

**T.C.**  
**NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL HASTANELERİNDE GÖREV  
YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Meriç Çağrı AĞIR**

**Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi**  
**Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN**

**Aralık-2018**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN  
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Meriç Çağrı AĞIR

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 04/12/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Meriç Çağrı AğIR**

**04.12.2018**

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım, bununla birlikte yüksek lisans öğrenimim ve tez hazırlama sürecim esnasında desteklerini ve sabırlarını hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama, aileme ve eşime şükranlarımı sunarım.

**Meriç Çağrı AĞIR**

**04.12.2018**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi .....	3
1.2. Örgütsel Güven Çeşitleri .....	5
1.3. Örgütte Güven Ortamını Geliştiren Faktörler .....	6
1.4. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler .....	7
1.4.1. Kural ve Düzenlemeler .....	7
1.4.2. İletişim .....	8
1.4.3. Yetki Devri ve Katılım .....	8
1.4.4. Eğitim ve Etik Değerler .....	8
1.5. Örgütsel Güvenin Fonksiyonları .....	9
1.5.1. İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu .....	9
1.5.2. Kaos Azaltma Fonksiyonu .....	10
1.5.3. İletişimi Etkinleştirme Fonksiyonu .....	10
1.6. Örgütsel Güven Modelleri .....	10
1.6.1. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	10
1.6.2. Mishra Güven Modeli .....	11
1.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	12

1.6.4. Schockley-Zalabak, Ellis Ve Winograd Güven Modeli .....	13
1.7. Örgütsel Güvenin Faydaları .....	14
<b>İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ .....</b>	<b>16</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi .....	16
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi .....	17
2.3. Örgütsel Bağlılığın Çeşitleri .....	20
2.3.1. Tutumsal Bağlılık .....	20
2.3.2. Davranışsal Bağlılık .....	20
2.3.3. Çoklu bağlılık .....	21
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	21
2.4.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	21
2.4.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	21
2.4.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	22
2.4.4. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	22
2.4.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	24
2.4.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	24
2.4.7. Argyris'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	26
2.5. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler .....	26
2.5.1. Duygusal Bağlılık .....	26
2.5.2. Devam Bağlılığı .....	27
2.5.3. Normatif Bağlılık .....	27
2.6. Örgütsel Bağlılığa Etkili Eden Faktörler .....	28
2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	29

2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	29
2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	29
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	30
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	31
3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	31
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	31
3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	32
3.5 Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler.....	33
3.6 Bulgular .....	33
3.6.1 Frekans Analizi.....	34
3.6.2 Güvenilirlik Analizi .....	36
3.6.3 Faktör Analizi .....	37
3.6.4 Korelasyon Analizi .....	38
3.6.5 Araştırma Değişkenleri Algı Durumları ve Fark Testleri.....	39
3.6.6 Örgütsel Güven Fark Testleri.....	40
3.6.7 Örgütsel Bağlılık Fark Testleri.....	41
<b>SONUÇ.....</b>	<b>44</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>46</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılığın Tarihi Süreçteki Evrimi.....	18
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihi Gelişimi.....	19
<b>Tablo 3:</b> İçsel ve Dışsal Bağlılık Arasındaki Farklar.....	26
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Doğum Tarihlerine İlişkin Veriler.....	34
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Veriler.....	34
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumlarına İlişkin Veriler.....	35
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Medeni Hallerine İlişkin Veriler.....	35
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Gelir Tatminlerine İlişkin Veriler.....	35
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Sektörel Tecrübelerine İlişkin Veriler.....	36
<b>Tablo 10:</b> Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	36
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	37
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	37
<b>Tablo 13:</b> Korelasyon Analizi.....	38
<b>Tablo 14:</b> Verilerin Dağılımı.....	39
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Güven Fark Testleri.....	40
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Bağlılık Fark Testleri.....	42



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Güven Çeşitleri ve Oluşumu.....	6
Şekil 2: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....	11
Şekil 3: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	13
Şekil 4: Schockley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Modeli.....	14
Şekil 5: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	23
Şekil 6: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	24
Şekil 7: Araştırmanın Modeli.....	32

**Tezin Başlığı:** Sağlık Sektöründe Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:  
İstanbul Hastanelerinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Meriç Çağrı AğIR **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

**Kabul Tarihi:** 04.12.2018 **Sayfa Sayısı:** vii (ön kısım)+ 57 (tez)

**Anabilimdalı:** Sağlık Yönetimi **Bilimdalı:** Sağlık Yönetimi

### ÖZET

Bu araştırmada sağlık sektöründe meslek hayatına devam eden hemşirelerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 466 katılımcı ile yapılmıştır. Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizli yapılmıştır. Daha sonra ise kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Bu adımdan sonra demografik özelliklerin değişkenler üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek adına normallik testi ve devamında ise farklılık testleri yapılmıştır.

Çıkan sonuçlara göre örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca katılımcıların bazı demografik özellikleri örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarında farklılaşmaya neden olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Sağlık Sektörü, Hemşire

<b>Nisantasi University Institute of Social Sciences</b>		<b>Abstract of Master's Thesis</b>	
<b>Title Of The Thesis:</b> Organizational Trust and Organizational Commitment in the Health Sector: A Research on the Nurses in Istanbul Hospitals			
<b>Author:</b> Meriç Çağrı AĞIR		<b>Supervisor:</b> Dr. Ali ÖZCAN	
<b>Date:</b> 04.12.2018		<b>Number of pages:</b> vii (pre . text)+ 57 (thesis)	
<b>Department:</b> Health Management		<b>Subfield:</b> Health Management	
<b>ABSTRACT</b>			
<p>In this research, the relationship between the organizational trust and the organizational commitment of the nurses who continue their professional life in the health sector has been examined. The study was conducted with 466 participants. In the study, frequency analyzes were conducted primarily within the context of demographic characteristics of the participants. Then, the reliability and validity analyzes of the scales used were made. In the next step, a correlation analysis was conducted to examine the relationship between organizational trust and organizational commitment. After this step, the normality test was conducted to examine whether the demographic characteristics differed from the variables, and the difference test was performed in the continuation.</p> <p>According to the results, there is a positive relationship between organizational trust and organizational commitment. In addition, some demographic characteristics of participants have led to differentiation in organizational trust and organizational commitment.</p>			
<b>Keywords:</b> Organizational Commitment, Organizational Trust, Health Sector, Nurses			

## GİRİŞ

Güven birçok sosyal bilimci tarafından araştırılan ve bireyler arasındaki ve gruba ait ilişkilerin niteliğini belirleyen bir özellik olarak belirtilmektedir. İş birliği ile bireylere ve grup dayanışmasına sağladığı fayda örgüt içi yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Son yıllarda araştırmacılar tarafından detaylıca araştırılan örgütsel güven küçük işletmelerde işletme sahibinin kişisel özelliklerinden etkilenirken daha büyük işletmelerde ise örgütün kültüründen ve yönetici olan güvenden etkilenmektedir. Çalışanların örgüte duyduğu güven ile işyerine ya da lider veya yöneticisine duyduğu güven aynı olmamakla beraber literatürde hepsi örgütsel güven başlığı altında incelenmektedir.

Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek adına ve mevcut durumlarını koruyabilmek için uyguladığı bazı stratejik birleşimler, yeni örgütsel bağlar, ortak yatırımlar veya ortaklıklar yeni örgüt yapılarını meydana getirebilmektedir ve bu örgüt yapılarının temelinde güven duygusu olmazsa örgütlerin başarı sağlaması ya da ortak amaca koşarak rekabet üstünlüğü sağlaması mümkün olamayacaktır.

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu kimliksel beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmesidir. Bu yalın ve kısa tanımdan anlaşılacağı üzere çalışanların bünyesinde yer aldıkları örgüt içerisinde çalışmaya devam etmek istemeleri, örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmesi için en temel gerekliliklerden bir tanesidir. Örgüt ve çalışan arasında kimliği yansıtacak şekilde bir beraberliğin varlığı da örgütsel bağlılık tanımı içerisinde kendisine yer edinmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve kişinin kendisini ailenin güçlü üyesi gibi hissetmesi şeklinde tanımlanabilir. Görüldüğü üzere çalışanların örgütün kültürünü benimsemesi ve örgütün hedeflerine katkıda bulunacak şekilde çaba göstermesi ile birlikte bağlılıktan bahsedilmektedir. Çalışanların örgütün değerlerini kabul etmesinin neticesinde örgüt ailesinin bir üyesi haline geldiği ve bunun da örgütsel bağlılık tanımının içeriğinde yer aldığı, bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Araştırmanın değişkenleri olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık çalışanların işletme amaçlarına ulaşma noktasında maksimum performans sergilemeleri adına çok önemli bir paya sahiptir. Buradan hareketle araştırmanın amacı örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bazı demografik özelliklerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki farklılaşmayı incelemektir.

Araştırma örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayarak ilgili yöneticilere rehber niteliği taşıması ve yönetim literatüründe bu iki değişken arasındaki ilişkinin açıklanması kapsamında önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında ilişkileri araştırılan değişkenlerin daha geniş bir evrende araştırılması her iki değişkenin teorik alt yapısına ve genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak gerek zaman yönünden gerekse mali açıdan birtakım kısıtların olması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Ayrıca araştırmanın sağlık sektöründe yapılması da diğer bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler farklı kültürlerde geliştirilmiş ölçeklerdir. Dolayısıyla ölçeklerin Türk kültürüne uyumu ve katılımcıların anket sorularına doğru ve samimi cevaplar verdiği araştırmanın varsayımlarıdır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Bu bölümde örgütsel güven kavramına ilişkin literatür taraması yapılarak, örgütsel güvenin çeşitleri, örgütsel güven ortamını geliştiren faktörler, örgütsel güveni etkileyen faktörler ve örgütsel güven modelleri detaylıca anlatılacaktır.

### **1.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi**

Güven birçok sosyal bilimci tarafından araştırılan ve bireyler arasındaki ve gruba ait ilişkilerin niteliğini belirleyen bir özellik olarak belirtilmektedir. İş birliği ile bireylere ve grup dayanışmasına sağladığı fayda örgüt içi yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Zorlu, 2006:10). Örgütsel güven bir süreç olarak ele alındığında, örgütsel yapı içinde bulunan bireylerin dürüstlük, inanç, bağlılık, samimiyet gibi faktörleri davranış ile somutlaştırması ile oluşmaktadır (Arslan, 2009:276).

Araştırmacılar Örgütsel güveni iki açıdan yaklaşmaktadırlar. Birinci yaklaşıma göre güven olgusu iş birliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir, ikinci yaklaşımda ise güven olgusu örgütsel prosedür var aktivitelerin devam edebilmesi için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Mayer ise örgütsel güvenin ancak ve ancak çalışanların olumlu beklentiler içerisinde buldukları zamanlarda karşı tarafa güveneceklerini ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise bu riski gönüllü olarak üstlenebileceklerini ifade etmektedir (Halis vd., 2007:192).

Son yıllarda araştırmacılar tarafından detaylıca araştırılan örgütsel güven küçük işletmelerde işletme sahibinin kişisel özelliklerinden etkilenirken daha büyük işletmelerde ise örgütün kültüründen ve yönetici olan güvenden etkilenmektedir. Çalışanların örgüte duyduğu güven ile işyerine ya da lider veya yöneticisine duyduğu güven aynı olmamakla beraber literatürde hepsi örgütsel güven başlığı altında incelenmektedir (Derin, 2011:96).

Mayer'e göre aynı yerde beraber çalışan insanlar genellikle bağlılık duygusuna da ihtiyaç duyarlar ve örgütsel amaçlara ulaşmak için farklı şekillerde birbirlerine bağımlı hale gelirler Buda örgüt içinde tarafların birbirine güven duymasının temelini inşa eder (Meyer,1995:710).

Hem organizasyonların devamı için hem de insan ilişkilerinin devamlılığında önemli faktörlerden biri olan güven kavramı psikolojik bir unsur olarak ele alınır ve örgüt içerisindeki tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir (Asunakutlu, 2002:3-5). Örgüt içerisinde güvenin kendiliğinden ortaya çıkması beklenemez, örgütsel güven unsurunu oluşturabilmek için yönetim tarafından tüm örgüt üyeleri üzerinde güven kavramı yapılandırılmalı ve dikkatli bir şekilde yönetiminin sağlanması gerekmektedir. Bu noktada en önemli unsur yönetimin verdiği vaatleri yerine getirmede gösterdiği kararlılık olarak ele alınmaktadır (Sayın, 2009:51).

Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek adına ve mevcut durumlarını koruyabilmek için uyguladığı bazı stratejik birleşimler, yeni örgütsel bağlar, ortak yatırımlar veya ortaklıklar yeni örgüt yapılarını meydana getirebilmektedir ve bu örgüt yapılarının temelinde güven duygusu olmazsa örgütlerin başarı sağlaması ya da ortak amaca koşarak rekabet üstünlüğü sağlaması mümkün olamayacaktır (Aksoy,2009:46; Çetinel,2008:27). Bu noktada güven unsuru için örgütsel ilişkilerde sosyal sermayenin temelidir demek mümkündür (Kılınç, 2010:48).

Güven duygusunun örgütler için önemi aşağıdaki gibidir (Gürbüz, 2012: 31-32; Semercioğlu, 2012: 39; Narman, 2012: 30):

- Örgütsel güvenin hakim olduğu örgütlerde doğruluk, samimiyet ve kişisel ilişkiler kurma eğilimi daha yüksektir
- Örgütsel güvenin hakim olduğu örgütlerde uzlaşma oranı daha fazladır
- Örgütsel güvenin hakim olduğu örgütlerde mesai saatlerinin uzaması durumunda dahi çalışma istekliliği diğer örgütlere oranla daha fazladır
- Örgütsel güvenin hakim olduğu örgütlerde çalışanların yaratıcılığı daha fazladır
- Örgütsel güvenin hakim olduğu örgütlerde benimsemiş ve gevşetirmiş bir denetim mekanizması sayesinde çalışanlar daha rahat hareket ederler.

## 1.2. Örgütsel Güven Çeşitleri

Lewicki ve Bunker (1996) örgüt ortamında profesyonel ilişkiler açısından bakıldığında güvenin üç şekilde oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar,

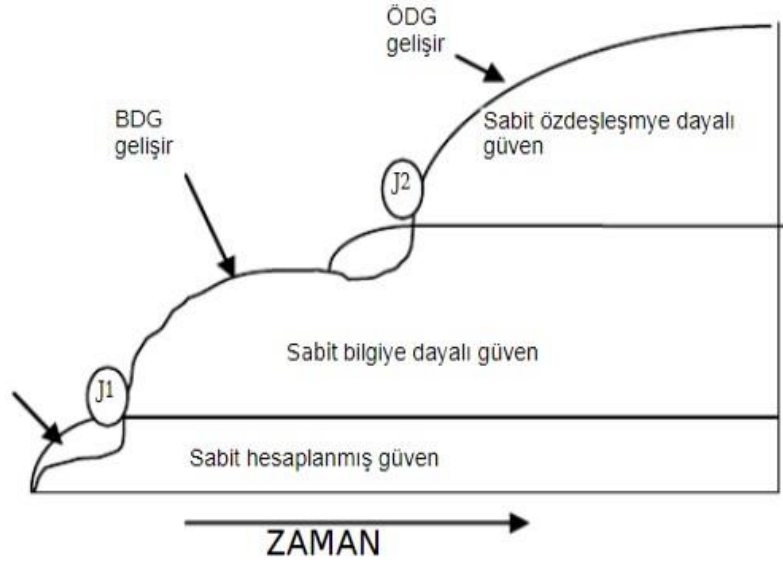
- Hesaplanmış Güven
- Bilgiye Dayalı Güven
- Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven

**Hesaplanmış Güven:** Hesaplanmış güven çalışmalarının temeli 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanmaktadır. Güvenin duygusal boyutunun tamamen dışarıda kaldığı hesaplanmış güvende, güven duymanın maliyeti ve yarar sağlama düşüncesi hakimdir. İlk olarak güvenin oluşması için tarafların birbirini tanınması gerekmektedir ve bu süreçte bir kişiye neden ve nasıl güven duyması gerekliliği tartışılır konumdadır (İşcan ve Sayın, 2010:201; Lewicki ve Bunker,1996:118).

**Bilgiye Dayalı Güven:** Güvenin bu aşamasında diğerini yeterince tanımak ve davranışını kestirebilmek mümkündür. Tehdit, korku ya da fayda sağlamadan ziyade tarafların birbirini tanınması ile oluşan güven çeşididir (Lewicki ve Bunker,1996:118).

**Özdeşleşmeye Dayalı:** Rempel ve Holmes (1986)'a göre "*bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir*". Kişiler karşısındakinin davranışını önceden anlayabilir ve iyi niyetli taklaşımlar gördükçe de bu güven duygusu pekişir (Kamer,2001). J1 noktasında; bazı hesaplanmış güven ilişkileri bilgiye dayalı güven ilişkilerine evrilirken, J2 noktasında ise az sayıda olsa dahi bilgiye dayalı güven ilişkileri özdeşleşmeye dayalı güven ilişkilerine evrilmektedir ( Lewicki ve Bunker,1996:118).





**Şekil 1: Örgütsel Güven Çeşitleri ve Oluşumu**

**Kaynak:** (Lewicki ve Bunker,1996:118'den akt. Yaşar, 2005: 40)

### 1.3. Örgütte Güven Ortamını Geliştiren Faktörler

Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı sağlayan ve işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğine katkıda bulunan en önemli ve ikamesi olmayan tek unsur insan kaynağıdır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde de örgüt çalışanları ve müşteri ile olan iletişiminin belkemiğini oluşturan güven duygusu yer almaktadır. Güvenin varlığı her ne kadar subjektif bir varlık olarak bilinse de kurum içinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi büyük ölçüde yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Çalışanların buldukları örgüte duyduğu güvenin temelinde çalışanların kendi aralarındaki güven, içinde buldukları bölüme veya takıma güven, çalışanlarla yöneticiler arasındaki güven ve üst düzey yöneticilerin adil davranıp davranmamasına bağlı olarak değişecek güven olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlerde etik değerlerin varlığı güven duygusunun belirsizliğini azaltırken aynı zamanda da güven oluşumunu artırıcı bir unsur olarak kabul edilmektedir (Dinç, 2007:27).

Örgütlerde güven kavramını geliştiren faktörlerle ilgili yapılan araştırmalarda iki temel yaklaşımın üzerinde durulmuştur. Bunlar (Şimşek ve Taşçı, 2004:3):

**Kavrama Temelli Yaklaşım:** Bu yaklaşımda kişiler güven duymak için karşısındakinin tavır ve hareketlerini temel alırlar. Güvenen taraf, güvенеceği tarafın davranışlarını ne derece kavrar ve inanırsa güven derecesi de o kadar artacaktır.

**Etki Temelli Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre insanların güven kaynağını duygusal bağlar oluşturmaktadır. Kavrama temelli yaklaşımla kıyaslandığında kişisel deneyimlere daha fazla önem verdiği görülmektedir ve kavrama temelli güven bir aşamaya geldikten sonra etki temelli güvenin oluşumu mümkün olacaktır.

#### **1.4. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler**

Günümüzde rekabet avantajı sağlayan ve işletmelerin sürdürülebilirliğini etki eden önemli varlıklardan biri olan insan kaynağı, verimliliği artırabilmek için amaçlayan Çağdaş yönetim yaklaşımlarının temel unsuru olan güven kaynağı üzerine kurulmuştur. Bu nedenle hem çalışanların birbiriyle olan iletişimini hem de müşteriyle olan iletişimi etkileyen güven unsuru işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde güvenin oluşturulması ve devamlı kılınması büyük ölçüde yöneticilerin üzerine düşmekte olan çalışanların şirketlerine olan güveni arttırmak hem işverenin hem de çalışanın örgütten beklediği önemli bir unsurdur. Örgütlerde çalışanların güvenini arttıracak herhangi bir formül olmamakla beraber etiğe önem verilmesi ve etiğin tüm çalışanlara benimsetilmesi güvenin kaynağını oluşturmaktadır (Dinç,2007:26-27).

##### **1.4.1. Kural ve Düzenlemeler**

Örgüt içerisinde benimsenen kuralların örgüt düzeninde belirleyici ve kolaylaştırıcı etkileri mevcuttur. Kurallarla beraber çalışanların davranışlarına yön vermeleri daha da kolay bir hale gelecek ve kararsızlıkların ve iç çatışmaların önüne geçebilecektir. Kuralların devire ayak uydurması gerekmektedir ve değişen iş hayatına göre şekillenmesi iş hayatının dinamiklerine uyum sağlaması dikkate alınarak katı ve verimsiz kuralların yerine çalışanın motivasyonunu artıracak ve güvenini arttıracak kurallar olmasına dikkat edilmelidir.

Örgütün amacını kapsayan iyi tanımlanmış etik ilkeler zamanla örgütün kurallarını oluşturmaktadır ve bu çalışanlara yönelik etik bir kılavuzun oluşmasına bir danışmanlık

mekanizmasına dönüşmektedir. Bu nedenle örgüt tarafından benimsenen kurallar örgütün güven duygusunu geliştiren önemli unsurlardandır (Asunakutlu,2002:6-7).

#### **1.4.2. İletişim**

Örgüt çalışanları sosyal ilişkiler sistemi içerisinde iş hayatlarını devam ettirmektedirler. İş hayatındaki üretimin daha verimli ve etkin kullanabilmesi için eksiksiz iletişim önemli unsurlardandır. Yüksek ölçüde bilgiyle donanmış çalışanlar kendilerini ifade edebildikleri ölçüde örgüte fayda sağlayacak ve yalnızlık hissinden uzaklaşarak örgütün bir parçası olarak kendilerini his edebileceklerdir (Fisman ve diğerleri,1999:79).

#### **1.4.3. Yetki Devri ve Katılım**

Örgüt çalışanlarının yöneticilere ve denetleyicilere duyduğu güven aynı zamanda şirkete duyacağı güvenin temellerini oluşturmaktadır. Güven duygusu ne derece yüksek olursa çalışanların yönetime katılması da o derece fazlalaşacak ve çalışanların sadakatini artıracaktır. Bu vesileyle de çalışanların devir hızında ve işten ayrılma niyetlerinde azalma görülecektir (Wech, 2002:359). Örgüt içerisinde tek kişi tarafından yapılamayacak olan her iş için mutlak işbirliği gereklidir.

Bu durumda üretimin sekteye uğramaması ve ekonomik sürdürülebilirlik adına çalışanların işbirliği içerisinde olmaları önemli bir hal alacaktır bu nedenle yetki devrini düzgün yapıyor olması ve çalışanların kararlara katılımının artırılması örgüt içerisindeki güvenin de artmasını sağlayacaktır.

#### **1.4.4. Eğitim ve Etik Değerler**

Örgüt içerisinde çok farklı niteliklere ve karakteristik özelliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır ve önemli olan bu çalışanların ortak bir amaç için bir araya getirilip verimli bir şekilde üretimi sağlamalarını gerçekleştirmektir. Çalışanların zaman içerisinde niteliklerinin artırılması ve sosyal iletişimlerinin artırılması hem kendilerine yönelik güvenliğinin artmasına hem de işletmeye yönelik güvenliğinin artmasına sebep olacak ve işletmenin sürdürülebilirliğini büyük bir katkı sağlayacaktır.

İşletme içerisindeki bu yeteneklerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi eğitimin aktif ve sürekli bir şekilde devam etmesi ile sağlanacaktır (Asunakutlu, 2002:9). Günümüz örgütlerinde

takımlar halinde yürütülen çalışmalarda takımların aynı frekansta buluşabilmesi için ortak eğitimlerden geçmeleri kaçınılmazdır. Etik ilkeler ve saptanan iş standardını örgütte sistematik bir şekilde yerleştirebilmek için eğitim standartının da yakalamış olması gerekmektedir.

Çalışanlarının örgütsel ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini artırabilmek için işletmelerin belirli eğitim standartlarını yakalamış olması ve belirli etik kodlarla hareket ediyor olması gerekmektedir. Güvenli bir ortamda faaliyet gösterdiğini hisseden çalışanlar psikolojik açıdan da iş doyumunu yaşayacak ve örgütteki devamlılık sağlanacaktır.

### **1.5. Örgütsel Güvenin Fonksiyonları**

Güven örgüt içerisindeki iletişimi sağlayan ve işlerin kolaylaşmasına yardımcı olan önemli bir sosyal unsurdur. Hiyerarşik yapının tam oturmadığı, belirsizliğin ve karmaşanın sık yaşandığı, daha katılımcı yönetim tarzlarında uzak, profesyonelleşmeye önem verilmeyen örgütlerde örgütsel güvenin oluşturulması imkânsıza yakınken aynı zamanda güveni kontrol etmek ve güven duygusundan yararlanmak da o derece zordur (Sydow,1998:31). İçerisinde sağlanan güven çalışanların fırsatçı davranışlarına son verir, karmaşayı azaltır ve işbirliğini teşvik eder (Hardy ve diğerleri,1998:64). Aşağıda örgütsel güvenin fonksiyonlarından bahsedilmektedir.

#### **1.5.1. İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu**

Örgüt içerisinde oluşan güven duygusu dayanışmayı ve işbirliğini artırırken aynı zamanda şirketin ortak amacı için çalışanların uyum içerisinde ve işbirliğine yatkın bir şekilde örgütsel devamlılığını sağlamaktadır (Porta vd.,1996:4). İş birliğinin sağlanabilmesi için temelde üç önemli faktör vardır. Bunlardan ilki Güven, diğeri ortak amaçlar ve etkin bir iletişimdir (Hattori ve Lapidus, 2004:103).

İşbirliği genellikle bireylerin tek başına gerçekleştirmeyeceği işlerde ortak amaçları ulaşabilmek için bir araya gelmeleri ile oluşmaktadır ve genellikle diğer kişilerin eylemleri ile bağlantılı olarak işbirliğinin sağlanmasını olumlu ya da olumsuz yaklaşılabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların başarıları diğer tarafında başarısıyla doğru orantılı olarak

değişecektir ve güven işbirliği açısından olmazsa olmaz bir ön koşulu temsil etmektedir (Sztompka,1999:62).

### **1.5.2. Kaos Azaltma Fonksiyonu**

Örgütler tarafların karşılıklı beklentiler üzerine kurumuştur. Güven ortamının oluşması ilişkilerde risk ve belirsizliği azaltırken aynı zamanda karmaşa ve karışıklığı da ortadan kaldırarak örgütsel devamlılığı sağlamaktadır (Zucker vd., 1996:92).

### **1.5.3. İletişimi Etkinleştirme Fonksiyonu**

Güvenin oluşması tarafların etkileşimi ile gelişen dinamik bir süreçten geçmektedir. İletişim ve güven birbirlerini tamamlayan ve örgütün sağlıklı olması için gerekli olan unsurlardandır. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırırken aynı zamanda da takım çalışması için bir köprü niteliği taşımaktadır (Hardy ve diğerleri,1998:69).

## **1.6. Örgütsel Güven Modelleri**

Örgütsel davranış alanında hem çalışanların birbirlerine hem de yöneticilerine duymuş oldukları güven seviyelerini belirlemek için yönetim alanında bilimsel olarak yapılan araştırmalar örgütsel güven kavramına dair açıklamalar getirmiştir. Bu bölümde güvenin, örgüt yapılanmalarında ortaya nasıl çıktığına ilişkin kuramsal açıklamalara yer verilecektir.

### **1.6.1. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings bireysel ve örgütsel güveni ayırmak üzerine çalışmalar yaparak, 1996 yılında Bromiley ve Cummings Güven Modeli adını verdikleri modeli oluşturmuşlardır. Bireysel güveni kişilerin sosyal ilişkilerinde ve hareketlerinde beklentilerini ifade eden bir unsur olarak tanımlarken örgütsel güveni ise örgüt içerisinde oluşan ilişkilerin ve davranışların doğurduğu beklentiler olarak tanımlamışlardır (Bromiley ve Cumming, 1996:303).

Yürüttükleri araştırmada çalışanların örgüt içerisindeki güvenliği ile beraber aynı zamanda yüksek güvenme düşük güven düzeylerinde ölçmeye yönelik araştırmalar da bulunmuşlardır (Aksoy, 2009:75). Bromiley ve Cumming'e göre güven; açık ve açıkça belirtilmemiş taleplere karşı iyi niyetli davranma çabasını temsil ederken aynı zamanda da nedenine bakılmaksızın görüşmelerde ve daha önceden belirlenmiş davetlerde dürüst olma

gayreti ve uygun fırsatlar olduğunda dahi grubun ortak çıkarına düşünme gayreti olarak tanımlanmıştır (Bromiley ve Cumming, 1996:303).

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	İyi Niyeti Koruma			
	Dürüst Şekilde Davranma			
	Çıkar İlişkisi Gözetmeme			

**Şekil 2:** Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

**Kaynak:** Bromiley ve Cummings, 1996: 303.

Bromiley ve Cummings (1996: 303), güveni, duygusal, bilişsel ve niyetsel unsurların biraraya gelmesiyle oluştuğunu vurgulmuş ve yukarıdaki şekilde görülen matrisi oluşturmuşlardır. Bu üç unsuru bir arada bulunduran davranışları ise güvenilir davranış olarak tanımlamışlardır.

### 1.6.2. Mishra Güven Modeli

Mishra, hem bireyleri hem de örgütleri içeren dört boyutlu güven modelini geliştirmiştir. Bu modeldeki alt boyutların, güvenin algılamasında etki ettiğini söylemektedir. Yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat boyutları bulunmamaktadır. Şu şekilde açıklanmaktadır (Tüzün, 2007:110-111):

**Yeterlilik Boyutu:** Örgütsel güvenin yeterliliği, kurumun bulunduğu pazarda varlığını sürdürebilme yeteneğini genelleştirilir. Bu boyutta ayrıca çalışanların buldukları örgütlerin liderlerine ve yönetim tarzına ilişkin inançları da yansıtılmaktadır.

**Açıklık Boyutu:** güvenin diğer boyutlarla ilişkisini açıklayabilmek için açıklık ve dürüstlüğü anlayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasında meydana gelecek iş ilişkilerini değerlendirmek için kilit noktadır.

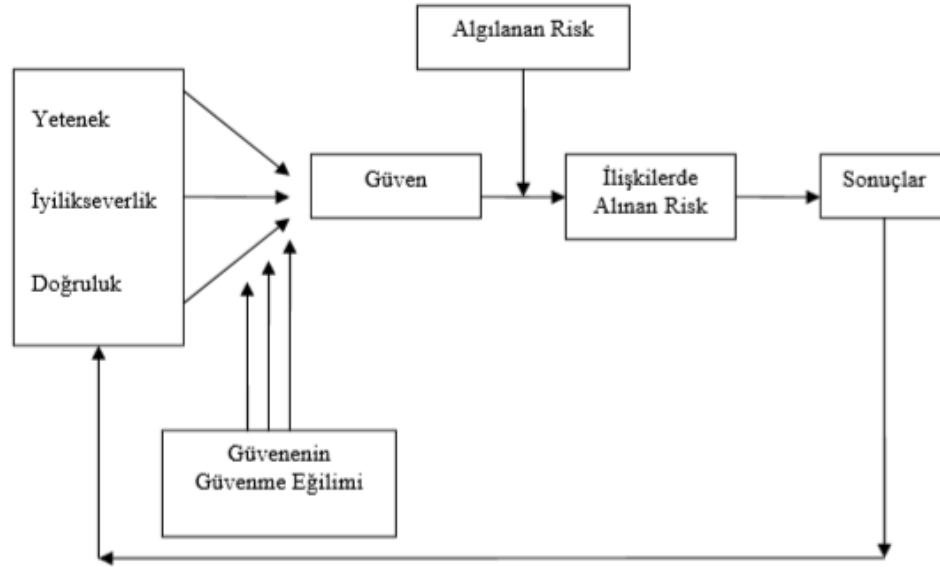
**İlgililik Boyutu:** İlgililik algılanmasında samimiyet ve şefkat, netlik kavramı ile meydana getirmektedir. Bu boyutun gerçekleşebilmesi için örgüt üyelerinin liderlerinin ilgi ve alakasını algılaması gerekmektedir. *“Grup, örgüt veya sosyal düzeyde bir bireyin kendi çıkarlarıyla başkalarının çıkarlarını dengelediği durum olarak tanımlanmaktadır”*.

**İtimat Edilirlik Boyutu:** Tutarlı ve güvenilir davranış beklentilerini içeren boyuttur. Yapılan davranışlar ve sözlerin tutarlılığı güven düzeylerini belirlemektedir. Bu anlamda yöneticinin güvenilirliğini de tanımlanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki tutarlı davranışlar güveni oluşturmakta ve iş ilişkilerinde kararları da etkileyecektir. Hem örgüt için hem de örgüt dışı imajlarında ve ortakları ile olan güven düzeyini de etkilemektedir.

### **1.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Örgütsel Güven Modeli**

Araştırmacılar geliştirdikleri güven modelinde tarafları güvenen ve güvenilen taraf olarak ikiye ayırmışlar ve karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikleri incelemişlerdir (Aksoy, 2009: 71; Afşar, 2013: 82). Mayer ve arkadaşlarına göre yetenek yardımseverlik ve dürüstlük güvenin oluşması için önemli unsurlardandır ve bu unsurlar birbirlerinden bağımsız olarak değişim gösterebilmektedirler. Kişilerin sahip olduğu farklı kişilik özellikleri yetenekleri ve dürüstlikle ve güvenin derecesini belirleyen önemli etkenler olarak görülmektedir (Afşar, 2013:82).

Araştırmacılara göre güveni belirleyen ilk özellik kişilerin güven eğilimi olarak görülmektedir. İnsanların sahip olduğu deneyimler, kişilik tipleri, geçmiş yaşantıları kişilerin güven eğilimlerini belirleyici rol oynamaktadır. İçerisindeki çalışanların çoğu zaman herhangi bir deneyimi yaşamadan iş arkadaşlarına güvenmek istemeleri ise körü körüne güven olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin risk almaya olan yatkınlıkları güven duyma noktasında da kişileri etkilemektedir. Güvenin tek yönlü olarak ele alındığı bu modelde güvenen tarafın güvenliği olan eğilimi ve güvenilen tarafın güvenilmeyen değer olduğu algısı bu modelde güvenin derecesini belirlemektedir (Huff ve Kelley,2003:82).



**Şekil 3:** Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Mayer, Davis ve Shoorman, 1995:709-734'ten aktarılan Yücel, 2006: 55

#### 1.6.4. Shockley-Zalabak, Ellis Ve Winograd Güven Modeli

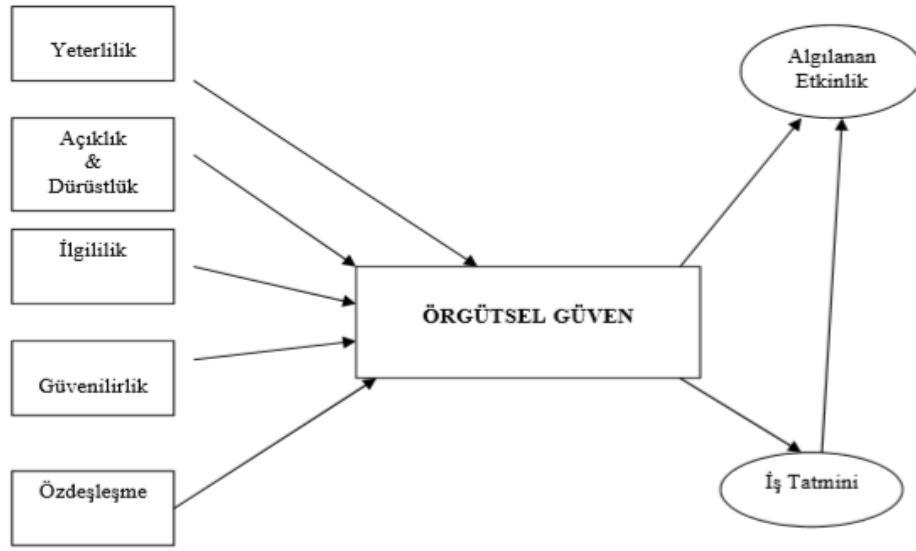
Mishra'nın (1996) açıklamış olduğu, yeterlilik, ilgililik, açıklık ve itimat edilirlilik güven boyutlarına Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) ek olarak, iş memnuniyetini ve iletişimi ele almış ve beşinci boyut olarak da özdeşleşme kavramı eklenmiştir. Bu boyutta çalışanların kurumun hedefleri ile misyonlarının inancıyla uyuşup uyuşmadığını ele almaktadır (Tüzün, 2006: 42).

Özdeşleşme kavramı, kişilerin kurumla bütünleşmesine ve iyi ilişkiler kurma paradokslarını nasıl yönettikleriyle ilgilenmektedir. Yüksek seviyedeki etkinlik ve güven düzeyleri örgüt üyelerinin örgüt ile bütünleşirse mümkün olmaktadır. Mishra modelini genişletirken bu kuramda örgütsel güven ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçekle, beş boyutta örgütsel güvenin ölçülmesi hedeflenmektedir (Tüzün, 2007:111). Bu özdeşleşme boyutunda, çalışanların yapmış oldukları işi daha anlamlı bulmalarına yardımcı olarak daha çok motive olmalarına etken olmaktadır. Örgüt ile özdeşleşen çalışanın örgütsel bağlılığını da arttıracaktır.



Bununla birlikte özdeşleşen çalışanların kendi inisiyatifleri ile örgütlerinin benimsedikleri faaliyetlere yönelmelerini de olağan hale getirmektedir (Çetinel, 2008:35).

Zalabak ve arkadaşları tarafından tanımlanmış olan güven boyutlarının örgütsel güven üzerinde direkt etki içinde olduğudur. Bununla birlikte örgütsel güvenin, algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkisi olduğu da yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Taş, 2012:43).



**Şekil 4:** Schockley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Modeli

**Kaynak :** SchockleyZalabak vd.,2000; Madison, 2002: 8

### 1.7. Örgütsel Güvenin Faydaları

Örgütsel güvenle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütlerde güven ortamını oluşturmanın kolay bir süreç olmadığı fakat güven ortamı oluşturan örgütlerde ise büyük yararların elde edildiği görülmektedir. Örgütsel güvenin sağladığı bu yararların birkaçı aşağıdaki gibidir (Yücel, 2006: 88-90; Brockner ve Siegel, 1996; Brockner ve diğerleri 1997; Robinson, 1996; Luthans ve Sommer, 1999):

- ✓ Çalışanın motivasyonu artar

- ✓ Çalışanın verimliliği artar
- ✓ Örgüt içi ve iletişimi arttırır
- ✓ Örgütsel bağlılığı arttırır
- ✓ Paylaşmayı arttırır
- ✓ Stresi azaltır
- ✓ Ekip çalışmasını teşvik eder
- ✓ Maliyetleri azaltır
- ✓ Uzun vadede karlılık sağlar
- ✓ İş gücü devri ve devamsızlığı azaltır
- ✓ Değişime olan direnci kırar
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışını benimsetir

## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgütsel bağlılık kavramı, bir örgütün varlığını sürdürmesinin yanı sıra örgüt içerisindeki çalışanlar arasında uyum sağlanması ve çalışanların daha üretken olması ile ilgili bir kavramdır (Küçüközkan, 2015: 15). Örgütsel bağlılık hakkında yapılacak olan incelemede sırasıyla örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi, örgütsel bağlılığın çeşitleri, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler gibi başlıklar altında açıklama getirilecektir.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

“Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu kimliksel beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmesidir” (Yenihan, 2014: 171). Bu yalın ve kısa tanımdan anlaşılacağı üzere çalışanların bünyesinde yer aldıkları örgüt içerisinde çalışmaya devam etmek istemeleri, örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmesi için en temel gerekliliklerden bir tanesidir. Örgüt ve çalışan arasında kimliği yansıtacak şekilde bir beraberliğin varlığı da örgütsel bağlılık tanımı içerisinde kendisine yer edinmiştir.

“Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve kişinin kendisini ailenin güçlü üyesi gibi hissetmesi şeklinde tanımlanabilir” (Tetik, 2012: 277). Görüldüğü üzere çalışanların örgütün kültürünü benimsemesi ve örgütün hedeflerine katkıda bulunacak şekilde çaba göstermesi ile birlikte bağlılıktan bahsedilmektedir. Çalışanların örgütün değerlerini kabul etmesinin neticesinde örgüt ailesinin bir üyesi haline geldiği ve bunun da örgütsel bağlılık tanımının içeriğinde yer aldığı, bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

İlgili literatürde örgütsel bağlılık hakkındaki geçerliliği yüksek araştırmalardan bir tanesini ortaya koyan Allen ve Meyer tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımı “çalışanların örgütte kalma kararlarında ve örgütle var olan ilişkilerinde etkili olan psikolojik bir durum” şeklindedir (Bal, 2014: 3). Anlaşılacağı üzere araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının psikolojik yönü üzerinde durmak suretiyle açıklama getirmişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramının karar alma süreçleri ve çalışan-örgüt ilişkisi kapsamında belirleyici bir yeri

olduğu da Allen ve Meyer tarafından yapılan tanımda dikkat çekmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımların birbirine yakın içerikte olması sebebiyle benzer tanımlara yer verilmesi yerine tanımlarda yer alan temel hususlara değinilmesi tercih edilmiştir. Örgütsel bağlılık tanımlarında yeri olan belli bağlı hususlar aşağıdaki gibidir (Hoş ve Oksay, 2015: 3):

- i. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
- ii. Örgütün parçası olma isteğine sahip olma,
- iii. Örgütün yararına olacak şekilde çaba gösterme,
- iv. Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma,
- v. Birey-örgüt arasında nitelikli ilişkiler gelişmesi,
- vi. Örgüte yönelik pozitif algıların bulunması,
- vii. Örgüt kültürüne yönelik güçlü bir inanç ve kabul göstermek şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, birçok farklı faktör etrafında tanımlanması mümkün bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımların hangi faktörler etrafında şekillendiğini göstermesi bakımından burada sıralanan maddeler açıklayıcı görünmektedir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi**

Örgütler iç ve dış çevreleri ile sürekli bir etkileşim halindedir ve bunun neticesinde örgütlerin değişim göstermesinde etkili olan pek çok faktör ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2010: 78). Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramının tarihi gelişiminde etkisini göstermektedir. O halde örgütlerin çevrelerinin hızlı bir şekilde değişmeye başladığı küreselleşme dönemi, örgütsel bağlılık tarihi gelişimi açasından önemli bir dönem olarak görünmektedir.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi açıklanırken örgütsel bağlılık kavramını araştıran araştırmacıların çalışmaları ve bu çalışmaların neticesin örgütsel bağlılığın yaşadığı evrime yer verilecektir. Buna göre örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde kavramın yaşadığı evrim aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

**Tablo 1:** Örgütsel Bağlılığın Tarihi Süreçteki Evrimi

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner & Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick & Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu & Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen & Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

**Kaynak:** Yağcı, 2007: 117.

Tablo 1’de görüldüğü üzere 1970’li yıllara kadar devam bağlılığı ve ödüllendirme ile ilişkilendirilen örgütsel bağlılık bu yıllardan itibaren duygusal bağlılık ve sosyalleşme unsurları ile birlikte açıklanmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren örgütsel bağlılık kavramının gelişiminin önemli bir ivme kazandığı şeklinde bir çıkarımda bulunmak mümkündür. Katkıda bulunan araştırmacılar ve araştırmalarda dikkat çekilen hususlar bakımından örgütsel bağlılık gelişimi aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında kullanılmıştır. 1970’li yıllar itibariyle örgütsel bağlılık davranışlarının örgüt içerisindeki diğer davranışlar ile doğrudan ilişkili olduğu yönünde araştırmalar ortaya çıkmıştır. Demografik özellikler, örgütsel davranışlar, örgütün sahip olduğu değerler ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık kavramının gelişimine özellikle 1975 ve sonrasındaki araştırmalar ile katkıda bulunulduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık gelişiminde hangi araştırmacıların yerinin olduğunun anlaşılmasına olan katkısı sebebiyle yukarıdaki tabloda yer verilen bulgular önemli bir yere sahiptir.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihi Gelişimi**

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgüte bağlılık duyan çalışan tanımlanmıştır.
1960	Gouldner	Çalışan ve örgüt etkileşiminin bağlılığı güçlendirdiği tespit edilmiştir.
1966	Grusky	Bağlılık ile eğitim ve cinsiyet ilişkisi saptanmıştır.
1971	Sheldon	Değer bütünlüğünün örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur.
1972	Herbiniak ve Alutto	Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisi ele alınmıştır.
1974	Porter	Tutumusal yaklaşım modeli geliştirilmiştir.
1975	Etzioni	Faydacı örgütün bağlılığa olumsuz etkisi saptanmıştır.
1977	Salancik	Rol belirsizliklerinin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucu elde edilmiştir.
1978	Kidron	İş ahlakının örgütsel bağlılığı güçlendirdiği görülmüştür.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi belirlenmiştir.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılıkta süreç modelini ortaya koymuştur.
1983	Rusbult ve Farrell	Yetki modelini ortaya koymuşlardır.

**Kaynak:** Bozkurt ve Yurt, 2013: 123-124

Rekabet ile ilgili koşulların her geçen gün daha zorlu bir hale gelmesi, örgütlerin rekabet edebilmelerinde sadece maddi imkanların belirleyici olmadığını fark etmelerini beraberinde getirmiştir (Boylu ve diğerleri, 2007: 56). Bu farkındalığın bir getirisi olarak örgütsel bağlılık kavramının gelişimi söz konusu olmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt için olumlu şekilde çaba gösterecek bir tutuma sahip olmasını etkilemek suretiyle tarihi

gelişimini devam ettirmiştir.

Değişimlerin hızı, küreselleşmenin baskı, örgütlerin karşılaştıkları çevrenin örgüt-çalışan ilişkisinin olumlu olmasını gerektirmesi gibi hususlar örgütsel bağlılığın içeriğinde yer almaktadır (Demirel, 2008: 180). Bu hususlar aynı zamanda örgütsel bağlılığa duyulan ihtiyacı ve örgütsel bağlılığın tarihi gelişimini etkilemesi sebebiyle ayrıca önemli bir yere sahiptir.

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Çeşitleri**

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında bağlılığı tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı vurgulanmaktadır. Başka bir açıdan yaklaşıldığında çalışanlar tutum saygı davranışsal bir sebep göstererek örgüte karşı bağlılık hissetmektedir. Bu nedenle bağlılık tutumsal, davranışsal, çoklu bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelenecektir (Çöl,2004):

#### **2.3.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılıkta örgüt üyesi örgütün durumunu değerlendirerek duygusal olarak yansıttı bir tepki olarak ifade edilir. Çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının gücünü temsil etmektedir. Bunlar, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, iş ile ilgili faaliyetleri yüksek katılım gösterme, örgüte karşı sadakat geliştirme olarak ifade edilmektedir (Çöl,2004).

#### **2.3.2. Davranışsal Bağlılık**

Çalışanların geçmiş tecrübelerinden yararlanarak öyle olur sağlama durumunu ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık çalışanların çok uzun süre bir örgütte bulunmaları durumunda yaşadıkları sorunla nasıl başa çıktıklarını açıklamaya çalışır. Bu davranış türünü benimseyen çalışanlar örgütün kendisinden değil de yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanarak örgüt yaşantılarına devam ederler. Bu noktada davranışsal bağlılığın örgütten ziyade bireyin kendi davranışlarına yönelik geliştirdiği bir tutum olarak ele alınabilir (Gül, 2002: 47-48).

### 2.3.3. Çoklu bağıllık

Çoklu bağıllık davranışı tutulsa bağılı biraz daha genişlemesi ile ortaya çıkmıştır (Gül, 2002: 49). Çoklu Bağıllılar göre çalışanların bağıllık duyduğu şeyin tek bir cevabı olmamakla beraber hem kişisel hem de örgütsel nedenlere bağlamaktadır (Balay,2000:38).

## 2.4. Örgütsel Bağıllık Sınıflandırmaları

### 2.4.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Etzioni, Örgütsel bağıllığı üyelerinin örgüte bağıllıkları açısından incelemiş ve bu inceleme sonucunda üçe ayırmıştır. Bu araştırmaya göre örgütsel bağıllık en olumsuz haliyle negatif-yabancılaştırıcı, orta hali ile nötr-hesapçı ve en olumlu haliyle pozitif-Moral bağıllığı olarak sınıflandırılmıştır. Etzioni'ye göre Örgütsel bağıllık örgüt üyelerinin örgütün belirlediği yönergeleri ne kadar uyduyuyla yakından alakalıdır (Balay,2000).

**Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Örgüt içerisinde bireyin örgütü algılama ölçüsü olarak cezalandırıcı veya zararlı kavramlarını gördüğün zaman meydana gelmektedir. Bireyin davranışları sınırlandırıldığında örgüte karşı olumsuz bir yönelim meydana gelmekte ve daha çok çalışanların istemeden çalışmak zorunda kaldığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır.

**Hesapçı Bağıllık:** kötü ile çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisine dayanan bağıllık türüdür ve çalışanlar sağladıkları katkı karşılığında elde edeceklerini düşündükleri ödüllerden dolayı örgüte bağıllık duyarlar. Daha açık bir ifadeyle örgütte çalışan kişi aldığı ücrete karşılık bir günde ne kadar çalışması gerekiyorsa örgüte o derece bağıllık hisseder.

**Ahlaki Bağıllık:** Örgüt üyelerinin buldukları örgüte karşı yoğun bir biçimde olumlu bağıllık ise etmeleri anlamına gelmektedir, örgüt kuralları ve değerleri çalışanlar tarafından tamamen içselleştirmiş ve kişinin örgütteki işini ve örgütün amacını benimsemiş olduğu hallerde ortaya çıkmaktadır. Kişi ahlaki bağıllık sergilediği durumlarda yaptığı işi her şeyden önce ona değer verdiği için gerçekleştirmektedir ve bireylerin topluma yarar sağladığını düşünmesi örgütsel bağıllığını artıracaktır.

### 2.4.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağıllığı psikolojik bir faktör olarak ele alırken örgüt ile çalışan arasında imzalanan psikolojik bir sözleşme olarak nitelendirmektedir. O'Reilly



ve Chatman'e göre örgütsel bağlılık üç aşamalıdır. Bunlar uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (Varoğlu, 1993).

**Uyum Bağlılığı:** Uyum bağlılığına göre örgütsel bağlılık paylaşılmış değerlerle beraber oluşmaz, belirli ödülleri kazanabilmek için oluşur. Ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Uyum bağlılığında çalışanların gerçekten inanmalarından değil de ceza ya da ödülü düşünerek yapılan bir bağlılık gerçekleşse de adanmışlığın ilk aşamasını oluşturmaktadır (Balcı, 2003: 28-29).

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme bağlılığı, diğer çalışanlarla ilişkiler kurmak ve ilişkiyi devam ettirmek yoluyla gelişmektedir. Özdeşleşme bağlılığında çalışanlar kendini ifade etme fırsatı buldukça ve çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurdukça iş doyumunu artmakta ve örgütün başarısı çalışanın kendi başarısını ifade etmektedir. Özdeşleşme mantıktan ziyada duygusal bir yaklaşımın sergilenmesi ile meydana gelmektedir (Bayram, 2006: 131).

**İçselleştirme bağlılığı:** Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu temsil eden bağlılığın son aşamasıdır. İçselleştirme aşamasında birey örgütsel değerleri kendi değerleri gibi herhangi bir zorlama ya da ödül ve ceza olmadan benimser (Balcı, 2003: 29).

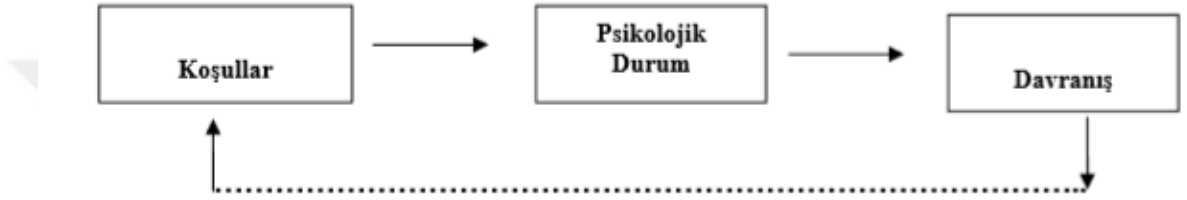
#### **2.4.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Katz ve Kahn'a göre çalışanların bağlılıklarını etkileyen farklı ödüllere dayalı devreler bulunmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını hem örgüt içi hem de örgüt dışı ödüller belirlemektedir. Katz ve Kahn' a göre iç ödüller anlatımsal dış ödüller araçsal devreleri ifade etmektedir. İçsel ödüller söz konusu olduğunda kişilerin bağlılıklarını aldıkları ücretlerin belirlediklerini söylemek mümkünken, dışsal ödüller söz konusu olduğunda ise örgütlerde bağlılığın derecesinin düştüğü görülmektedir (Balay, 2000: 23-24).

#### **2.4.4. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Mowday'in yapmış olduğu sınıflandırmada örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak ele alınmıştır.

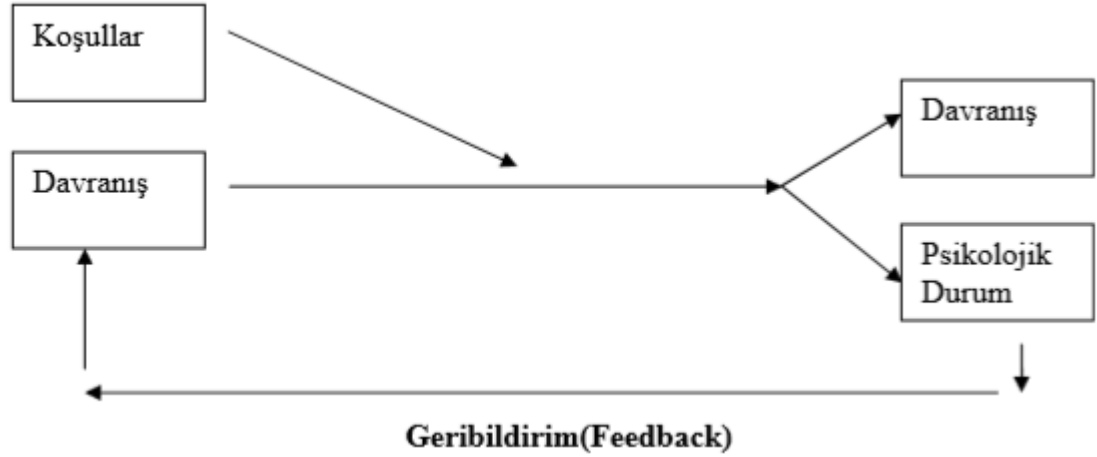
**Tutumsal (Duygusal) Bağlılık:** Çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerle bütünleşmesini ve bu özdeşleşme doğrultusunda çalışma isteği duymasını ifade etmektedir. Bu bağlılık türü çalışanın örgüt ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşan duygusal bir tepki türüdür. Çalışanların içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışanın davranışının sürekliliğine yansımaktadır. Sonuç olarak iş görende bağlılık duygusu oluşacaktır (Bayram, 2006: 132).



**Şekil 5:** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 41

**Davranışsal Bağlılık:** Çalışanların davranışsal faaliyetlerle oluşan bağlılıklarından meydana gelmektedir. Çalışanları sosyo-psikolojik perspektiften inceleyen davranışsal bağlılığa göre, çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum süreci ile ilgili örgüt bağlılığı sağlanması durumudur. Davranışsal bağlılık uzun süre bir örgütte çalışanların uzun süre kalmaları sonucu ortaya çıkan sorunlarla nasıl mücadele ettikleri ile ilgilidir.



**Şekil 6:** Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

**Kaynak:** Doğan ve Kılıç, 2007: 41-42

#### 2.4.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener örgütsel bağlılığı, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki temel ayrımla açıklayarak kuramsal bir model çıkarmıştır. Araçsal bağlılık, tamamen çıkar üzerine kurulmuş, hesapçı, yararcı, kendi menfaatini düşünmeyi ifade ederken, örgütsel bağlılık ise “değer” ve “moral” esasına dayanarak güdüleme sayesinde meydana gelmektedir. Çalışanla örgüt arasında değişimsel süreci de ifade eden bu bağlılık türünde, örgüt çalışanın bazı güdülerini doyururken aynı zamanda çalışanın da örgüte katkıda bulunmasını beklemektedir. Yarar / katkı oranı çalışanın lehine sonuçlar verdikçe çalışanın örgütsel bağlılığı artacaktır (Wiener 1982: 418-421).

#### 2.4.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. Aşağıda bu sınıflandırma detaylıca anlatılmıştır.

**Duygusal Bağlılık:** Tutumsal bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık, çalışanların iş çevresiyle alakalıdır ve işle daha fazla ilgilenme, örgütte çalışan arkadaşlara, işe ve mesleğe olan bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılığının oluşabilmesi için örgüt içerisinde birtakım faktörlerin var olması gerekmektedir ve Allen ve Meyer'e göre bu faktörler (Yalçın ve İplik, 2005: 397398):

- ✓ İşin Çekiciliği
- ✓ Örgütte üstlenilen rolün açıklığı
- ✓ Örgütün amacının açıklığı
- ✓ Örgütün amacının zorluğu
- ✓ Önerilerin açıklığı
- ✓ Çalışanların arasındaki uyum
- ✓ Örgütsel Güvenirlilik
- ✓ Eşitlik
- ✓ Çalışana verilen önem
- ✓ Geri Besleme
- ✓ Katılım

**Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın çalışan için oluşabilecek maliyeti göz önüne alınarak çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma kararı vermeleri, devam bağlılığını ifade etmektedir (Yalçın ve İplik; 2005: 398). Çalışanların devam bağlılığının oluşabilmesi için örgüt içerisinde birtakım faktörlerin var olması gerekmektedir ve Allen ve Meyer'e göre bu faktörler (Doğan ve Kılıç, 2007: 37):

- ✓ Yetenekler
- ✓ Eğitim
- ✓ Yer Değiştirmek
- ✓ Bireysel Yatırım
- ✓ Emeklilik Primi
- ✓ Toplum
- ✓ Seçenekler

**Normatif Bağlılık:** Kuralcı bağlılık olarak da bilinen normatif bağlılık, örgütte kalma ile ilgili yasal sorumlulukları ya da örgütte kalmaya duyulan ihtiyacı ifade etmektedir. Çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları, kendi yararlarına sonuçlar vereceği için tercih edilmektedir. Normatif bağlılık hem kişilerin örgütten önceki deneyimleri hem de örgüt içerisinde geçirdiği vakit ile ilgili durumlar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bir nevi

zorunluluğu temsil eden bu bağlılık, kişilerin örgütten ayrılma ihtimalini azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

#### 2.4.7. Argyris'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Argyris bağlılık kavramını ve örgütsel bağlılık kavramını diğer araştırmacılara göre daha farklı açıdan değerlendirmiştir. Argyris'e göre bağlılık insani ilişkilerin çok daha ötesinde, ekonomi, strateji, finansal yönetim gibi kavramların temelini oluşturan bir olgudur. Bağlılık olmadan yeni düşünce ve davranışların harekete geçirilmesi ve stratejik bir kara alınması mümkün olmayacaktır. Argyris bağlılığı içsel ve dışsal olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. İçsel bağlılık, çalışanların örgüt ile ilgili bütün görev ve çabaları gönüllü olarak kabul etmekteyken dışsal bağlılıkta çalışanlar iş hayatı ile ilgili çok az noktada söz sahibi olduklarını düşünürler (Argyris, 1998: 99-100; Doğan, 2006: 70).

**Tablo 3:** İçsel ve Dışsal Bağlılık Arasındaki Farklar

İçsel Bağlılık	Dışsal Bağlılık
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Görevler başkaları tarafından belirlenir.</li><li>▪ Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış tarzları başkaları tarafından belirlenir.</li><li>▪ Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.</li><li>▪ Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Görevleri işgörenlerin kendileri belirler.</li><li>▪ Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları işgörenlerin kendileri belirler.</li><li>▪ İşgöreni zorlayıcı, mücadeleciler ve meydan okuyucu performans hedeflerini yönetim ve işgören ortaklaşa olarak belirler.</li><li>▪ Hedeflerin önemi işgörenler tarafından belirlenir.</li></ul>

**Kaynak:** Doğan ve Kılıç, 2007: 48

#### 2.5. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı oluşturan üç temel faktör üzerinde durulmuştur. Bu başlık altında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık anlatılacaktır.

##### 2.5.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık, çalışanın bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir (Uygur, 2009:18). Güçlü duygusal bağlılık hissiyatı ile çalışan iş gören ihtiyacı olduğu için değil kendi isteği ile örgütte kalmayı seçmektedir (Balay,

2000:21). Duygusal bağıllık örgüte bağıllığının en çok istenilen halidir. Bu tür çalışanlar işe karşı olumlu tutum içindedirler, kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır ve gerektiğinde fedakârlık göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95). Bu tür çalışanlar işverenin hayalini kurduğu iş görenlerdir.

### **2.5.2. Devam Bağıllığı**

Devam bağıllığında çalışanlar uzun süredir örgütte kalmalarından kaynaklanan nedenlerle devam etmenin bir zorunluluk haline geldiğini düşünmektedirler. Çalışanlar örgütte harcadıkları zaman ve çaba ile örgüte bir yatırımda bulduklarını ve bu yatırımın karşılığını almadan örgütü terk etmemenin gerekliliğini savunmaktadırlar (Sığrı, 2007:264). Çalışanlar örgütten ayrıldıkları taktirde daha az seçeneğe sahip olacaklarını, kazandıkları maddi manevi haklarından vazgeçmeleri gerektiğini düşünürler ve bu durum çalışanlarda örgütte devam etmeyi mecbur kılmaktadır. Çalışanlarda devam bağıllığına neden olan bazı etkenler aşağıdaki gibidir (Çöl ve Gül, 2005:193):

- Ailevi nedenler
- İş bulamama korkusu
- Emekliliğe yakın olma
- Yeni bulacakları işe alışamama korkusu
- Yeni bulacağı işte daha kötü şartlarda çalışacağını düşünme

### **2.5.3. Normatif Bağıllık**

Normatif bağıllıkta çalışan örgütte kalması gerektiğine inanmaktadır fakat bunun nedeni kişisel kaygılardan ziyade çalışanın işverene duyduğu minnet duygusudur. Bu minnet duygusu çalışanın çok ihtiyacı olduğu bir zamanda işverenin onu işe alması olabileceği gibi, işverenle kalmalarının en doğrusu olduklarına inanmalarından da kaynaklanabilir. Normatif bağıllığa sahip çalışanlar, örgütü tam olarak benimsemiş olmasalar dahi örgütte devam etmenin daha yararlı olacağını düşünmektedirler (Eren, 2014:557).

Çalışanların normatif bağlılıklarını yöneticilerin tutum ve davranışları da büyük oranda etkilemektedir. Özellikle yöneticilere vefasızlık etmeme düşüncesi normatif bağlılığı oluşturan önemli unsurlardandır (Akbaş, 2015:15).

## 2.6. Örgütsel Bağlılığa Etkili Eden Faktörler

*“Örgütsel bağlılık; bireyin eğitim düzeyi, sosyo ekonomik sınıfı, sosyo-kültürü, aldığı iş başı eğitim, yönetim sistemleri, uygulanan liderlik tarzları, geçmiş iş tecrübeleri gibi yasal, ekonomik, politik ve estetik unsurlara göre şekillenmektedir”* (Taşlıyan ve Pekkan, 2017: 33). Buradan hareketle örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan temel faktörleri dört kategoriye ayırmak suretiyle değerlendirmek mümkündür. Örgütsel bağlılık üzerinde pek çok faktörün etkisinin bulunduğunu işaret etmesi sebebiyle bu kategoriler önemlidir.

Her bireyin ve her örgütün farklı özelliklere sahip olması nedeniyle örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörlere dair kesin geçerliliği olan hususlardan bahsetmek mümkün olmasa da bazı faktörlerin etkisine dair fikir birliği olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan en temel faktörler olarak örgütün koşulları, çalışanların sergiledikleri davranışlar ve çalışanların içerisinde buldukları psikolojik durum sayılabilir. Burada değinilen etkiler aynı zamanda örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısını yansıtmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 42).

Çalışan ile yönetici ya da lider arasındaki ilişkiler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Lider-çalışan iletişimi, liderin katılımcılık yaklaşımı, yetenekler gibi faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörleri oluşturur (Salihoğlu, 2013: 302). Liderlerin çalışanlar üzerindeki doğrudan etkileri düşünüldüğünde örgütsel bağlılık üzerinde lider ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğinin belirleyici olması kaçınılmazdır.

Bu kısımda yer verilenlere ek olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan diğer faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İbicioğlu, 2000: 233):

- ✓ Çalışanların ve örgütlerin öncelikleri,
- ✓ Örgütün vizyonu-misyonu,
- ✓ Örgütsel adalet-örgütsel güven-örgütsel destek gibi çalışanlar ve örgüt arasındaki etkileşim,

- ✓ Amaç birliğinin olup olmaması,
- ✓ Örgüt kültürü,
- ✓ Liderlik anlayışı,
- ✓ Örgütsel iklim,
- ✓ Personel güçlendirme çalışmaları,
- ✓ İletişim şeklindedir.

## **2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılık örgütlerin varlıklarını korunmasında temel etkenlerden biri iken aynı zamanda da bütün örgütlerin ulaşması gereken hedeflerin başında gelmektedir. Bunun nedeni ise örgütsel bağlılığı gelişmiş örgütlerin daha üretken ve az maliyetle iş bitirebiliyor olmalarıdır (Balcı, 2000:3). Örgütsel bağlılığı gelişmiş çalışanlar örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için daha fazla performans göstererek aynı zamanda da kalmaları için kararlılık göstermektedirler.

### **2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyindeki çalışan kendini örgüte bağlayan güçlü tutumlardan mahrum olduğu için yaratıcılığı üst düzeydeyken aynı zamanda da alternatif iş tekliflerine açık durumdadır (Balay, 2001: 84). Bununla beraber örgüte tam bağlılık gösteremeyen çalışanlar, bireysel görevlerini yerine getirirler de örgütle bir bütünleşme gerçekleştiremedikleri için grup çalışmalarına da pek yatkın değildir. Düşük örgütsel bağlılık şikâyetleri de beraberinde getirdiğinde örgüt zarar görürken, müşteri memnuniyeti azalabilir aynı zamanda da yeni durumlara ayak uydurması ve örgütün gelişmesi zarar görebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

### **2.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin tam gerçekleşmediği fakat çalışanın deneyiminin güçlü olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Bu düzeyde çalışanlar örgüt sisteminin kendilerini değiştirmelerine müsaade etmezken, çalışan olarak süregelen kimliklerini koruma yönünde eğilim göstermektedirler. Bu noktada çalışanlar bir yandan örgütle bütünleşmeye çalışırken bir yandan örgütün beklentileri doğrultusunda hareket eder ve bütünleşmeyle beraber bir kişisel değer koruma çabası da ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinde



etkin olarak hissedilmektedir (Bayram, 2006: 136). Bu bocalama halinin devam etmesi durumunda örgütün verimsizleşmesi durumuyla karşılaşılabilir.

### **2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgüte çok güçlü bir bağ ile bağlıdır. Bu bağlılık düzeyi çalışanların maaş olarak doyum sağlamasına, terfi almasına ve örgüt tarafından ödüllendirilmesine neden olacaktır. Çalışanlar hem örgütteki yerlerinden hem geleceklerinden hem çalışma arkadaşlarından hem de yönetimin denetiminden memnundur. Örgütten ayrılmaları durumunda çalışanlarda hayal kırıklığı oluşacak bunla beraber kimlik karmaşası ve doyumsuzluk hissedeceklerdir (Bayram, 2006: 139).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler.

Araştırmanın değişkenleri olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık çalışanların işletme amaçlarına ulaşma noktasında maksimum performans sergilemeleri adına çok önemli bir paya sahiptir. Buradan hareketle araştırmanın amacı örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bazı demografik özelliklerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki farklılaşmayı incelemektir.

Araştırma örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayarak ilgili yöneticilere rehber niteliği taşıması ve yönetim literatüründe bu iki değişken arasındaki ilişkinin açıklanması kapsamında önem arz etmektedir.

### **3.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

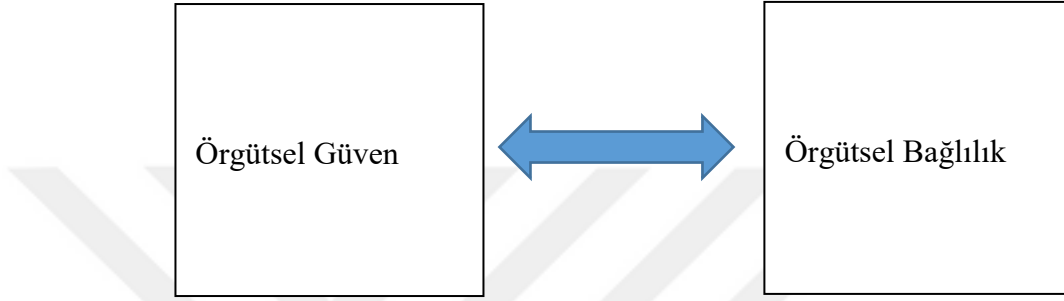
Araştırmanın evreni hemşireler olup örnekleme ise İstanbul ilinde görev yapan kadın ve erkek hemşirelerdir. Bu kapsamda toplam 466 anket toplanmış ve araştırma kapsamında kullanılmıştır.

### **3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Araştırma kapsamında ilişkileri araştırılan değişkenlerin daha geniş bir evrende araştırılması her iki değişkenin teorik alt yapısına ve genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak gerek zaman yönünden gerekse mali açıdan birtakım kısıtların olması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Ayrıca araştırmanın sağlık sektöründe yapılması da diğer bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler farklı kültürlerde geliştirilmiş ölçeklerdir. Dolayısıyla ölçeklerin Türk kültürüne uyumu ve katılımcıların anket sorularına doğru ve samimi cevaplar verdiği araştırmanın varsayımlarıdır.

### 3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Türk yönetim literatürüne bakıldığında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ilişkisini inceleyen toplamda 71 tez bulunmaktadır. Bu tezlerin 52 tanesi yüksek lisans 19 tanesi ise doktora tezidir.



**Şekil 7:** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

**H1:** *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasında Pozitif Yönlü Bir İlişki Vardır.*

**H2:** *Demografik özellikler örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2a:** *Yaş aralığı örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2b:** *Cinsiyet örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2c:** *Öğrenim Durumu örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2d:** *Medeni durum örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2e:** *Gelir tatmini örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2f:** *Sektörel tecrübe örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H2g:** *Mevcut kurumdaki iş tecrübesi örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H3:** *Demografik özellikler Örgütsel Bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

**H3a:** *Yaş aralığı örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3b: Cinsiyet örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3c: Öğrenim Durumu örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3d: Medeni durum örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3e: Gelir tatmini örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3f: Sektörel tecrübe örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3g: Mevcut kurumdaki iş tecrübesi örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

### **3.5 Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın amacına ulaşması adına belirlenen örneklem üzerinden veriler anket yoluyla toplanmıştır. Katılımcılardan kişilerden 466 anket toplanmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik bilgilerini almak için sorular bulunmaktadır. Bu sorular yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, sektörel tecrübe, mevcut firmadaki tecrübe ve gelir tatminine yönelik sorulardır.

Anketin ikinci bölümünde ise Hoy ve Tschannen-Moran'ın geliştirdiği ve Yılmaz (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 22 sorudan ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar, yöneticilere güven, iş arkadaşlarına güven ve tedarikçilere güvendir. Anketin üçüncü bölümünde ise Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 sorudan oluşmaktadır.

### **3.6 Bulgular**

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizli yapılmıştır. Daha sonra ise kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Bu adımdan sonra demografik özelliklerin değişkenler üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek adına normallik testi ve devamında ise farklılık testleri yapılmıştır.

### 3.6.1 Frekans Analizi

Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında %73,0'ünün 1978-1994 yılları arasında doğdukları görülmektedir. Geriye kalan %16,7'sinin 1995-2003 yılları arasında doğdukları ve %10,3'ünün ise 1965-1977 yılları arasında doğdukları görülmektedir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Doğum Tarihlerine İlişkin Veriler

Doğum Tarihiniz					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	<i>1965-1977</i>	48	10,3	10,3	10,3
	<i>1978-1994</i>	340	73,0	73,0	83,3
	<i>1995-2003</i>	78	16,7	16,7	100,0
	<i>Toplam</i>	466	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında ise %57,1'nin kadın ve %42,9'unun ise erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	<i>Kadın</i>	266	57,1	57,1	57,1
	<i>Erkek</i>	200	42,9	42,9	100,0
	<i>Toplam</i>	466	100,0	100,0	

Katılımcıların öğrenim durumları dağılımları ise şu şekildedir; %77,3 oranında üniversite mezunu, %14,6'sının önlisans mezunu ve %8,2'sinin ise lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Öğrenim Durumlarına İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<i>Geçerli</i>	<i>Önlisans</i>	68	14,6	14,6	14,6
	<i>Üniversite</i>	360	77,3	77,3	91,8
	<i>Lisansüstü</i>	38	8,2	8,2	100,0
	<i>Toplam</i>	466	100,0	100,0	

Katılımcıların medeni durumları dağılımlarına bakıldığında ise %66,1'inin bekar %33,9'unun ise evli oldukları görülmektedir.

**Tablo 7:** Katılımcıların Medeni Hallerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<i>Geçerli</i>	<i>Evli</i>	158	33,9	33,9	33,9
	<i>Bekar</i>	308	66,1	66,1	100,0
	<i>Toplam</i>	466	100,0	100,0	

Katılımcıların mevcut firmadan kazançlarından tatminlerine yönelik yöneltilen soruya ise %51,3'ünün kazançlarını tatmin edici bulmadıkları; %48,7'sinin ise kazançlarını tatmin edici buldukları görülmektedir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Gelir Tatminlerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<i>Geçerli</i>	<i>Tatmin Edici</i>	227	48,7	48,7	48,7
	<i>Tatmin Edici Değil</i>	239	51,3	51,3	100,0
	<i>Toplam</i>	466	100,0	100,0	

Katılımcıların sektörel tecrübelerinin dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların %64,4'nün 5 yıl ve üzeri tecrübe sahibi oldukları; %28,8'inin 2-4 yıl arası tecrübe sahibi oldukları ve %6,9'unun ise 1 yıl ve daha az tecrübe sahibi oldukları görülmektedir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Sektörel Tecrübelerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>1 Yıl ve Daha Az</b>	32	6,9	6,9	6,9
	<b>2-4 Yıl</b>	134	28,8	28,8	35,6
	<b>5 Yıl ve Üzeri</b>	300	64,4	64,4	100,0
	<b>Toplam</b>	466	100,0	100,0	

Katılımcıların mevcut çalıştıkları firma kapsamındaki tecrübe dağılımlarına bakıldığında ise %57,5'inin 2-4 yıl arası tecrübeye sahip oldukları, %31,3'ünün 5 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldukları ve %11,2'sinin ise 1 yıl ve daha az tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

### 3.6.2 Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri kapsamında çıkan sonuçlardaki Cronbach's Alpha değerine bakılır. Çıkan değer 0,70'den yüksek ise ölçeklerin güvenilir olduğuna kanaat getirilir (Field,2009).

Tablo 10'da görüldüğü gibi hem örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik değerleri 0.873 ve 0,789'dur. İki ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında ise bütün değerlerin 0,70'den yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçekler güvenilirlerdir.

**Tablo 10:** Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

<b>Güvenilirlik Analizi</b>		
	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	,979	22
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,964	6

### 3.6.3 Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri örgütsel güven ölçeği için ,977 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği için ise KMO değeri ,937 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Field, 2009). Toplam açıklanan Varyans düzeyleri ise örgütsel bağlılık için %85,253; örgütsel güven için ise %76,253'tür.

**Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi**

Maddeler	Initial	Faktör Yükleri
bag1_31	1,000	,838
bag2_32	1,000	,864
bag3_33	1,000	,846
bag4_34	1,000	,855
bag5_35	1,000	,859
bag6_36	1,000	,853

*KMO; 0,937 Bartlett Testi; p<0,001-Toplam Açıklanan Varyans: %85,253*

**Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör Analizi**

Maddeler	Initial	Faktör Yükleri
yg1_9	1,000	,698
yg2_10	1,000	,758
yg3_11	1,000	,761
yg4_12	1,000	,516
yg5_13	1,000	,731
yg6_14	1,000	,815
arg1_15	1,000	,821
arg2_16	1,000	,811
arg3_17	1,000	,864



arg4_18	1,000	,844
arg5_19	1,000	,811
arg6_20	1,000	,863
arg7_21	1,000	,781
org1_22	1,000	,746
org2_23	1,000	,693
org3_24	1,000	,767
org4_25	1,000	,780
org5_26	1,000	,785
org6_27	1,000	,685
org7_28	1,000	,746
org8_29	1,000	,744
org9_30	1,000	,758
<i>KMO; 0,977 Bartlett Testi; p&lt;0,001-Açıklanan Toplam Varyans: %76,253</i>		

### 3.6.4 Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009; Hair vd., 2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri analiz etmek için oluşturulan korelasyon analizinin Pearson korelasyon katsayıları aşağıdadır.

**Tablo 13:** Korelasyon Analizi

	Yöneticiye Güven	Arkadaşlara Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Güven	Örgütsel Bağlılık
<b>Yöneticiye Güven</b>	1				
<b>Arkadaşlara Güven</b>	,888**	1			
<b>Örgüte Güven</b>	,832**	,800**	1		
<b>Örgütsel Güven</b>	,960**	,954**	,921**	1	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,842**	,861**	,824**	,892**	1
<i>**.</i> Korelasyonlar $p<0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.					

Korelasyon analizi tablosuna bakıldığında örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,892$ ,  $p<0,001$ ). Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H1 doğrulanmıştır. Bunlar dışında örgütsel bağlılık ile, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, arkadaşlara güven ve örgüte güven arasında da güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

### 3.6.5 Araştırma Değişkenleri Algı Durumları ve Fark Testleri

Bu kısımda katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik algı durumları ve demografik değişkenlere göre bu algı durumlarındaki farklılıklar incelenecektir. Sırasıyla örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin jenerasyon, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi tatmin durumu, sektördeki ve firmadaki tecrübeye göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Araştırmada kullanılacak fark testlerini belirlemek için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden normal dağılım durumları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2, +2 arasında olduğundan ve örneklem büyüklüğünden ötürü araştırma değişkenlerinin normal dağıldığı gözlenmiştir (Garson, 2012; Hair vd., 2010). Değişkenler normal dağıldığı için parametrik testler olan tek yönlü ANOVA ve bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır

**Tablo 14:** Verilerin Dağılımı

		Örgütsel Güven	Örgütsel Bağlılık
<i>N</i>	<i>Geçerli</i>	466	466
<i>Ortalama</i>		2,9894	2,8766
<i>Standart Sapma</i>		,90976	1,11703
<i>Çarpıklık</i>		,021	,070
<i>Çarpıklık Standart Hatası</i>		,113	,113
<i>Basıklık</i>		-1,656	-1,702
<i>Basıklık Standart Hatası</i>		,226	,226

### 3.6.6. Örgütsel Güven Fark Testleri

Katılımcıların örgütsel güven algılarının sahip oldukları demografik özellikler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi adına T-Test ve Anova testleri yapılmıştır. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetleri ve sektörel tecrübeleri baz alındığında örgütlerine duydukları güven farklılık göstermemektedir. Ancak Yaş konusunda 1995-2003 yılları arasında doğanların önceki yıllarda doğanlara nazaran örgütsel güven algıları daha yüksektir. Aynı şekilde katılımcıların eğitim durumları da örgütsel güven algılarında farklılığa neden olmaktadır.

Lisansüstü seviyesinde eğitim durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel güven algıları en düşük iken, bir sonraki en düşük üniversite mezunlarıdır. Önlisans mezunlarının örgütsel güven algıları ise üniversite ve lisansüstü mezunlarından yüksektir. Gelir tatmini noktasında ise kazançlarından memnun olanların örgütsel güven algıları memnun olmayanlara göre yüksektir. Mevcut firmadaki tecrübeleri noktasında ise, 1 yıl ve daha az süredir çalışanların örgütsel güven algıları en yüksektir. Daha sonra 2-4 yıldır çalışanlar gelmektedir. Ve örgütsel güven algıları en düşük olanlar ise mevcut firmalarında 5 yıl ve üzeri çalışanlardır. Katılımcıların medeni durumları noktasına ise bekarların örgütsel güven algıları evlilere göre daha yüksektir.

**Tablo 15: Örgütsel Güven Fark Testleri**

Örgütsel Güven						
<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Ortalama</i>	<i>P</i>	<i>Yorum</i>
<i>1</i>	<i>Cinsiyet</i>	T-Test	Kadın	2,9810	0,819	Fark Yok p>0.05
			Erkek	3,0005		
<i>2</i>	<i>Yaş</i>	Anova	1965-1977	2,7251	0,000	Fark Var p<0.05
			1978-1994	2,8947		
			1995-2003	3,5645		
<i>3</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	Anova	Önlisans	3,4937	0,000	Fark Var p<0.05
			Üniversite	3,0147		

			Lisansüstü	1,8469		
4	<i>Gelir Tatmini</i>	T-Test	Memnun	3,6006	0,000	Fark Var p<0.05
			Memnun Değil	2,4089		
5	<i>Sektörel Tecrübe</i>	Anova	1 Yıl ve Daha Az	3,2920	0.059	Fark Yok p>0.05
			2-4 Yıl	2,8786		
			5 Yıl ve Üzeri	3,0065		
6	<i>Mevcut Firmadaki Tecrübe</i>	Anova	1 Yıl ve Daha Az	3,3735	0,000	Fark Var p<0.05
			2-4 Yıl	3,1074		
			5 Yıl ve Üzeri	2,6359		
7	<i>Medeni Durum</i>	T-Test	Evli	2,5003	0,000	Fark Var p<0.05
			Bekar	3,2402		

Demografik değişkenlerin örgütsel güven algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı ile ilgili olarak yapılan T-Test ve Anova sonuçlarına göre araştırma kapsamında belirlenen aşağıdaki hipotezler doğrulanmıştır;

*H2a: Yaş aralığı örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H2c: Öğrenim Durumu örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H2d: Medeni durum örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H2e: Gelir tatmini örgütsel güven algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3g: Mevcut kurumdaki iş tecrübesi örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

### **3.6.7 Örgütsel Bağlılık Fark Testleri**

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının sahip oldukları demografik özellikler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi adına T-Test ve Anova testleri yapılmıştır. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetleri ve sektörel tecrübeleri baz

alındığında örgütlerine duydukları bağlılık farklılık göstermemektedir. Ancak Yaş konusunda 1995-2003 yılları arasında doğanların önceki yıllarda doğanlara nazaran örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Aynı şekilde katılımcıların eğitim durumları da örgütsel bağlılık algılarında farklılığa neden olmaktadır.

Lisansüstü seviyesinde eğitim durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel bağlılık algıları en düşük iken, bir sonraki en düşük üniversite mezunlarıdır. Önlisans mezunlarının örgütsel bağlılık algıları ise üniversite ve lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Gelir tatmini noktasında ise kazançlarından memnun olanların örgütsel bağlılık algıları memnun olmayanlara göre yüksektir. Mevcut firmadaki tecrübeleri noktasında ise, 2-4 yıl aralığında çalışanların örgütsel güven algıları en yüksektir. Daha sonra 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar gelmektedir. Ve örgütsel güven algıları en düşük olanlar ise mevcut firmalarında 5 yıl ve üzeri çalışanlardır. Katılımcıların medeni durumları noktasına ise bekârların örgütsel güven algıları evlilere göre daha yüksektir.

**Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Fark Testleri**

Örgütsel Bağlılık						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	T-Test	Kadın	2,8766	0,999	Fark Yok p>0.05
			Erkek	2,8767		
2	Yaş	Anova	1965-1977	2,7014	0,000	Fark Var p<0.05
			1978-1994	2,7922		
			1995-2003	3,3526		
3	Eğitim Durumu	Anova	Önlisans	3,6446	0,000	Fark Var p<0.05
			Üniversite	2,8644		
			Lisansüstü	1,6184		
4	Gelir Tatmini	T-Test	Memnun	3,6747	0,000	Fark Var p<0.05
			Memnun Değil	2,1185		
5	Sektörel Tecrübe	Anova	1 Yıl ve Daha Az	2,8333	0,463	Fark Yok p>0.05
			2-4 Yıl	2,8047		

			5 Yıl ve Üzeri	2,9133		
6	<b>Mevcut Firmadaki Tecrübe</b>	Anova	1 Yıl ve Daha Az	3,0256	0,000	Fark Var p<0.05
			2-4 Yıl	3,0690		
			5 Yıl ve Üzeri	2,4703		
7	<b>Medeni Durum</b>	T-Test	Evli	2,3460	0,000	Fark Var p<0.05
			Bekar	3,1488		

Demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı ile ilgili olarak yapılan T-Test ve Anova sonuçlarına göre araştırma kapsamında belirlenen aşağıdaki hipotezler doğrulanmıştır;

*H3a: Yaş aralığı örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3c: Öğrenim Durumu örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3d: Medeni durum örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3e: Gelir tatmini örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

*H3g: Mevcut kurumdaki iş tecrübesi örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.*

## SONUÇ

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Araştırmanın değişkenleri olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık çalışanların işletme amaçlarına ulaşma noktasında maksimum performans sergilemeleri adına çok önemli bir paya sahiptir. Buradan hareketle araştırmanın amacı örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bazı demografik özelliklerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki farklılaşmayı incelemektir.

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizli yapılmıştır. Daha sonra ise kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Bu adımdan sonra demografik özelliklerin değişkenler üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek adına normallik testi ve devamında ise farklılık testleri yapılmıştır.

Yapılan Testler neticesinde örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,892$ ,  $p<0,001$ ). Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H1 doğrulanmıştır. Bunlar dışında örgütsel bağlılık ile, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, arkadaşlara güven ve örgüte güven arasında da güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Katılımcıların örgütsel güven algılarının sahip oldukları demografik özellikler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi adına T-Test ve Anova testleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetleri ve sektörel tecrübeleri baz alındığında örgütlerine duydukları güven farklılık göstermemektedir. Ancak Yaş konusunda 1995-2003 yılları arasında doğanların önceki yıllarda doğanlara nazaran örgütsel güven algıları daha yüksektir. Aynı şekilde katılımcıların eğitim durumları da örgütsel güven algılarında farklılığa neden olmaktadır. Lisansüstü seviyesinde eğitim durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel güven algıları en düşük iken, bir sonraki en düşük üniversite mezunlarıdır. Önlisans mezunlarının

örgütsel güven algıları ise üniversite ve lisansüstü mezunlarından yüksektir. Gelir tatmini noktasında ise kazançlarından memnun olanların örgütsel güven algıları memnun olmayanlara göre yüksektir. Mevcut firmadaki tecrübeleri noktasında ise, 1 yıl ve daha az süredir çalışanların örgütsel güven algıları en yüksektir. Daha sonra 2-4 yıldır çalışanlar gelmektedir. Ve örgütsel güven algıları en düşük olanlar ise mevcut firmalarında 5 yıl ve üzeri çalışanlardır. Katılımcıların medeni durumları noktasına ise bekarların örgütsel güven algıları evlilere göre daha yüksektir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının sahip oldukları demografik özellikler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi adına T-Test ve Anova testleri yapılmıştır. Bu test sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetleri ve sektörel tecrübeleri baz alındığında örgütlerine duydukları bağlılık farklılık göstermemektedir. Ancak Yaş konusunda 1995-2003 yılları arasında doğanların önceki yıllarda doğanlara nazaran örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Aynı şekilde katılımcıların eğitim durumları da örgütsel bağlılık algılarında farklılığa neden olmaktadır.

Lisansüstü seviyesinde eğitim durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel bağlılık algıları en düşük iken, bir sonraki en düşük üniversite mezunlarıdır. Önlisans mezunlarının örgütsel bağlılık algıları ise üniversite ve lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Gelir tatmini noktasında ise kazançlarından memnun olanların örgütsel bağlılık algıları memnun olmayanlara göre yüksektir. Mevcut firmadaki tecrübeleri noktasında ise, 2-4 yıl aralığında çalışanların örgütsel güven algıları en yüksektir. Daha sonra 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar gelmektedir. Ve örgütsel güven algıları en düşük olanlar ise mevcut firmalarında 5 yıl ve üzeri çalışanlardır. Katılımcıların medeni durumları noktasına ise bekarların örgütsel güven algıları evlilere göre daha yüksektir.

Çıkan sonuçlar neticesinde gelecek araştırmalar için örneklemin artırılması ve iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi noktasında aradaki bağın nasıl oluştuğuna istinaden aracı bir değişken eklenmesi öneriler olarak sıralanabilir. Ayrıca bu araştırma sadece hemşireler üzerinde yapılmıştır. Doktor ve hasta bakıcı gibi pozisyonlar da eklenerek pozisyon kapsamında farklılık testleri de yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- AFŞAR, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- AKBAŞ D., (2015), Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- AKSOY, M. (2009). İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ARGYRIS, C. (1998). “Empowerment: the Emperor’s New Clothes”, Harvard Business Review, May-June, ss. 98-105.
- ARSLAN, M. M. (2009). Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust. Journal of Theory and Practice in Education, 5 (2): 274-288.
- ASUNAKUTLU, T. (2002, Güz). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 1-13.
- BAL, V. (2014), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 1-9.
- BALAY, R., 2000. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,192s.
- BALCI, A., (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BAYRAM L., (2006), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, (59), 125-139.

BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇER, E. (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı: 511, 55-74.

BOZKURT, Ö., YURT, İ. (2013), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı: 22, 121-139.

BROCKNER, J. and Siegel, P. (1996), “Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust”, in Kramer, R.M. and Tyler, T. (Eds), Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 390-413.

BROCKNER, J., Wiesenfeld, B., Stephen, J., Hurley, R., Grover, S., Reed, T. and DeWitt, R.L. (1997), “The effects on layoff survivors of fellow survivors’ layoff reactions”, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 27, pp. 835-63.

BROMILEY, P. ve CUMMINGS, L.L., 1996. “The Organizational Trust Inventory (OTI)”, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, der. R.M.Kramer ve T.R., s.302-319, Sage Publications, London

ÇETİN, M.Ö., (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÇETİNEL, E. (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÇÖL G., (2004), İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2), 4-11.

ÇÖL G., ve GÜL H., (2005), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İİBD, 19-1, 291-306.

DEMİRCAN, N. CEYLAN, D (2003). Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları,. Yönetim ve Ekonomi Dergisi :2003 Cilt:10 Say :2 Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F. Manisa.

DEMİREL, Y. (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 2, 179-194.

DERİN, N. (2011). İşletmelerde Geride Kalan Sendromu Ve Örgütsel Güven (1. Baskı). Ankara: Nobel.

DİNÇ, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DOĞAN S., (2006), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı:2

DOĞAN S., ve DEMİRAL Ö., (2007), İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Dergisi, Sayı: 12, Yıl: 9, 286.

DOĞAN, S., ve KILIÇ, S., 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:29, ss:3761.

FIELD, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. Sage publications

FISMAN, R. ve KHANNA, T., 1999. “Is Trust A Historical Resudie? Information Flows And Trust Levels”, Journal Of Economic Behavior&Organization, vol:38.

GARSON, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.

GÜL, H., 2002. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, ss.37-55.

GÜRBÜZ, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

HAIR, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). Multivariate data analysis, 7.

HALİS, M., GÖKGÖZ, G. S. & YAŞAR, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (2007): 187-205.

HARDY, C. (1998). “Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations:Forms and Façades of Trust”. In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications. Oxford University Press. ss. 64-87.

HATTORI, R., A., T. Lapidus. (2004). “Collaboration, trust and innovative change”. Journal of Change Management, Vol. 4, No. 2, , June. ss. 97–104.

HOŞ, C., OKSAY, A. (2015), “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 4, 1-24.

HUFF, L. and KELLEY, L. (2003). “Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, Organization Science, 14(1), 81-90.

İBİCİOĞLU, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 15(1), 13-22.

İŞCAN, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:24., Sayı:4. , S.195-216.

JAWORSKI, B. J., & KOHLI, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. The Journal of marketing, 53-70.

KAMER, M. (2001), “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

KAYA, Ş. (2010), “Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 20, 77-96.

KILINÇ, A. Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1) ,14- 37.

LEWICKI, R.J. ve B.B. Bunker (1996), Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, Sage Publications, London, ss:119.

LUTHANS, B.C. and SOMMER, S.M. 1999. The impact of downsizing on workplace attitudes. Group and Organization Management, 24: 46-70.

MADİSON, W., 2002. “ Orgizational Trust”, Administrator, Vol:21, N:3.

MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J., 1991. “A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, ss: 61-89.

NARMAN, A. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ümraniye İlçesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PORTA, L.R. ve diğerleri. (1996) “ Trust in Large Organizations”. NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series. Working Paper 5864. U.K.

SALİHOĞLU, H. G. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Çorum ilinde hastane çalışanlarına anket uygulaması). Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1), 300-310.

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

SHOCKLEY-ZALABAK, P., ELLİS, K. ve CESAİRA, R., 2000. "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", Communication World, Aug/Sep, 17:6

SEMERCİOĞLU, M. S. (2012). Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

SİĞRI Ü., (2007), İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 261-278.

SZTOMPKA, P. (1999). Trust: A Sociological Theory. London: Cambridge University Press.

SYDOW, J. (1998). "Understanding the Costitution of Interorganizational Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications. Oxford University Press. ss. 31-62. London.

ŞİMŞEK, S. ve TAŞÇI, A., 2004. Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi, Polis Dergisi, Sayı:34, ss:1-8.

TAŞ, Ö., (2012) Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

TAŞLIYAN, M. ve PEKKAN, Ü. N. (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Beş Yıldızlı Oteller Örneği, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(1), 33-38.

TETİK, S. (2012), "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Sayı: 1, 275-286.

TSCHANNEN-MORAN, M., & HOY, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis Of The Nature, Meaning, And Measurement of Trust. Review of Educational Research, 70(4), 547-593.

TÜZÜN, İ. K., (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜZÜN, K., (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi. (13),93-118.

UYGUR, A., 2007. “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, ss:71-85

WECH, B. A., 2002. “Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader=Member Exchange”, Business & Society, Vol.41, No:3, September.

WIENER, Y.,1982 “Commitment in Organization: A Normative View, Academy Management Review, 7:(1982), S. 122-129, 423-424.

YAĞCI, K. (2007), “Meyer-Allen Örgütsel bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3, 114-129.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F., 2005. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, CİLT:14, Sayı:1, ss:395-412.

YAŞAR, Ö., 2005. Örgütsel İklimin Örgütsel Güvene Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

YENİHAN, B. (2014), “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, 170-178.

YILMAZ, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

YÜCEL, P.Z., 2006. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

VAROĞLU D., (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara., 6-7.

ZORLU Y., P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ZUCKER, G. L. (1996). “Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology”. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research. Thousand Oaks, CA: Sage. ss.90-113.