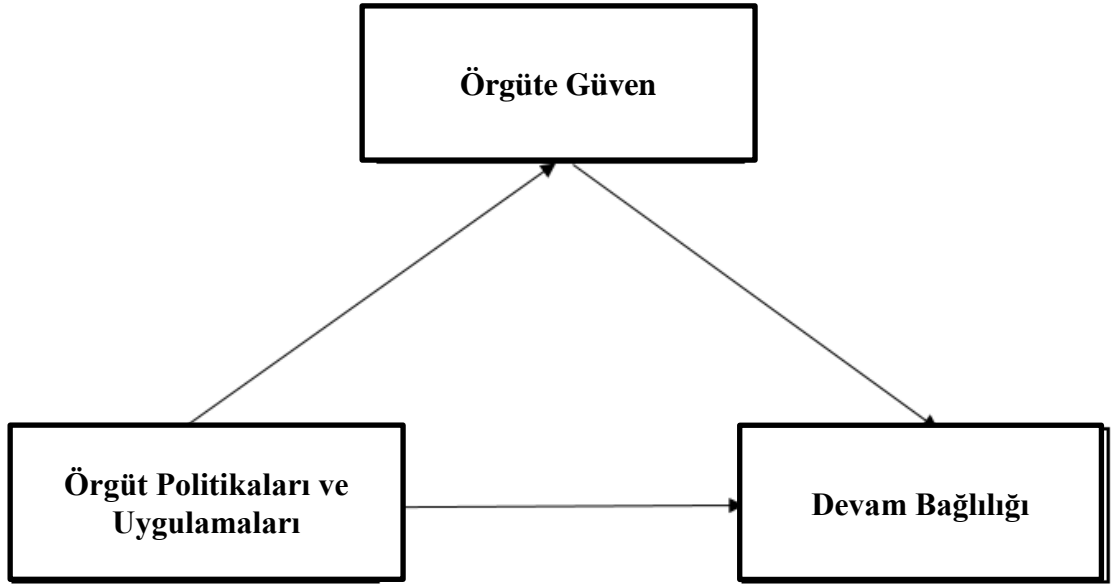
Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağıllığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=136,995$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağıllığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,506$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,212$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,658$ ).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağıllığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=102,167$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağıllığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,533$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,104$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,622$ ). Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi devam bağıllığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,204$ ).





**Şekil 5.16:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.17:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de örgüt politikaları ve uygulamalarının devam bağlılığı üzerine etkisi ( $\beta=-0,355$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,204$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,452$ ;  $p=0,016<0,05$ ).

**Çizelge 5.17:** Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak ile Devam Bağlılığı Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

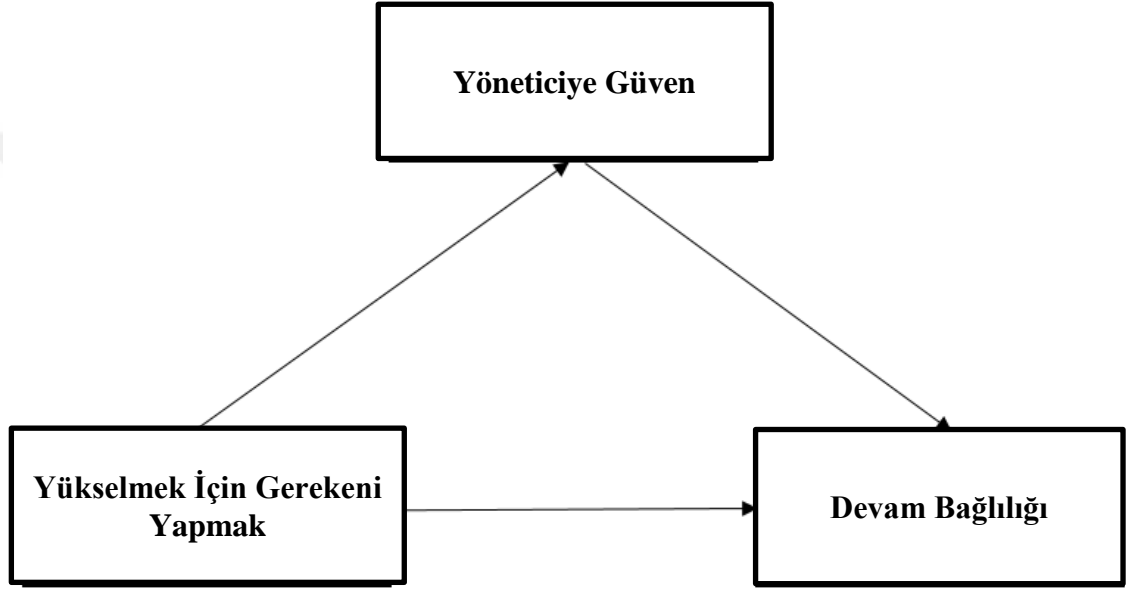
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı (Model 1)	Sabit	5,097	22,541	0,000	68,872	0,000	0,203
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-0,721	-8,299	0,008			
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak (Model 2)	Sabit	3,784	30,036	0,000	52,375	0,000	0,279
	Yöneticiye Güven	-0,116	-2,995	0,006			
Devam Bağlılığı (Model 3)	Örgüte Güven	-0,301	-8,373	0,000	136,995	0,000	0,506
	Sabit	0,695	4,199	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,212	4,166	0,000			
Devam Bağlılığı (Model 4)	Örgüte Güven	0,658	13,934	0,004	93,826	0,000	0,511
	Sabit	1,317	3,809	0,000			
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-0,164	-2,045	0,042			
	Yöneticiye Güven	0,193	3,751	0,000			
	Örgüte Güven	0,609	11,523	0,000			

Model 1’de yükselmek için gerekeni yapmak ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=68,872; p=0,000<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,203). Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır (β=-0,721).

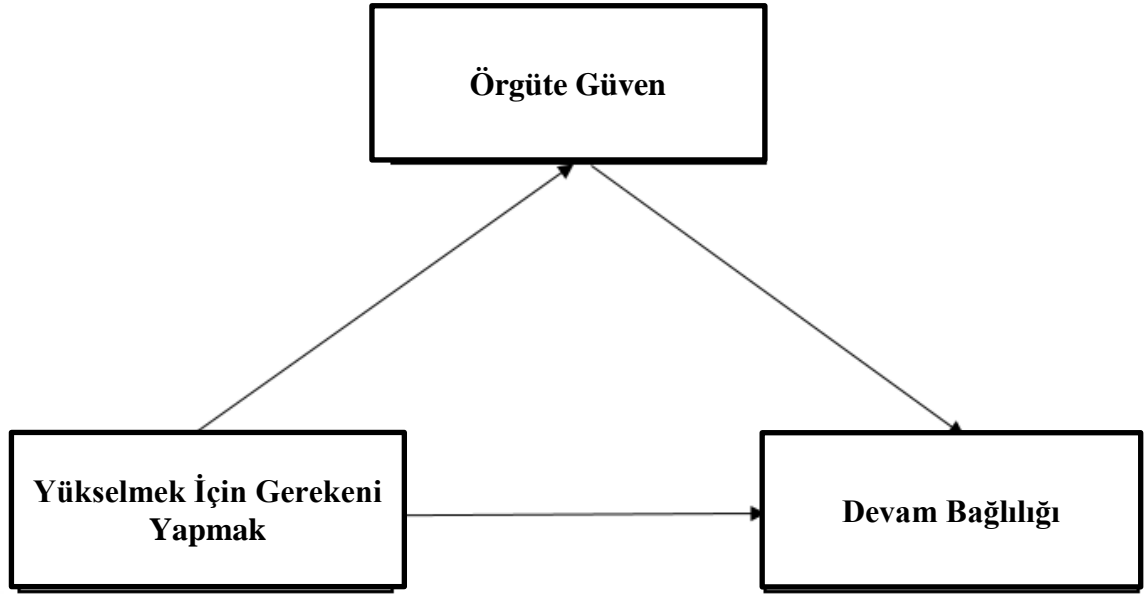
Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=52,375; p=0,000<0.05). Yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,279). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi yükselmek için gerekeni yapmak düzeyini azaltmaktadır (β=-0,116). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi yükselmek için gerekeni yapmak düzeyini azaltmaktadır (β=-0,301).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=136,995; p=0,000<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,506). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır (β=0,212). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır (β=0,658).

Model 4'te yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=93,826$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,511$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,193$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,609$ ). Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,164$ ).



**Şekil 5.18:** Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak ile Devam Bağlılığı Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.19:** Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak ile Devam Bağlılığı Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de yükselmek için gerekeni yapmanın devam bağlılığı üzerine etkisi ( $\beta=-0,721$ ) yöneticiye güven ile örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,164$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre yükselmek için gerekeni yapmak ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,744$ ;  $p=0,032<0,05$ ).

**Çizelge 5.18:** Üstün Davranışı ile Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>																																																				
Normatif Bağlılık (Model 1)	Sabit	3,726	41,220	0,000	43,675	0,000	0,138																																																				
	Üstün Davranışı	-0,291	-6,609	0,000				Üstün Davranışı (Model 2)	Sabit	3,646	19,376	0,000	41,880	0,000	0,235	Yöneticiye Güven	-0,329	-5,699	0,000	Örgüte Güven	-0,271	-5,037	0,007	Normatif Bağlılık (Model 3)	Sabit	1,663	12,078	0,000	61,786	0,000	0,314	Yöneticiye Güven	0,207	4,888	0,000	Örgüte Güven	0,313	7,972	0,005	Normatif Bağlılık (Model 4)	Sabit	2,055	9,675	0,000	43,867	0,000	0,326	Üstün Davranışı	-0,107	-2,406	0,017	Yöneticiye Güven	0,171	3,858	0,000		Örgüte Güven	0,284	6,971
Üstün Davranışı (Model 2)	Sabit	3,646	19,376	0,000	41,880	0,000	0,235																																																				
	Yöneticiye Güven	-0,329	-5,699	0,000																																																							
	Örgüte Güven	-0,271	-5,037	0,007																																																							
Normatif Bağlılık (Model 3)	Sabit	1,663	12,078	0,000	61,786	0,000	0,314																																																				
	Yöneticiye Güven	0,207	4,888	0,000																																																							
	Örgüte Güven	0,313	7,972	0,005																																																							
Normatif Bağlılık (Model 4)	Sabit	2,055	9,675	0,000	43,867	0,000	0,326																																																				
	Üstün Davranışı	-0,107	-2,406	0,017																																																							
	Yöneticiye Güven	0,171	3,858	0,000																																																							
	Örgüte Güven	0,284	6,971	0,000																																																							

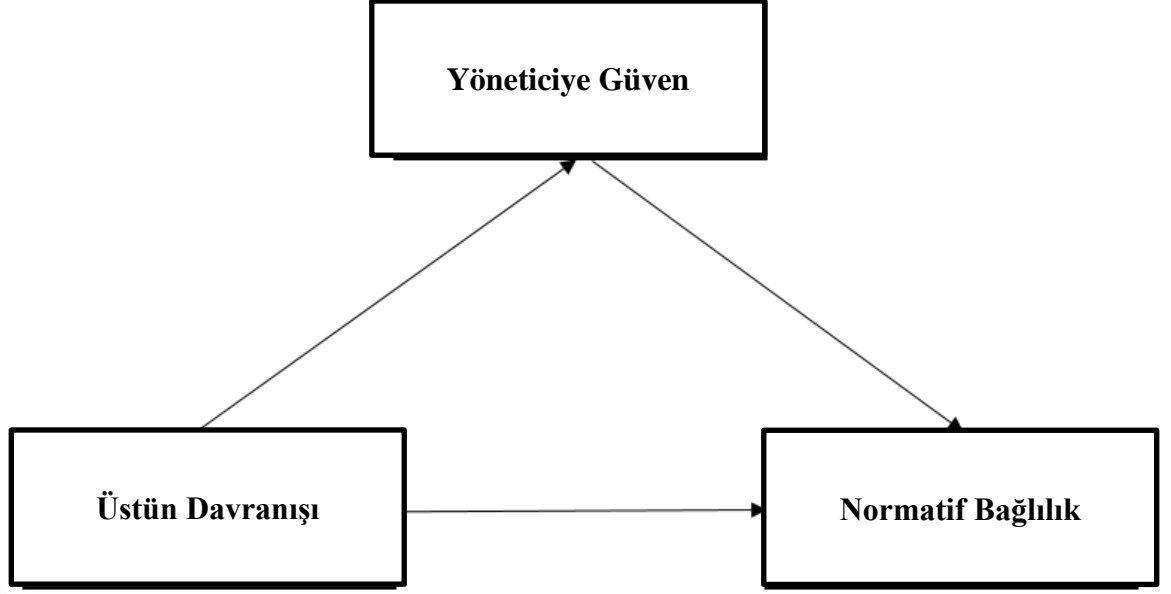
Model 1’de üstün davranışı ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=43,675$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak üstün

davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,138$ ). Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,291$ ).

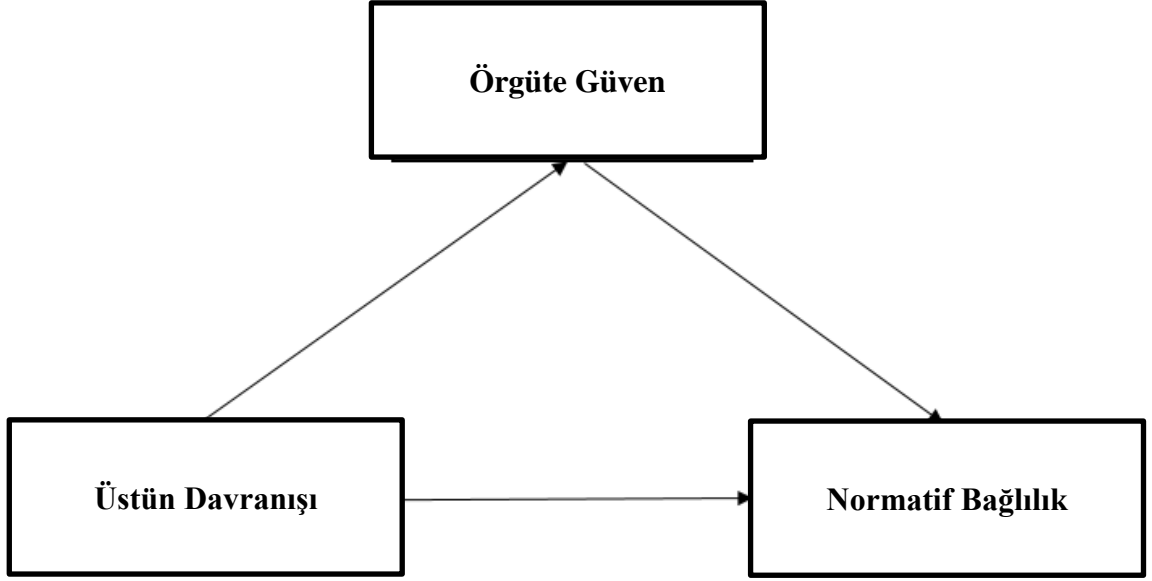
Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile üstün davranışı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=41,880$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Üstün davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,235$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi üstün davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,329$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi üstün davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,271$ ).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=61,786$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,314$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,207$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,313$ ).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=43,867$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,326$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,171$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,284$ ). Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,107$ ).



**Şekil 5.20:** Üstün Davranışı ile Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.21:** Üstün Davranışı ile Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1'de üstün davranışının normatif bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-0,291$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,107$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre üstün davranışı ile normatif bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,798$ ;  $p=0,025<0,05$ ).

**Çizelge 5.19:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık (Model 1)	Sabit	3,638	44,936	0,000	39,901	0,000	0,128
	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	-0,253	-6,317	0,009			
Çalışma Arkadaşlarının Davranışı (Model 2)	Sabit	3,908	19,383	0,000	52,996	0,000	0,281
	Yöneticiye Güven	-0,248	-4,005	0,000			
Normatif Bağlılık (Model 3)	Örgüte Güven	-0,447	-7,771	0,004	61,786	0,000	0,314
	Sabit	1,663	12,078	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,207	4,888	0,000			
Normatif Bağlılık (Model 4)	Örgüte Güven	0,313	7,972	0,005	41,995	0,000	0,316
	Sabit	1,893	8,847	0,000			
	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	-0,059	-1,401	0,016			
	Yöneticiye Güven	0,192	4,419	0,000			
	Örgüte Güven	0,287	6,600	0,000			

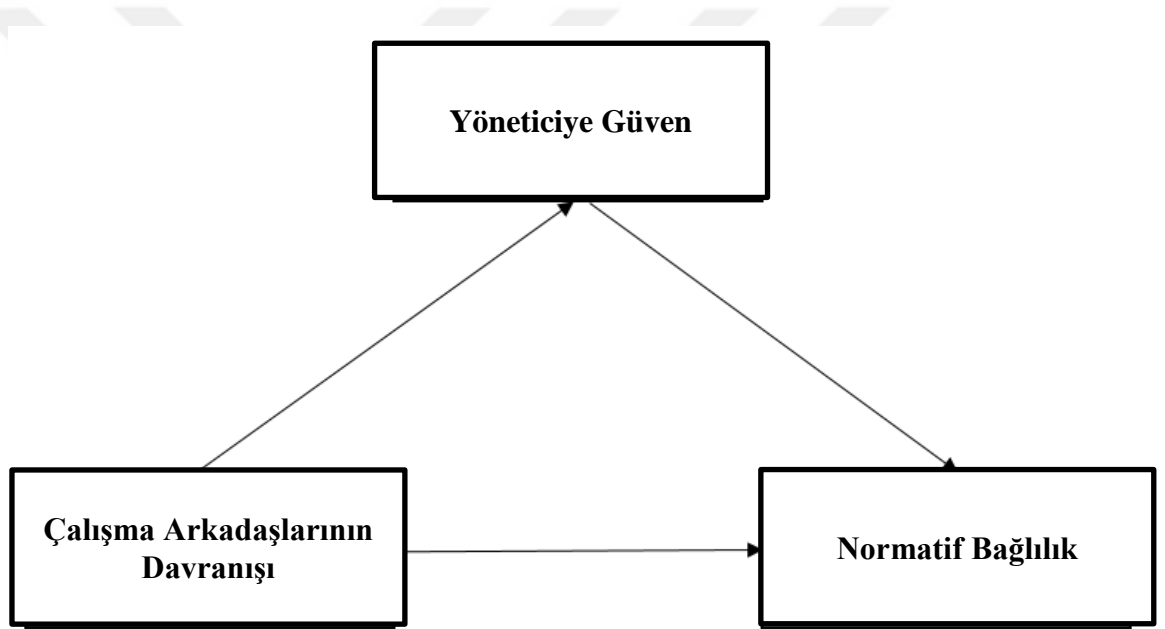
Model 1’de çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=39,901; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,128). Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,253).

Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile çalışma arkadaşlarının davranışı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=52,996; p=0,000<0.05). Çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,281). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,248). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,447).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=61,786; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,314). Öğretim üyelerinin yöneticiye

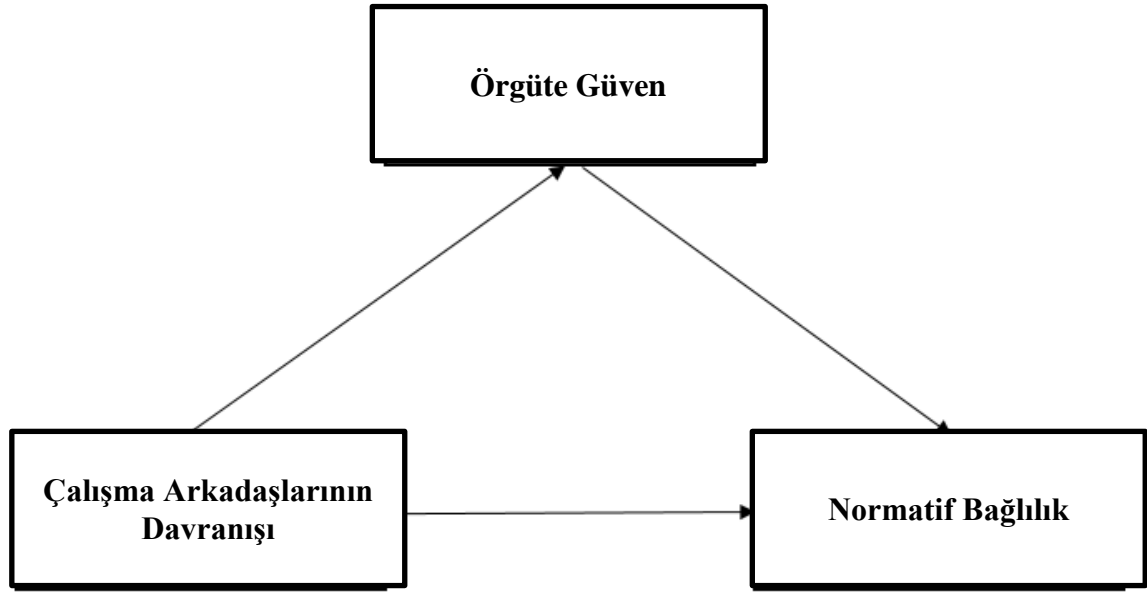
güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,207$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,313$ ).

Model 4'te yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=41,995$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,316$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,192$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,287$ ). Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,059$ ).



**Şekil 5.22:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli





**Şekil 5.23:** Çalışma Arkadaşlarının Davranışı ile Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de çalışma arkadaşlarının davranışının normatif bağlılık üzerine etkisi ( $\beta = -0,253$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta = -0,059$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z = -2,894$ ;  $p = 0,033 < 0,05$ ).

**Çizelge 5.20:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

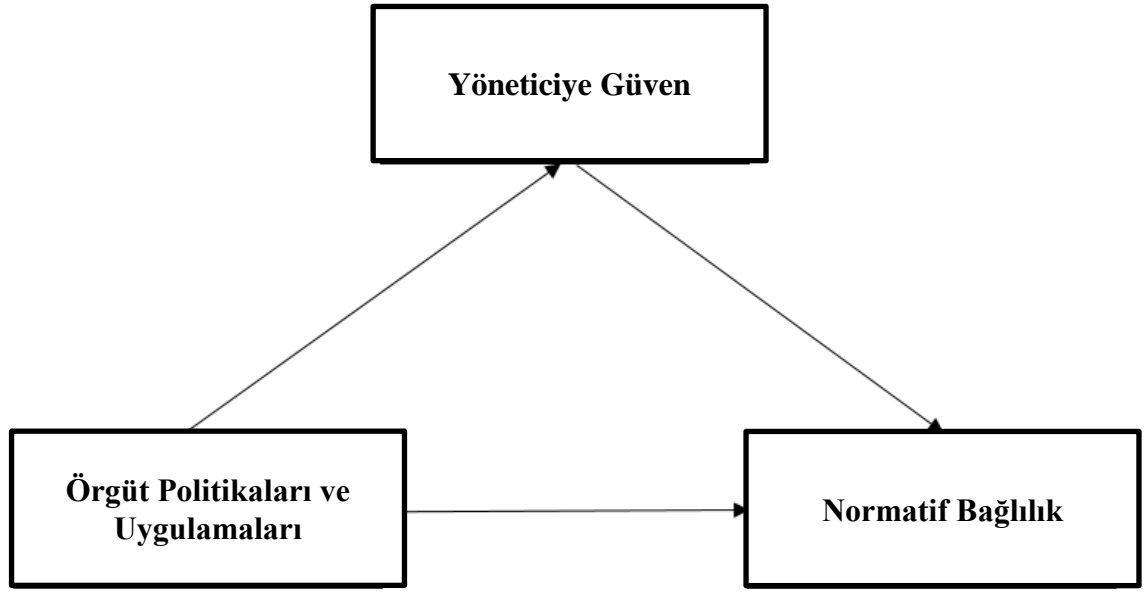
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık (Model 1)	Sabit	4,255	36,406	0,000	92,644	0,000	0,256
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-0,422	-9,625	0,003			
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları (Model 2)	Sabit	3,116	15,805	0,000	5,488	0,005	0,033
	Yöneticiye Güven	0,011	0,188	0,851			
Normatif Bağlılık (Model 3)	Örgüte Güven	-0,180	-3,202	0,002	61,786	0,000	0,314
	Sabit	1,663	12,078	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,207	4,888	0,000			
Normatif Bağlılık (Model 4)	Örgüte Güven	0,313	7,972	0,005	85,740	0,000	0,489
	Sabit	2,768	16,695	0,000			
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-0,355	-9,558	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,188	5,773	0,000			
	Örgüte Güven	0,249	7,213	0,000			

Model 1’de örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=92,644$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,256$ ). Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi normatif bağıllık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,422$ ).

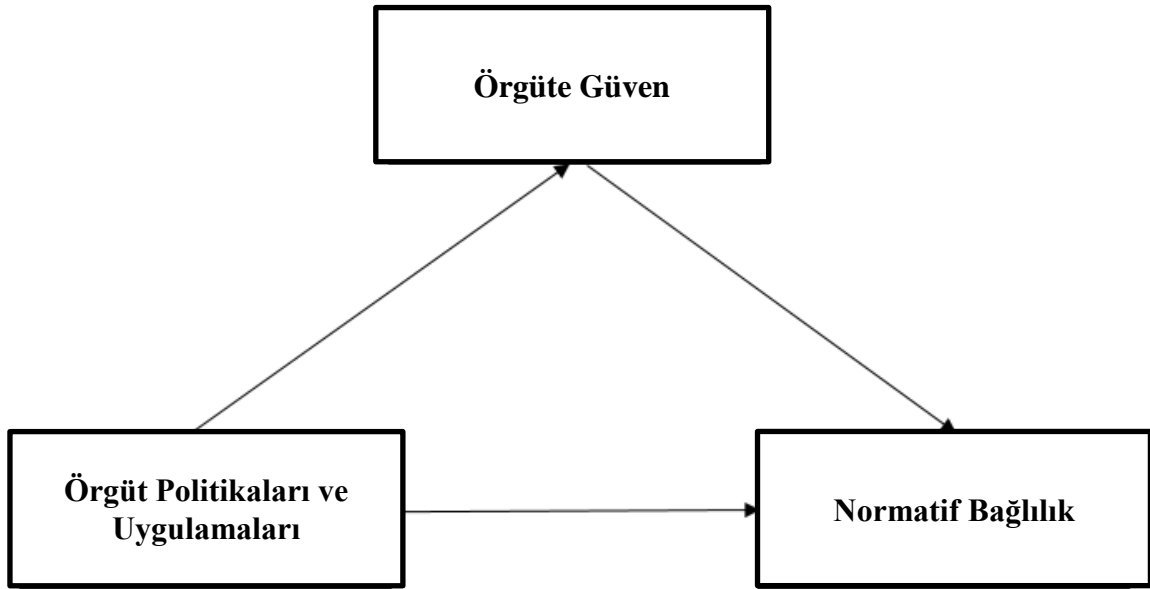
Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile örgüt politikaları ve uygulamaları arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,488$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,033$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyini etkilememektedir ( $p=0.851>0.05$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,180$ ).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=61,786$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,314$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,207$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,313$ ).

Model 4’te yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=85,740$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,489$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,188$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,249$ ). Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi normatif bağıllık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,355$ ).



**Şekil 5.24:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.25:** Örgüt Politikaları ve Uygulamaları ile Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1'de örgüt politikaları ve uygulamalarının normatif bağlılık üzerine etkisi ( $\beta = -0,422$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta = -0,355$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z = -2,845$ ;  $p = 0,029 < 0,05$ ).

**Çizelge 5.21:** Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Normatif Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

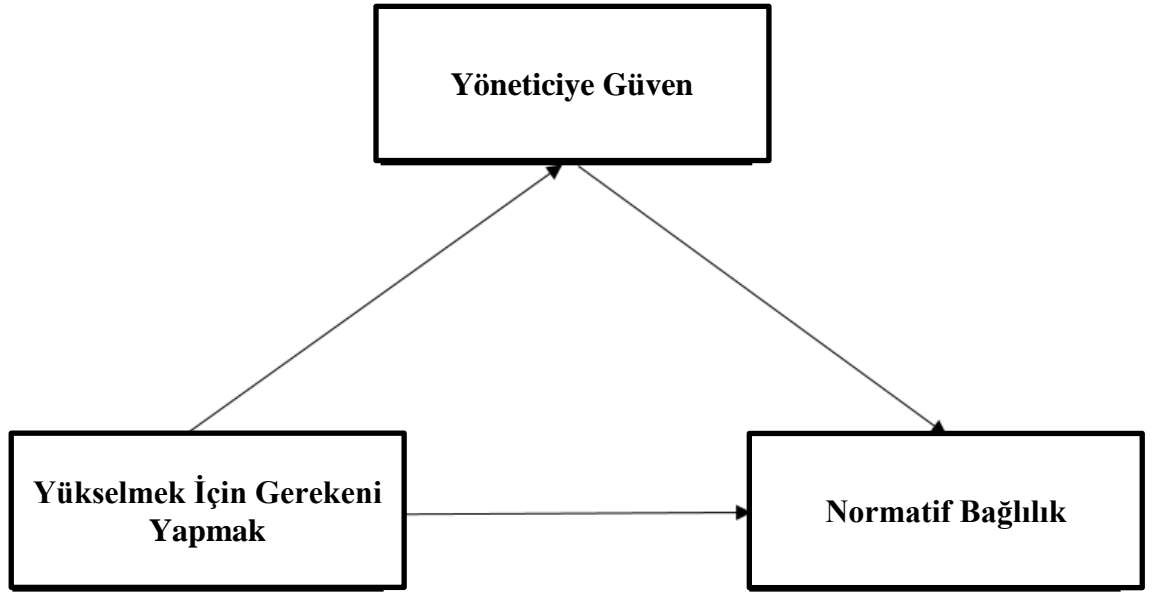
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık (Model 1)	Sabit	5,092	38,399	0,000	218,910	0,000	0,450
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-0,754	-14,796	0,000			
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak (Model 2)	Sabit	3,784	30,036	0,000	52,375	0,000	0,279
	Yöneticiye Güven	-0,116	-2,995	0,006			
Normatif Bağlılık (Model 3)	Örgüte Güven	-0,301	-8,373	0,000	61,786	0,000	0,314
	Sabit	1,663	12,078	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,207	4,888	0,000			
Normatif Bağlılık (Model 4)	Örgüte Güven	0,313	7,972	0,005	93,344	0,000	0,510
	Sabit	3,887	15,896	0,000			
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-0,588	-10,339	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,139	3,816	0,000			
	Örgüte Güven	0,136	3,652	0,000			

Model 1’de yükselmek için gerekeni yapmak ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=218,910; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,450). Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,754).

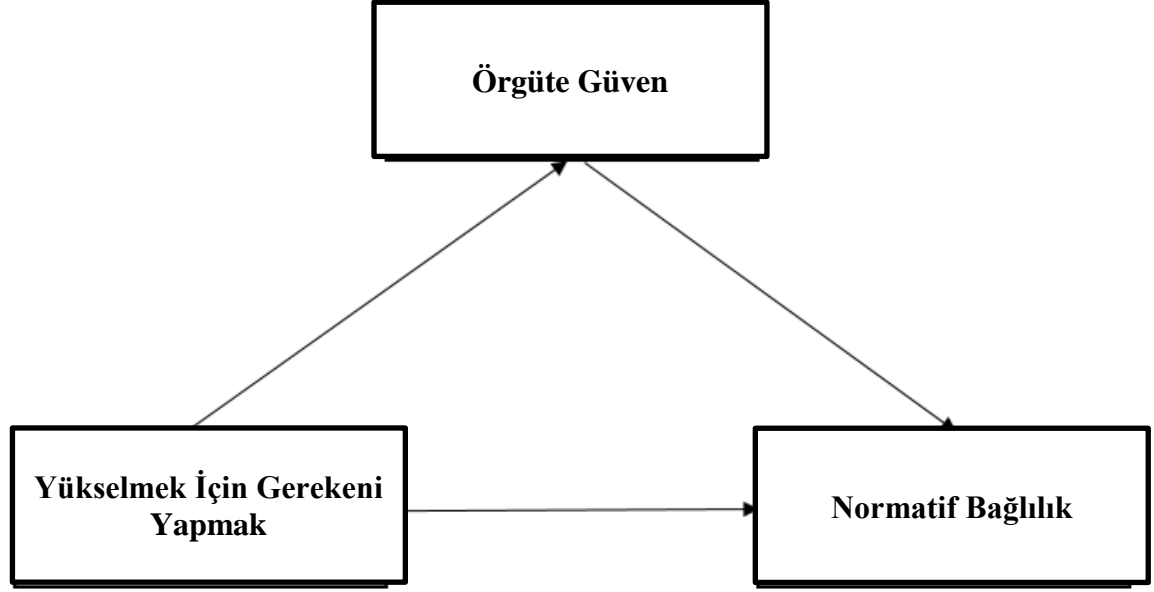
Model 2’de yöneticiye güven, örgüte güven ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=52,375; p=0,000<0.05). Yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,279). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi yükselmek için gerekeni yapmak düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,116). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi yükselmek için gerekeni yapmak düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,301).

Model 3’de yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=61,786; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,314). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,207). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,313).

Model 4'te yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=93,344$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,510$ ). Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,139$ ). Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,136$ ). Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,588$ ).



**Şekil 5.26:** Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Normatif Bağlılık Arasında Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli



**Şekil 5.27:** Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak İle Normatif Bağlılık Arasında Örgüte Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 1’de yükselmek için gerekeni yapmanın normatif bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-0,754$ ) yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,588$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre yükselmek için gerekeni yapmak ile normatif bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,749$ ;  $p=0,024<0,05$ ).

#### **5.5.4 Örgütsel Güven Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Katılımcıların; örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven puan ortalamalarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 5.22: Örgütsel Güvenin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Demografik Özellikler	n	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Güven Genel
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
40 Yaş ve Altı	63	2,966±0,643	3,463±0,588	3,214±0,487
41-50 Yaş Arası	96	2,699±0,610	3,102±0,503	2,901±0,398
51-60 Yaş Arası	75	2,492±0,504	2,907±0,519	2,699±0,358
61 ve Üzeri	33	2,173±0,349	2,242±0,707	2,208±0,477
F=		16,632	36,500	44,947
p=		0,000	0,000	0,000
PostHoc=		1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	89	2,304±0,500	2,614±0,666	2,459±0,459
Erkek	178	2,806±0,595	3,232±0,550	3,019±0,433
t=		-6,848	-8,047	-9,762
p=		0,000	0,000	0,000
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	189	2,703±0,615	3,101±0,627	2,902±0,493
Bekâr	78	2,483±0,579	2,846±0,701	2,664±0,529
t=		2,710	2,910	3,502
p=		0,007	0,004	0,001
<b>İş Deneyimi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
10 Yıl ve Altı	40	2,956±0,662	3,383±0,590	3,170±0,466
11-20 Yıl	83	2,797±0,626	3,225±0,587	3,011±0,454
21-30 Yıl	69	2,541±0,521	3,069±0,490	2,805±0,363
31-40 Yıl	39	2,344±0,458	2,484±0,502	2,414±0,348
41-50 Yıl	36	2,429±0,590	2,674±0,815	2,552±0,644
F=		8,770	17,600	20,740
p=		0,000	0,000	0,000
PostHoc=		1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 1>5, 2>5 (p<0.05)	1>3, 1>4, 2>4, 3>4, 1>5, 2>5, 3>5 (p<0.05)	1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4, 1>5, 2>5, 3>5 (p<0.05)
<b>Üniversite Türü</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Devlet	83	2,799±0,562	3,235±0,682	2,917±0,519
Vakıf	184	2,657±0,634	3,022±0,650	2,839±0,514
t=		-0,705	0,143	-0,327
p=		0,031	0,036	0,044
<b>Unvan</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Yrd. Doç.	149	2,795±0,611	3,241±0,582	3,018±0,464
Doç.	48	2,518±0,660	2,910±0,520	2,714±0,412
Prof.	70	2,389±0,468	2,650±0,712	2,519±0,510
F=		12,636	23,544	28,978
p=		0,000	0,000	0,000
PostHoc=		1>2, 1>3, 2>3	1>2, 1>3, 2>3	1>2, 1>3, 2>3

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yöneticiye güven puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=16,632$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 40 yaş ve altı olanların yöneticiye güven puanları ( $2,966\pm0,643$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,699\pm0,610$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların yöneticiye güven puanları ( $2,966\pm0,643$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,492\pm0,504$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 41-50 yaş arası olanların yöneticiye güven puanları ( $2,699\pm0,610$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,492\pm0,504$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların yöneticiye güven puanları ( $2,966\pm0,643$ ), yaş 61 ve üzeri olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,173\pm0,349$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların yöneticiye güven puanları ( $2,699\pm0,610$ ), yaş 61 ve üzeri olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,173\pm0,349$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların yöneticiye güven puanları ( $2,492\pm0,504$ ), yaş 61 ve üzeri olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,173\pm0,349$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüte güven puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=36,500$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 40 yaş ve altı olanların örgüte güven puanları ( $3,463\pm0,588$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgüte güven puanlarından ( $3,102\pm0,503$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların örgüte güven puanları ( $3,463\pm0,588$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgüte güven puanlarından ( $2,907\pm0,519$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 41-50 yaş arası olanların örgüte güven puanları ( $3,102\pm0,503$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgüte güven puanlarından ( $2,907\pm0,519$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların örgüte güven puanları ( $3,463\pm0,588$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgüte güven puanlarından ( $2,242\pm0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların örgüte güven puanları ( $3,102\pm0,503$ ), yaş 61 ve Üzeri olanların örgüte güven puanlarından ( $2,242\pm0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların örgüte güven puanları ( $2,907\pm0,519$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgüte güven puanlarından ( $2,242\pm0,707$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel güven genel puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek



amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=44,947$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,214\pm0,487$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,901\pm0,398$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,214\pm0,487$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,699\pm0,358$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel güven genel puanları ( $2,901\pm0,398$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,699\pm0,358$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,214\pm0,487$ ), yaş 61 ve Üzeri olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,208\pm0,477$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel güven genel puanları ( $2,901\pm0,398$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,208\pm0,477$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel güven genel puanları ( $2,699\pm0,358$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,208\pm0,477$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yöneticiye güven puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-6,848$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların yöneticiye güven puanları ( $x=2,304$ ), erkeklerin yöneticiye güven puanlarından ( $x=2,806$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüte güven puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-8,047$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların örgüte güven puanları ( $x=2,614$ ), erkeklerin örgüte güven puanlarından ( $x=3,232$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel güven genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-9,762$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların örgütsel güven genel puanları ( $x=2,459$ ), erkeklerin örgütsel güven genel puanlarından ( $x=3,019$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yöneticiye güven puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,710$ ;  $p=0.007<0.05$ ). Evlilerin yöneticiye güven

puanları ( $x=2,703$ ), bekârların yöneticiye güven puanlarından ( $x=2,483$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüte güven puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,910$ ;  $p=0.004<0.05$ ). Evlilerin örgüte güven puanları ( $x=3,101$ ), bekârların örgüte güven puanlarından ( $x=2,846$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel güven genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=3,502$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Evlilerin örgütsel güven genel puanları ( $x=2,902$ ), bekârların örgütsel güven genel puanlarından ( $x=2,664$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yöneticiye güven puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=8,770$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yöneticiye güven puanları ( $2,956\pm 0,662$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,541\pm 0,521$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların yöneticiye güven puanları ( $2,797\pm 0,626$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,541\pm 0,521$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yöneticiye güven puanları ( $2,956\pm 0,662$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,344\pm 0,458$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların yöneticiye güven puanları ( $2,797\pm 0,626$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,344\pm 0,458$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yöneticiye güven puanları ( $2,956\pm 0,662$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,429\pm 0,590$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların yöneticiye güven puanları ( $2,797\pm 0,626$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların yöneticiye güven puanlarından ( $2,429\pm 0,590$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüte güven puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=17,600$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna

göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüte güven puanları ( $3,383\pm 0,590$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $3,069\pm 0,490$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüte güven puanları ( $3,383\pm 0,590$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $2,484\pm 0,502$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgüte güven puanları ( $3,225\pm 0,587$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $2,484\pm 0,502$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgüte güven puanları ( $3,069\pm 0,490$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $2,484\pm 0,502$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüte güven puanları ( $3,383\pm 0,590$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $2,674\pm 0,815$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgüte güven puanları ( $3,225\pm 0,587$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $2,674\pm 0,815$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 Yıl olanların örgüte güven puanları ( $3,069\pm 0,490$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgüte güven puanlarından ( $2,674\pm 0,815$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel güven genel puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=20,740$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,170\pm 0,466$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,805\pm 0,363$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,011\pm 0,454$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,805\pm 0,363$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,170\pm 0,466$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,414\pm 0,348$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,011\pm 0,454$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,414\pm 0,348$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel güven genel puanları ( $2,805\pm 0,363$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,414\pm 0,348$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,170\pm 0,466$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,552\pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel güven genel puanları ( $3,011\pm 0,454$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,552\pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel güven genel puanları ( $2,805\pm 0,363$ ), iş

deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel güven genel puanlarından ( $2,552 \pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yöneticiye güven puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-0,705$ ;  $p=0,031 < 0.05$ ). Devlet üniversitesinde görev yapanların yöneticiye güven puanları ( $x=2,799$ ), vakıf üniversitesinde görev yapanların yöneticiye güven puanlarından ( $x=2,657$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüte güven puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=0,143$ ;  $p=0,036 < 0.05$ ). Devlet üniversitesinde görev yapanların örgüte güven puanları ( $x=3,235$ ), vakıf üniversitesinde görev yapanların örgüte güven puanlarından ( $x=3,022$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel güven genel puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-0,327$ ;  $p=0,044 < 0.05$ ). Devlet üniversitesinde görev yapanların örgütsel güven genel puanları ( $x=2,917$ ), vakıf üniversitesinde görev yapanların örgütsel güven genel puanlarından ( $x=2,839$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yöneticiye güven puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=12,636$ ;  $p=0 < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüte güven puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=23,544$ ;  $p=0 < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel güven genel puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=28,978$ ;  $p=0 < 0.05$ ).

### 5.5.5 Örgütsel Politika Algısı Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların; örgüt politikaları ve uygulamaları, yükselmek için gerekeni yapmak, üst'ün davranışı ve çalışma arkadaşının davranışı puan ortalamalarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 5.23: Örgütsel Politika Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Demografik Özellikler	n	Üstün Davranışı	Çalışma Arkadaşlarının Davranışı	Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	Örgütsel Politika Algısı Genel
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
40 Yaş ve Altı	63	1,596±0,698	1,634±0,740	2,252±0,595	2,274±0,381	1,939±0,344
41-50 Yaş Arası	96	1,822±0,499	1,735±0,480	2,570±0,478	2,571±0,315	2,175±0,238
51-60 Yaş Arası	75	2,117±0,385	2,013±0,563	2,790±0,527	2,672±0,398	2,398±0,301
61 ve Üzeri	33	2,686±0,569	2,633±0,841	2,927±0,627	2,879±0,561	2,781±0,394
F=		34,277	22,184	15,891	20,625	63,230
p=		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		2>1, 3>1, 4>1, 3>2, 4>2, 4>3 (p<0.05)	3>1, 4>1, 3>2, 4>2, 4>3 (p<0.05)	2>1, 3>1, 4>1, 3>2, 4>2 (p<0.05)	2>1, 3>1, 4>1, 4>2, 4>3 (p<0.05)	2>1, 3>1, 4>1, 3>2, 4>2, 4>3 (p<0.05)
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Erkek	178	2,277±0,618	2,186±0,791	2,730±0,618	2,754±0,494	2,487±0,432
Kadın	89	1,799±0,569	1,757±0,591	2,536±0,557	2,474±0,365	2,142±0,323
t=		6,289	4,969	2,584	5,223	7,325
p=		0,000	0,000	0,010	0,000	0,000
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	189	1,904±0,637	1,867±0,695	2,547±0,549	2,442±0,302	2,190±0,370
Bekâr	78	2,089±0,585	1,980±0,686	2,732±0,647	2,872±0,539	2,418±0,416
t=		-2,200	-1,208	-2,370	-8,283	-4,410
p=		0,029	0,228	0,029	0,000	0,000
<b>İş Deneyimi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
10 Yıl ve Altı	40	1,412±0,614	1,559±0,679	2,256±0,631	2,287±0,430	1,878±0,311
11-20 Yıl	83	1,766±0,535	1,732±0,595	2,498±0,524	2,479±0,341	2,119±0,272
21-30 Yıl	69	2,025±0,384	1,925±0,490	2,732±0,455	2,635±0,354	2,330±0,228
31-40 Yıl	39	2,455±0,393	2,327±0,633	2,855±0,601	2,784±0,487	2,605±0,348
41-50 Yıl	36	2,343±0,760	2,156±0,966	2,697±0,659	2,718±0,499	2,478±0,530
PostHoc=		2>1, 3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2, 5>2, 4>3, 5>3 (p<0.05)	3>1, 4>1, 5>1, 4>2, 5>2, 4>3 (p<0.05)	2>1, 3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2 (p<0.05)	2>1, 3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2, 5>2 (p<0.05)	2>1, 3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2, 5>2, 4>3, 5>3 (p<0.05)
<b>Üniversite Türü</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Devlet	83	2,066±0,627	1,931±0,705	2,622±0,606	2,601±0,431	2,305±0,428
Vakıf	184	2,110±0,623	2,086±0,689	2,792±0,576	2,752±0,433	2,435±0,382
t=		1,891	0,485	0,383	0,864	1,333
p=		0,040	0,028	0,032	0,038	0,034
<b>Unvan</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Yrd. Doç.	149	1,722±0,591	1,701±0,610	2,455±0,561	2,457±0,378	2,084±0,316
Doç.	48	2,044±0,443	1,963±0,544	2,757±0,464	2,682±0,393	2,362±0,293
Prof.	70	2,402±0,554	2,281±0,785	2,805±0,623	2,723±0,499	2,552±0,418
F=		36,058	19,217	11,447	11,945	47,469
p=		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		3>2, 3>1, 2>1	3>2, 3>1, 2>1	3>2, 3>1, 2>1	3>2, 3>1, 2>1	3>2, 3>1, 2>1

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üstün davranışı puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=34,277$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 41-50 yaş arası olanların üstün davranışı puanları ( $1,822\pm0,499$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,596\pm0,698$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 51-60 yaş arası olanların üstün davranışı puanları ( $2,117\pm0,385$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,596\pm0,698$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların üstün davranışı puanları ( $2,686\pm0,569$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,596\pm0,698$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların üstün davranışı puanları ( $2,117\pm0,385$ ), yaş 41-50 Yaş Arası olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,822\pm0,499$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların üstün davranışı puanları ( $2,686\pm0,569$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,822\pm0,499$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların üstün davranışı puanları ( $2,686\pm0,569$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların üstün davranışı puanlarından ( $2,117\pm0,385$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=22,184$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 51-60 yaş arası olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $2,013\pm0,563$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $1,634\pm0,740$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 61 ve üzeri olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $2,633\pm0,841$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $1,634\pm0,740$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $2,013\pm0,563$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $1,735\pm0,480$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $2,633\pm0,841$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $1,735\pm0,480$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $2,633\pm0,841$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $2,013\pm0,563$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=15,891$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 41-50 yaş arası olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $2,570\pm 0,478$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $2,252\pm 0,595$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 51-60 yaş arası olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $2,790\pm 0,527$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $2,252\pm 0,595$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $2,927\pm 0,627$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $2,252\pm 0,595$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $2,790\pm 0,527$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $2,570\pm 0,478$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $2,927\pm 0,627$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $2,570\pm 0,478$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=20,625$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 41-50 yaş arası olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,571\pm 0,315$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,274\pm 0,381$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 51-60 yaş arası olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,672\pm 0,398$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,274\pm 0,381$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,879\pm 0,561$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,274\pm 0,381$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,879\pm 0,561$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,571\pm 0,315$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,879\pm 0,561$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,672\pm 0,398$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre;

grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=63,230$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,175\pm0,238$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,939\pm0,344$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,398\pm0,301$ ), yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,939\pm0,344$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,781\pm0,394$ ), yaş 40 Yaş ve Altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,939\pm0,344$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,398\pm0,301$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $2,175\pm0,238$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,781\pm0,394$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $2,175\pm0,238$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,781\pm0,394$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $2,398\pm0,301$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üstün davranışı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=6,289$ ;  $p=0<0.05$ ). Erkeklerin üstün davranışı puanları ( $x=2,277$ ), kadınların üstün davranışı puanlarından ( $x=1,799$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=4,969$ ;  $p=0<0.05$ ). Erkeklerin çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $x=2,186$ ), kadınların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $x=1,757$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,584$ ;  $p=0.01<0.05$ ). Erkeklerin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $x=2,730$ ), kadınların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $x=2,536$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup



ortalamları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=5,223$ ;  $p=0<0.05$ ). Erkeklerin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $x=2,754$ ), kadınların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $x=2,474$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=7,325$ ;  $p=0<0.05$ ). Erkeklerin örgütsel politika algısı genel puanları ( $x=2,487$ ), kadınların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $x=2,142$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üstün davranışı puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,200$ ;  $p=0.029<0.05$ ). Evlilerin üstün davranışı puanları ( $x=1,904$ ), bekârların üstün davranışı puanlarından ( $x=2,089$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,370$ ;  $p=0.029<0.05$ ). Evlilerin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $x=2,547$ ), bekârların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $x=2,732$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-8,283$ ;  $p=0<0.05$ ). Evlilerin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $x=2,442$ ), bekârların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $x=2,872$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-4,410$ ;  $p=0<0.05$ ). Evlilerin

örgütsel politika algısı genel puanları ( $x=2,190$ ), bekârların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $x=2,418$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üstün davranışı puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=26,714$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 11-20 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $1,766\pm0,535$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,412\pm0,614$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,025\pm0,384$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,412\pm0,614$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 31-40 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,455\pm0,393$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,412\pm0,614$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,343\pm0,760$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,412\pm0,614$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,025\pm0,384$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,766\pm0,535$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,455\pm0,393$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,766\pm0,535$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,343\pm0,760$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların üstün davranışı puanlarından ( $1,766\pm0,535$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,455\pm0,393$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların üstün davranışı puanlarından ( $2,025\pm0,384$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların üstün davranışı puanları ( $2,343\pm0,760$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların üstün davranışı puanlarından ( $2,025\pm0,384$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=9,721$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 21-30 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $1,925\pm0,490$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $1,559\pm0,679$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 31-40 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $2,327\pm0,633$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların çalışma arkadaşlarının davranışı

puanlarından (1,559±0,679) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları (2,156±0,966), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından (1,559±0,679) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları (2,327±0,633), iş deneyimi 11-20 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından (1,732±0,595) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları (2,156±0,966), iş deneyimi 11-20 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından (1,732±0,595) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları (2,327±0,633), iş deneyimi 21-30 yıl olanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından (1,925±0,490) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=7,809; p=0<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 11-20 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (2,498±0,524), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (2,256±0,631) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (2,732±0,455), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (2,256±0,631) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 31-40 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (2,855±0,601), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (2,256±0,631) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (2,697±0,659), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (2,256±0,631) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (2,732±0,455), iş deneyimi 11-20 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (2,498±0,524) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (2,855±0,601), iş deneyimi 11-20 yıl olanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (2,498±0,524) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=10,303;

$p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 11-20 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,479\pm 0,341$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,287\pm 0,430$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,635\pm 0,354$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,287\pm 0,430$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 31-40 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,784\pm 0,487$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,287\pm 0,430$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,718\pm 0,499$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,287\pm 0,430$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,635\pm 0,354$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,479\pm 0,341$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,784\pm 0,487$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,479\pm 0,341$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $2,718\pm 0,499$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $2,479\pm 0,341$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=33,422$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,119\pm 0,272$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,878\pm 0,311$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,330\pm 0,228$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,878\pm 0,311$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,605\pm 0,348$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,878\pm 0,311$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,478\pm 0,530$ ), iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $1,878\pm 0,311$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $2,330\pm 0,228$ ), iş deneyimi

11-20 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından (2,119±0,272) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları (2,605±0,348), iş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından (2,119±0,272) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları (2,478±0,530), iş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından (2,119±0,272) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları (2,605±0,348), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından (2,330±0,228) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanları (2,478±0,530), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel politika algısı genel puanlarından (2,330±0,228) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üstün davranışı puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=1,891$ ;  $p=0,040<0,05$ ). Vakıf üniversitelerinde görev yapanların üstün davranışı puanları ( $x=2,110$ ), devlet üniversitesinde görev yapanların 6 ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=0,485$ ;  $p=0,028<0,05$ ). Vakıf üniversitelerinde görev yapanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ( $x=2,086$ ), devlet üniversitesinde görev yapanların çalışma arkadaşlarının davranışı puanlarından ( $x=1,931$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=0,383$ ;  $p=0,032<0,05$ ). Vakıf üniversitelerinde görev yapanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $x=2,792$ ), devlet üniversitesinde görev yapanların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $x=2,622$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=0,864$ ;  $p=0,038<0,05$ ). Vakıf üniversitelerinde görev yapanların yükselmek için gerekeni yapmak puanları ( $x=2,752$ ), devlet üniversitesinde görev yapanların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarından ( $x=2,601$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=1,333$ ;  $p=0,034<0.05$ ). Vakıf üniversitelerinde görev yapanların örgütsel politika algısı genel puanları ( $x=2,435$ ), devlet üniversitesinde görev yapanların örgütsel politika algısı genel puanlarından ( $x=2,305$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üstün davranışı puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=36,058$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=19,217$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=11,447$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=11,945$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı genel puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=47,469$ ;  $p=0<0.05$ ).

#### **5.5.6 Örgütsel Bağlılık Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Katılımcıların; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları ortalamalarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 5.24:** Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
40 Yaş ve Altı	63	4,004±0,372	3,828±0,500	3,529±0,290	3,787±0,285
41-50 Yaş Arası	96	3,470±0,193	3,343±0,396	3,244±0,344	3,352±0,229
51-60 Yaş Arası	75	2,977±0,196	3,020±0,525	3,017±0,365	3,004±0,287
61 ve Üzeri	33	2,231±0,544	2,375±0,853	2,515±0,602	2,374±0,557
F=		285,419	60,404	56,720	164,653
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	89	2,818±0,619	2,804±0,747	2,864±0,501	2,829±0,547
Erkek	178	3,547±0,468	3,468±0,531	3,304±0,403	3,440±0,387
t=		-10,735	-8,373	-7,735	-10,537
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	189	3,385±0,602	3,297±0,669	3,242±0,409	3,308±0,488
Bekâr	78	3,108±0,641	3,124±0,715	2,951±0,584	3,061±0,592
t=		3,349	1,884	4,638	3,529
p=		0,001	0,061	0,000	0,001
<b>İş Deneyimi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
10 Yıl ve Altı	40	4,017±0,302	3,795±0,467	3,521±0,295	3,778±0,265
11-20 Yıl	83	3,674±0,340	3,537±0,507	3,346±0,369	3,519±0,308
21-30 Yıl	69	3,125±0,111	3,177±0,418	3,115±0,306	3,139±0,211
31-40 Yıl	39	2,663±0,274	2,615±0,595	2,840±0,434	2,706±0,332
41-50 Yıl	36	2,697±0,829	2,787±0,890	2,743±0,672	2,742±0,729
F=		101,499	33,642	27,550	69,927
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4, 1>5, 2>5, 3>5 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4, 1>5, 2>5, 3>5 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4, 1>5, 2>5, 3>5 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3, 1>4, 2>4, 3>4, 1>5, 2>5, 3>5 (p<0.05)
<b>Üniversite Türü</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Devlet	83	3,358±0,676	3,281±0,677	3,193±0,435	3,277±0,538
Vakıf	184	3,186±0,595	3,172±0,689	3,077±0,502	3,145±0,525
t=		-2,092	-1,201	-1,829	-1,895
p=		0,037	0,031	0,038	0,039
<b>Unvan</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Yrd. Doç.	149	3,683±0,400	3,547±0,508	3,357±0,357	3,529±0,343
Doç.	48	3,099±0,305	3,025±0,519	3,045±0,374	3,056±0,306
Prof.	70	2,637±0,555	2,757±0,777	2,808±0,562	2,734±0,554
F=		145,896	46,454	42,062	98,053
p=		0,002	0,005	0,001	0,003
PostHoc=		1>2, 1>3, 2>3	1>2, 1>3, 2>3	1>2, 1>3, 2>3	1>2, 1>3, 2>3

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=285,419$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 40 yaş ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,004\pm 0,372$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,470\pm 0,193$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 40 yaş ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,004\pm 0,372$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,977\pm 0,196$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,470\pm 0,193$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,977\pm 0,196$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,004\pm 0,372$ ), yaş 61 ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,231\pm 0,544$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,470\pm 0,193$ ), yaş 61 ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,231\pm 0,544$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların duygusal bağlılık puanları ( $2,977\pm 0,196$ ), yaş 61 ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,231\pm 0,544$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin devam bağlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=60,404$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Yaş 40 yaş ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,828\pm 0,500$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların devam bağlılığı puanlarından ( $3,343\pm 0,396$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 40 yaş ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,828\pm 0,500$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların devam bağlılığı puanlarından ( $3,020\pm 0,525$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların devam bağlılığı puanları ( $3,343\pm 0,396$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların devam bağlılığı puanlarından ( $3,020\pm 0,525$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,828\pm 0,500$ ), yaş 61 ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,375\pm 0,853$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların devam bağlılığı puanları ( $3,343\pm 0,396$ ), yaş 61 ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,375\pm 0,853$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 yaş arası olanların devam bağlılığı puanları ( $3,020\pm 0,525$ ), yaş 61 ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,375\pm 0,853$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla



yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=56,720$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 40 yaş ve altı olanların normatif bağlılık puanları ( $3,529\pm 0,290$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların normatif bağlılık puanlarından ( $3,244\pm 0,344$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 40 yaş ve altı olanların normatif bağlılık puanları ( $3,529\pm 0,290$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların normatif bağlılık puanlarından ( $3,017\pm 0,365$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların normatif bağlılık puanları ( $3,244\pm 0,344$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların normatif bağlılık puanlarından ( $3,017\pm 0,365$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların normatif bağlılık puanları ( $3,529\pm 0,290$ ), yaş 61 ve üzeri olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,515\pm 0,602$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların normatif bağlılık puanları ( $3,244\pm 0,344$ ), yaş 61 ve üzeri olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,515\pm 0,602$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 Yaş Arası olanların normatif bağlılık puanları ( $3,017\pm 0,365$ ), yaş 61 ve üzeri olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,515\pm 0,602$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=164,653$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,787\pm 0,285$ ), yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,352\pm 0,229$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,787\pm 0,285$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,004\pm 0,287$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,352\pm 0,229$ ), yaş 51-60 yaş arası olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,004\pm 0,287$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,787\pm 0,285$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $2,374\pm 0,557$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 41-50 yaş arası olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,352\pm 0,229$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $2,374\pm 0,557$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 51-60 Yaş arası olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,004\pm 0,287$ ), yaş 61 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $2,374\pm 0,557$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı

bulunmuştur ( $t=-10,735$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların duygusal bağlılık puanları ( $x=2,818$ ), erkeklerin duygusal bağlılık puanlarından ( $x=3,547$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-8,373$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların devam bağlılığı puanları ( $x=2,804$ ), erkeklerin devam bağlılığı puanlarından ( $x=3,468$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-7,735$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların normatif bağlılık puanları ( $x=2,864$ ), erkeklerin normatif bağlılık puanlarından ( $x=3,304$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-10,537$ ;  $p=0<0.05$ ). Kadınların örgütsel bağlılık genel puanları ( $x=2,829$ ), erkeklerin örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $x=3,440$ ) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=3,349$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Evlilerin duygusal bağlılık puanları ( $x=3,385$ ), bekârların duygusal bağlılık puanlarından ( $x=3,108$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin devam bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin normatif bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=4,638$ ;  $p=0<0.05$ ). Evlilerin normatif bağlılık puanları ( $x=3,242$ ), bekârların normatif bağlılık puanlarından ( $x=2,951$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup

ortalamları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=3,529$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Evlilerin örgütsel bağlılık genel puanları ( $x=3,308$ ), bekârların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $x=3,061$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=101,499$ ;  $p=0<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,017\pm0,302$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,674\pm0,340$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,017\pm0,302$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,125\pm0,111$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,674\pm0,340$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,125\pm0,111$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,017\pm0,302$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,663\pm0,274$ ) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 11-20 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,674\pm0,340$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,663\pm0,274$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,125\pm0,111$ ), iş deneyimi 31-40 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,663\pm0,274$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,017\pm0,302$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,697\pm0,829$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,674\pm0,340$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,697\pm0,829$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,125\pm0,111$ ), iş deneyimi 41-50 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,697\pm0,829$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin devam bağlılığı puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=33,642$ ;  $p=0<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,795\pm0,467$ ), iş deneyimi 11-20 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ( $3,537\pm0,507$ ) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,795\pm0,467$ ), iş deneyimi 21-30 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından

(3,177±0,418) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,537±0,507), iş deneyimi 21-30 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (3,177±0,418) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların devam bağlılığı puanları (3,795±0,467), iş deneyimi 31-40 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,615±0,595) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,537±0,507), iş deneyimi 31-40 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,615±0,595) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,177±0,418), iş deneyimi 31-40 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,615±0,595) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların devam bağlılığı puanları (3,795±0,467), iş deneyimi 41-50 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,787±0,890) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,537±0,507), iş deneyimi 41-50 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,787±0,890) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,177±0,418), iş deneyimi 41-50 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,787±0,890) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin normatif bağlılık puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=27,550$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların normatif bağlılık puanları (3,521±0,295), iş deneyimi 11-20 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (3,346±0,369) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların normatif bağlılık puanları (3,521±0,295), iş deneyimi 21-30 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (3,115±0,306) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların normatif bağlılık puanları (3,346±0,369), iş deneyimi 21-30 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (3,115±0,306) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların normatif bağlılık puanları (3,521±0,295), iş deneyimi 31-40 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (2,840±0,434) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların normatif bağlılık puanları (3,346±0,369), iş deneyimi 31-40 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (2,840±0,434) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların normatif bağlılık puanları (3,115±0,306), iş deneyimi 31-40 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (2,840±0,434) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların normatif bağlılık puanları (3,521±0,295), iş deneyimi 41-50 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından (2,743±0,672) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl

olanların normatif bağıllık puanları (3,346±0,369), iş deneyimi 41-50 yıl olanların normatif bağıllık puanlarından (2,743±0,672) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların normatif bağıllık puanları (3,115±0,306), iş deneyimi 41-50 yıl olanların normatif bağıllık puanlarından (2,743±0,672) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel bağıllık genel puanları ortalamalarının iş deneyimi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=69,927; p=0<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; iş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,778±0,265), iş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (3,519±0,308) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,778±0,265), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (3,139±0,211) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,519±0,308), iş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (3,139±0,211) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,778±0,265), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (2,706±0,332) yüksek bulunmuştur.

İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,519±0,308), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (2,706±0,332) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,139±0,211), iş deneyimi 31-40 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (2,706±0,332) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 10 yıl ve altı olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,778±0,265), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (2,742±0,729) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 11-20 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,519±0,308), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (2,742±0,729) yüksek bulunmuştur. İş deneyimi 21-30 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanları (3,139±0,211), iş deneyimi 41-50 yıl olanların örgütsel bağıllık genel puanlarından (2,742±0,729) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin duygusal bağıllık genel puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (t=-2,092; p=0,037<0.05). Devlet üniversitesinde görev yapanların duygusal bağıllık genel puanları (x=3,358), vakıf

üniversitesinde görev yapanların duygusal bağlılık genel puanlarından ( $x=3,186$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin devam bağlılığı genel puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-1,201$ ;  $p=0,031<0.05$ ). Devlet üniversitesinde görev yapanların devam bağlılığı genel puanları ( $x=3,281$ ), vakıf üniversitesinde görev yapanların devam bağlılığı genel puanlarından ( $x=3,172$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin normatif bağlılık genel puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-1,829$ ;  $p=0,038<0.05$ ). Devlet üniversitesinde görev yapanların normatif bağlılık genel puanları ( $x=3,193$ ), vakıf üniversitesinde görev yapanların normatif bağlılık genel puanlarından ( $x=3,077$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının üniversite türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-1,895$ ;  $p=0,039<0.05$ ). Devlet üniversitesinde görev yapanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $x=3,277$ ), vakıf üniversitesinde görev yapanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $x=3,145$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=145,896$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin devam bağlılığı puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=46,454$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin normatif bağlılık puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=42,062$ ;  $p=0<0.05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=98,053$ ;  $p=0<0.05$ ).

## 5.6 Araştırma Sonuçları

Araştırma kapsamında düzenlenen ve yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin yanıtladıkları anketlerin SPSS programı aracılığıyla analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; söz konusu anketi cevaplayan öğretim üyeleri; cinsiyet değişkenine göre 178'i erkek, 89'u kadın olarak; yaş değişkenine göre 63'ü 40 yaş ve altı, 96'sı 41-50 yaş arası, 75'i 51-60 yaş arası, 33'ü 61 ve üzeri olarak; medeni durum değişkenine göre 189'u evli, 78'i bekâr olarak; iş deneyimi değişkenine göre 40'ı 10 yıl ve altı, 83'ü 11-20 yıl, 69'u 21-30 yıl, 39'u 31-40 yıl, 36'sı 41-50 yıl olarak, çalışılan üniversite değişkenine göre 83'ü devlet, 184'ü vakıf olarak; unvan değişkenine göre 147'si yardımcı doçent, 49'u doçent, 70'i profesör olarak dağılmıştır.

Örgütsel politika algısı ölçeğindeki 31 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.933$  olarak (çok yüksek) bulunmuş olup ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı 4 faktör altında toplamıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel politika algısı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel güven ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.860$  olarak (çok yüksek bulunarak) ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı 2 faktör altında toplamıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel güven ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirligi  $\alpha=0.740$  olarak (yüksek bulunarak) ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı 3 faktör altında toplamıştır. Güvenirligine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Her bir kavramın birbiri ile olan ilişkisine bakıldığında, kavramların birbirleri üzerinde belirleyici etkileri olduğundan bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla bu kavramların herhangi birindeki değişimin diğerlerini de aynı ölçüde etkileyeceğinden söz edilebilir.

Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven değişkenleri arasında orta ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu; örgütsel politika algısı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında yüksek ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel güven ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında ise yüksek ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, örgütsel politika algısı ve örgütsel güven değişkenlerinin örgütsel bağlılık değişkenini açıklayıcılık gücünün yüksek olduğunu göstermiştir.

Örgütsel politika algısının alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yöneticiye güven ve örgüte güven ile üstün davranışı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticiye güven ile çalışma arkadaşlarının davranışı arasında zayıf, negatif yönde; örgüte güven ile çalışma arkadaşlarının davranışı arasında ise negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgüte güven ile örgüt politikaları ve uygulamaları arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticiye güven ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki; örgüte güven ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticiye güven ile örgütsel politika algısı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki; örgüte güven ile örgütsel politika algısı arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel politika algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda; duygusal bağlılık ve üstün davranışı arasında orta,



negatif yönde anlamlı ilişki; çalışma arkadaşlarının davranışı, örgüt politikaları ve uygulamaları ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı ile üstün davranışı, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık ile üstün davranışı ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki; örgüt politikaları ve uygulamaları ile yükselmek için gerekeni yapmak arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel güvenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda; duygusal bağlılık ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki; örgüte güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki; örgüte güven arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki; örgüte güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Bunların yanı sıra; bazı değişkenlerin ve alt boyutlarının aracılık rolüne sahip oldukları da analizde dikkati çeken diğer sonuçlar olarak kendilerini göstermişlerdir. Bu bağlamda öncelikle sırasıyla tüm değişkenler arasındaki regresyon analizi sonuçlarına bakılmıştır.

Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunarak örgütsel güven düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel politika algısı değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı düzeyininin örgütsel güven düzeyini azaltan bağımsız bir değişken olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel politika algısı değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretim üyelerinin örgütsel

politika algısı düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini azaltan bir değişken olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüş olup öğretim üyelerinin örgütsel güven düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel güven, örgütsel politika algısı ve örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel politika algısı ve örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretim üyelerinin örgütsel güven düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı; örgütsel politika algısı düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin, örgütsel güven modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Üstün davranışı ile yöneticiye güven, örgüte güven arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak üstün davranışı değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Üstün davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur. Duygusal bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin duygusal bağıllık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı ile duygusal bağıllık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin duygusal bağıllık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi duygusal bağıllık düzeyini arttırmaktadır.

Üstün davranışının duygusal bağıllık üzerine etkisi, yöneticiye güven ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre üstün davranışı ile duygusal bağıllık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının davranışı ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azaltmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının davranışı ile duygusal bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin duygusal bağıllık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye

güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Öğretim üyelerinin örgüte güven düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarının davranışının duygusal bağlılık üzerine etkisi yöneticiye güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşları davranışı ile duygusal bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkeni ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi yöneticiye güven düzeyini etkilememektedir. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye

güven ve örgüte güven düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Örgüt politikaları ve uygulamalarının duygusal bağlılık üzerine etkisi yöneticiye güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre örgüt politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye

güven ve örgüte güven düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin duygusal bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yükselmek için gerekeni yapmanın duygusal bağlılık üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre yükselmek için gerekeni yapmak ile duygusal bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Üstün davranışı ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak üstün davranışı değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Üstün davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu ve öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin devam bağlılığı düzeyini azalttığı görülmüştür.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin devam bağlılığı düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı ile devam bağlılığı

arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırırken; üstün davranışı düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır.

Üstün davranışının devam bağlılığı üzerine etkisi yöneticiye güven ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre üstün davranışı ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının davranışı ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin devam bağlılığı düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırırken; örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır.

Yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve

örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırırken; çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının davranışının devam bağlılığı üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışı ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile yöneticiye ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkeni ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi yöneticiye güven düzeyini etkilememekteyken; örgüte güven düzeyini azaltmaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin devam bağlılığı düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin devam bağlılığı düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven düzeyi ve örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırırken; örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır.



Örgüt politikaları ve uygulamalarının devam bağlılığı üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre örgüt politikaları ve uygulamaları ile devam bağlılığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile yöneticiye ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin yöneticiye ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin devam bağlılığı düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin devam bağlılığı düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak ile devam bağlılığı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi devam bağlılığı düzeyini artırırken; yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmanın devam bağlılığı üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre yükselmek için gerekeni yapmak ile

devam bağıllığı arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Üstün davranışı ile yöneticiye ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak Üstün davranışı değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin yöneticiye ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Üstün davranışı ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin üstün davranışı düzeyinin normatif bağıllık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin normatif bağıllık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, üstün davranışı değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi normatif bağıllık düzeyini artırırken; üstün davranışı düzeyi normatif bağıllık düzeyini azaltmaktadır.

Üstün davranışının normatif bağıllık üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi testi sonuçlarına göre üstün davranışı ile normatif bağıllık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının davranışı ile yöneticiye ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim

üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyinin normatif bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin normatif bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarının davranışı değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırırken; çalışma arkadaşlarının davranışı düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının davranışının normatif bağlılık üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışı ile normatif bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güven kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile yöneticiye ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi yöneticiye güven

düzeyini etkilememektedir. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyinin normatif bağlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin normatif bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, örgüt politikaları ve uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırırken; örgüt politikaları ve uygulamaları düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamalarının normatif bağlılık üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre örgüt politikaları ve uygulamaları ile normatif bağlılık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile yöneticiye ve örgüte güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Yükselmek için gerekeni yapmak ile

normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yükselmek için gerekeni yapmak düzeyinin normatif bağıllık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyinin normatif bağıllık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak ile normatif bağıllık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven, örgüte güven, yükselmek için gerekeni yapmak değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırırken; yükselmek için gerekeni yapmak düzeyi normatif bağıllık düzeyini azaltmaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmanın normatif bağıllık üzerine etkisi yöneticiye ve örgüte güven modele eklendiğinde azalmaktadır. Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre yükselmek için gerekeni yapmak ile normatif bağıllık arasında yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada; örgütsel politika algısının örgütsel güven ve örgütsel bağıllık üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel politika algısının örgütsel güveni ve örgütsel bağıllığı direkt etkilediği; örgütsel güvenin örgütsel bağıllığı direkt etkilediği ileri sürülebilir.

Araştırmada ayrıca; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin belirleyici olduğu ve kısmi ara değişken olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda; örgütsel politika algısının alt boyutları ile örgütsel bağıllığın alt boyutları arasındaki ilişkide; örgütsel güvenin alt boyutlarının aracı role sahip olup olmadığı araştırılmış olup, akademisyenlerin yöneticilerine ve örgütlerine olan

güvenlerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca; akademisyenlerin, yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güvenin örgütü politik algılamalarına sebep olan tüm alt boyutlar ile duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu olguların birbirlerini etkileyen faktörler olmalarının yanı sıra; her bir değişkenin kendi alt boyutlarının düzeyi yaş, cinsiyet, medeni durum ve iş deneyim süresi gibi etmenler açısından da incelenmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarının yaş, cinsiyet, ünvan ve çalışılan üniversite türü ile aralarında anlamlı ilişkiler olduğu, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının iş deneyimi, ünvan, yaş, cinsiyet ve medeni durum ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel politika algısının alt boyutları ile iş deneyimi, yaş, cinsiyet, medeni durum, ünvan ve çalışılan üniversite türü ile aralarında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma sonuçlarından elde edilen veriler değerlendirildiğinde; araştırmanın başlangıcında oluşturulan hipotezlerin kabul veya red durumlarını gösteren Çizelge aşağıda görülmektedir.

**Çizelge 5.25: Hipotezlerin Kabul/Red Durumları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL / RED</b>
H <sub>1</sub> :Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır	KABUL
H <sub>2</sub> :Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır	KABUL
H <sub>3</sub> :Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır	KABUL
H <sub>4</sub> : Örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>5</sub> : Örgütsel politika algısının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>6</sub> : Örgütsel politika algısının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>7</sub> : Örgütsel politika algısının alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>8</sub> : Örgütsel politika algısının alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>9</sub> : Örgütsel politika algısının alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>10</sub> : Örgütsel politika algısının alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü vardır	KABUL
H <sub>11</sub> : Örgütsel güven demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir	KABUL
H <sub>12</sub> : Örgütsel politika algısı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir	KABUL
H <sub>13</sub> : Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir	KABUL

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ile sonuçlara bağlı olarak ortaya koyulabilecek öneriler üzerinde durulmaktadır.

Çalışma kapsamında sırasıyla; örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımı yapılmış, literatürdeki önemlerinden bahsedilmiş, değişkenler alt boyutları ile birlikte ele alınarak değişkenleri etkileyen faktörler belirtilmiş ve örgütte oluşturduğu etkiler değerlendirilmiştir. Son bölümde ise örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü ortaya çıkarmak adına yapılan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin kurum içerisinde çeşitli çıkar çatışmaları yaşamaları sebebiyle olduklarından farklı davranışlar sergilemeye başladıkları ve bağlı buldukları kurumu politikleştirdikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca akademisyenlerin iş stresi, iş kaybı korkusu, yükselme kaygısı vb. duygusal etkilenmeler nedeniyle subjektif değerlendirmelerde bulunmaları sonucu, örgütsel güven düzeyleri ile ilgili farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, akademisyenlerin bağlı buldukları kurumu politik algılayarak politik davranışlar sergilemeleri subjektif değerlendirmelerde bulunmalarına, bu algılamının da güven ve bağlılık düzeylerini etkilemesine neden olduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın ilk bölümünde konuya genel bir giriş yapılmış, ikinci bölümünde örgütsel politika algısı ve politik davranış kavramları açıklanarak, aralarındaki ilişki örnek çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları, model yaklaşımları ile incelenerek örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini vurgulayan çalışmalar ele alınmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak; sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Akademisyenler tarafından verilen cevapların SPSS programı ile analiz edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde; örgütsel politika algılarının örgütsel güvenlerini ve örgütsel bağlılıklarını negatif yönde,



örgütsel güvenlerinin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkün olmuştur.

Araştırma kapsamında ilk olarak; yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin örgütsel politika algıları azaldıkça örgütsel güven düzeylerinin yükseldiği sonucu elde edilmiştir ( $R^2 = 0,380$ ;  $F= 164,114$ ;  $p<0,05$ ). Bu durumda örgütün açık ve şeffaf bir iletişim yolunu tercih ettiğini sezinleyen çalışan, örgütün politik olmadığı kanısına varacak ve kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt tarafından onaylanmayan yolları kullanma konusunda istek duymayacaktır. Ayrıca çalışan, kendi fikirlerine değer verildiğini, kendisine ve çalışma arkadaşlarına verilen sözlerin yerine getirildiğini, demokratik bir çalışma ortamında kendisine adil davranıldığını ve çalışma arkadaşlarının arasında işbirliği anlayışının var olduğunu sezindiğinde, hem çalışma arkadaşlarına hem de örgütüne güven duyacaktır. Dolayısıyla örgüt tarafından onaylanmayan çeşitli etkileme taktikleri kullanmak yerine; işbirlikçi tavırlar sergileyecek olan çalışanın örgüte olan güveni artış gösterecektir.

Akademisyenlerin örgütsel politika algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen söz konusu ilişki derecesinin zayıf olduğu dikkat çekmektedir. Buradan yola çıkarak akademisyenlerin örgütlerine karşı hissettikleri güven düzeyinin, çalıştıkları kurumu politik olarak algılamaları ya da buna bağlı olarak politik davranışlar göstermelerinin dışında, başka faktörlerden de etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu bağlamda; günümüz şartlarında bireylerin kendilerine akademik dünyada bir yer edinebilmelerinin veya edindikleri konumu kaybetmemelerinin gittikçe zorlaştığı ileri sürülebilir. Bunun bilincinde olan çalışanlar da içinde buldukları örgütte kendi yerlerini sağlama almak için kimi zaman olduklarından farklı davranışlar sergilemekte kimi zaman da örgüt tarafından benimsenmeyen yolları kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda, her bir çalışanın kendi çıkarına uygun hareket etmeye çalışmasından söz edilebilir ki, işte bu durum çeşitli çıkar çatışmalarının veya hırsların yaşandığı politik bir örgüt ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda birey, zor şartlarda edindiği konumunu kaybetmemek için hem politik tavırlar sergileyecek hem de örgütün politikleşmesine zemin oluşturacaktır.

Araştırma kapsamında ikinci olarak; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunması durumu,

yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin, örgütsel politika algılarının arttıkça örgütsel bağlılıklarının buna bağlı olarak azaldığını göstermektedir ( $R^2 = 0,577$ ;  $F= 364,155$ ;  $p<0,05$ ).

Çeşitli etkileme taktikleri kullanarak terfi alabilme, örgüt kaynaklarından faydalanma veya örgütteki konumunu sağlamlaştırma çabasında olan çalışanlar, amaçlarına ulaşabilmek için olduklarından farklı davranışlar içerisine girerek politik davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışma ortamını, kişisel çıkarları teşvik edici ve bu nedenle adil olmayan bir ortam olarak algılayan birey, örgütün politik olduğu kanısına varır. Kurumda politik davranışların sergilendiğini algılayan birey, politik tavırlardan uzak durarak işten soğumaya, işten ayrılmaya, işe kendini tam olarak verememeye ve tüm bunların sonucu olarak örgüte olan bağlılığını yitirmeye başlar. Buradan yola çıkarak edindiğimiz bir diğer önemli bulgu da akademik personelin kendini örgüte bağlı hissetmesinin politik algıları sayesinde şekillendiğidir. Yani bireyin örgütsel bağlılığının oluşmasına, politik algılamalarının neden olduğudur. Çalıştığı kurumu ve kaynak paylaşımını şeffaf ve demokratik bulan birey, örgüte yönelik politik algılarında düşüş yaşayacaktır. Kendi kararlarının önemsendiğinin bilincinde olacak ve sorunlara çözüm getirirken tamamen özgür kararlar verebilecektir. Bu şekilde katılımcı bir yönetim politikası uygulayan yükseköğretim kurumlarında, çalışanların politik algılaması düşecek, bu durum da çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine daha yüksek bağlılık sergilemelerine sebep olacaktır.

Literatürde sıkça tekrarlandığı gibi birey, çalıştığı kurumun politik olduğunu düşünmüyorsa kendi de politik davranışlarda bulunmayacak ve doğal tavırlar sergileyecektir. Yani kendi hedeflerine ulaşmak için başkasının kuyusunu kazmayacak veya örgüt içerisinde güç sahibi olan kişilerin, her durumda tarafını tutarak sübjektif bir tavır sergilemeyecektir. Bununla birlikte, örgütteki tüm çalışanlar birbirlerine karşı dürüst olacak ve çift yönlü iletişimin oluşması sağlanacaktır, bu sayede örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi kaçınılmaz olacaktır. Sonuç olarak; kendisine ve tüm çalışma arkadaşlarına adil davranıldığını fark eden birey, çalıştığı kurumun devamlılığını sağlamak için performansını ve yaratıcılığını arttırarak verimliliği sürdürülebilir hale getirecektir.

Araştırmada üçüncü olarak; yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir ( $R^2 = 0,491$ ;  $F= 257,386$ ;  $p<0,05$ ). Aynı

zamanda akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olması; akademisyenlerin örgüte aidiyet duygusu geliştirmeleri durumunun yüksek oranda adil uygulanan örgütsel prosedürlerden ve yöneticilerine olan güvenlerinden kaynaklandığı anlamına gelmektedir. Genel olarak örgütsel güven, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair olan inancı tanımlamaktadır. Birey, çalıştığı kurumda kendisine ve çalışma arkadaşlarına verilen vaatlerin yerine getirildiğini ve şeffaf bir yönetim politikası uygulandığını sezdiğinde, kuruma olan bağlılığı artacaktır. Akademisyenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunması, yükseköğretim kurumu çalışanlarının faaliyette buldukları kuruma bağlılık hissetmelerinde, örgütsel güvenlerinin önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel güven düzeylerinin artış göstermesi, akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır denilebilir.

Birey, kurumda stratejik kararları alma konusunda teşvik ediliyorsa, takım çalışması yapılarak kurum içerisinde bilgi paylaşımına izin veriliyorsa ve örgütsel prosedürler tüm bireylere açık ve net sunuluyorsa; kendini örgütle özdeşleştirecek, örgüte güvenme eğilimi gösterecek ve yüksek bağlılık gösterecektir. Aksi durumda örgüte olan güven eksikliği, çalışanlar arasında iş ilişkilerinin sağlıklı olmasına, ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine, çalışanların moralinin düşmesine, performansta düşüşler görülmesine, işgücü kaybının artmasına, devamsızlıkların yaşanmasına ve işgücü devir oranının artmasına sebep olacaktır. Güven kaybı, verimliliğin düşmesine neden olurken, bunun aksine güven duygusunun yüksek olması, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmakta ve işin verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın ana konusu olarak son bölümde; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü incelenmiştir. Bu konu ile ilgili analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel politika algısı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aracı modelde yer alan diğer bir ilişki setinde ise örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç; akademisyenlerin örgütsel politika algılarının artış göstermesinin, onların örgüte güven duygusu geliştirme konusunda isteksiz tutumlar sergilemelerine sebep olduğunu, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıklarını da azalttığını

göstermektedir. Bu durum, bireyin yöneticisine ve örgütüne duyduğu inancın, örgütsel politika algısından etkilendiğini ve güven duygusu sarsılan çalışanın sergilemiş olduğu tavırlara bağlı olarak bağlılık düzeyinin değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi aracılık ettiği saptanmıştır ( $R^2 = 0,663$ ;  $F= 262,667$ ;  $p<0,05$ ). Analiz sonuçları ele alındığında; örgütsel politika algısının hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılıkla arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç; çalışanların örgütsel politika algılarının artış göstermesinin, onların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğünü ifade etmektedir. Bu sonuç, bireyin örgüte karşı geliştirdiği güven duygusunun, örgütü politik olarak algılaması durumuna bağlı olduğunu ve örgütün şeffaf bir örgüt olmakla ilgili kendisinde uyandırdığı algının da onun örgütsel bağlılığını şekillendirdiğini göstermektedir. Sonuçta, kendisine verilen sözlerin yerine getirildiği ve çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı işbirliği anlayışının geliştirilebildiği bir çalışma ortamında çalışanın, örgütsel değerleri benimseyerek örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için sarf ettiği gayretin artış göstereceği ifade edilebilir. Ayrıca çalışanın, kendi çıkarları için çaba sarfetmek yerine örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için yüksek performans göstermekten kaçınmayacağı da ileri sürülebilir.

Araştırma sonucunda örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin alt boyutlarının da aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Akademisyenlerin yöneticilerinin tavırlarını politik olarak algılamalarının, bağlılıklarını ve sadakatlerini azaltmasına rağmen, yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güven düzeyinin bağlılık düzeylerini arttırdığı sonucuna varılmıştır ( $R^2 = 0,506$ ;  $F= 91,989$ ;  $p<0,05$ ). Bu bağlamda; akademisyenlerin, yöneticileri ve örgütleri tarafından bireysel çıkarlarının gözetileceğine ve kendilerine verilen sözlerin yerine getirileceğine dair inançlarının artması, onların örgüte aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlarken aynı zamanda örgütsel değerleri kendi değerleriyle özdeşleştirmelerine, örgütten ayrılmanın aksine devamlılıklarını sağlamak için performanslarını yükselterek örgüte olan bağlılıklarını arttırmalarına neden olmaktadır. Ancak çalışan, yöneticilerine duyduğu güvenin sarsılmasına neden olacak durumlarla karşılaşarsa bu durum onun örgütle ilgili olumsuz izlenimlere

sahip olmasına yol açacaktır. Bu bağlamda çalışan, yöneticisinin kendisine adil davranmadığını, kendi çıkarına yönelik ilişkiler geliştirdiğini sezdiğinde, yöneticisine karşı güven duygusu zarar görecektir ve bu durum çalışanın örgütüne gösterdiği adiyet duygusunu zedeleyerek örgütle özdeşleşmesini engelleyecektir.

Örgüt olmanın gereği çalışanların örgütte birbirleriyle sürekli zaman geçirmeleri, tecrübelerini birbirlerine aktarmalarına, birbirlerinin yardımlarına ihtiyaç duymalarına ve aralarında işbirliği anlayışı geliştirmelerine yol açmaktadır. Çalışanların, karşılıklı dürüst ve samimi ilişkiler geliştirmeleri arkadaşlık bağlarını güçlendirerek kurumlarına karşı duygusal bağlılık geliştirmelerini de sağlamaktadır. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık duygularını zedeleyici bir başka boyut olarak da çalışma arkadaşlarının davranışının etkili olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = 0,420$ ;  $F= 65,086$ ;  $p<0,05$ ). Bu bağlamda; çalışma arkadaşları tarafından görev paylaşımına riayet edilmediği, bireysel çıkarların gerçekleşmesi uğruna başkalarının çıkarlarının gözardı edildiği, çalışma arkadaşlarının başarılarının kıskanılması sebebiyle arkalarından kötü niyetli konuşulduğu örgütlerde, bireylerin birbirlerine karşı güvenleri sarsılmakta ve bu durum örgütsel prosedürlere ve yöneticilere karşı daha dikkatli ve temkinli davranmalarına sebep olmaktadır. Çalışma arkadaşlarının samimi olmayan tavırlarını sezinleyen çalışanın, bir süre sonra örgüte olan güveninde düşüşler yaşanacak ve çalışan, örgüt için özverili davranmaktan kaçınacaktır. Sonuç olarak; örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için sürekli görev alma isteğinde bulunmayacak, verilen emirleri yerine getirme konusunda isteksiz davranacak ve hatta bağlı olduğu örgütten ayrılmayı dahi düşünebilecektir.

Çalışma kapsamında ayrıca; örgüt politikaları ve uygulamalarının çalışanlar tarafından politik olduğu kanısına varılması, onların örgüte karşı geliştirdikleri sadakat duygusunun sarsılmasına yol açarken örgüte karşı geliştirdikleri güven duygusunun bu olumsuz ilişkiyi iyileştirici etki yarattığı sonucuna varılmıştır ( $R^2 = 0,457$ ;  $F= 75,484$ ;  $p<0,05$ ). Yükseköğretim kurumu çalışanlarının örgütsel prosedürlerin uygulanma şekli ile ilgili algılamaları, kişisel çıkarlara hizmet etmenin aksine örgütsel çıkarların gerçekleştirilmesine yönelik ise; çalışanlar örgütü şeffaf olarak algılamakta ve yöneticilerine güven duyguları artmakta sonuç olarak da örgütteki demokratik yapı onları daha verimli bir çalışan haline getirmektedir.

Yöneticiler tarafından çalışanlara bildirilen faaliyetlerin çalışanlarda adalet duygusunu geliştirecek ve güvenilirliğe sahip olacak şekilde ifade edilmesi, onların

yöneticilerine olan güvenini arttıracaktır. Örgütlerde ödüllerin dağıtımına ve bu ödüllerin dağıtılması kararının alınması sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların kullanımına ilişkin adalet algısı, çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları güveni arttırıcı önemli faktörlerdir. Yöneticilerin örgütsel kararlara çalışanları dâhil etmeleri, onların örgütsel belirsizliklerle ilgili düşüncelerinin ve çeşitli etkileme taktikleriyle kendi amaçlarına ulaşma eğilimlerinin azalmasını sağlayarak, kendilerine verilen görevleri üstün gayret göstermek yoluyla yerine getirmelerine sebep olacaktır. Bu durum, çalışanların örgütte uzun süre devam etme eğiliminde bulunmalarını, örgüte karşı sadık tutumlar sergilemelerini ve örgütün başarılı olabilmesi için yoğun ilgi göstermelerini sağlayacaktır.

Örgütsel prosedürlerin ve uygulamaların adil olmayan yollardan gerçekleşmesi, çalışanların, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmalarına engel olacak ve hatta örgüt için fedakârlık göstermekten kaçınmalarına sebep olacaktır. Bu bağlamda; adil olmayan bir örgüt ikliminin oluşmasının en önemli belirleyicilerinden biri politik algılamalar ve davranışlardır. Örgüt yönetimi tarafından ulaşılmaması hedeflenen sonuçların, üst yönetim tarafından kabul edilmeyen yöntemlerle elde edilmesi için çeşitli etkileme taktikleri kullanılması olarak tanımlanan “politik davranışların” sıkça sergilendiği kurumlarda, bireyin adil olmayan ve politik bir ortamda çalıştığına dair algıları güçlenmektedir.

Çalışanlar arasında eşitsiz bir rekabet ortamı yaratan politik algılar, işini dürüstçe yapan bireyin işten soğumasına neden olurken aynı zamanda işten ayrılmaya olan isteğini de arttırmaktadır. Bununla birlikte, işten ayrılma düşüncesi olan ve çeşitli sebeplerle ayrılamayan birey, işinde yeteri kadar performans gösterememekte ve kimi zaman önüne gelen sorunları çözmek için istekli davranmayarak örgüte bağlı tavırlar sergilemekten kaçınma eğilimine girebilmektedir. Bu durum açıkça ifade etmektedir ki; eğer bireylerin yaratıcılıklarından ve performanslarından verimli şekilde faydalanılmak isteniyorsa, onların adil bir örgütsel ortamda çalıştıklarına dair düşüncelerinin artması için örgüt yönetimi gerekli tedbirleri almaya özen göstermelidir.

Çalışma kapsamında son olarak; örgütsel politika algısının alt boyutlarından biri olan yükselmek için gerekeni yapmak ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, örgütsel güvenin aracılık rolüne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma arkadaşlarının örgüt içerisinde yükselebilmek ve terfi alabilmek için örgüt tarafından benimsenmeyen

yolları kullanmaları durumunun sürekli davranışlar haline dönüşmesi, çalışanların örgüt yönetimine olan güvenlerini azaltarak örgütsel değerleri benimsemelerini engellediği sonucuna varılmıştır. ( $R^2 = 0,408$ ;  $F= 62,104$ ;  $p<0,05$ ).

Kurum içerisinde çoğunlukla dürüst olmayan tavırlar sergileyen, örgüt içerisinde yerini sağlamlaştırmak veya daha üst pozisyonlarda görev almak uğruna etik olmayan çeşitli etkileme taktikleri kullanmaktan çekinmeyen, çıkarlarına göre ilişkiler geliştiren ve etik değerlere daha az önem veren çalışanların varlığı, bireyin örgütüne karşı hissettiği olumlu duyguların azalmasına ve kendisini örgütün bir üyesi olarak görmekten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte; örgütte çıkarıcı davrananların, başkalarını karalayıp her durumda yöneticilerine iyi görünmeye çalışanların, güçlü kişilere yakın davranarak çıkarları doğrultusunda etkileyenlerin, etik davranışlarda bulunan çalışanlara nazaran daha başarılı olarak görüldüğünü sezinleyen çalışanın, örgüt yönetimine güvenme konusunda artık eskisi kadar yüksek bir istek duymayacağı ve sürecin bu doğal haliyle devam etmesini sağlayacak tutumlar sergileyeceği belirtilebilir. Örgüte ve yöneticisine inanma konusunda isteksizlik duyan çalışanın, bir süre sonra yaptığı işte verimli olacağına dair inancının azalacağı ve sonuçta işine ve örgütüne olan bağlılığının da düşeceği söylenebilir. Bu bağlamda bireyin, yönetime güven duymasını sağlayıcı örgüt içi şeffaflı ilişkilerin geliştirilmesine uygun bir örgütsel ortamın varlığı, işten duyduğu tatmin düzeyini arttıracak, performansını örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak kullanmasını sağlayacak ve örgüte karşı geliştirdiği sadakat duygusunu arttıracaktır.

Araştırmanın sonuçları ile literatüre sunulan diğer bir katkı da modelde yer alan değişkenler ile demografik değişkenler arasındaki ilişkidir.

Araştırma kapsamında iş deneyimi fazla olan akademisyenler ile az olan akademisyenlerin üstün davranışını politik algılama puan ortalamaları arasında 0,931 puanlık fark bulunmuştur. Örgütte geçirmiş olduğu süre ile doğru orantılı olarak iş deneyimi fazla olan ve yaşça daha büyük olan akademisyenlerin, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarını politik olarak algılama oranları genç akademisyenlere nazaran daha yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda örgütte uzun süre geçirmiş olan birey, öncelikle kendi işinin tüm inceliklerini ve ayrıntılarını öğrenme fırsatı yakalarken aynı zamanda çabalarının karşılıksız kalmaması için kimlerle iletişim kuracağını da öğrenmektedir. Dolayısıyla birey, deneyimli bir çalışan olarak örgütte geçirdiği zamanla birlikte hem çalışanlara uygulanan prosedürleri, hem

çalışma arkadaşlarının kendisine karşı olan tavırlarını hem de üstlerinin kendilerine olan yaklaşımlarını daha ayrıntılı analiz etme fırsatı yakalamaktadır.

İş deneyimi fazla olan ve yaşça daha büyük olan akademisyenlerin az olanlara nazaran kurum içerisinde kendi çıkarlarına kimlerin uygun olduğunu belirleyerek onlarla sağlam ilişkiler kurma konusunda daha başarılı oldukları ifade edilebilir. Bununla birlikte iş deneyimi fazla olan çalışanlar, kurum içerisinde çıkarlarını elde etmek için tüm yolları denemeyi ve çalışma arkadaşlarının davranışlarına göre hareket etmeyi, iş deneyimi az olan akademisyenlere göre daha normal karşılamaktadırlar denilebilir. Bilindiği üzere; örgütte diğer bireylere karşı fırsatçı bir şekilde davranan üstler ve meslektaşlar, örgütteki bireysel politik algılamaları arttırmaktadırlar. Bu bağlamda örgütte daha çok zaman geçirmiş olan çalışanların hem üstleri hem de çalışma arkadaşları tarafından bu tarz fırsatçı davranışlarla karşılaşma durumları daha fazla olacağından, bu durum, bireysel çevrelerini değerlendirmelerinde ve gösterecekleri tepkilerde önemli bir rol oynayacak, sonuç olarak politik algılarını da arttıracaktır denilebilir.

Araştırma kapsamında iş deneyimi fazla olan akademisyenler ile az olan akademisyenlerin örgütsel politika algısı puan ortalamaları arasında 0,600 puanlık fark bulunmuştur. Bireyin, örgüte sunduğu katkıların oranı zamanla arttıkça kendi performansına ve iş için göstermiş olduğu bireysel çabalarına daha fazla anlam yüklemesi de kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla örgütün verimliliğinde kendi bireysel performansının da önemli oranda etkili olduğuna inanan birey; örgütten, kendisini geliştirebilmesini sağlayacak çeşitli beklentiler içerisine girmektedir. Bireyin, örgütteki pozisyonuna ilişkin beklenti ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve geliştirilmesi böylece sahip olduğu bilgi ve yetenekler sayesinde hedeflerini gerçekleştirebilmesi gerekmektedir.

Örgütte daha fazla zaman geçirmiş olan çalışanın; örgütsel uygulamalarla ilgili beklentilerinin karşılık bulamaması, örgüt tarafından verilen eğitimlerden hak ettiği ölçüde faydalanamaması ve örgütsel kaynaklara sahip olma ile ilgili adil olmayan durumlarla karşılaşması gibi adalet duygusunu zedeleyici uygulamalara daha yüksek oranda maruz kalması, örgütsel atmosferi daha politik algılamasına sebep olmaktadır denilebilir.



Araştırma kapsamında erkek akademisyenler ile kadın akademisyenlerin örgütsel politika algısı puan ortalamaları arasında 0,345 puanlık fark bulunmuştur. Çalışma kapsamında ayrıca, erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran örgüt tarafından uygulanan prosedürleri, politik olarak kavrama konusunda daha duyarlı oldukları da tespit edilmiştir. Bilindiği üzere; örgütsel politika, bireyin sahip olduğu gücü kullanarak örgüt tarafından benimsenmeyen çeşitli etkileme taktikleri kullanma yoluyla çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleridir. Bu bağlamda erkek çalışanların yetiştirilme süreci içerisinde güç, etkileme gibi kavramlarla daha önce tanışmaları ve kadın çalışanların daha hoşgörülü ve makul tavırlar sergilemeleri, erkeklerin örgütsel prosedürleri daha politik algılamalarına sebep olmaktadır denilebilir.

Çalışma kapsamında bunlara ek olarak; vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ile devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel politika algısı puan ortalamaları arasında 0,130 puanlık fark bulunmuştur. Vakıf üniversiteleri, kaliteli bir eğitim imkânı sunmanın yanı sıra, eğitim anlayışında sürekliliği sağlamayı da hedeflemektedirler. Bu bağlamda; örgüt uygulamalarını belirleme ve hayata geçirme aşamalarında, kaliteli eğitim anlayışının sürekliliğini sağlamaya yönelik amaçlarını gerçekleştirmeyi gözardı etmemektedirler. Bu hedefler doğrultusunda belirlediği örgüt uygulamalarını gerçekleştirme aşamasında taviz vermeyen vakıf üniversitelerinde; akademisyenlerin maruz kaldıkları sıkı denetimler, sürekli kontroller, çıkar çatışmaları veya işten çıkarılmalar v.b. onların hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerine karşı daha çıkarıcı yaklaşımlar sergilemelerine ve politik algılamalarının daha yüksek olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin, mevcut konumlarını korumak veya yükselmek amacıyla başka çalışanların çıkarlarını gözardı ettikleri veya devlet üniversitesi çalışanlarına nazaran etkileme taktiklerine daha fazla başvurdukları ifade edilebilir.

Araştırmada genç yaştaki akademisyenlerin, daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre yöneticilerine daha çok güvendikleri, erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre çalıştıkları örgüte daha fazla güven duydukları görülmüştür. Aynı şekilde devlet üniversitelerinde görev yapanların, vakıf üniversitelerinde çalışanlara nazaran çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine daha fazla güven duydukları belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında iş deneyimi az olan genç akademisyenler ile iş deneyimi daha fazla olan daha ileri yaşlardaki akademisyenlerin yöneticiye güven puan ortalamaları arasında 0,793 puanlık fark bulunmuştur. Genç çalışanların, kendilerinden yaşça büyük çalışanlara nazaran çalışma hayatları boyunca iş deneyimlerinin daha az olması sebebiyle; işten çıkarılma, zorunlu olarak ayrılma, haksızlıklara maruz kalma gibi olumsuzluklarla daha az karşılaşmış olmaları sonucu yöneticilerine daha fazla güven duygusu geliştirebildikleri gözlemlenmiştir. Erkek akademisyenler ile kadın akademisyenlerin örgüte güven puan ortalamaları arasında 0,615 puanlık fark bulunmuştur. Erkek çalışanların genellikle yönetim kademelerinde daha üst pozisyonlarda görev almaları sebebiyle örgütsel kararları belirleme konusundaki aktif tutumları sonucu, kadın çalışanlara nazaran örgüte yönelik daha olumlu fikirler geliştirdikleri ileri sürülebilir.

Çalışma kapsamında ayrıca, vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin devlet üniversitesinde çalışanlara nazaran güven duygularının daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında devlet üniversitelerinde görev alan akademisyenler ile vakıf üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin örgütsel güven puan ortalamaları arasında 0,078 puanlık fark bulunmuştur.

Kurumların çalışanlarına karşı sorumluluklarının en önemlilerinden birisi çalışanların kuruma kattıkları emeklerinin karşılığı olabilecek, dengeli bir ücret sisteminin kurulmasıdır. Çalışanlara uygulanan ücret düzeyi, örgütte bulunan her personel tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır. Karmaşık ücret hesaplama biçimlerinin, personelde güvensizlik yarattığı bilinen bir gerçekliktir. Bununla birlikte; vakıf üniversitelerinin kaliteli bir eğitim verme anlayışına sahip olmanın yanı sıra esas amaçlarından biri de sürekliliklerini sağlamaktır. Bu durumda, kaliteli bir eğitim imkânı sunma anlayışını benimseyen vakıf üniversitelerinin süreklilik sağlanması konusunda her biri alanında uzman akademisyenlerle çalışma aşamasında uyguladıkları farklı ücret politikaları sonucu, vakıf üniversitesi çalışanlarının, devlet üniversitesi çalışanlarına nazaran kurumlarına ve yöneticilerine daha az güven duygusu geliştirdikleri ileri sürülebilir.

Araştırmada örgütsel bağlılıkla ilgili edinilen sonuçlara göre; iş deneyimi daha az olan genç akademisyenler ile yaşça daha büyük akademisyenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında 1,413 puanlık fark bulunmuştur. Bilindiği üzere; örgüt

için özveri gösteren çalışanın, herhangi bir çıkar gözetmeden yerine getirilmesi gereken faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmesi ve bunun için üstün bir çaba sarfetmesi fedakârlık olarak tanımlanmakta aynı zamanda bu durum örgütsel bağlılığının da yüksek olduğunu işaret etmektedir. Kariyer planlamaları ile ilgili yüksek beklentilere sahip olan, ancak kariyer hedeflerinin başında olan genç çalışanlar; genellikle örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme aşamasında daha fazla özveri gösterme eğilimindedirler.

Yaşamın doğası gereği kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlara nazaran daha yüksek enerjiye ve dinamizme sahip olan genç çalışanların, gelecekleri ile ilgili kariyer beklentilerinin yüksek olması hem gelecek kaygısı yaşamalarına hem de sahip oldukları konumu kaybetmemek adına daha fazla çaba harcamalarına sebep olmaktadır. Gerek sosyal yaşantılarından gerekse bireysel önceliklerinden bir anlamda ödün vererek veya tüm bu önceliklerini ikinci plana atarak görevini yüksek sorumluluk bilinciyle ve büyük bir azimle yerine getiren genç çalışanların, örgüte pozitif yönde katkı sunarak kendi geleceklerini garanti altına almaya çalıştıklarını belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda örgütün amaç ve değerlerini koşulsuz olarak benimseyip örgütsel hedefler doğrultusunda davranışlarını şekillendiren genç çalışanların, sahip oldukları enerji ve dinamizmin yüksekliği nedeniyle kendilerinden yaşça büyük çalışanlara nazaran örgüte daha yüksek bağlılık duydukları ifade edilebilir.

Çalışma kapsamında ayrıca devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında 0.132 puanlık fark bulunmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada tekrarlandığı gibi; bireyin yaptığı işin zorluk derecesi az ise örgütsel kararlara katılımı destekleniyorsa, şeffaf bir yönetim politikası uygulanıyorsa örgüte bağlılık geliştirmesi ve örgütsel değerlere uygun hareket etmesi daha olası görülmektedir.

Devlet üniversitelerinde uygulanan yönetim tarzının vakıf üniversitelerine göre daha oturmuş ve kökleşmiş bir yapıya sahip olması sebebiyle örgütsel prosedürlerin bireylere veya olaylara göre değişkenlik göstermesi durumuna daha az rastlanmaktadır. Bu durum akademisyenlere uygulanan prosedürlerin adil olmasını sağlarken, çalışanlar arasında eşitsizliği engellemekte ve onların örgütün şeffaf olduğuna dair duygularını güçlendirerek bağlılıklarını arttırmaktadır. Ancak kaliteli

bir eğitim anlayışının sürekliliğini sağlamak zorunda olan vakıf üniversitelerinde üst yönetimin, sürekliliğini sağlama ve eğitim kalitesini artırma güdüsüyle hareket etmesi hem kendi üzerinde bir rekabet baskısı hissetmesine hem de aynı baskıyı çalışanlarına yansıtmasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak vakıf üniversiteleri örgüt prosedürlerini çağın gereklerine uygun olarak değiştirerek kendilerini sürekli geliştirmeye ve zamanı yakalamaya çaba sarf etmektedirler. Örgütsel prosedürlerin ve uygulamaların çağın gereklerine ve olaylara göre değişkenlik göstermesi durumu, çalışanlar açısından farklı algılamaların oluşmasına yol açarak kendileri ile ilgili olumsuz değerlendirmeler yapmalarına neden olabilmektedir. Bu durum, kendine zor şartlarda bir yer edinebilen akademisyenin, mevcut konumunu kaybetmemek adına üzerine düşen görevi yerine getirirken hem örgütüne olan güvenini sarsmakta hem de örgütüne karşı geliştirdiği bağlılık duygusunu azaltmaktadır denilebilir.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa; akademisyenlerin çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri örgütsel bağlılık düzeyinin, örgütsel politika algısı ve örgütsel güven düzeylerinden yüksek oranda etkilendiği görülmüştür denilebilir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık düzeyini yüksek tutmak isteyen örgütlerin, kararların tam katılım sağlanarak alınmasına, çalışanlarda güven duygusunun gelişmesine ve örgütte politik ortamın oluşmamasına yeterince özen göstermelerinin gerektiği önerilebilir. Bu sayede çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri yükseliş gösterecek ve işten ayrılma niyeti, devamsızlık, performans düşüşü gibi olumsuz durumlar minimize edilmiş olacaktır. Ayrıca toplumların gelişmişliğinde önemli bir paya sahip olan yükseköğretim kurumlarında, çalışanlara özgür karar vermelerini sağlayacak katılımcı bir yönetimin uygulanması, hem çalışanların kendilerine olan güvenini arttıracak hem de bağlı buldukları kuruma yüksek bağlılık duygusu geliştirmelerini sağlayacaktır.

Bunlara ek olarak, akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının yüksek olması sonucunda; bilimsel yayınların sayısı artış gösterecek, uluslararası konferanslara katılım oranları yükselecek, öğrencilere sunmuş oldukları eğitimin kalitesi gelişmiş olacak ve bu sayede daha gelişmiş bir toplumun meydana gelmesinin önü açılmış olacaktır. Aksi takdirde, çalıştığı yükseköğretim kurumunda politik algılamalara sahip olan bir eğitimcinin, kurum içerisinde dürüst davranışların aksine kurum tarafından onaylanmayan davranışlar göstererek sonuca ulaşmaya çalışması ve özgün fikirler sunamaması durumu kaçınılmaz olacaktır.

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında yükseköğretim kurumlarında uygulanması gerekenleri sıralamak gerekirse; öncelikle akademisyenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak örgüt kaynaklarının adil ve şeffaf yollardan dağıtılması kapsamında bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayıcı araç ve gereçlerle donatılmış dersliklere sahip olunması, bilimsel gelişmelerin yakından takip edilmesine uygun bir örgüt ortamının sağlanması gibi prosedürel uygulamalara özen gösterilmesi sayılabilir. Aynı zamanda, uluslararası konferanslara katılım gösterecek akademisyenlerin maddi ve manevi açıdan desteklenmesi, bilimsel yayınların hazırlanmasını engelleyici durumların ortadan kaldırılması, eğitim programlarının içeriği ile ilgili prosedürlerin belirlenmesinde katılımcı bir yönetim politikasının uygulanması, kaynak ve ücret dağıtımının şeffaf olması ve yöneticilerin tüm çalışanlarla eşit mesafede olması da diğer uygulamalar olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, terfi ve yükselmelerin adil yollardan sağlanması, çalışanların örgütün önemli bilgilerinden haberdar olmalarının sağlanması, takım çalışmaları yoluyla katılımcı bir yönetimin ve karşılıklı bilgi alışverişine uygun çift yönlü iletişimin sağlanması gibi uygulamalara da özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanların hem örgütlerini hem de yaptıkları işleri sahiplenmelerini; yönetime, görevlerine ve mesleklerine olan bağlılıklarını arttırarak sadık, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar olmalarını sağlamaktadır.

Birey, örgütünde birilerinin sürekli politik faaliyetler göstererek amacına ulaştığını hissettiğinde; yükselmek, terfi almak, kaynaklardan faydalanmak gibi sebeplerle aynı yönlü politik tavırlar sergileyecektir. Politik algılaması yüksek olan birey, hem çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumlu duygular beslemekten kaçınacak hem de kendisine olumlu duygular beslendiğine dair inancı sarsılacaktır. Böyle durumlarda birey, çalışma arkadaşlarının içinde buldukları olumsuzluklardan istifade etmeye çalışacak yardıma ihtiyaç duyduklarında işbirliği yapmayı reddederek kendi faydasını gözetmeyi tercih edecektir. Bu durumu da örgütün doğası gereği bir gerçeklik olarak algılamaya başlayacak ve örgütsel çıkarları gerçekleştirmektense bireysel çıkarları için çaba sarfedecektir. Sonuç olarak örgütüne karşı ilgisi zayıflayan birey, alternatif iş imkânlarını değerlendirmeye başlayarak işten ayrılma niyeti gösterecektir.

## 6.1 Tartışma

Rekabetin küreselleşmesi ve insan kaynağına verilen önemin artması ile birlikte örgütler, çalışanlarının stratejik bir değer olduğunun farkına varmakta ve buna yönelik faaliyetlere önem vermektedirler. Bu bağlamda örgütler, öncelikle çalışanlarının güven ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik faaliyetleri önemsemekte, örgütte politik faaliyetlerin sergilenmesine neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya özen göstermekte ve bu sayede iş performanslarını arttırmayı amaç edinmektedirler.

Günümüz örgütlerinde, çalışanların örgütte bilinmezliklerin olduğunu sezinleyerek örgütü politik olarak algılamalarının onların iş performansını azalttığı; aynı zamanda örgütlerine duydukları güven derecesinin artışının, onların aidiyet duygularını sağlamlaştırırken performanslarını olumlu yönde etkileyip arttırdığı sürekli dile getirilmektedir. Örgütün politik olduğunu sezinleyen çalışanın politik davranışlar sergilemekten kaçınmadığı iş dünyasında, örgütsel politika algısı ve politik davranışlar gibi olgular önemleri itibariyle birçok çalışmada birçok değişken ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Vigoda (2000), örgütsel politika algısının yarattığı etkilerle ilgili yaptığı çalışmasında örgütsel politika algısının, genellikle çalışanların işten ayrılma niyeti, performanslarında azalma, iş doyumunda düşüş, iş stresi, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven vb. değişkenlerle ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Vigoda, 2000:335). Örgütsel politika algısının yüksek düzeyde olduğu örgütlerde, çalışanların örgütlerine güven duymadıkları bu sebeple de örgüte olan bağlılıklarını düşürdükleri ileri sürülmektedir. Örgüte olan bağlılığı düşük olan çalışanların ise genellikle kendilerini stres altında hissetmeleri sebebiyle performanslarında ve iş tatmininde düşüşler yaşadıkları gözlemlenmektedir.

Nezhad v.d. (2009) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların örgütlerde değişime karşı bilişsel ve duyuşsal direnç göstermesi durumu ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Nezhad v.d., 2009:135). Üst yönetim tarafından verilen kararlar çalışanların amaçları doğrultusunda alınan kararlarla örtüşmüyorsa bu durumda çalışanlar, değişime direnç göstererek hem örgütü politik olarak algılamaya başlamakta hem de kendileri bizzat politik faaliyetleri başlatma yönlü tavırlar sergilemektedirler. Dolayısıyla birey,

kurumda stratejik kararları alma konusunda teşvik ediliyorsa, takım çalışması yapılarak kurum içerisinde bilgi paylaşımına izin veriliyorsa ve örgütsel prosedürler tüm bireylere açık ve net sunuluyorsa; kendini örgütle özdeşleştirecek, örgüte güvenme eğilimi gösterecek ve yüksek bağlılık gösterecektir.

Günaydın (2001), işletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranışa ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen çalışmasında; örgütlerde ödüllerin dağılımına ve bu ödüllerin dağıtılması kararının alınması sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların kullanımına ilişkin adalet algısının, örgütlerde çalışanların üst'lerine ve yönetime duydukları güvenle ilişkili olduğunu; örgütsel güvenin, çalışanların işbirliği yapma davranışlarını arttırdığını ve politik davranışları azalttığını ortaya koymuştur (Günaydın, 2001:75).

Hochwarter v.d. (1999), örgütsel politikanın stres ve iş gücü devir hızı ile baş edebilmesinde bir çözüm yolu olarak önerilen örgütsel bağlılık konulu çalışmalarında, politik algılamalar ile işgücü devir hızı ve iş stresi arasındaki ilişkide bir aracı olarak örgütsel bağlılık değişkeninin önemini incelemiştir. Çalışmada otel sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden toplanan veriler ile üniversite çalışanlarından toplanan veriler birleştirilerek bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; işgücü devir hızı ve iş stresi ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel politika ile iş stresi arasındaki pozitif yönlü ilişkinin azaldığı gözlemlenmiştir (Hochwarter v.d., 1999:295).

Zarei (2011), yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Moqaddam ve Tehrani (2009)'nin yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarından farklı olarak, Zarei (2001)'nin yapmış olduğu çalışmada yüksek düzeydeki politika algısına nazaran çok yüksek düzeydeki politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon bulunmuştur (Zarei, 2011:3).

Yukarıda verilen bilgilere paralel olarak bu çalışmada edinilen bilgilere göre; örgütsel politika algısının artış göstermesinin çalışanların hem güven düzeylerini hem de bağlılık düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Bu bağlamda; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunması akademisyenlerin aidiyet duygularının hem örgüte yönelik

güvenlerinden hem de örgütün politik atmosferinden yüksek oranda etkilendiği gerçeğini gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla; örgütün açık bir iletişim yolunu tercih ettiğini sezinleyen çalışan, örgütün politik olmadığı kanısına varacaktır. Bu durumda, çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt tarafından onaylanmayan yolları kullanma konusundaki istekleri azalacaktır. Ayrıca örgüt tarafından onaylanmayan çeşitli etkileme taktikleri kullanmak yerine; işbirlikçi tavırlar sergileyecek olan çalışanların, memnuniyetleri artacak ve performanslarını maksimum oranda kullanarak örgüte olan sadakatlerini arttırdıkları gözlemlenecektir.

Çalışma kapsamında örgütsel bağlılıkla ilgili olarak ayrıca; akademik personelin kendini örgüte bağlı hissetmesinin politik algıları sayesinde şekillendiği yani bireyin örgütsel bağlılığının oluşmasına, politik algılamalarının neden olduğu tespit edilmiştir. Çalıştığı kurumu ve kaynak paylaşımını demokratik bulan birey, örgüte yönelik politik algılarında düşüş yaşayacaktır. Kendi kararlarının önemsendiğinin bilincinde olacak ve sorunlara çözüm getirirken tamamen özgür kararlar verebilecektir. Bu şekilde katılımcı bir yönetim politikası uygulayan yükseköğretim kurumlarında, çalışanların politik algılaması düşecek, bu durum da çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine daha yüksek bağlılık sergilemelerine sebep olacaktır.

Literatürde sıkça tekrarlandığı üzere; örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı büyük oranda şekillendiren belirleyici bir değişken olduğu ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, Tüzün (2012) yaptığı araştırmasında; örgütsel güvenin örgüt çalışanlarının memnuniyeti sonucu ortaya çıkan verimliliğe bağlı olarak geliştiğini öne sürmüştür. Ayrıca örgütsel güvenin işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, örgüt için amaç belirleme, takım ruhu geliştirme, örgütsel bağlılık, liderlik ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi süreçlerde önemli rol oynadığı sonucuna da ulaşmıştır (İşcan ve Sayın, 2010:202).

Türköz vd. (2013), çalışanların örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık algıları üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapmış oldukları çalışmada, örgütsel güven değişkeninin örgütsel bağlılığı olumlu yönde, örgütsel sinizm algılamalarının ise örgütsel bağlılık değişkenini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Türköz v.d., 2013:290). Genellikle örgütlerde yaşanan güvensizlik duygusu, çalışanlar arasında şüphelerin oluşmasıyla birlikte öznel kararlar verilmesine, bir süre sonra kendi içine kapanık tavırlar sergilenmesine ve



örgütle ilgili konularda olumsuz duyguların beslenmesi yoluyla örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır.

Adams vd. (2008) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel güvenin önemli bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Brownell (2000) örgütsel güveni oluşturabilmenin örgütsel bağlılıkla gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür. Kaplan (2010) örgüte olan güven düzeyinin artmasının, çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyinin yükselmesi sayesinde gerçekleşeceğini ifade etmiştir (Eğriboyun, 2013:63).

Asunakutlu (2006) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven duygusunun olmadığı veya az olduğu durumlarda performans ve verimlilik oluşturmanın güç olduğu ifade edilmiştir. Güvenin bulunmadığı iş ortamlarında, örgütsel bağlılıktan söz etmenin mümkün olmayacağı ileri sürülerek bunu engellemenin ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlamanın örgütsel güven ile doğrudan ilişkili olduğu savunulmuştur. Ayrıca örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti açısından da olumlu sonuçlar yaratacağı varsayılmıştır (Gilbert ve Tang, 1998, Akt; Asunakutlu, 2006: 22).

Vo (2010) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğuna dair bulgulara rastladığını ifade etmiştir. Top (2012) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmacı; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir (Top, 2012:271). Demircan ve Ceylan (2003)'ın yapmış olduğu araştırmada belirttikleri “örgütsel bağlılık örgütlerde güvenin sonuçlarından biridir” ifadesi de bu düşünceyi destekler niteliktedir (Eğriboyun, 2013:66).

Yukarıda sunulan sonuçlara paralel olarak bu çalışma kapsamında da akademisyenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek düzeyde açıklayıcılık gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yükseköğretim kurumu çalışanlarının faaliyette buldukları kuruma bağlılık hissetmelerinde, örgütsel güvenlerinin önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin

de yükseldiği sonucu elde edilmiştir. Aynı zamanda akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olması; akademisyenlerin örgüte aidiyet duygusu geliştirmeleri durumunun, örgütsel prosedürlerin eşit olarak uygulanmasına ve yöneticilerine güven duymalarına yüksek oranda bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Buradan yola çıkarak; çalışanlarda görülecek güven kaybının, verimliliğin düşmesine neden olduğu, bunun aksine güven duygusunun yüksek olmasının, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmasına ve işin verimli bir şekilde yapılmasına neden olduğu ileri sürülebilir.

Demografik değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalarda ise genellikle, erkeklerin yetiştirilme süreci içerisinde güç, etkileme gibi kavramlarla daha önce tanıştıkları ve bu nedenle işyeri ortamını daha fazla politik algıladıkları öne sürülmüştür. Buna karşılık örgütsel politika algısı üzerinde cinsiyet değişkeninin etkileri ile ilgili olarak; kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha hoşgörülü ve makul tavırlar sergilemeleri nedeniyle işyerlerini daha az politik algılayacakları ileri sürülmüştür. Kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları zorluklar nedeni ile etik konusundaki algılarının erkeklere göre yüksek olması ve kadın çalışanların beklentilerinin erkeklere göre daha düşük olması örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olmasını sağlayabilmektedir (Bursalı, 2008:80).

Örgütsel politika algısının cinsiyet değişkeni ile ilişkisinde benzer sonuçları göstermesinin yanı sıra örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeni ile ilişkisi benzer sonuçlar göstermemektedir. Yukarıda edinilen sonuçların aksine bu çalışma kapsamında; erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Buradaki farklılığın; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile birlikte örgütsel politika algılarının da ölçülmeye çalışılmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Aynı zamanda sosyal hayat içerisinde ailenin geçimini sağlamakla ilgili erkek çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklenmesi, onların hem yaptıkları işe hem de örgüte karşı daha yüksek oranlarda bağlılık duygusu geliştirmelerine neden olabilmektedir.

Örgütsel politika algısına etki eden bir diğer değişken olan yaş değişkeninin cinsiyet değişkeninde olduğu kadar politika algısını etkileme konusunda net olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca işe yeni başlayan birinin örgütün politik olduğuna yönelik algısının hemen oluşmayacağı düşünülerek, örgütte belirli bir süreden sonra

çalışanların politik algılarının oluşacağı öne sürülmüştür. Bunlara ek olarak, örgütte uzun süre çalışan ve bireylerle çeşitli ilişkiler geliştirmiş olan yaşça büyük çalışanların, genç çalışanlara nazaran ortamı daha yüksek oranda politik algıladıkları belirlenmiştir (Bursalı, 2008:82).

Yukarıdaki sonuçlara paralel olarak bu çalışma kapsamında da iş deneyimi fazla olan ve yaşça daha büyük olan çalışanların, örgütsel uygulamaları politik olarak algılama oranları daha az deneyimli çalışanlara nazaran yüksek çıkmıştır. Örgütte daha fazla zaman geçirmiş olan çalışanın; örgütsel uygulamalarla ilgili beklentilerinin karşılık bulamaması, örgüt tarafından verilen eğitimlerden hak ettiği ölçüde faydalanamaması ve örgütsel kaynaklara sahip olma ile ilgili eşit olmayan uygulamalarla daha fazla karşılaşması örgütsel atmosferi daha politik algılamasına sebep olmaktadır denilebilir.

Demografik değişkenlerle ilgili olarak ayrıca bu çalışmada, genç yaştaki akademisyenlerin, daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre yöneticilerine daha çok güvendikleri ve genç akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşça büyük çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak; genç çalışanların, kendilerinden yaşça büyük çalışanlara nazaran çalışma hayatları boyunca iş deneyimlerinin daha az olması sebebiyle; işten çıkarılma, zorunlu olarak ayrılma, haksızlıklara maruz kalma gibi olumsuzluklarla daha az karşılaşmış olmaları sonucu yöneticilerine ve örgütlerine daha fazla güven ve aidiyet duygusu geliştirdikleri ileri sürülebilir.

Çalışmamızdan edindiğimiz diğer bir sonuca göre; vakıf üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin kurumlarına karşı güven duygularının devlet üniversitelerindeki akademisyenlere nazaran daha az olması nedeniyle, kendilerini kurumlarına karşı daha az sorumlu hissettikleri ve bu durumun yaşanmasında etkili olan faktörün de vakıf üniversitelerinde kurum içi bireysel çıkarılara yönelik geliştirilen ilişkilerin daha yoğun olarak yaşanması durumudur.

## **6.2 Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler**

Çalışma yürütülürken birtakım zorluklarla karşılaşmıştır. Farklı araştırmacıların gelecekte bu tarz çalışmaları yürütürken aynı ya da benzer sorunlarla

karşılaşabilecekleri düşünülerek, bu zorluklar ve kısıtlardan söz edilmesi uygun ve yararlı görülmüştür.

Çalışmada karşılaşılan en önemli kısıt, özellikle bizdeki gibi belirsizliğin yüksek olduğu bir toplumda politik davranışların sergilenmesinin yanı sıra, bu tür davranışların doğası gereği olumsuz olarak değerlendirilmeleri nedeniyle bireylerin bu konuya değinmek istememelerinden ve asıl düşüncelerini gizleme yoluna gitmelerinden kaynaklanmıştır. Bu durum, politik davranışların örgüt içerisinde sergilendiğini itiraf etme konusuna gelince daha da karmaşık bir hal almaktadır. Çalışmayı yürütürken özellikle çalışanların politik ortama ilişkin samimi fikirlerini ve algılamalarını saklamaya çalıştıklarına ya da anketi doldurmak istemediklerine yönelik bilgiler de elde edilmiştir. Aynı şekilde çalışanların örgütlerine olan güven ve sadakat duygularının bireysel ve örgütsel özelliklerin etkisiyle sürekli değişkenlik göstermesi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara birbirleriyle örtüşmeyen cevapların verilmesi durumunu ortaya çıkarması da, çalışmamızın sonuçlanmasını zorlaştıran etkenler olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılanların, daha çok idari görevleri olan akademisyenlerin bakış açısını yansıttığı ve bu anlamda yönetici olmayan akademisyenlerin değerlendirmelerinin çalışmaya yeterince ışık tutamadığı ifade edilebilir. Bu sebeple gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalarda, özellikle idari görevi olmayan akademik personel üzerinde araştırmaların yapılmasının, bu pozisyonda çalışanların örgütteki politik ortamı algılama konusundaki fikirlerinin, örgüte duydukları güven duygusunun ve bağlılık düzeylerinin net bir şekilde belirlenebilmesi açısından faydalı ve değerli olacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki duruma benzer şekilde yine araştırmaya katılanlar içinde cinsiyet ve üniversite türü açısından eşit bir dağılımın söz konusu olmadığı ve hem erkeklerin hem de vakıf üniversitesi çalışanlarının daha yoğun bir biçimde araştırmada yer aldıkları görülmektedir. Yazında örgütsel politika, örgütsel güven, örgütsel bağlılık değişkenleri ile cinsiyet ve üniversite türü değişkenleri arasındaki ilişkilerin söz konusu olduğu çalışmalar incelendiğinde, hem kadın ve erkekler açısından hem de devlet ve vakıf üniversiteleri açısından durumun farklılaştığı düşünülürse, gelecekteki çalışmalar için bu durumun da değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere dayanarak örgütsel politika algısının ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılabilmektedir. Ancak araştırmanın kısıtlı bir alanda yapılması sebebiyle genişletilerek farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumların tüm kademelerinde görev yapan çalışanlarda örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılması ve konuyla ilgili literatüre başka katkıların da sağlanması önerilmektedir.

Araştırma, sadece İstanbul'da bulunan yükseköğretim kurumları çalışanları ile sınırlıdır, benzeri çalışmalar farklı örneklem grupları üzerinde de tekrarlanabilir. Bu çalışmada, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü test edilmiştir. Bu bağlamda yapılacak olan diğer çalışmalarda, farklı aracı değişkenler kullanılarak yeni modeller geliştirilebilir. Bu çalışma sadece yükseköğretim kurumlarında yapılmış bir çalışma olması nedeniyle örgütsel bağlılığı sadece öğretim üyeleri açısından değerlendirme konusunda açıklayıcı olmaktadır ancak çalışmanın genişletilmesi ve literatüre daha fazla katkı sunmak amacıyla farklı eğitim kurumlarında da uygulanması, eğitimcilerin örgütsel bağlılıklarını belirleyen önemli değişkenlerin tespit edilmesinde etkili bir çalışma olacaktır.

Yükseköğretim kurumları açısından örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin yükselmesini sağlayacak değişkenlerin belirlenmesi, yükseköğretim kurumlarının kaliteli eğitim verme anlayışının sürdürülebilirliğini sağlaması açısından kurum yöneticilerine ışık tutacak faydalı bir çalışma olma özelliği taşımaktadır. Bu sebeple sürekli yenilenme ve gelişme süreci içerisinde belirli zaman dilimlerinde örgütsel politika algısının, örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin ölçülüp, boyutlar açısından yükseköğretim kurumlarının değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilerek giderilmesinin sağlanması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Açık A.** (2015). Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Adams, G.L., Treadway, D.C., and Stepina, L.P.** (2008). The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-Efficacy. "*Journal of Managerial Issues*", 20 (4), s.545-563.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö.** (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü, "*AKÜ İİBF Dergisi*", XVI (1), s.107-123.
- Akdoğan, A. ve Köksal, O.** (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü, "*Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*", 18 (1), s. 25-43.
- Akgündüz Y. ve Güzel T.** (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi, "*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*", 14 (3), s.1-18.
- Aksoy, A.** (2016). Algılanan Örgütsel Politikanın Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi: Trb1 Bölgesi İmalat Sektörü Üzerine Bir Araştırma, "*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*", 4 (33), s.51-60.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P.** (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, "*Journal Of Occupational Psychology*", 63(1), s.1-18.
- Allison, G. T. and P.Zelikow.** (1999). *Essence Of Decision; Explaining The Cuban Missile Crisis (Second Edition)*, New York: Addison Wesley Longman.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A.** (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven Ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, "*Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*", 1(2), s.29-41.
- Altıntaş, F. Ç.** (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika Ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi, "*Anadolu University Journal Of Social Sciences*", 7(2), s.151-168.
- Altunkaya, K.** (2011). Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andrews, M.C. and Kacmar, K.M.** (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support, "*Journal Of Organizational Behavior*", 22(4), s.350-375.
- Andrews M.C., Witt, L.A. and Kacmar K.M.,** (2003). The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention, "*Journal of Vocational Behavior*", 62(2), s.357-369.

- Arslan, Y.** (2009). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aryee, S., Budhwar P.S. and Chen Z.X.** (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice, “*Organizational Behavior and Human Decision Processes*”, 94(1)1, s.1-14.
- Asunakutlu, T.** (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, “*Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”, 5, s.11-17.
- Asunakutlu, T.** (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, “*Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*”, 8 (4), s.16-33.
- Atay, M.** (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., and Parker, B.W.** (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents, “*Journal of Managerial Issues*”, 22 (4), s.494-513.
- Atta, M. and Khan, M.J.** (2016). Perceived Organizational Politics, Organizational Citizenship Behavior and Job Attitudes Among University Teachers, “*Journal of Behavioural Sciences*”, 26 (2), s. 21-38.
- Ay, D. A.** (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi, (Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Bağlılık*, (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakhshkandi, M. K.** (2014). Türkiye ve İran’daki Bazı Devlet Üniversitelerinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri (Ankara ve Tahran Örneği), (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Balay R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara.: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A.** (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. “*Journal of Personality and Social Psychology*”, 51, s. 1173-1182.
- Başak, O.** (2010). Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başar, U. ve Varoğlu, K. A.** (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, “*Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*”, 23(3), s.753.
- Başar, U., Alan, H., Topçu, M. K. ve Aksoy, S.** (2015). “Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma”, s.650-655.Erişim Tarihi: 30 Temmuz 2017 <<https://www.researchgate.net/publication/283569572>> .
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. “*Sayıştay Dergisi*”, s.125-137.

- Becker, H. S.** (1960). Notes On The Concept Of Commitment, “*American Journal Of Sociology*”, 66, s.32-42.
- Beşoğlu, Ç.** (2014). Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bıyık, Y., Erden, P. ve Aydoğan, E.** (2016). Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi, “*İşletme Araştırmaları Dergisi*”, 8(1), s.115.
- Blau, G. J.** (1985). The Measurement And Prediction Of Career Commitment, “*Journal Of Occupational Psychology*”, 58, s.277- 288.
- Bökeoğlu, Ç, Ö. ve Yılmaz, K.** (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, “*Educational Administration: Theory And Practice*”, 54, s.211-233.
- Brecher, M.** (1972). The Foreign Policy System Of Israel: Setting, Images, Process, New Haven,: Yale University Press.
- Brehm, J. and Scott G.** (2002). Rules, Trust and The Allocation Of Time. “*Paper Presented At The Annual Meeting Of The Midwest Political Science Association*”, (2), April, s.25-28.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A.** (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, “*Organizational Behavior And Human Decision Processes*”, 97, s.117-134.
- Buchanan, B.** (1974). Building Organizational Comitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. “*Administrative Science Quarterly*”, 19, 533-546.
- Buenger, C. M., Forte, M., Boozer, R. W. and Maddox, E.N.** (2007). A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom, “*Developments in Business Simulation and Experiential Learning*”, 34, s.294.
- Buhler, P.** (1994). Navigating The Waters Of Organizational Politics, “*Supervision*”, 55( 9), s.1-3.
- Bursalı, Y. M.** (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler, (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büte, M.** (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, “*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*”, 25 (1), s.171-192.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç.** (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki, “*Eğitim ve Bilim Dergisi*”, 37(165), s.133-151.
- Cho, H-T. and Yang, S-J.** (2018). Perceptions Of Organizational Politics Influence Self-Determined Motivation: The Mediating Role Of Work Mood , “*Asia Pacific Management Review*”, 23, s. 60-69.
- Clifford, M.** (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment, “*The Sociological Quarterly*”, 30(1), s.144- 51.



- Cropanzano, R., John, C. H., Alicia, A. G. and Paul, T.** (1997). The relationship Of Organizational Politics And Support To Work Behaviors, Attitudes, And Stress, “*Journal Of Organizational Behavior*”, 18(2), s.159 – 180.
- Curtis, S.** (2003). Lies, Damned Lies and Organisational Politics. “*Industrial and Commercial Training*”, 35, s.293-297.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N.** (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. “*Doğuş Üniversitesi Dergisi*”, 13 (2), s. 197 –211.
- Çetin, M. Ö.** (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Çetinel, E.** (2008). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çöl, G., ve Ardiç, K.** (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri, “*İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*”, 22(2), s.157-172.
- Darren, C., Treadway, W. A., Hochwarter, C. J. Kacmar and Gerald R. F.** (2005). Political will, political skill, and political behavior, “*Journal of Organizational Behavior*”, J. Organiz. Behav. 26, s.229-245.
- Davran, D.** (2014), *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Demir, S. E.** (2011). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demircan, N. ve Ceylan, A.** (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, “*Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*”, 10(2), s.139 – 150.
- Demirel, Y.** (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, “*Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*”, 15(2), s.184.
- Dilek, H.** (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dilek, U.** (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Doğan, E.** (1997). Örgütsel Politika Algısının Beş Örgütsel Davranış Değişkeni ve Makyavelizm İle Olan İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S.** (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, “*Amme İdaresi Dergisi*”, 30 (4), s.25-30
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi, “*Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, 29, s.37-61.
- Dolu, B.** (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Drory, A. and David, B.** (1991). Gender Differences In The Perception Of Organizational Influence Tactics, “*Journal Of Organizational Behavior*”, 12(3), s.249-258.
- Durdağ, F. M.** (2010), “*Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Durdağ, M. ve Naktiyok, A.** (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü, “*Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*”, 1 (2), s.5-37.
- Eğriboyun, D.** (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bolu İli Örneği, (Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eğriboyun, D.** (2014), Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, “*Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*”, 9, s.25-52.
- Eğriboyun, D.** (2015). The Relationship Between Organizational Trust, Organizational Support and Organizational Commitment, “*African Journal of Business Management*”, 9(4), 134-156.
- Eker, B.** (2006). Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erat, S., Erdil, O. Kitapçı, H. ve Çömlek, O.** (2012). The Effect Of The Perception Of Organizational Trust And Organizational Support On Intention To Quit And Individual Performance: An Empirical Study Of The Turkish State Universities, “*African Journal Of Business Management*”, 6(30), s.8853-8861.
- Erdem, F.** (2003). “*Örgütsel Yaşamda Güven*”, (Editör: Erdem, F.). Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara: Vadi Yayınları.
- Eren, E.** (2017). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ericksson, R. A.** (2007). *Here Today But What About Tomorrow? Reducing The Attrition Of Downsizing Survivors By Increasing Their Organizational Commitment*, (Ph.D. Thesis), Northwestern University.
- Erol, E. ve Kunt, M.** (2018). Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiler, Araştırma Makalesi, “*Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*”, 43(1), s.16.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, G.Y.** (2003). Örgütsel Politika ve Taktikler, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. s.107-111.
- Eryılmaz, A. ve Ercan, L.** (2010). An Analysis Of The Relationship Between Subjective Well Being and Perceived Control, “*Elementary Education Online*”, 9(3), s.952-959.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A.A.** (2017). Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, “*Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”, 15(4), s. 155-176.
- Ferris, G. and Hochwarter, W.** (2011). Organizational politics, In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology Washington, “*DC: American Psychological Association*”, 3, s.435-459.

- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. and Ammeter, A. P.** (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions, “*Emerald Group Publishing Limited*”, 113(2), s.179-254).
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. and Frink, D. D.** (2005). Development and validation of the political skill inventory. “*Journal of Management*”, 31(1). s.127-128.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. and Fandt, P.M.** (1989). *Politics In Organizations, Impression Management In The Organization*, Editor: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, Newjersey, s.143-170.
- Ferris, G. R. and Kacmar K. M.** (1992). Perceptions Of Organisational Politics, “*Journal Of Management*”18(1), s.93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang M.C., Zhou, J., Kacmar K. M. and Howard J. L.** (1996). Perception Of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes, “*Human Relations*”, 49 (2), s.233-266.
- Fetchenhauer, D. and Dunning, D.** (2009). Do People Trust Too Much Or Too Little?, “*Journal Of Economic Psychology*”, 30(3), s.263-276.
- Flaherty, K. E. and Pappas, J. M.** (2000). The Role Of Trust In Salesperson-Sales Manager Relations, “*Journal Of Personal Selling Sales Management*”, 20(4), s.271-278.
- Gandz, J. and Murray, V.** (1980). The Experience Of Workplace Politics, “*Academy Of Management Journal*”, 25(2): s.237-251.
- Garry, L. Adams and Treadway, D. C.** (2008). The Role Of Dispositions In Politics Perception Formation: The Predictive Capacity Of Negative And Positive Affectivity, Equity Sensitivity and Self-Efficacy, “*Journal Of Managerial Issues*”, 20(4), s.547.
- Gouldner, A. W.** (1957). Cosmopolitans And Locals: Toward An Analysis Of Latent Social Roles – I, “*Administrative Science Quarterly*”, 2, s.281-306.
- Gökmen, S.** (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama Ve Geçerlik Ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması, (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H.** (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, “*Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*”, 2(1), s.37–56.
- Güllüce, A.Ç. ve İşcan, Ö. F.** (2010). Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*”, 5(2), s.7-29.
- Gümüş, H.** (2010). Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Günaydın, S. C.** (2001). Örgütsel Adalet Örgütsel Güven Arasındaki Etkileşimin Çalışanların Politik Davranışları ve İşbirliği Yapma Davranışı Üzerindeki Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi İİBF, İstanbul.

- Gündoğan, T.** (2009). “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*”, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güney, S.** (2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Basım Yayın Dağıtım.
- Güney, S.** (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S.** (2012). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günüşen, Z. E.** (2016). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Halis, M., Gökğöz, G. S. ve Yaşar, Ö.** (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, “*Sosyal Bilimler Dergisi*”, 17, s.187-206.
- Haq, I. U.** (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics, “*Procedia - Social and Behavioral Sciences*”, 25, s. 287-310.
- Harrel-Cook, G., Ferris, G.R. and Dulebohn, J.H.** (1999). Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships, “*Journal of Organizational Behavior*”, 20(7), s.1093-1105.
- Hochwarter, W. A., Perrewe P. L., Ferris G. L. and Racher G.** (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics, “*Journal of Vocational Behavior*”, 55(3), s.277-297.
- Hopkins, R.F and Mansbach R.C.** (1973). *Structure And Process In International Politics*, New York: Harper & Row Publishers.
- Hoy, W. K. and Tschannen-Moran M.** (2003). The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus T-Scale. in W.K. Hoy and C.G. Miskel (Eds), *Studies In Leading And Organizing Schools*. “*Greenwich: Information Age Publishing*”, s.181-208.
- Hu, S.** (2010), Perceived Organizational Politics and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Effect of Job Insecurity, “*International Conference on Management and Service Science (MASS)*” , September.
- Indartono, S. and Chen, C-H.V.** (2011) ,Moderating effect of tenure and gender relationship between perception of organizational politics and commitment and trust, “*South Asian Journal of Management*”,18(1), s. 7-36.
- Ishaq, S. and Khalid, S.** (2014). Job Satisfaction, Commitment and Perceived Organizational Politics in Employees of a Public Sector University, *Journal of Behavioural Sciences*, 24(2), s. 69-82.
- İlsev, A.** (1997). “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, ( Yüksek Lisans Tezi ) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, (1.Baskı), Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. H.** (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Literatür Yayıncılık.

- İslamoğlu, G. ve Börü, D.** (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, “*Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*” (14), s.135-153.
- İslamoğlu, G., Börü, D. ve Birsal, M.** (2007). “*Kurum İçinde Güven Yöneticisine, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü: Alan Araştırması ve Sonuçları*”, (1. Baskı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U.** (2010), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, “*Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*”, 24 (4), s.195-216.
- İşcan, Ömer, F.** (2005), Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi, “*Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*”, 60(1), s.149-171.
- İyigün, Öykü, N.** (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, “*İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”, 11(21), s.49-64.
- Jepsen, D. A.** (1974). “*Vocational Decision- Making Strategy Types: An Exploratory Study. Vocational Guidance Quarterly*”, 23 (1), s.17- 23.
- Johnson, R.** (1978). Individual Styles Of Decision Making: A Theoretical Model Of Counseling, “*Personal And Guidance Journal*”, 56, s.530–536.
- Kacmar, M. and Carlson, D.** (1997). Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation, “*Journal Of Management*”, 23(5), s.627-658.
- Kacmar, M. and Ferris, G. R.** (1991). Perceptions Of Organizational Politics Scales (Pops): Development And Construct Validation, “*Educational and Psychological Measurement*”, 51, s.164-205.
- Kacmar, M., Suzanne, Z. and Charles D. W.** (2007). Control and exchange: The impact of work environment on the work effort of low relationship quality employees, “*The Leadership Quarterly*”, 18(1), s.69-84.
- Kâhya, C.** (2013). “*Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*”, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kapoutsis, I.** (2016). Politics In Organizations: Positive And Negative Aspects Of Political Behavior, “*European Management Journal*”, 34, s.310-312.
- Karadal, H., Ed. Mahmut, Ö. ve Himmet, K.** (2008). “*Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler*”, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Ankara.
- Karatepe, O. M., Babakus, E. ve Yavas, U.** (2012). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees, “*International Journal of Hospitality Management*”, 31, s.66-75.
- Kaya, F. T.** (2005). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı’nda Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kaya, N. ve Selçuk, S.** (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkileri, “*Doğuş Üniversitesi Dergisi*”, 8 (2), s.175-190.
- Kenneth, J. H., Andrews, M. C. and Kacmar, K. M.** (2007). The Moderating Effects Of Justice On The Relationship Between Organizational Politics And Workplace Attitudes, “*Journal Of Business Psychology*”, 22(2), s.135.
- Kıraç, E.** (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Kimura, T.** (2013). The Moderating Effects of Political Skill and Leader–Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment, “*Journal of Business Ethics*”, 116 (3), s. 587-599.
- Kitapçı, H., Çakar, N. D. ve Sezen, B.** (2005), The Combined Effects Of Trust And Employee Identification On Intention To Quit, “*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*”, 3(12), s.33-41.
- Klinsontorn, S.** (2005). “The Influence Of Leadership Styles On Organizational Commitment And Employee Performances” (Ph. D. Thesis), Nova Southeastern University.
- Koç, H.** (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi, “*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*”, 8(28), s.200-211.
- Koçel, T.** (2015). “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kumar, P. and Ghadially, R.** (1989). Organizational Politics And Its Effects On Members Of Organizations, “*Human Relations*”, 42(4), s.305-314.
- Landells, E. and Albrecht, S. L.** (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases, “*Human Resource Management Review*”, 23(4), 357.
- Lendell, G. and Witt, A.L.** (1993). Dimensionality And Construct Validity Of The Perceptions Of Organizational Politics Scale (Pops), “*Educational And Psychological Measurement*”, 53(3): s.821-829.
- Leslie, L.M. and Gelfand, M.J.** (2011). The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics, “*In G.R. Ferris ve D.C. Treadway (Eds), Politics in Organizations Theory and Research Considerations*”, New York: Taylor ve Francis Publishing.
- Mammadova, İ.** (2013). “*İş Tatmini*”, Sokak Kitapları Yayınları.
- Marşap, A.** (2017). *Çağdaş Stratejik Yönetişim: Global Strateşim Sistemi*, (1. Baskı), Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Mathebula, M. R. L.** (2004). Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust, (Doktora Tezi), University Of Pretoria Faculty Of Economic And Management Sciences, Pretorya.
- Mayer, R. C. and Schoorman, F. D.** (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment, “*Academy Of Management Journal*”, 35(3), s.671-684.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K.** (2017). “*Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*”, (3. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Mesquita, B. B.** (2000). “*Principles Of International Politics, People’s Power, Preferences And Perceptions*”, Washington: Cq Press.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçın A. ve Pekcan, A.** (2015). Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, Turizm Sektöründe Bir Araştırma, “*Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”(12), s.143.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment, “*Human Resources Management Review*”, 1, s.61– 89.

- Meyer, J. P. and Smith, C. A.** (2000). Hrm Practices And Organizational Commitment: Test Of A Mediation Model, *“Journal Of Administrative Sciences”*, 17(4), s.319–331.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J.** (1997). *“Commitment In The Workplace. Thousand Oaks: Sage Publications”*, 2, s.23-24.
- Miller, B. K. and Nichols, K. M.** (2008). Politics and Justice: A Mediated Moderation Model, *“Journal of Managerial Issues”*, 20, s.214-37.
- Miller, R. and Kurchner-Hawkins, R.** (2004). “Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times”, *ASTD 2004 International Conference&Exposition*, May 26, s.1-9.
- Mishra, A. K.** (1996). Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust. Kramer, M. R., Tyler, T. R. (Eds.), *“Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research”*. London: Sage Publications, s. 261-288.
- Moqaddam, H. Z. and Tehrani, M.** (2009). *“Study of the relationship between general styles of management decision making in public organizations”*, 1(1), s.123-138.
- Morgan, G.** (1997). Images of Organization. Akt; Lewis, D. (2002). The Place of Organizational Politics in Strategic Change, *“Strategic Change”*, 11, s.25-34.
- Morrow, P. C.** (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment, *“Academy Of Management Review”*, 8, s. 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.** (1982). *“Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover”*, New York Academic Press, s. 24 114.
- Muhammad, A. H.** (2007). Antecedents Of Organizational Politics Perceptions In Kuwait Business Organizations, *“Competitiveness Review: An International Business Journal”*, 17(4), s.235.
- Nezhad, H.M, Khaef E A. and Alizadeh S. M.** (2009). Managerial Politics, political perception of employees and resistance to change, *“Quarterly of Management Science”*, 16(4), s.119-137.
- Nyhan, R. C. and Marlowe, H. A.** (1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *“Evaluation Review”*, 21(5), 614-635.
- Oktay, E. ve Gül, H.** (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo’ nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *“Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”*, 10, s.403-427.
- Olçay, B.** (2010). Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü Ve Önemi Ve Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Organ, D. W.** (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *“Research In Organizational Behavioral”*, 12, s.43-72.
- Özcan, E. B.** (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç.** (2016). Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, "*Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*" 31(2), s.333-345
- Özhan, T.** (2016). "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki", (Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Özsoy, A.** (2015). "*Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Ders Notları*", Aralık, s. 1-13.
- Özutku, H.** (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, "*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*", 37(2), s.94.
- Özünlü, D.** (2013). "Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Parker, C. P. v.d.** (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences, "*Journal of Management*", 21(5), s.892-893.
- Penley, L.E. and Gould, S.** (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations, "*Journal Of Organizational Behavior*", 9, s.43-59.
- Polat, S.** (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S.** (2010). Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Poon, J.** (2006). Trust-In-Supervisor And Helping Coworkers: Moderating Effect Of Perceived Politics, "*Journal Of Managerial Psychology*", 21(6), s.520.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, A.C. and Birjulin, A.** (1999). Organizational Politics And Organizational Support As Predictors Of Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behavior, "*Journal Of Organizational Behavior*", 20(2), s.159-174.
- Robbins, S. P. and Judge T. A.** (2012). *Organizational Behavior*, (Çev. İnci Erdem) (14. Basım), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Rong, Z. and Cao, G.** (2015). A Framework for Research and Practice: Relationship among Perception of Organizational Politics, Perceived Organization Support, Organizational Commitment and Work Engagements. "*Open Journal of Business and Management*", 3, 434.
- Rosen, R. H.** (1998). "*İnsan Yönetimi*". (Çev: Gündüz Bulut), İstanbul: Mess Yayınları.
- Sagiv, L.** (1999). Searching For Tools Versus Asking For Answers: A Taxonomy Of Counselor Behavioral Styles During Career Counseling, "*Journal Of Career Assessment*", 7, s.19-34.



- Sağcan, A.** (2013). “Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Salant, P., and Dillman, D. A.** (1994). How to conduct your own survey. New York: John Wiley & Sons
- Sargut, S.** (1994). “*Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*”, Ankara: Verso Yayınları.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D.** (2007). Yönetimsel Etik Ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, “*Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”, 9(1), s.231-251.
- Semercioğlu, M. S.** (2012). Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması, (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Shermerhorn, J. R.** (2010). “*Introduction To Management, Tenth Edition*”, John Wiley & Sons, Asia, s.157.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis and Winograd, G.** (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. “*Organization Development Journal*”, 18(4), 35-48.
- Soyuer, H.** “*Çağdaş İşletme Yönetimi*”, Çağdaş İşletme Yönetimi Ders Notları.
- Steers, R.** (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. “*Administrative Science Quarterly*”, 22 (1), 46-56.
- Sümbüloğlu, K.** (1993). *Biyoistatistik*, Ankara: Özdemir Yayıncılık.
- Şencan, N. Yeğenoğlu, S. ve Aydın, B.** (2013) Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları, “*Marmara Pharmaceutical Journal*”, (17), s.104-112.
- Taş, Ö.** (2012). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, A.** (2002). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 50.
- Terekli, G.** (2010). Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi’, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Teyfur, M., Beytekin O.F. ve Yalçınkaya, M.** (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği, “*Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*”, 21, s.84-106.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A.** (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, “*Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”, 10(39), s.61-76.
- Top, M.** (2012). Hekim Ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili, “*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*”, 4(2), s.258-277.
- Topaloğlu, I. G.** (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Ankara.

- Türköz, T., Polat M. ve Coşar, S.** (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü, “*Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*”, 20(2), s.285-302.
- Tüzün, İ. K.** (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K.** (2007). Güven Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, “*Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*”, 2, s. 93-118.
- Uğurlu, C.T. ve Arslan, C.** (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, “*Elementary Education Online*”, 14(1), s.72-85.
- Uludüz, S.** 2017, *Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme*, Erişim Tarihi: 27 Temmuz 2017, <<http://www.uluduz.8m.com>>.
- Uslu, A.** (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, (Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler, Kahramanmaraş.
- Usta, R.** (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. “*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, 34, s. 241-263.
- Utami, A.F., Bangun, Y.R. and Lantu, D.C.** (2013). Understanding The Role of Emotional Intelligence and Trust to The Relationship Between Organizational Politics and Organizational Commitment, “*Social and Behavioral Sciences*”, 115 (2014), s.378-386.
- Uyar, G.** (2015). Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünler, E.** (2006). Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi, “*Yönetim Bilimleri Dergisi*”, 4(1), s.95-115.
- Valle, M.K. and Perrewe, P.L.** (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors Test of an Implicit Assumption and Expanded Model, “*Human Relations*”, 53 (March), s.359-386.
- Vigoda, E.G. and Talmud, I.** (2010), Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support, “*Journal of Applied Social Psychology*”, 40 (11), s. 2829-2861.
- Vigoda, E.** (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, And Work Outcomes: Exploration and Implications For The Public Sector, “*Journal Of Vocational Behavior*”, 57(3): s.326-347.
- Vigoda, E.G.** (2001). Reactions to Organizational Politics: A Cross-cultural Examination in Israel and Britain, “*Human Relations*”, 54, s.1483-1518.
- Vigoda, E.G. and Cohen, A.** (2002). Influence Tactics And Perceptions Of Organizational Politicsn A Longitudinal Study, “*Journal Of Business Research*”, 55(4), s.311-324.
- Vigoda, E.G. and Drory, A.** (2006). Handbook Of Organizational Politics, “*Uk, Edward Elgar Publishing*”, s.9.

- Vigoda, E.G. and Drory, A.** (2010). Organizational Politics and Human Resources Management: A Typology and the Israel Experience, "*Human Resources Management Review*", 20, s.194-203.
- Vigoda, E.G. and Dryzin, Y.A.** (2006). Organizational Politics, Leadership And Performance In Modern Public Worksides: A Theoretical Framework, "*Handbook Of Organizational Politics*", (Ed.Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory), Edward Elgar Publishing, s.9.
- Wasti, A.** (2005). Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes, "*Journal Of Vocational Behavior*", 67(2), s.290-308.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M.** (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior, "*The Academy Of Management Review*", 23(3), s.513-530.
- Williams, L. J. and Hazer, J. T.** (1986). Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, "*Journal Of Applied Psychology*", 71, Ss. 219-231.
- Yıldız, K.** (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algıları, "*AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*", 13(1), s.289-316.
- Yılmaz, D. ve Turan, S.** (2015). Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, "*Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*", 21(1), s.93-126.
- Yılmaz, D.Ö.** (2012). "*Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar*", Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, E., Özer, G. ve Günlük, M.** (2014). Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?, "*Social and Behavioral Sciences*", 150(2014), s. 241-250.
- Yılmaz, H.ve Karahan, A.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, "*İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*", 13(3), s. 95-118.
- Yılmaz, M.** (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yolaç, S.** (2009). Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, "*Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*", 31(8), s.157-166.
- Yüksel M. ve Bolat T.** (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi, "*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*", Aralık, 11(3) s.173-204.
- Yüksel, F.** (2009). Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

- Zadeh, B. M., Mousavi, S. J. and Nezhad , J. S.** (2013). Study of the Relationship between Perceived Organization Political Behavior and Organizational Decision Making Styles of Sports Boards Directors-General of West Azarbaijan Province, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 8 (1), s.58-65.
- Zarei, F.** (2011). “*Study of the Relationship between Organizational commitment and employees’ perception of political behavior of top officials in Education Organization of Fars Province and four school districts of Shiraz*”, s.3.
- Zemke, R.** (2000). “*Can You Manage Trust*”, Training, 37(2), 76-83.
- Zerenler M. ve Atsan M.** (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma, “*Cappadocia Academic Review*”, 1(1), s.1-16.
- Zincirkiran, M., Emhan, A. ve Yasar, M. F.** (2015). Takım Çalışması Analizi, Örgütsel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, “*Asian Journal Of Business And Management*”, 3(2), s.172-182.

## EKLER

### Ek- 1: Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Araştırmamız bilimsel bir amaca yönelik olarak tasarlanmış olup kimlik bilgilerinizin kesinlikle talep edilmediği bu çalışmada, sunduğunuz tüm bilginin gizli ve güvenli bir şekilde, bireysel değil toplu olarak ele alınacağını ve ayrıca hiçbir şart ve koşulda kimliğinizin açıklanmayacağını taahhüt ederiz.

Bu çalışmaya katılımınız gönüllüdür. Çalışmanın önemli bir parçasını oluşturan bu anketi doldurmak için süre sınırlaması olmamakla birlikte, anketi tamamlamak yaklaşık ..... dakikanızı alacaktır.

Çalışmamıza yaptığınız katkının değerini bir kez daha vurgular, katılımınız ve ilginiz için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,

---

#### GENEL BİLGİLERİNİZ

---

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| 1. Cinsiyetiniz:            | ( ) Erkek ( ) Kadın  |
| 2. Yaşınız:                 | .....                |
| 3. Medeni durumunuz:        | ( ) Bekâr ( ) Evli   |
| 4. İş Deneyiminiz (Yıl):    | .....                |
| 5. Unvanınız:               | .....                |
| 6. Çalıştığınız üniversite: | ( ) Devlet ( ) Vakıf |
| 7. Fakülteniz:              | .....                |
-

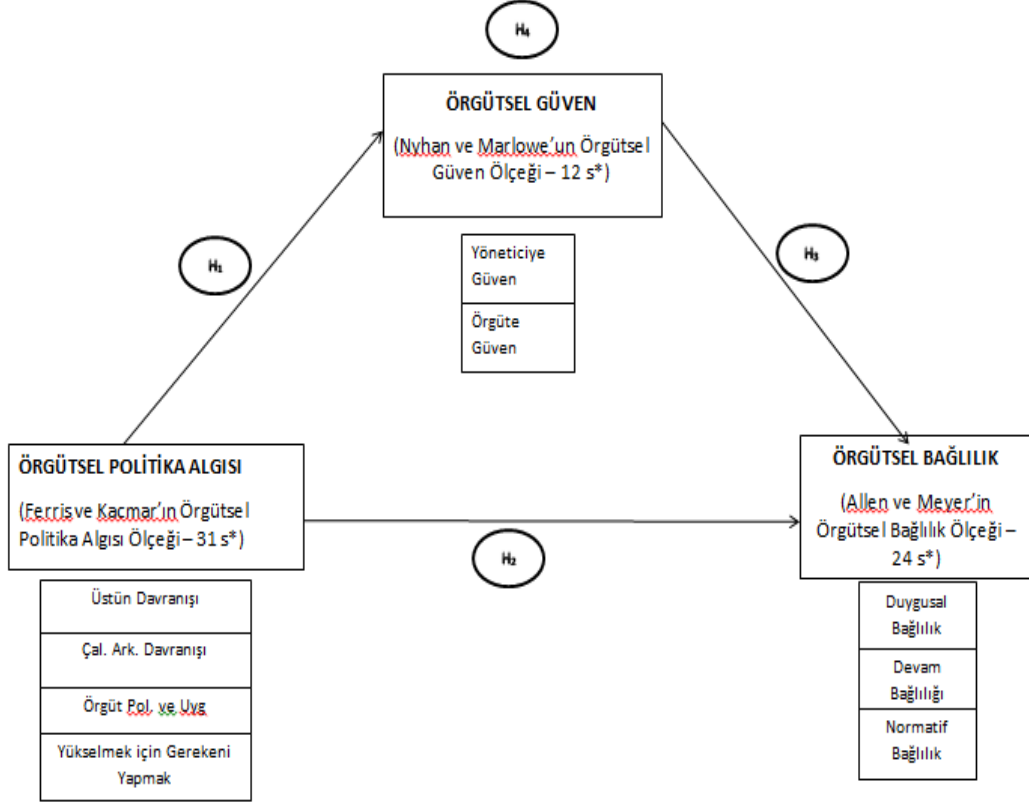
Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, bunlara ne derece katıldığınızı ölçek üzerinde (X şeklinde) işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
C. Örgütsel Güven Ölçeği	1	2	3	4	5
1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik yeterliliğe sahip olduğunu düşünüyorum.					
2. Yöneticimin işiyle ilgili konularda doğru kararlar alacağını düşünüyorum.					
3. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
7. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
9. Bu kurumun bana adil davrandığına olan güvenim tamdır.					
10. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, bunlara ne derece katıldığınızı ölçek üzerinde (X şeklinde) işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>A. Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Kurumumla ilgili konuları kurum dışında tartışmaktan hoşlanırım.					
3. Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim.					
4. Bu kuruma bağlı olduğum kadar başka bir kuruma da bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
5. Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kuruma kendimi duygusal anlamda bağlı hissetmiyorum.					
7. Bu kurumun benim için kişisel olarak çok anlamı var.					
8. Kurumuma yönelik çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
9. Başka bir iş bulmadan işimi bıraktığımda ne olabileceğini düşünmek beni korkutmuyor.					
10. Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
11. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermek hayatımı alt üst eder.					
12. Şu anda kurumumdan ayrılmak benim için büyük bir risk teşkil etmez.					
13. Şu anda kurumumda kalmayı arzu etmekle beraber kalmaya mecbur da olduğumu hissediyorum.					
14. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim var.					
15. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin az olmasıdır.					
16. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
17. Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.					
18. Mevcut kurumumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
19. Bir kurumdan diğerine geçmek benim için gayri ahlaki görünmüyor.					
20. Buradaki meslektaşlarıma karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.					
21. Benim için daha avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
22. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
23. Kurumuma çok şey borçluyum.					
24. "Belli bir kurumun adamı" olmayı istemenin artık akılcı olduğunu sanmıyorum.					

<b>D. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Başarıyı belirleyen kriter yetenekten ziyade kayırmadır.					
2.Bu kurumda her şeye evet demekten ziyade farklı fikirler sunmak her zaman daha çok ilgi görür.					
3.Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için yaptığım işin kalitesinden ziyade, iyi bir insan olman yeterlidir.					
4.Çalışanlar, kurumdaki kökleşmiş fikirleri eleştirirler dahi, ne düşündüklerini açıkça konuşmaları konusunda cesaretlendirilirler.					
5.Bu kurumda iş verimliliğini engelleyen çalışanlar arası gruplaşmalar vardır.					
6.Bu kurumda yeni işe başlayan biri, kiminle ters düşmemesi gerektiğini sadece birkaç ay içerisinde kavrayabilir.					
7.Bu kurumda istediklerine ulaşabilmen için doğru kişiyle iletişim kurman gerekir.					
8.Kurum içi standartlar açık ve net değilse; bir çok çalışan, ihtiyaçlarına yönelik standartları kendi belirlemeye çalışır.					
9.Bu kurumda yönetimde her zaman etkili olan ancak; kimsenin kolaylıkla aşamadığı bir grup vardır.					
10.Bu kurumda yükselebilmek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını fark edenler, kurumdan hemen ayrılma kararı alırlar.					
11.Bu kurumda çalışanlar düşüncelerini, aleyhine kullanılabileceği korkusuyla genellikle açıkça söylemezler.					
12.Krizi doğru yönetebilen ve belirsizlikleri kolaylıkla bertaraf edebilen kişiler bu kurumda yükselebilirler.					
13.Kurum içerisinde başkalarının davranışları beni doğrudan etkilemediği sürece ne yaptıklarıyla ilgilenmem.					
14.Yöneticim bana yardım etmek isterse; bunu yardım etmekten ziyade kendisini iyi göstermek için yaptığını düşünürüm.					
15.Bu kurumda çalışanlar için "ağlamayan bebeğe meme vermezler" atasözü geçerlidir.					
16.Bu kurumda ödüller sadece çok çalışana verilir.					
17.Bu kurumda düşüncelerini açıkça dile getirenler, getirmeyenlerden daha iyi karşılanır.					
18.Bu kurumda terfiler genellikle en iyi performans gösteren çalışanlara verilir.					
19.Bu kurumda herkes kendi menfaati için çalışır.					
20.Bu kurumda çalışanlar, menfaatleri için bazı bilgileri kasıtlı biçimde gerçekte olduğu gibi yansıtmazlar.					
21.Bu kurum yöneticileri adayları işe alırken kendileriyle aynı düşüncede olmalarına veya gelecekte kendilerine faydalı olmalarına özen gösterirler.					
22.Bu kurum çalışanları adayları işe alırken kendileriyle aynı düşüncede olmalarına veya gelecekte kendilerine faydalı olmalarına özen gösterirler.					
23.Burada kurum çıkarımın aksine; belirli kişilerin çıkarına yönelik olarak örgütsel kuralların değiştirildiğini gördüm.					
24.Kurum içi çalışanları teşvik edici kurallar ve ödeme politikaları açık ve nettir.					
25.Kurum içi teşvik politikaları adil olmasına rağmen; yöneticilerin bu politikaları uygulama biçimleri kendi çıkarlarına yöneliktir ve adil değildir.					
26.Bu kurumdaki çalışma arkadaşlarımdan yardımsever olduğuna dair güvenim tamdır.					
27.Bu kurumda departmanlar arası yardımlaşma oldukça fazladır.					
28.Bu kurumda, yöneticilerin çalışanlara yardım etmek istemesi bana samimi gelmemektedir.					
29.Bu kurumda, çalışanların performansları yöneticinin kişisel fikirlerine göre değerlendirilmektedir.					
30.İş arkadaşım bana herhangi bir konuda yardım etmeyi önerirse bu gerçekten bana yardım etmek istediği için değil; bir beklentisi olduğu (kendisini iyi gösterme veya kendisine borçlandırma) içindir.					
31.Bu kurumda çalışanlara uygulanan terfi ve ödeme politikaları birbiriyle bağlantılıdır.					



## Ek- 2: Çalışmanın Ayrıntılı Modeli



s\*: Soru Sayısı

**Ek- 3: 2017 Yılı İstanbul'daki Üniversitelerin Listesi**

1. Boğaziçi Üniversitesi
2. Galatasaray Üniversitesi
3. İstanbul Üniversitesi
4. İstanbul Medeniyet Üniversitesi
5. İstanbul Teknik Üniversitesi
6. Marmara Üniversitesi
7. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
8. Türk-Alman Üniversitesi
9. Türkiye Sağlık Bilimleri Üniversitesi
10. Yıldız Teknik Üniversitesi
11. Acıbadem Üniversitesi
12. Bahçeşehir Üniversitesi
13. Beykent Üniversitesi
14. Beykoz Üniversitesi
15. Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi
16. Biruni Üniversitesi
17. Doğu Üniversitesi
18. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
19. Gedik Üniversitesi
20. Haliç Üniversitesi
21. Işık Üniversitesi
22. İstanbul Arel Üniversitesi
23. İstanbul Aydın Üniversitesi
24. İstanbul Bilgi Üniversitesi
25. İstanbul Bilim Üniversitesi
26. İstanbul Gelişim Üniversitesi
27. İstanbul Esenyurt Üniversitesi
28. İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
29. İstanbul Kültür Üniversitesi
30. İstanbul Medipol Üniversitesi
31. İstanbul Rumeli Üniversitesi
32. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
33. İstanbul Şehir Üniversitesi
34. İstanbul Ticaret Üniversitesi
35. Kadir Has Üniversitesi
36. Koç Üniversitesi
37. Maltepe Üniversitesi
38. Nişantaşı Üniversitesi
39. MEF Üniversitesi
40. Okan Üniversitesi
41. Özyeğin Üniversitesi
42. Piri Reis Üniversitesi
43. Sabancı Üniversitesi
44. Üsküdar Üniversitesi
45. Yeditepe Üniversitesi
46. Yeni Yüzyıl Üniversitesi
47. İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/07/2018-3831



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-3831  
Konu : Sibel AYBAR'ın Etik Onay Hk.

09/07/2018

Sayın Sibel AYBAR

Enstitümüz Y1112.640035 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme doktora programı öğrencilerinden Sibel AYBAR'ın "Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma" adlı tez çalışması gereği "Örgütsel Politika Algısı Ölçeği", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ilgili anketi 07.06.2018 tarihli ve 2018/15 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. ~~Özer KANBURUĞLU~~



## ÖZGEÇMİŞ

**1- Adı Soyadı:** Sibel AYBAR

**2-Programı/Bölümü:** Sivil Hava Ulaştırma  
İşletmeciliği

**3- Akademik Unvanı:** Öğretim Görevlisi

**4- İdari Görevi:** Hava Lojistiği Program Başkanı

**5- Doğum Tarihi:** 28-11-1984

**6- Cep Telefonu Numarası:** 0534-894-98-80

**7- E-posta Adresi:** saybar@gelisim.edu.tr

**8- Ofis No ve Dahili Telefon Numarası:** 0212- 422-70-00 / 137

**9- Kurumdaki Kıdemi (Yıl ve ay):** 3 yıl 5 ay

**10- Uzmanlık Alanı:** İşletme - Yönetim ve Organizasyon

**11- Öğrenim Durumu:**

Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
İşletme	Dumlupınar Üniversitesi	2000-2004
İşletme	Wirtschaftsuniversität Wien	2005-2008
İşletme	İstanbul Ticaret Üniversitesi	2008-2011
İşletme – Yönetim ve Organizasyon	İstanbul Aydın Üniversitesi	2011-2018

**12- Yüksek Lisans Tez Başlığı ve Tez Danışmanı:** Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama - Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI



**13- Doktora Tezi Başlığı ve Danışmanı:** Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma – Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

**14- Lisansüstü Çalışmalar Durumu ve Planı:**

Effect of Organizational Political Phenomenon on the Behavior of Social Media Usage in Higher Education Institutions Erdal Sen, Istanbul Gelisim University, Turkey; Emel Tozlu, Istanbul Gelisim University, Turkey; Sibel Aybar, Istanbul Gelisim University, Turkey; and Hulya Atesoglu, Istanbul Gelisim University, Turkey - 20th EBES Conference- Springer - Vienna (Yayınlandı).

The Impact of Mobbing On Labour Productivity In Terms of Business Administration And Law: An Application In Academic World, Seden Dürüstkan, Istanbul Gelisim University, Turkey; Sibel Aybar, Istanbul Gelisim University, Turkey; Şeyda Şanlı Yalın, Istanbul Gelisim University, Turkey - 22th EBES Conference – Roma (Yayınlandı).

**15- Son iki yılda verdiği ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeydeki dersler:**

Akademik Yılı	Dersin Adı	Kredisi	Öğrenci Sayısı
(2016-2017)	Genel İşletme	3	600
(2016-2017)	Girişimcilik	3	53
(2016-2017)	Yönetim ve Organizasyon	3	194
(2015-2016)	Genel İşletme	3	400
(2014-2015)	Girişimcilik	3	90
(2014-2015)	Pazarlama Yönetimi	2	60
(2014-2015)	Genel İşletme	3	120
(2014-2015)	Müşteri İlişkileri Yönetimi	3	40
(2014-2015)	Stratejik Yönetim	3	70
(2014-2015)	İnsan Kaynakları Planlaması	3	90

**16- İdari Görevler:**

Yıl	Görev Unvanı	Görev Yeri
2014/2015	Ulaştırma Hizmetleri Bölüm Başkanı	İstanbul Gelişim Üniversitesi
2014/2016	Deniz Liman İşletmeciliği Program Başkanı	İstanbul Gelişim Üniversitesi
2016/2017- Devam Ediyor	Hava Lojistiği Program Başkanı	İstanbul Gelişim Üniversitesi

**A. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:**

**A1.** AYBAR Sibel, Prof. Dr. SALDAMLI Asım Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı ve Verimlilik İlişkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2016, Cilt: 15, Sayı: 29.

**A2.** AYBAR Sibel, Prof. Dr. MARŞAP Akın, The Moderating Role of Organizational Trust on The Relationship Between Perception of Organizational Politics and Organizational Commitment: Research in Istanbul University, Journal of Business Research – Türk, 2018, Cilt: 10, No: 2.