

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

**ÖRGÜTSEL GÜVEN-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE KARAYOLU  
ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve TURSUN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER**

**ŞUBAT-2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVEN-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE KARAYOLU  
ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve TURSUN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 01/02/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Şenaz Demirkol	Başarılı	Demirkol
Yrd. Doç. Dr. Serkan Akgün	Başarılı	Akgün
Doç. Dr. K. İnan Öner	Başarılı	Öner

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun 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.

**Merve TURSUN**

**01.02.2017**

## ÖNSÖZ

Bu araştırma İstanbul İlindeki karayolu ulaştırma sektöründe çalışan tüm personellerin, örgütlerine güvenlerini ve bağlılıklarını ölçmek adına yapılmıştır.

‘Örgütsel Güven- Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma’ tezimde yardımlarını esirgemeyen, her konuda yardımcı olan Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İlkokula başladığım günden beri desteklerini esirgemeyen ailem, yine Yüksek Lisans eğitimime başladığım günden itibaren her zaman yanımda oldukları için teşekkürü bir borç bilirim.

**Merve TURSUN**

**01.02.2017**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVENİN TEORİK ARKAPLANI...</b>	<b>11</b>
1.1. Güven, Örgütsel Güven ve İlgili Kavramlar.....	11
1.1.1. Güven Kavramı.....	11
1.1.2. Güven Kavramında Yer Alan Ortak Kavramlar.....	13
1.1.2.1. Risk.....	13
1.1.2.2. Belirsizlik.....	13
1.1.2.3. Beklenti.....	13
1.1.3. Örgütsel Güven Kavramı.....	14
1.1.4. Lider ile Örgütsel Güven.....	19
1.1.5. İletişim ve Örgütsel Güven.....	21
1.1.6. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven.....	22
1.2. Güven Türleri.....	23
1.2.1. Hesaplanmış Güven.....	23
1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	24
1.2.3. Örgüte Ait Olma Duyguna Dayalı Güven .....	25
1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	26

1.2.5. Örgüt Yönetimine Duyulan Güven.....	26
1.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven.....	27
1.2.7. Örgütsel Adalete Dayalı Güven.....	29
1.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven.....	29
1.2.9. Kişisel Yeterliğe Dayalı Güven.....	30
1.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven.....	31
1.2.11. İlgililik İlişisine Dayalı Güven.....	31
1.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven.....	32
1.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven.....	32
<b>İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİK ARKAPLANI....</b>	<b>34</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler....	34
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	34
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kapsamı .....	38
2.1.3. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık .....	39
2.1.4. Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık .....	43
2.1.5. Örgüt Dışı Faktörler ve Örgütsel Bağlılık .....	47
2.1.6. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Örgütsel Bağlılık .....	49
2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	50
2.2.1. Örgütsel Amaçların Benimsemesi.....	50
2.2.2. Çalışanların Fedakârlık Duygusu.....	50
2.2.3. Çalışanların Örgütte Kalma İsteği.....	51
2.2.4. Örgütsel Değerlerin Çalışanlar Tarafından İçselleştirmesi.....	51
2.3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	52
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	52

2.3.2. Örgütün Amaçlarının Benimsemesi .....	55
2.3.3. Devam Bağlılığı.....	55
2.3.4. Çalışanların Adanmışlık Duygusu.....	56
2.3.5. Normatif Bağlılık.....	56

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
KARAYOLU ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA.....** 59

3.1. Bulgular ve Yorumlar.....	59
3.1.1. Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	59
3.1.2. Katılımcıların Bazı Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	61
3.1.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	64
3.1.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	69
3.1.5. Değişkenlerin Bireysel Özellikler Açısından Karşılaştırılması....	71
3.1.5.1. Katılımcıların Yaşları Açısından.....	71
3.1.5.2. Katılımcıların Cinsiyeti Açısından.....	73
3.1.5.3. Katılımcıların Eğitim Durumu Açısından.....	75
3.1.5.4. Katılımcıların Medeni Durumları Açısından.....	77
3.1.5.5. Katılımcıların Gelir Durumu Açısından.....	79
3.1.5.6. Katılımcıların Toplam Sektör Tecrübeleri Açısından..	81
3.1.5.7. Katılımcıların Toplam İşletme Tecrübeleri Açısından..	82
3.1.5.8. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm Açısından.....	83
3.1.6. Katılımcıların Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Etkiye Yönelik Bulgular.....	87

**SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....** 93

**KAYNAKÇA.....** 97

<b>EKLER (KULLANILAN ANKET).....</b>	<b>109</b>
EK1: Katılımcıların Bireysel Özellikleri.....	109
EK2: Örgütsel Güven ve Bağlılık Ölçeği.....	110
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>





## KISALTMALAR

<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>GÖG</b>	: Genel Örgütsel Güven
<b>İG</b>	: İş Arkadaşlarına Güven
<b>ÖG</b>	: Örgüte Güven
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>YG</b>	: Yöneticiye Güven

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Güven Tanımları.....	12
<b>Tablo 2.1:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	39
<b>Tablo 2.2:</b> Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modelindeki Bileşenleri....	52
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör Yapısı.....	60
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	62
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	66
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	70
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-testi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletme Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	84

<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	87
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi .....	89
<b>Tablo 17:</b> Genel Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	90



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mishra Güven Modeli .....	16
Şekil 2: Yöneticiye Olan Güven.....	21
Şekil 3: Çalışanların Güven Algıları.....	22
Şekil 4: Hoy Ve Miskel'in Kültür Düzeyleri.....	27
Şekil 5: Allen ve Mayer'in 3'lü Bileşenleri.....	57



## Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yüksek Lisans Tez Özeti

<b>Tezin Adı:</b> Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Merve TURSUN	<b>Danışmanı:</b> Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER
<b>Kabul Tarihi:</b> -- Şubat 2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> x (ön kısım) + 105 (tez) + 3 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> İşletme Yönetimi
<b>ÖZET</b>	
<p>Bu araştırma iki bölüm olarak ele alınmıştır. Araştırmanın bir bölümünde örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi tartışılmış, diğer bölümünde ise İstanbul ilindeki karayolu ulaştırma sektöründe çalışan kişilerin örgütsel güvenin oluşması için örgütsel bağlılığın etkisi karşılaştırılmıştır.</p> <p>Çalışmanın evrenini İstanbul ilindeki karayolu ulaştırma sektörü oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; İstanbul ilindeki karayolu ulaştırma sektöründeki çalışan tüm personeller oluşturmaktadır.</p> <p>Araştırma iki bölüm olarak yapılmıştır. İlk olarak teorik kısım yazılmış ve anket veri toplama tekniği ile veriler toparlanmıştır. Daha sonra toplanan bu veriler SPSS programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.</p> <p>Araştırmanın amacı; örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusunda karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların görüşlerini belirlemek ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemektir.</p> <p>Tarama modelindeki araştırmanın verileri Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ile toparlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ilindeki karayolu ulaştırma sektöründeki 18 büyük ölçekli firma da çalışan 407 kişi oluşturmaktadır. Buradaki 18 firma belirlenirken, Türkiye de karayolu ulaştırma sektöründeki tüm firmaların hepsi İstanbul ilindeki esenler otogarına uğramaktadır ve esenler otogarındaki firmalar ile yüz yüze görüşülerek çalışanlara anket uygulamak için izin istenmiş ve izin veren 18 firma ile anketler yapılmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık toplam ve alt ölçek puanları cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süreleri, medeni durum ve gelirlerine göre karşılaştırılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Ulaştırma Sektörü, İstanbul	

**Nisantasi University, Institute of Social Sciences - Abstract of Master's/PhD Thesis**

**Title of the Thesis:** The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment: A Study on Transportation Sector in Istanbul

**Author:** Merve TURSUN

**Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Kazım Ozan ÖZER

**Date:** -- Şubat 2017

**Number of Page:** x + 105 (thesis) + 3 (appendix)

**Department:** Management

**Subfield:** Business Management

**ABSTRACT**

This research has been discussed as two mutual parties. As in the one side of the research, the relationship between organizational commitment with the organizational trust has been discussed, on the contrary side the effect of organizational loyalty has been collated to develop the organizational trust of the people, have been working in the transportation sector in İstanbul province. The statistics universe of the thesis work is covering the transportation sector of the İstanbul province. The survey sampling record type has been selected as the working staff at the transportation sector of the İstanbul province. The survey study has been accomplished by two parallel work directions. In the startup phase, the theoretical study section has been written and the survey data's have been collected by the known techniques of the survey information collection. Later on, those collected survey data's have been examined by using the SPSS program package tool.

The survey's objects are of determining the opinions of the employees of the transportation sector about the organizational trust and organizational commitment and investigating those ideas in terms of several directions and variables. The sampling data have been collected via the "Organizational Trust Scale" which has been developed and improved by Yılmaz (2006).

The project interest group of the study is consisted of 407 people working in 18 large scale companies in the Istanbul transportation sector. Besides, the organizational trust and the organizational commitment total and subscale scores of the employees of the studied group have been compared according to the gender, age, education, working period, marital status and income, so that as a conclusion significant differences have been found.

According to the survey, it has been concluded that there are significant differences between the levels of organizational trust and organizational commitment according to the demographic characteristics of the employees in transportation sector.

**Keywords:** Organizational Trust, Organizational Commitment, Transportation Sector, İstanbul

## GİRİŞ

Günümüz toplumunda artan rekabet ortamının yanı sıra, global bir hal alan iş yaşamında örgütler hem kendi içlerindeki hem de kendi aralarındaki güveni korumak ve aralarındaki güven kavramını geliştirmek zorundadırlar (Toprak, 2006: 5). Son dönemlerde geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak daha çok insana ve insan duygularına önem veren bir yönetim anlayışına geçilmiş olması güven ve bağlılık kavramlarının da önemini arttırmıştır. Hiyerarşik yapının azalması sonucunda dikey bir yönetim şekline yatay bir yönetim şekline geçilmeye başlanmıştır. Yatay yönetim şeklinde, örgüt içinde farklılaşmalara sebep olmaktadır. Bunun sonucunda yeni yetkiler, yeni sorumluluklar, yeni iletişim şekilleri gibi olgular ortaya çıkmaktadır. Çok fazla farklı özellikteki insanları benzer amaçlar ve hedefler için bir araya toplamakta ve bunu birbirlerine ve örgütlerine güven çerçevesinde sonuçlandırmaya çalışmaları günümüzde büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2015: 44-45).

Güven kavramı kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Soyut bir niteliği olmasından dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenen bir özelliği bulunmaktadır. İnsanlar karşılıklı ilişki içinde buldukları kişiler ile aralarında güveni oluştururken birçok olay sonucundan yola çıkarak güveni oluştururlar (Asunakutlu, 2002: 2). Zaman isteyen bir kavram olması ile birlikte yöneticilerin çalışanlar arasında adil olması, ödüllendirme sisteminin olması gibi durumlar güven kavramının kuvvetlenmesini sağlamaktadır.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri; çalışanların örgütlerine güvenmeleri ve örgüte olan bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Literatür taraması yaptığımızda örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilgili net bir tanım olmadığını görmekteyiz. Genel olarak baktığımızda; çalışanların çalıştıkları örgütleri benimsemesi, samimi bulmaları, aidiyet duygusunun olması, birlikte hareket etme gibi davranışlarda bulunması bağlılıklarını arttırmaktadır (Bolat, 2008: 76).

Örgütlerde bağlılık kavramı, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını saptaması ve bu amaçları benimsemesi ile mümkündür. Bu amaçlar güçlü bir motivasyon ile birleşince örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Kişilerin örgüt hedef ve ilkelerini benimseyerek verilen emirlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesi, örgütün vizyonunu benimsemeleri yani değerlerinin korunması gerekmektedir.

### ***Araştırmanın Problem Durumu ve Geliştirilen Hipotezler***

Türkiye’de cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda, ülkenin ekonomik kaynaklarından daha fazla fayda sağlama ve devlet yapısını oluşturmadaki siyasi-sosyal ve kültürel yapının bütünleştirilmesi gibi amaçlarla, genellikle kazma ve kürek kullanılarak başta karayolu olmak üzere ulaştırma altyapısı ve tesisleri oluşturulmaya başlanmıştır (Durgun, 2006: 26). İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızlı bir şekilde artış eğilimi gösteren karayolu taşımacılığı, 1970’li yıllarda yaşanan enerji krizinden sonraki 1980’li yıllarda tekrar artış eğilimi göstermiş ve 2000’li yıllara gelindiğinde ise birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede hâkim ulaşım sistemi haline gelmiştir. Türkiye’de 2011 yılında, yolcu taşımacılığının %97’si ve yük taşımacılığının ise %89’u karayolu ulaşımı ile gerçekleşmiştir (Çetin vd., 2011: 124). Dolayısıyla, içinde yaşadığımız modern çağda da karayolu ulaşımı popülerliğini sürdürmektedir. Özellikle sanayi devriminden sonra gittikçe artış gösteren makineleşme ve gelişen teknoloji sayesinde daha konforlu, daha hızlı ve daha güvenilir ulaşım araçlarının üretilmesi, insanların alternatifler arasından birisini tercih etmesinde karayolu ulaşımını daha cazip hale getirmiştir.

Ardıç ve Sadaklıoğlu (2009: 167), Türkiye’de karayolu ile şehirlerarası yolcu taşımacılığının 350bin çalışanı ve yıllık 3milyar dolarlık katma değeri ile hem ekonomi hem de istihdam açısından yüksek düzeyde faydalar sağladığını ve bu denli büyük bir sektörde tüketici memnuniyetinin ve sunulan hizmetlerin kalitesinin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. İnsan hayatında önemli bir yere sahip olan karayolu ulaştırma sektörünün büyük olmasından kaynaklı olarak, bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından rekabet ve rekabetçilik ortamının varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Söz konusu bu ortamda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, sundukları mal ve hizmetlerin içeriğini, kalitesini ve çeşitliliğini zenginleştirmek suretiyle, tüketicilerin memnuniyetini ve işletmeye olan bağlılığını artırma çabası göstermelidir (Demirdağ ve Güçer, 2016: 34). Bu kaniya paralel olarak, işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketiciler tarafından beğenilmesini ister ve ayrıca işletmeler tarafından tüketicilerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, üretilen ve/veya üretilecek mal ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Filiz ve Çemrek, 2008: 61). Faaliyet türü ne olursa olsun hizmet sunulan sektörlerde en önemli unsur insan kaynağıdır. Tüketicilerin memnuniyeti ve bağlılığında da en önemli rol insan faktörüne, diğer bir ifadeyle hizmeti sunan/sunacak olan çalışanlara düşmektedir. Ancak



tüketicilerin memnuniyet ve bağlılığından önce çalışanlar çalıştıkları örgüte bağlılık duymalı, güven duymalı ve işlerinden tatmin olmalıdır (Güçer ve Demirdağ, 2014: 12). Çünkü işlerinden tatmin olan çalışanlar, özel hayatlarında da mutlu olmanın yanında işlerinde daha etkili, verimli ve üretken olur, örgüte olan bağlılıkları artar ve böylelikle kendi çıkarlarını işletme çıkarlarından daha üstün görmemeye başlar (Demirdağ ve Güçer, 2016: 34).

Özellikle son yıllarda, Türkiye’de karayolu ulaştırma sektöründe bazı işletmelerde çalışanlarla ilgili olarak birtakım sorunlar olduğu gerek haber bültenlerinde ve gerekse sosyal medya ortamlarında görülmektedir. Bu durumun, çalışanların işletmeye olan bağlılığı, örgüt içindeki güven düzeyi ve iş tatmin düzeyi, hatta bu örgütsel davranış biçimlerinin yanı sıra eğitim düzeyi gibi kişisel özellikleri ile ilgili olabileceği düşünülebilir. Boylu vd. (2007: 56)’ne göre, bilgi birikimine sahip, yeterli düzeyde beceri ve yeteneğe sahip olan nitelikli çalışanları örgütte tutabilmenin yolu sadece maddi olanaklardan geçmemektedir. Çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortam ve olanakların oluşturulması, çalışanların işletmeye karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında önemli ölçüde fayda sağlayacaktır. Sözelimi, karayolu ulaştırma işletmelerinde çalışan personelin, yapacağı iş için aldığı oryantasyon programları ve eğitimler ile başlayarak, sonrasında çalışma esnasında örgütlerinde güven, bağlılık ve tatmin ortamının sağlanması tüketici memnuniyetini de doğrudan etkileyeceği aşikardır. Nitekim, işletmelerin yönetimi tarafından çalışanların işinden tatmin sağlaması için yapılan girişimler, çalışanların başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgütüne ve işletmesine olan bağlılığını artıracak, işgücü devir hızını azaltacak (Pelit ve Öztürk, 2010: 49) ve çalışanların güven duyduğu bir ortamda çalışmasına katkı sağlayacak niteliktedir.

Yukarıda yer alan açıklamalar ile karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin önemine vurgu yapılmasıyla birlikte, araştırmanın temel soruları; “örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır, ilişkinin yönü ve şiddeti ve söz konusu değişkenlerin diğer değişkenler ile ilişki düzeyi nedir?” sorusu ile “örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır, varsa etki hangi düzeydedir?” şeklindedir. Araştırmanın amacı ve konusu doğrultusunda, temel araştırma soruları ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık

kavramlarının teorik alt yapısı göz önünde bulundurularak test edilmek üzere şu hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>a</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>b</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>c</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>d</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>e</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının gelir durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>f</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının sektördeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>g</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1<sub>h</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının çalıştığı bölüme (görevine) göre örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H2:** Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgütsel güven düzeyi ile örgütsel bağıllık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2<sub>a</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların yöneticiye duyduğu güven ile örgütsel bağıllığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2<sub>b</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güven ile örgütsel bağıllığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2<sub>c</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgüte duyduğu güven ile örgütsel bağıllığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H3:** Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgütsel güven algı düzeyi örgütsel bağıllık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H3<sub>a</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların yöneticiye duydukları güven düzeyi örgütsel bağıllık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H3<sub>b</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi örgütsel bağıllık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H3<sub>c</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyi örgütsel bağıllık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

### ***Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi***

İşletmelerde yaşanan belirsizlik dönemlerinde çalışanların işletmeye ve yönetime kuşkuyla bakmamaları yönünden, belirsizlik ve riskin yüksek olduğu ve sürekli değişen çevrelerdeki işletmeler (ulaştırma işletmeleri gibi) için çalışanların sahip olduğu güven duygusu oldukça önemlidir (Yıldırım vd., 2012: 252). Özellikle tüketicilerle sürekli temas halinde bulunan hizmet işletmelerinde çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve işletmeye (örgüte) duyduğu güven yüksek olduğunda, çalışanların moral ve motivasyonu da yüksek olacak ve böylelikle işletmeyi başarıya götürecektir iş birliği, iş tatmini ve örgütsel bağıllık düzeyi de artacaktır (Demirdağ, 2015: 2). Çünkü örgütlerin başarısı, Koç ve Yazıcıoğlu (2011: 46)'na göre, örgütsel davranışı oluşturan örgütsel güven, örgütsel bağıllık, iş tatmini, adalet ve motivasyon gibi psikolojik faktörlere dayanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel davranışlardan birisi olan örgütsel güven değişkeninin örgüt, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkileri yalın veya diğer değişkenlerle ilişkisi kapsamında yerli ve yabancı sayısız araştırmacı (Giffin, 1967; Driscoll, 1978; Buttler, 1991; Moorman vd., 1993; Mishra ve Mishra, 1994; Mayer vd., 1995; Bromiley ve Cummings, 1996; Mishra, 1996; Doney ve Cannon, 1997; Asunakutlu, 2002; Atkinson ve Buthcer, 2003; Demircan ve Ceylan, 2003; Halis vd., 2007; Li, 2008; Arslan, 2009; Çıtır ve Kavi, 2010; Taşkın ve Dilek, 2010; Büte, 2011; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; Yıldırım vd., 2012; Zarvandi ve Zarvandi, 2012; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Güçer ve Demirdağ, 2014 gibi) tarafından ele alınmıştır. Söz konusu araştırmaların ortak noktası ise, örgütsel güvenin çalışanlar, örgüt ve işletme üzerinde göz ardı edilemeyecek olan öneminin ortaya konmaya çalışılmasıdır. Yapılan bu araştırmalardan bazıları (Griffin, 1967; Buttler, 1991; Mayer vd., 1995; Mishra, 1996;

Bromiley ve Cummings, 1996; Doney ve Cannon, 1997; Atkinson ve Buthcer, 2003; Demircan ve Ceylan, 2003; Li, 2008; Arslan, 2009; Zarvandi ve Zarvandi, 2012 gibi farklı faaliyet alanlarında örgütsel güvenin önemini ortaya koymak ve bu alanlardaki mevcut düzeyi ölçümlemek üzere kavramsal ve kuramsal olarak; bazıları (Moorman vd., 1993; Asunakutlu, 2002; Halis vd., 2007 gibi) örgütsel güveni etkileyen faktörleri belirlemek üzere; bazıları ise (Driscoll, 1978; Mishra ve Mishra, 1994; Çıtır ve Kavi, 2010; Taşkın ve Dilek, 2010; Büte, 2011; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; Yıldırım vd., 2012; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Güçer ve Demirdağ, 2014) iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme gibi değişkenlerle arasındaki ilişki ve etki düzeyini belirlemek üzere yapılmıştır. Ancak yapılan yatırımlar, insan yaşamına getirdiği kolaylıklar ve ülkeye sağladığı istihdam ve gelir ile büyük bir hizmet sektörü olan karayolu ulaştırma işletmelerinde çalışanlar üzerinde konuyla ilgili yapılmış olan bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Oysa karayolu ulaştırma sektörü gibi devasa bir hizmet sektöründe çalışanların sergilediği/sergileyeceği örgütsel davranışlar sektörün kalitesi, karlılığı ve devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacını, ulaştırma sektöründe karayolu ulaşım işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülerek, arasındaki ilişkinin ve güvenin bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak oluşturmaktadır. Böylelikle, karayolu ulaştırma işletmelerinde çalışanların örgütsel davranışlarının ne denli önem taşıdığına dikkat çekerek, yapılacak olan diğer çalışmalar için zemin oluşturacağı düşüncesi araştırmanın önemini göstermektedir. Diğer bir yandan, araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilerek yorumlanması ile karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortaya çıkacak sonuçlar doğrultusunda geliştirilecek olan öneriler, gerek sektör çalışanları ve yetkililerine ve gerekse söz konusu çalışanların diğer değişkenleri üzerinde yapılacak olan diğer çalışmalar için fayda sağlayacağı yönünden de önemli olduğu düşünülmektedir.

Hizmet sunulan işletmelerde, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada insan faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bu tür işletmelerde çalışanların sergileyeceği tutum ve davranışlar, işletmenin başarısını da doğrudan etkilemektedir. Araştırmanın konusunu oluşturan çalışanların duyduğu örgütsel güven duygusu ve örgütsel bağlılık duygusu işletme yöneticileri tarafından önemle üzerinde durulması gereken

konulardandır. Söz konusu değişkenlerin gerek çalışanın kendisi gerek örgüt ve gerekse işletme üzerindeki doğrudan ya da dolaylı etkileri düşünöldüğünde, karayolu ulaştırma sektöründe çalışanlar üzerindeki mevcut durumun incelenmesi böyle bir çalışmanın yapılması gerekliliğini ve aynı zamanda çıkış noktasını oluşturmaktadır. Araştırmanın konusu ve amacı kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki ve etkinin incelenmesinin yanı sıra, çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları, gelir durumları, karayolu ulaştırma sektöründeki toplam çalışma süresi, mevcut işletmedeki toplam çalışma süresi ve görevlerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir.

### ***Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları***

Ulaştırma sektöründe karayolu ulaştırma işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek, birbiri arasındaki ilişki ile birbirine etkisinin ve farklı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenen bu araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde örgütsel güven ve bağlılık kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise uygulamaya dair bilgilere yer verilerek, uygulamadan elde edilen verilerin analizi, bulgular ve bulguların yorumlarına yer verilmektedir. Karayolu ulaştırma sektöründe şehirlerarası otobüs firmalarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan Türkiye'deki 174 otobüs firmasında (turizmtasimacilik.com, 2016) çalışan personelin tamamına ulaşmadaki maliyet, zaman, işin doğası gereği çalışanların sürekli hareket halinde olması ve araştırmaya olan ilgisizlik gibi kısıtlamalardan kaynaklı olarak, araştırmada tesadüfi örnekleme yolu ile sınırlamaya gidilmiştir. Söz konusu anketler, Türkiye'deki 174 otobüs firmasından İstanbul İline seferleri olan, çoğu büyük ölçekteki 18 otobüs firmasında çalışan 550 personele tesadüfi olarak yüz yüze dağıtılarak uygulanmıştır. Bu anketler uygulanmadan önce İstanbul ilinde acenteleri bulunan tüm otobüs firmaları ile yüz yüze görüşölerek izin istenmiş ve izin veren 18 firmanın çalışanlarına uygulanmıştır. Otobüslerin hareket etmesinden önceki boş zamanlarda, iş yoğunluğunun yaşanmadığı saatlerde katılımcıların rızası alınarak uygulanan anketlerin dağıtılması esnasında, katılımcıların ankete kişisel bilgilerini belirtmek zorunda olmadığı konusunda sözlü olarak uyarılmış, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar

doğrultusunda kullanılacak olduğu hatırlatılmış ve böylelikle araştırmaya olan katılım düzeyinin ve ilginin artacağı düşünülmüştür. Ancak geri toplanan anketlerden 83'ünün eksik veya hatalı doldurulmasından kaynaklı olarak 467 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın hizmet sektöründe yer alan 18 karayolu ulaştırma işletmesi üzerinde yapılması, dolayısıyla hizmet sektörünün yapısı itibariyle psikolojik bir varlık olan insan faktörü üzerinde yapılması ve elde edilen sonuçların daha sonraki zamanlarda farklılıklar gösterebileceği ihtimali göz önüne alındığında, araştırma sonuçlarının geliştirilemeyeceği söylenebilir.

### ***Araştırmanın Yöntemi***

Ulaştırma sektörü içerisinde yer alan şehirlerarası ulaştırma şirketlerinde çalışan personelin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek, iki değişken arasındaki ilişki ve etki düzeyinin incelendiği bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan anketler, İstanbul İlinde yer alan Esenler Otogarında ve bazı büyük firmaların kendine ait olan otobüs duraklarında katılımcılara yüz yüze dağıtılarak uygulanmıştır. Söz konusu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, gelir durumu, ulaştırma sektöründeki toplam çalışma süresi, mevcut işletmedeki toplam çalışma süresi ve görevi) belirlemeye yönelik 8 ifadeye yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise, katılımcıların örgütsel güven düzeyini belirlemeye yönelik Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş olan ve 25 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeği; örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş olan tek boyutlu ve 6 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeği için 5'li likert tipi skala kullanılmıştır. Bu skalaya göre puanlandırma "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Az Katılıyorum", "3=Orta Düzeyde Katılıyorum", "4=Çok Katılıyorum" ve "5=Tamamen Katılıyorum" şeklindedir. Anketlerin uygunluğu ve anlaşılmayan ifade olup olmadığının anlaşılması için, katılımcılara dağıtılmasından önce 33 çalışan üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve anlaşılmayan ifade olmadığı gözlenmiştir. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri bağımsız, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de karayolu ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren karayolu taşımacılığı yapan otobüs firmalarında çalışan personeller oluşturmaktadır. Özellikle ulaşım, zaman ve maliyet kısıtlarından kaynaklı olarak söz konusu evrenin tamamına ulaşmanın zor olmasından dolayı örneklem alma yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örneklem alma yöntemi ile İstanbul Esenler Otogarı ve büyük firmaların kendi durakları olan alanlarda toplam 18 otobüs firmasında çalışan 550 kişiye anket dağıtılmıştır. Toplanan anketlerin kontrolden geçirilmesi sırasında eksik ve hatalı doldurmadan kaynaklanan 83 anketin elimine edilmesiyle, toplamda 467 çalışanın anketi değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anketler kodlanarak bilgisayar ortamına girilmiş ve IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistics 22 programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle, karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların bireysel özelliklerini nitelendirmeye yönelik tanımlayıcı istatistikî metotlar kullanılarak frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Bunun yanında örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik olan ölçekteki her bir madde frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiştir. Niceliksel verilerin değerlendirilmesinde iki grup arasındaki farkın test edilmesinde t testi, ikiden fazla grupların parametrik gruplar arası karşılaştırma testinde ise tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizinde farklılığa neden olan grupların kaynağını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi kullanılmıştır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon, iki değişken arasındaki etki düzeyini ve neden sonuç ilişkisini belirlemek için ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon katsayısının yorumlanmasına ilişkin, değişkenler arasındaki düzeyin 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf (düşük), 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda yüksek (kuvvetli) ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok yüksek (çok kuvvetli) ilişki olduğu (Ural ve Kılıç, 2006: 248) şeklinde yorumlama yapılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bu doğrultuda yapılan güvenilirlik testine göre örgütsel güven ölçeğine ait Cronbach’s Alpha katsayısı  $\alpha=0,937$  olarak hesaplanmış olup, örgütsel güven ölçeğinin yüksek düzeyde ( $0,80 < \alpha < 1$ ) güvenilir olduğu (Ural ve Kılıç, 2006: 290) söylenebilir. Aynı şekilde, hesaplanan örgütsel

bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise  $\alpha=0,706$  olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerin güven ölçeğine oranla düşük çıkmasındaki en büyük etkenin, ölçekte yer alan ifade sayısının düşük olması gösterilebilir. Çünkü güvenilirlik testlerinin (Alpha, Split-half, Guttman, Parallel, Strict Parallel) kullanılmasında, ölçülecek konuya ilişkin ölçekteki soru sayısının ( $k>20$ ) ve denek sayısının ( $n>50$ ) fazla olmasına dikkat edilmelidir (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın bulgular ve yorumlar kısmında, söz konusu verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir (bkz. üçüncü bölüm).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Türkiye'de faaliyet gösteren şehirlerarası karayolu ulaştırma şirketlerinde çalışanlar üzerinde uygulanan bu araştırmanın birinci bölümünde örgütsel güven kavramının teorik arka planı kapsamında; güven kavramı, örgütsel güven kavramı, örgütsel güven ile ilgili diğer kavramlar ve güven türleri gibi kavramsal konular ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının teorik arka planı kapsamında; örgütsel bağlılık kavramı, kapsamı, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılığın göstergeleri ve Allen ve Mayer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı gibi konular detaylı olarak verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünü içeren ve son bölüm olan üçüncü bölümde ise, araştırmanın uygulanmasına ilişkin elde edilen verilerin analiz yöntemi ve söz konusu analizlerden elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLANI

#### 1.1. GÜVEN KAVRAMI, ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde, güven kavramı, örgütsel güven kavramı, lider ile örgütsel güven kavramı, iletişim ve örgütsel güven kavramı, çalışanlar arası güven ve örgütsel güven kavramı ele alınmıştır.

##### 1.1.1. Güven Kavramı

Güven; bir kişinin başka bir kişi için olumlu düşüncelere sahip olmasıdır. Ayrıca güven; kişiler arasındaki samimiyeti arttırdığından dolayı kişiler arasında duygusal olarak bir bağ oluşturmaktadır. Soyut bir niteliği olmasından dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenen bir özelliği bulunmaktadır. İnsanlar karşılıklı ilişki içinde buldukları kişiler ile aralarında güveni oluştururken birçok olay sonucunda yola çıkarak güveni oluştururlar (Asunakutlu, 2002: 2).

İnsanların kendilerine güven duyması, kendi iç sesine kulak vermesi ve kendisini tanımaya başlayarak sınırlarını belirlemesi ile oluşmaktadır. Kendine güvenen bir insan, başkalarına güvenmenin de temelini oluşturmaktadır. Genel olarak baktığımızda; güvenin doğal bir süreç sonucunda ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur. (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1966; Worchel, 1979).

İşletmeler açısından bakıldığında ise güven, önemli iş birliği mekanizması olmasıyla birlikte yeni bir iş ortamında başarılı bir rekabet ortamı sağlaması ve üstün performans gösterilmesi açısından geçerliliği incelenmektedir. Çünkü artan rekabet ortamının yanı sıra, global bir hal alan iş yaşamında örgütler hem kendi içlerindeki güveni hem de kendi aralarındaki güveni korumak ve aralarındaki güven kavramını geliştirmek zorundadırlar (Toprak, 2006: 5).

İşletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlamak için ve aynı zamanda rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak, ancak ikamesi imkânsız olan insan kaynağı ile olmaktadır (Dinç, 2007: 26).

Literatür taraması yaptığımızda güven ile ilgili birçok tanımlamalar yapıldığını görmekteyiz. Tablo 1’de güven tanımları yer almaktadır.

**Tablo1: Güven Tanımları**

YAZAR	YILI	GÜVEN TANIMI
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve McKonkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewisve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ve davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellisve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Kalemci Tüzün, (2007: 97-98)

### **1.1.2. Güven Kavramında Yer Alan Ortak Kavramlar**

Yapılmış olan güven tanımları incelendiğinde (bkz. Tablo 1) güven konusundaki tanımlar da ortak bir noktada birleşilmese de benzer birçok kavram olduğu görülmektedir. Bu kavramlara baktığımızda; risk, beklenti, savunmasızlık, belirsizlik gibi birçok ortak kavram bulunmaktadır.

#### **1.1.2.1. Risk**

Risk alma güvenin en temel koşuludur diyebiliriz. Kişiler arasındaki güvende, bireylerin başka türlü hareket edebilme ihtimali olmasına karşın hayal kırıklığına uğramayı göze alarak karşı tarafa bir güven duyması bir risktir (Mayerson vd., 1996: 178).

Kişi, örgüt ya da kurumların beklenilenden farklı bir sonuç elde etme olasılığıdır. Karşı taraf ile güven olayını başlatan birey, kendi çıkarlarını ilgilendiren bir konu söz konusu olduğunda, kendi isteği ile bağımlı olmayı kabul ettiği için, güven ve risk kavramları birbirlerini yakından ilgilendirir (Çetinel, 2008: 7).

Kişisel ve örgütsel ilişkilerde taraflar amaçlarına ulaşabilmek adına birbirlerine bağılırlar ve bu bağıllık da ortaya riski getirir (Wicks vd., 1999: 100).

#### **1.1.2.2. Belirsizlik**

Risk ve güven arasındaki ilişkinin temelini belirsizlik oluşturmaktadır. Risk ve risk alma kavramlarından bahsedebilmek için ortada belirsizlik durumunun olması gerekmektedir. Çünkü belirsizlik kavramının kelime anlamına baktığımızda, gelecekte oluşabilecek durumların öngörülememesidir (Erdoğan, 2005: 12).

Çetinel (2008:9)'e göre, gelecekte var olan belirsizlik ve bu belirsizliğe rağmen kişi kendi isteği ile zarar görme riskini göze alması güven kavramını doğurur, risk alır, bir seçim yapar ve bu seçimin sonuçları belirsizdir.

#### **1.1.2.2. Beklenti**

Kişilerarası ilişkilerde; diğer tarafın yeterliliğine, verilen görevi başarıyla yerine getireceği, verilen sözlerin yapılacağına ilişkin beklentiler oluşur. Örgütlerde ise bu durum, yöneticilerin, çalışanların verilen işleri özverili bir şekilde yüksek performans göstererek yapacağına inanmasıdır. Çalışanlarda ise bu durum, yöneticilerin onlara verilen yetkileri başarı ile uygulayacaklarına yönelik beklentisi oluşmaktadır. Her iki tarafta beklentiye girdiklerinde güvenin ön koşulu sağlanmış olur (Altun, 2010: 13).

### 1.1.3. Örgütsel Güven Kavramı

Güven kavramı hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşsa da bireysel ve örgütsel güven kavramı birbirlerinden farklı kavramlardır. Kişisel güven; bireylere özgüdür ve kişiler arasındaki farklılıklar ya da benzerlikler sonucunda değişir. Örgütsel güvende ise; kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Yücel, 2006: 10).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevre, dünyadaki globalleşme eğilimi, hızla artış gösteren teknolojik gelişmelerle birlikte örgüt yapılarında da değişikliklere neden olmuştur. Örgütsel bağlılığın ve performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir etken olarak gösterilen örgütsel güven, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır. (Sevinç, 2013: 34).

Dünyadaki globalleşme eğilimi ve hızla gelişen teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütlerde hiyerarşik yapını azaldığı görülmektedir. Hiyerarşik yapının azalması sonucunda da dikey bir yönetim şeklinden yatay yönetim şekline geçilmeye başlanmıştır. Yatay yönetim olarak adlandırdığımız bu oluşum, örgüt içinde farklılaşmalara sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da yeni yetkiler, yeni sorumluluklar, yeni iletişim şekilleri gibi olgular ortaya çıkmaktadır. Çok fazla farklı özellikteki birçok insan benzer amaçlar ve hedefler için bir araya toplanmakta ve bunu birbirlerine ve örgütlerine güven çerçevesinde sonuçlandırmaya çalışmaları günümüzde çok büyük önem taşımaktadır. Bunun sonucunda globalleşen dünyadaki hiyerarşik yapının azalması sonucunda güven olgusunun da önemi artmaktadır (Çelik, 2015: 44-45).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilebilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Genel olarak örgütsel güveni etkileyen en önemli faktör olarak örgüt kültürü kabul edildiği görülmektedir. Zaman içinde gelişen ve değişen örgüt kültürü, zaman içinde

karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz deneyimler sonucunda karşı taraf için olumlu ya da olumsuz tahminlerde bulunmasına neden olduğu görülmektedir.

Mishra (1996), göre yetenekler de temel ve önemli bir güven kaynağıdır. Örgüt düzeyinde yetenek örgütün stratejisini ya da yönetim vizyonundaki sağlamlığı olarak değerlendirilirken, bireysel düzendeki yetenek ise; liderin amaçlarını gerçekleştirmedeki kapasitesi, profesyonelliği, durumları çözümlemedeki yeteneği ile kişiler arası ilişkileri çerçevesinde değerlendirilir.

Örgüt içi güven; örgüt içinde kişilerin birbirine karşı oluşan güven, dayanışma, davranışlarındaki olumlu beklentilerden oluşmaktadır. Örgüt içi güven düzeyi yüksek olan örgütlerin başarısı, örgüt içi güven düzeyi düşük olan örgütlere göre çok daha fazladır. Örgüt içi güven düzeyi yüksek olan örgütler daha yenilikçi olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Kriz dönemlerini daha çabuk atlatabilmektedirler. Bilgi paylaşımları daha da fazladır. Örgüt içindeki bölünmeler en aza indirgenebilmektedir. Grup üyeleri ve liderler arasındaki güvenin oluşması verilen görevlere daha iyi konsantre olunup, daha yenilikçi sonuçlar elde edilebilmesini sağlamaktadır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59).

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde yöneticilerin çalışanlara tam desteğinin olması, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması, çalışanların verilen iş isteğini arttırmakta ve pozitif sonuçlar elde edilmesine olanak verdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca çalışanların dayanışma içinde olmasına da etken olduğu düşünülmektedir. Olumsuz bir durumda çalışanlar birbirleri hakkında negatif düşünceleri en aza indirgenip, dayanışma ile birlikte sonuç odaklı olmaları da sağlanabildiğini söylemek yanlış değildir.

Yapılan araştırmalar, güvenin örgütlerde işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, iş görenler arasında iş birliği sağlama, sorumluluk almayı arttırma, performans artışı eğiliminin bir parçası olma isteği ve bağlılığı arttırma gibi sonuçlara neden olduğu ortaya konmuştur. (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59). Örgütsel alanda güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. (Creed ve Miles, 1966: 114-139).

Yapılan araştırmalar sonucunda güvenin örgütlerde nasıl ortaya çıktığı hakkında çeşitli önermeler geliştirilmiştir. Bunlardan bazılarını incelediğimizde;

- Mishra (1996) güven modeli
- Bromiley ve Cummings (1996) güven modeli
- Whitener'ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli;
- Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

**Mishra (1996) Güven Modeli;** örgütlerde güvenin oluşturulması için 4 boyut olduğunu savunmaktadır. Bunlar; yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik (Tüzün, 2007: 110) boyutlarıdır.

**Şekil 1: Mishra Güven Modeli**



Mishra (1996), bir örgütte güvenin oluşması için bu 4 boyutun mutlaka olması gerektiğini savunmaktadır.

Mishra (1996)'ya göre örgütlerde yeterlilik; yöneticilerin, diğer yöneticilerle pozitif oluşturduğu ortam ve verdiği kararlardaki yerindelik güven oluşturmasını sağlamanın yanı sıra, örgütün piyasada kalabilme yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumu, somutlaştırabilecek yeterli olma hali, örgütsel güven kavramına uyarlandığında, örgütün piyasada varlığını sürdürebilme yeteneği ile birlikte liderlik davranışlarında yeterli olma üzerine yoğunlaşır (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35-48).

Mishra (1996)'ya göre ikinci boyut olarak açıklık kavramı; güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır. Güvenen ve güven arasındaki iletişimin açık olması olarak algılanır. Buradaki en önemli rol liderdedir. (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35-48).

Çalışanlar lider pozisyonundaki kişinin açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde ve hissettiklerinde, örgüte güvenleri devam etmekte ve güvene inanmak konusunda daha istekli olmaktadır. Açıklık kavramı sadece paylaşılan bilginin doğruluğundan ibaret değildir. Burada liderin tavırlarındaki netlik ve samimiyet de önemlidir (Çubukçu, 2010: 21).

Mishra (1996)'ya göre üçüncü boyut olarak ilgililik; içtenlik, empati kurabilme, samimiyet, şefkat, iyi niyet çabalarıdır. Grup örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum, iyi niyet çabalarının yaratmış olduğu güveni ifade etmektedir (Shockly-Zabalak vd., 2000a: 2).

Mishra (1996)'ya göre örgütsel güvenin son boyutu iltimat edilebilirliktir. Söylenilen görevler ve işler yerine getirilirken bu görev ve işleri verenlere karşı duyulan genel güvendir (Shockley-Zabalak vd., 2000a: 2).

**Bromiley ve Cummings (1996) Güven Modeline** göre; güven bireysel ve örgütsel olarak 2'ye ayrılmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeyde algılanabileceğini belirtmiştir (Tüzün, 2007: 111). Bromiley ve Cummings (1996), güveni duyuşsal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere 3 boyutta ele almıştır.

Bromiley ve Cumming (1996: 302-304)'e göre ilk boyutta; bireyin güvenilir ve duygusal bağlılık oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini savunur. İkinci boyutta; bireyin davranışları ile yaptığı açıklamalardaki tutarlılığını savunmaktadır. Son boyut olarak niyetsel boyutta ise; olağandışı durumlarda dahi diğer bireylerin avantajlarından yararlanmamasını savunmaktadır. Bromiley ve Cummings'e göre güvenilir davranış yukarıda belirtilen 3 boyuttan oluşmaktadır (Topaloğlu, 2010; Yılmaz, 2013).

Ayrıca Bromiley ve Cummings modeline göre; örgütsel güven bir birey ya da grubun diğer birey ve gruplar için bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentileri incelediğimizde;

- Açık veya gizli olarak iyi niyetli olma gayreti gösterilmelidir.
- Hangi durum söz konusu olursa olsun dürüst olunmalıdır.

- Uygun ortam ve şartlar oluşsa dahi diğerinin durumundan çıkar sağlama durumunun olmayacağına inanılır (Yüksel, 2009: 42).

Bu beklentileri açıkladığımızda ise; açık ve sizli olarak iyi niyetli olma gayreti, kişinin bağlılık çabası gösterdiğini ve kişinin itimat edilebilir davranışlar sergilediği kabul edilir. Hangi durum söz konusu olursa olsun dürüst olmak, kişinin bireysel beklentileri ve hareketleri arasında bir tutarlılık söz konusu olmasıdır. Son olarak uygun ortam ve şartlar oluşsa dahi diğerinin durumundan çıkar sağlama durumunun olmaması; rasyonel olduğunu ve bireylerin birbirinin haklarını gözetken bir davranış sergilediğini ifade eder (Tüzün, 2007: 112).

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli'ne göre (Yönetmel Güvenilirlik Modeli);

Whitener vd. (1988: 516-517), yönetmel güvenin "Davranışsal Tutarlılık", "Davranışsal Bütünlük", "Kontrolün Paylaşımı ve Dağılımı", "İletişim" ve "İlgi" olmak üzere 5 boyutta olduğunu savunmuştur.

Davranışlardaki tutarlılık; yöneticilerin daha önce benzer olaylarda verdiği davranışlardan, çalışanların gelecekteki benzer olaylarda yöneticinin verebileceği davranışı önceden tahmin edebilmesini sağlamaktadır.

Davranışsal Bütünlük; çalışanlar yöneticilerin verdiği sözler ile eylemler arasındaki ilişkiyi gözlemlemektedir. Davranışsal tutarlılık ile benzer görünse de farklıdır. Burada yöneticinin sözleri ile eylemler arasında uyum söz konusudur.

Kontrolün paylaşımı ve dağılımı; yöneticilerin karar almalarında iş görenlerin de katılımının söz konusu olmasıdır.

İletişim; kararların alınmasında yeterli açıklamanın yapılması, karmaşıklığa yer verilmemesi, zamanında geri dönüş yapılması güvenin oluşmasında önemli etkenlerdir.

İlgi; çalışanların ihtiyaçlarına anlayış göstermek, yöneticilerin kendi menfaatleri için çalışanları istismar etmemek, çalışanların istekleri konusunda hassas olmak yine güvenin önemli unsurlarındandır.

**Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli;** Mayer vd., (1995: 714-728) güven modelinde, güvenen ve güvenilen olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Buradaki güven, sadece örgütteki kişilerden değil, örgüt dışındaki kişilere de güvendir. İnsanların



karakterleri, kültürleri, gelenek ve görenekleri, deneyimleri, bilgi birikimleri kişilerin güven eğilimlerini etkilemektedir. Bu durum, bazı insanlara körü körüne güvenmelerinin de sebeplerini açıklamaktadır. Bazı insanlara kesinlikle güvenilmemesi gerekmesine rağmen yine de güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır. Yine yakınlık duygusu, ilişkilerde risk alma, dürüstlük, yardımseverlik gibi unsurlar güveni etkilemektedir (Yıldız, 2015: 57).

Mayer vd., (1995: 713-715), geliştirmiş oldukları örgütsel güven modelinde tarafları güvenen ve güvenen olarak ikiye ayırdıktan sonra son olarak risk alma davranışı üzerinde de yoğunlaşmışlardır. Kişiler sahip oldukları güven düzeylerine göre davranış sergilerler ve risk almış olurlar ve alınan risk, güvenen tarafın kazanç ve kayıplarına ilişkin inançlarını içerir (Erdoğan, 2015: 26).

**Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2002)**, Mishra'nın dört temel güven boyutuna 'özdeşleşme' boyutunu da eklenmesi gerektiğini söylemiş ve Özdeşleşme boyutu; örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemi üzerinde durmuştur. Eğer çalışanlar örgüt ile bütünleşirse, yüksek oranda örgütsel güven sağlayacaklardır. Bu da daha verimli olmalarını sağlamaktadır (Tüzün, 2007: 112).

Yapılan araştırmalara baktığımız da örgütsel güveni etkileyen birçok faktör olduğunu gözlemlemekteyiz ve bunları incelediğimizde en belirgin faktörler; yakınlık, beklentiler, özdeşleşme, iletişim, ilgi, açıklık, tutarlılık, deneyimler, kurallar, etik değerler, adalet kavramı, örgütsel bağlılık, memnuniyet, yardımseverlik, ikna edebilirlik, bağlılık gibi birçok faktörün etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Tüm bu yapılan açıklamalar doğrultusunda örgütsel güven kavramı; belirli amaçları gerçekleştirmek adına oluşturulan örgütsel yapıda, inanç, güven, yakınlık, samimiyet gibi duygularla birbirlerine bağlılığını oluşturarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmede önemini ortaya koymaktadır (Arslan: 2009: 3).

#### **1.1.4. Lider ile Örgütsel Güven**

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ilişkisinin oluşması son derece önemlidir. Güvenilir bir yöneticinin taşıması gereken özellikler içerisinde; kurallara uyan, empati kurabilen, etik değerlere sahip, çalışanları koordine edebilen, örgütün amaçları doğrultusunda hareket edebilen, çalışanlarına adil davranan gibi özellikler yer

almaktadır. Çalışanların yöneticilere yüksek düzeyde güvenmesi çalışanların performansının en üst düzeye ulaşmasında en önemli etkenlerden biridir (Anu ve Tolvanen, 2006; Tan ve Tan, 2000).

Mishra ve Morrissey'e göre yöneticilerin güven oluşturmak için dikkate alması gereken 4 unsur bulunmaktadır. Bunlar; açık iletişim ortamı, çalışanlara karar verme hakkının yüksek seviyede verilmesi, önemli bilgilerin çalışanlar ile paylaşılması, örgüte dair beklenti ve duyguların doğru olarak paylaşılmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

Yöneticiler çalışanlarının güvenlerini kazanmak için son derece dikkatli, davranışlarında ve söylediklerinde tutarlı olmak zorundadırlar. Daha çok psikolojik ilişkisel ve duyuşsal temele dayanan yönetici güven ilişkisinde, güvenen tarafın bireysel eğilimleri ve değerleri ön plandadır (Reyhanoğlu, 2006; 44)

Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde verimliliğin azaldığı, zaman israfının fazlaştığı, grup motivasyonunun düştüğü, iş yapma maliyetinin arttığı gözlemlenmektedir. Güvenin azalması ile birlikte bireylerde yalnızlık duygusunun arttığı, stresin arttığı, paylaşımcı duygunun bencil davranışlara döndüğü, yöneticilerin aldığı kararlarda art niyet aranmaya başlandığı görülmektedir (Dinç, 2007: 29).

Bireysel olarak olumsuz düşüncelere kapılma daha sonra grup üyelerini de etkileyerek örgüt amaçlarına ulaşmak zorlaşmaktadır. Bunları önlemek adına yönetsel güvenirliliğin sağlanması adına en etkili araç iletişimdir. Yöneticilerin çalışanların aklındaki soru işaretlerini yok edebilecek şekilde açıklamalarda bulunması, yine çalışanların yöneticilerinin onlara her zaman iyi haberler vermeyeceğini, olumsuz durumlarda kötü haberler ile de verebileceğini kabullenmeleri gerekmektedir (Sayın, 2009: 51).

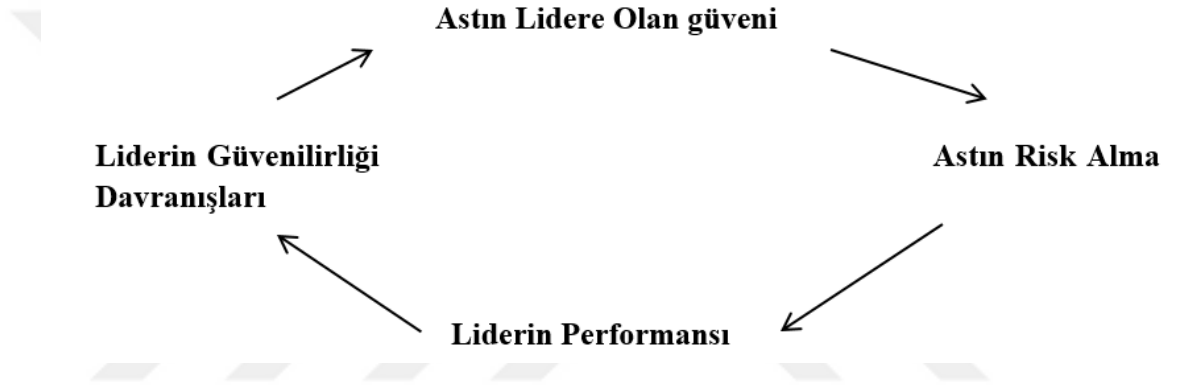
Yöneticiler çalışanlar için önemli olabilecek konuları bilgilendirme yapmaları gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları hatalarda yöneticilerin ceza uygulamak ya da azarlamak yerine empati kurarak daha dikkatli olmalarını anlatması ve çalışanlar arasında adil davranması da yine yönetici-çalışan arasındaki güveni sağlayacak önemli unsurdur (Başaran, 2004).

Yöneticiye güven ise, yöneticinin sözleri ile davranışları arasındaki tutarlılık, kişiler arasındaki adalet, yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinlemesi ve kafasındaki soru işaretlerini giderecek şekilde açık ve yalın şekilde açıklamalarda bulunması ile mümkün olmaktadır. Örneğin; çalışanların ücret konusundaki adaletsiz ile ilgili görüşleri varsa

yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparak ücretlerdeki uçurumu en aza indirmesi çalışanların yöneticilerine güvenini artırır (Erdem, 2003).

Yöneticilere güvenin oluşması için ilk önce örgüt güveninin oluşması gerekmektedir. Örgüt içinde çalışma saatlerinin düzensizliği, performans düşüklüğü, ücret farklılıkları gibi sıkıntılar var ise bunları yöneticilerin çözüme ulaştırması çalışanların güvenini kazanmasında önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt çalışanlarının yöneticilerine olan güven seviyeleri örgüt içindeki çalışma performanslarını, çalışanların mutluluğunu, çalışanların birbirine olan güvenlerini de etkileyebilmektedir.

## Şekil 2: Yöneticiye Olan Güven



### 1.1.5. İletişim ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların faydaları açısından karşılıklı anlayışa ve saygıya dayanmaktadır. Örgüt içinde çalışanlar, başta yöneticileri olmak üzere çalışma arkadaşlarına; konuşmalarında dikkatli, birbirlerine saygılı, nezaket çerçevesinde, içten davranmalıdırlar (Berberoğlu, 2002: 32-33).

Örgütsel güven, örgüt içinde çalışanların iş huzuruna bağlı olarak gelişir. Ortak davranışlarda bulunmak, takım ruhunun olması, performans ölçmede önemli etkenleri oluşturmaktadır. Tabi bu kısa bir süreç değildir. Birlikte çalışmalarda bulunulduktan sonra duygu, düşünce ve davranışların şekillenip iletişim haline geçilmesi uzun bir süreçtir (Sağnak, 2005).

Örgüt içinde güvenin oluşması için, çalışanları iş memnuniyetinin olması gerekmektedir. İş memnuniyeti olan çalışan, ortak ekip çalışmalarına, ortak amaçlara daha uyumlu hale gelebilmektedir.

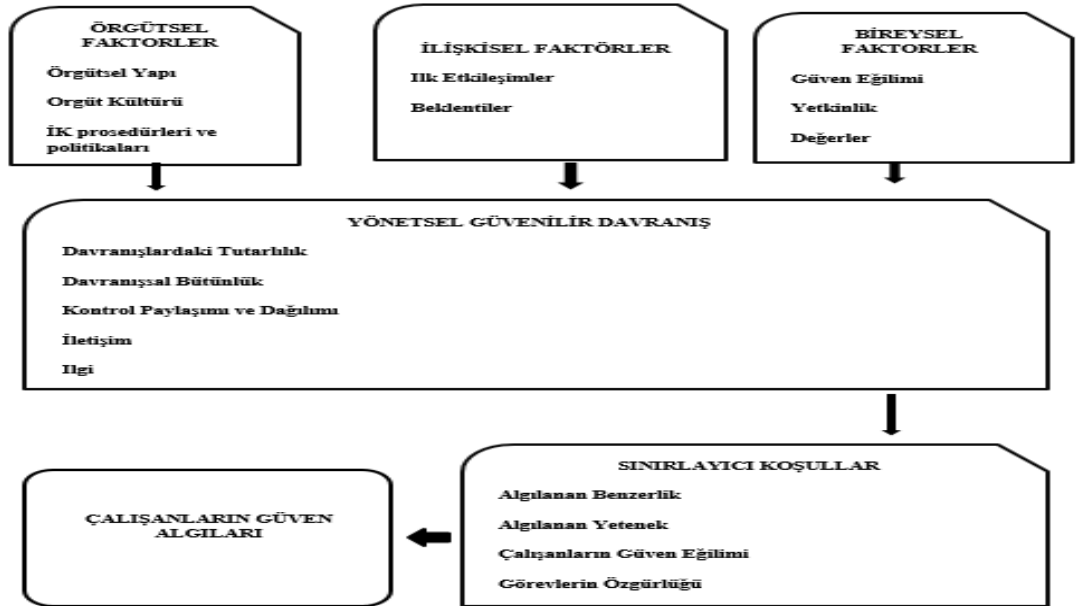
Örgüt içinde çalışanlar arasındaki uyumsuzluk olması performansları olumsuz etkileyeceğinden, örgütün amaçlarına ulaşmasını da zorlaştıracaktır. Örgütsel güvenin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi verimlilikte artışların olmasını sağlar.

Örgüt içi çalışanlar iletişim sayesinde, kendilerinden beklenenleri, işinin nasıl yapılması gerektiğini, yöneticilerinin ya da diğer örgüt üyelerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini öğrenebilirler (Yüksel, 2005: 293). Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmeleri ve sorunlarını yöneticilere iletebilmeleri, iletişim kanallarının açık olması ile sağlanabilir ve bu da örgüt içinde örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi artırıcı bir niteliktedir (Karaman & Altunoğlu, 2007: 119).

### 1.1.6. Çalışanlar Arasında Güven ve Örgütsel Güven

Örgütsel güvenin bir diğer boyutu da çalışanların birbirine duydukları güvendir. Çalışanlar arasındaki iletişimin fazlalığı ve yalınlığı çalışanların birbirine duyduğu güveni artırır. Bireylerin birbirlerine karşı sadakati, açıklığı, davranışlarındaki ve sözlerindeki tutarlılığı, sözüne sadık olması, birbirlerine yakınlığı gibi unsurlar çalışanların birbirlerine olan güven düzeylerini etkilediğini söyleyebiliriz.

#### Şekil 3: Çalışanların Güven Algıları



Kaynak: Whitener vd., 1998: 519.

Çalışanların birbirlerine olan güven düzeyine göre yapılan işler daha hızlı, verimli olabilmektedir. Birbirlerine güvenmeyen iş görenlerden takım çalışması yapması ve

ortak bir amaç için hareket etmesi beklenemez. Takım çalışmasından çok bireyseliğin ya da bölünmelerin çoğaldığı görülür (Öğütveren, 2007).

İnsanlar hem örgüt bilgilerini hem de özel bilgilerini güvendikleri kişilere paylaşırlar. Çalışanlar arasında oluşan güven sayesinde yaptıkları işlerden haz alarak, mutlu çalışan iş görenlerin olduğu örgütler hedeflerine çok daha hızlı ulaşırlar. Bireyin içinde yer aldığı örgütte, çalışanlar arası bir destek, tavsiye gibi konularda yardımlarda bulunulması, bu tür örgütlerde çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve birey yaptığı işi sevmese bile çalışma arkadaşlarından dolayı işinden memnun olur (Arslan, 2011: 41).

Çalışanlar arası güven, kurulan ilişkinin rasyonelliği ve pozitifliği ile şekillenmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgüt ile bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine dahil olma noktalarında gösterdikleri isteklilik, bireyin iş ilişkilerinde yaşadığı tatmine paralel olarak gelişme göstermektedir (Mowday, 1998: 387-401).

## **1.2. GÜVEN TÜRLERİ**

### **1.2.1. Hesaplanmış Güven**

Hesaplanmış güven, güvenin en zayıf halidir. Burada güvenen kişi, güvendiği kişinin davranışlarından yola çıkarak kendisine fayda sağlayacağını düşünüp güvenir. Aslında burada büyük oranda güvensizlik vardır ancak güvenmemektense güvenmenin daha çok fayda sağlayacağı düşünülmektedir bir strateji olarak görülür (Çimen, 2007).

Kişilerin söyledikleri ile yaptıkları arasında çelişkiler olabileceğinden ceza yaptırımları söz konusudur. Genellikle iş yaşamında karşımıza çıkan hesaplanmış güvende kişiler duygusal yönlerini bir kenara koyarak daha çok mantıksal çerçevede hareket ederler. Burada kişiye sağladığı fayda, olası zararlarda karşılaşılabilecek durumlar ve güven duymamanın maliyetleri hesaplanır (Uzbilek, 2006).

“Hesap temelli güven ilişkisinde güvenen kişi, güvenilen kişinin ortaya koyacağı davranışlardan fayda sağlanacağı düşünerek ona güvenir. Bu güven ilişkisinde taraflar, güven ilişkisinin yıkılması sonucu uğranacak muhtemel zararlar güven ilişkisinin olumlu sonuçlanması sonucu elde edilecek karı değerlendirir ve yapılan bu değerlendirmeye göre karşı tarafa güvenip güvenmeyeceğine karar verirler” (Uzbilek, 2006).

Genellikle olumsuz durumlarda karşılaşılan ceza yöntemi yaptırımlardan oluştuğu için olumlu beklentilerden çok olumsuz beklentiler söz konusudur. Taraflar güven bozukluğu olduğunu düşündüklerinde cayma söz konusu olur. Hesaplanmış güvende, cezanın yanı sıra ödüllendirme de yapıldığı için hesaplanmış olarak düşünülmektedir. (Işık, 2014: 35-36).

Hesaplanmış güven türünde, davranışların tutarlılığı önemlidir. Bireylerin söyledikleri ve davranışlarının sonucundan korktukları için karşıdaki kişiye güven duymak isterler. (Lewiski ve Bunker, 1996: 119-120).

Hesaplanmış güvendeki pozitif algılama, karşı tarafın düşünceleri, davranışları veya güven duyulacak konudaki yeterli bilgi ile edinilen güvenilirliğe dayalıdır (Kamer, 2001: 39-40).

### **1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven**

Bilgiye dayalı güvende, tarafların birbirini tanımasından kaynaklı olarak oluşan güven çeşididir. Kişi, karşıdaki kişinin olay ve durumlarda nasıl tepki verebileceğini önceden tahmin eder. Kısaca, bilgiye dayalı güvende, tahmin edilebilirlik söz konusudur (Yılmaz, 2012: 56-57).

Aslında kişiler arasındaki gerçek anlamda güvenin başlamasının ilk adımı olarak söyleyebiliriz. Kişiler arasındaki bağlılık ve samimiyetten kaynaklı bir güven olması, kişilerin birbirinin davranışlarını anlamak veya çözmek yerine benzer davranışlar gösterdiği güven çeşididir dememiz yanlış olmaz.

Bilgiye dayalı güven zaman isteyen bir yaklaşımdır. Kişilerin karşılıklı olarak birbirlerini tanıyacak kadar zamana ihtiyaçları vardır. Birlikte çalışma zamanları sonucunda karşılıklı olarak potansiyellerinden haberdar olurlar ve karşılıklı beklenti içerisinde olabilirler. Oluşan beklentiye göre ise kişiler karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlere ya da güvensizlik olur. Zaman istemesine rağmen hesaplanmış güvene göre daha sağlıklıdır (Özdere, 2015: 26).

Bilgiye dayalı güven türünde, hesaplanmış güvendeki gibi tehdit veya korku yerine, kişilerin birbirleri hakkında bilgiye sahip oldukları güven çeşididir. Kişilerin beklentileri ile tahminleri arasındaki tutarlılık güven seviyesini üst noktalara çıkartır.

Örneğin; x ve y adında iki arkadaş hafta sonu sinemaya gitmek için sözleşirler. Ancak x babasının rahatsızlık geçirmesinden dolayı sözleştikleri yere gidemez. Eğerki bu durum hesaplanmış güvende olsa idi y, x'in açıklama yapmasını beklemeden temelli olarak arkadaşlığını bitirmesi gerekmektedir. Ancak y, x'in gerekli açıklamayı yapacağını bilir ve ekstra bir durum olmasaydı verdiği sözü tutacağını tahmin ettiğinden arkadaşlığını bitirmez (Matusik ve Hill, 1998: 685).

Buradaki güvenin oluşabilmesi için kısa bir süre yeterli değildir. Kişilerin birbirlerini tanıması, davranışlarını incelemesi ve kişilerin birbirlerine yakın düşünce tarzlarının ve davranışlarının olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Bu da uzun bir süre zarfını kapsadığını söyleyebiliriz.

### **1.2.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven**

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesidir. Burada örgüt yöneticilerinin, çalışanlara karşı tutum ve davranışları güvenin oluşmasında önemli bir etkidir. Yöneticilerin sözleri ve davranışları arasında tutarlılık olmalıdır (Hatipoğlu, 2012:55-56).

Yeni işe girmiş bir kişide örgüte güven neredeyse sıfırdır. Hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşları hakkında bilgi sahibi olmaması örgüte olan güvenini de etkilemektedir. Zamanla yöneticilerin onlara davranışları, kendisinin örgütün bir parçası olarak görmeye başlaması ile bu güven çeşidi aktif hale gelir. Örgüte güven oluşması ile birlikte yöneticilerin de çalışanlarına güvenmesi söz konusudur. Her iki tarafın birbirine güvenmesi özdeşleşmeyi sağlar (Aktuna, 2007).

Örgüt içinde özdeşleşmeyi sağlamak; çalışanlar arasında güçlü bir örgüte ait olma duygusunun da aşılması anlamına geldiğini söyleyebiliriz. Yani çalışanların yaptıkları işe daha fazla önem vermelerini ve o işi benimsemelerini sağlamaktadır. Örgüt çalışanların yaptıkları işe daha sadık olmalarını da sağlamaktadır.

Örgütle özdeşleşmeyi başaran çalışanlar, kendilerini daha mutlu hissederler ve bu da performanslarının artmasına sebep olur. Kişiler çalıştıkları örgütleri, kendileri yönetiyormuş hissi ile düşünerek hareket edeceklerinden dolayı, örgütün daha iyi olması adına çalışmaları da pozitif yönde olacaktır. Örgüt hedeflerini daha kolay gerçekleştirir (Çetinel, 2008).

#### **1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven**

Örgüt de çalışanların birbirine duydukları güvendir. Kişilerin birbirlerine güven duymaları demek; aralarında samimiyyetin olması, duygusal bağıllığın söz konusu olması, birbirleri için olumsuz düşüncelerde bulunmayacaklarını düşünmek, gerekli durumlar da yardımlaşmanın olacağı inancına sahip olmaktır.

Örgüt içinde çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere güven durumunun oluşması durumunda, duygusal bağıllık da göz önüne alınarak işten ayrılmaların azaldığı görülmektedir. İş akdini karşılaşılan olumsuz durumlarda fes etmek yerine, bir kere daha düşünülerek nasıl düzeltilebileceği düşünülür. Bu da örgüt içi huzurun sağlanmasına yardımcı olur. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven için, karşıdaki kişinin davranışlarını kontrol etmesine gerek kalmadan, davranışlar karşısında savunmasız olma isteği şeklinde bir tanım getirmek mümkündür (Sargut, 2003: 81-82). Çalışma ortamında güvenin azalması, kişilerin kendilerini mutsuz hissetmelerine, örgüte karşı güvenlerinin azalmasına, performanslarının düşmesine ve işten ayrılmaların artmasına neden olmaktadır.

#### **1.2.5. Örgüt Yönetimine Duyulan Güven**

Örgüt içinde gerçekleşen yönetimin ve davranışların kişiler arasında yapılan adillığe dayanan güven çeşididir. Ancak örgüt içindeki güvenin hemen sağlanamayacağı için gösterilen davranışlar ilk başta yanlış anlaşılabilir. Bu da örgüt içinde dedikodulara neden olur (Balay, 2000: 32).

Burada örgütü yöneten kişilere önemli rol düşmektedir. Yöneticiler kişiler arasında adil olmalı ve davranışları tutarlılık göstermelidir. Yanlış anlaşılmalara gerekli açıklamalar yapılarak düzeltilmesi gerekmektedir. Bu da olumsuz havayı ortadan kaldırarak dedikoduların önüne geçilmesini sağlar (Çelik, 2015: 23).

Örgüt içinde güvenin oluşması için, güçlü bir iletişimin olması gerekmektedir. Güçlü bir iletişim olan örgütlerde, çalışanların ön yargılarının oluşması önlenir. Ön yargıları olmayan çalışanlar daha ılımlı davranışlar sergiler.

Çalışmalarda resmi ve resmi olmayan kontrol şekilleri bulunmaktadır ve örgüt çalışanlarının örgüte olan bağıllıkları, örgüt yöneticisine olan güvenleri ile ilgili olarak



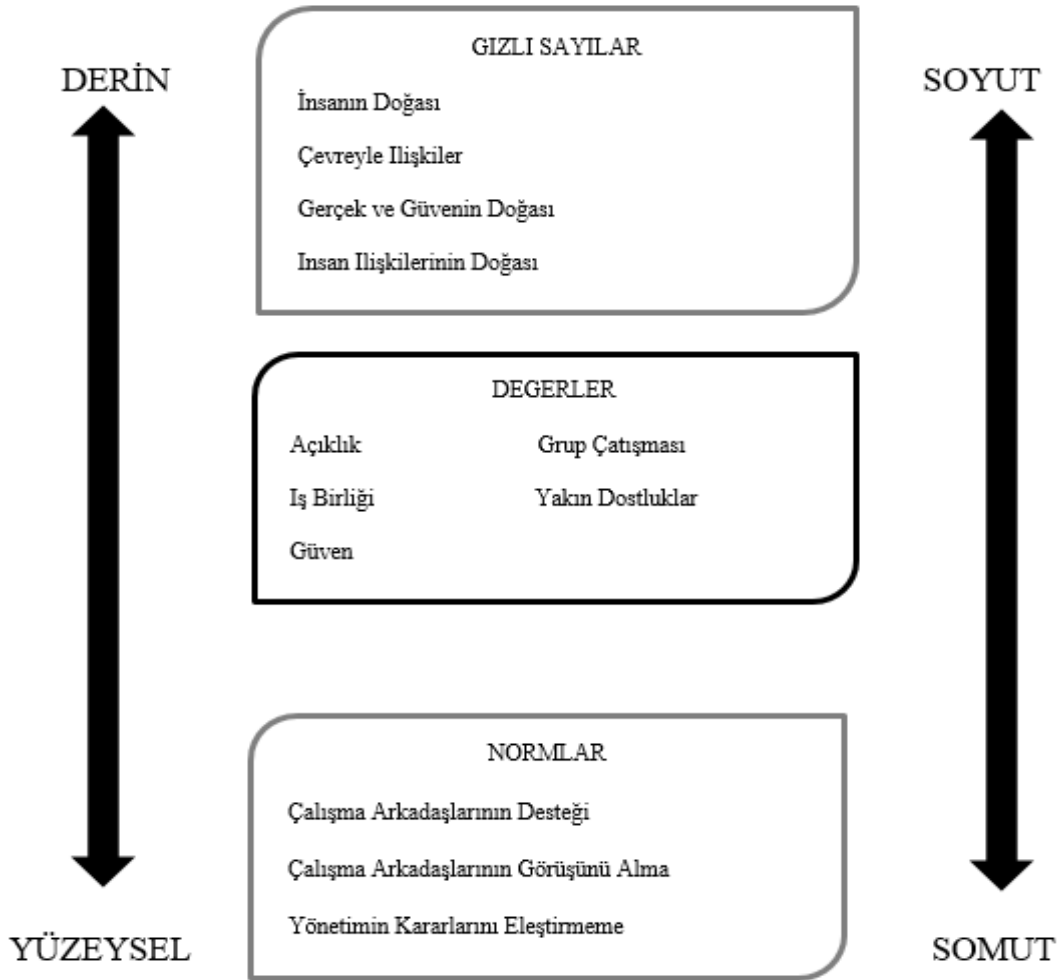
endişeli olma derecesi olan iş gerilimi gibi örgüt çalışanlarının iş algıları üzerindeki etkileri de ele alınır (Gül, 2002: 43).

### 1.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı araştırmacıları tarafından ele alınmıştır (Çelik, 2015; 136). Örgütsel kültür kavramı özel kurumlarda ve kamu kurumlarında farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarındaki hiyerarşik yapı dolayısı ile özel kurumlar örgütsel kültürün oluşmasında daha etkilidir.

Örgütsel kültürü daha iyi anlamak için kültür düzeylerini bilmek gerekmektedir. Hoy ve Miskel'e baktığımızda; örgütsel kültür düzeyi için gizli sayı, değer ve normlar olarak 3 grup belirlemiştir. Söz konusu gruplar Şekil 4'te yer almaktadır.

**Şekil 4: Hoy Ve Miskel'in Kültür Düzeyleri**



Kaynak: Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel, Educational Administration, s.213.1991.

Gizli sayılar çalışanların geliştirdikleri değerlerdir. Olaylara, kişilere soyut olarak üstü kapalı verdikleri değerlerdir. Bu gizli sayılar çalışanların davranışlarının temelinde bulunması ile birlikte tartışmaya açık değildir, doğrudan kabul edilir.

Örgütsel kültür, sosyal kültüre benzerlik göstermektedir. Sosyal kültürün oluştuğu kurumlarda insan etkileşimleri fazladır ve sosyal tecrübeler sonucunda oluşur (Kleps, 1986: 34-35).

Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında doğrudan olmasa da bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgüt içindeki iletişim istenilen seviyeye gelmeden yönetim sürecinin zor olduğunu söylemiştik. Örgütsel kültürün yaşanmasında en önemli faktörün örgütsel kültür olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürü hemen olan bir şey değildir. Zaman içinde gelişir.

Değerler ise daha çok çalışanların başarısını belirlemek için kullanılır. Değerler çalışanların performanslarını, davranışlarını nitelendiren bir ölçüttür. Normlar ise genellikle çalışanlar tarafından benimsenen kurallardır. Normlar çalışanların örgüt içinde nasıl davranması gerektiğini, karşılıklı ilişkilerde nasıl davranması gerektiğini belirler (Çelik, 2015: 139-144).

Örgütsel kültür kavramı, örgüt içindeki değerleri anlamamıza yardımcı olur. Literatür taraması yaptığımızda örgütsel kültürün birçok boyutu olduğunu görmekteyiz. Bunlar;

- Örgütün Tarihi
- Örgütün Değerleri ve Örgütün İnançları
- Örgütü Açıklayan Hikayeler
- Gelenek ve Görenekler
- Örgütün Kadın ve Erkek Çalışanları
- Örgütün Kültürel Normları (Çelik, 2015: 136-137).

Örgüt kültürü ile örgüt içi iletişim arasında doğrudan olmasa da bir bağ bulunmaktadır. Örgüt içi iletişim istenilen seviyeye gelmeden örgüt içi kültürde istenilen seviyeye gelememektedir. Örgüt kültürü uzun bir süreçtir ve zaman içinde gelişir.

### **1.2.7. Örgütsel Adaletle Dayalı Güven**

Örgüt çalışanlarının memnuniyetini sağlayacak şekilde örgüt adaleti gelişen işletmelerde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (Öztürk, 2013: 36-37).

Örgüt içi güvenin oluşmasında örgütsel adaletin payı yüksektir. Örgütsel adalet daha çok sonuçlardaki tutarlılığa bakar. Örgüt içi adalet kavramı yüksek olan işletmelerde; çalışanların motivasyonlarının yüksek, örgütsel bağlılığın fazla, çalışanlar arasında iletişimin çok güçlü, örgütsel sürece ait bilgilerin açık ve kolay bulunabilir, hedeflere daha kolay ulaşılabilir olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt içi adalet kavramının olmadığı ya da daha az olduğu işletmelerde ise durum tam tersidir. Bu da işletmelerin hedeflerine ulaşmasını epeyce zorlaştırmaktadır (Arslantaş, 2005: 264-281).

Örgütsel adalet kavramında, yapılan açıklamalara bakıldığında; çalışanların yöneticilerinin kendilerine adil olup olmadıklarını sorguladıkları görülmüştür ve bir örgütte çalışan kişinin adalet kavramını etkileyen belli başlı faktörler bulunduğu görülmüştür.

Bunların birkaçı; doğruluk kavramı, eşitlik kavramı, etiklik, sözlerde ve davranışlarda tutarlılık, yöneticilerin iş ahlakına uygunluğu gibi birçok faktör çalışanların örgüt içindeki adalet kavramını sorgulamasını sağladığını söyleyebiliriz.

### **1.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven İlişkisi**

Performans, kişinin verilen işi yerine getirmek için yapmış olduğu tüm çabalarının karşılığında elde ettiği başarı olarak tanımlayabiliriz.

Bir kişinin performansı, sahip olduğu tüm nitelikler, yetenekler ve inançlarına bağlı olduğunu söyleyebiliriz (Morillo, 1990: 270). Çalışanların performanslarını değerlendirme tüm yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Bu çalışanların en önemli ihtiyacıdır. Performans değerlendirme yapmayan yöneticiler sadece kısa vadeli sonuçlar alabilirler. Kişilerin yeterlilikleri ya da noksanlıklarını belirleyen yöneticiler eksiklikleri gidererek çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olur. Bu da daha önce belirttiğimiz gibi örgüt hedeflerine ulaşmada son derece önemlidir (Barutçugil, 2004: 391).

Verilen hedefleri yerine getiren çalışanlar bunun karşılığını görmek isterler. Performans değerlendirmesi yapan yöneticiler bu kişileri tespit ederek çeşitli ödüller ile onları motive eder. Yine hedeflere ulaşamayan çalışanların eksiklikleri belirlenerek onları hedefe ulaşması için gerekli olan eğitim, motivasyon, ücret gibi eksiklikleri gidermesine yardımcı olur (Cohen, 1995: 192).

Bireysel performansı oluşturmada 3 önemli etken bulunmaktadır (Paşa, 2007: 84). Bunlar:

*Odaklanma:* Çalışanın ne yapacağını bilmesidir. Yönetici ve çalışan arasında, belirli bir zaman içerisinde yöneticinin istediklerini çalışanın yapması, istenilen amaçlara ulaşılmasıdır.

*Yetkinlik:* Çalışanın verilen görevi yapabilecek yetkinlikte olabilmesidir. Bir kişide yetenek doğuştan gelmektedir ancak beceri zamanla elde ettiği deneyimler sonucunda oluşmaktadır. Kişinin verilen görevi yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, motivasyon, ilgiye sahip olması gerekmektedir.

*Adanma:* Çalışanın verilen görevi yerine getirmesi için istekli olmasıdır. Bunun için ilk önce çalışanın işten çıkarılma korkusunun olmaması, kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi gerekmektedir. Kişi örgütü benimsediği takdirde verilen görevleri daha istekli olarak yerine getirecektir.

### **1.2.9. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven**

Daha önce güven modellerinden bahsederken Mishra güven modelinde, güvenin 4 boyutundan bahsetmiştik. Bunlardan biri de yeterlilik. Yeterlilik; yöneticilerin, diğer yöneticilerle pozitif oluşturduğu ortam ve verdiği kararlardaki yerindelik güven oluşturmasını sağlamaktadır.

Örgüt içinde çalışanların, kişisel beceri ve yeteneklerinin farkında olması hangi işte mutlu ve verimli olacağını da farkında olması anlamına gelmektedir. Kişinin kendini tanıması ve yeteneklerinin farkında olması hem özel hayatında hem de çalışma hayatında pozitif etkilere neden olur (Balcı, 2003: 82).

Kişi örgüt içi güveni oluşturduktan sonra, yöneticisinin kendisini tanımasına olanak verir ve yönetici çalışanın hangi alanlarda ilgili, meraklı, yeterli olduğunu bilir ve

görev dağılımı yapılırken kişilerin yeterlilikleri çevresinde yapılır. Bu da yine örgüt hedeflerine ulaşmamıza olanak sağlamakta yardımcı olur.

#### **1.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven**

Güvenin oluşması için tek taraf yeterli değildir. Güven iki kişinin, birbiri ile muhataplarından söz konusu oluşur. Güvenin oluşmasında yine açıklık çok önemlidir. Hızla gelişen dünyamıza baktığımızda karşılıklı güven olgusunun çok yavaş ve çok titiz bir şekilde oluştuğunu görmekteyiz (Sabuncuoğlu, 2012: 22).

Kişilerin birbirine açık, dürüst ve tutarlı olması güvenin oluşmasında son derece önemlidir. Örgüt içinde yine çalışanın kafasında soru işaretleri olmayacak şekilde yöneticisinin açık olması gerekmektedir. Örneğin; ücret seviyeleri tüm personellerin anlayabileceği şekilde açık ve net olmalıdır. Kişiler en çok ücret konusunda güvensizliğe düşebilirler. Bunu yöneticilerin engellemesi güvenin oluşmasına etken sağladığını söyleyebiliriz.

Yine yöneticiler örgüt içinde çalışanların tüm sorularına net cevaplar vermelidirler. Çalışanlar sordukları soruların cevaplarından ne kadar tatmin olurlarsa o kadar motive olarak geri işlerine dönerler.

Bilgi paylaşımı örgüt içinde son derece önemlidir. Yeni bilgilerin öğrenilmesi, bunların depolanıp saklanması ve gerektiğinde geri çağırılması, kişilerin birbirleri ile bilgi paylaşımında bulunulması örgütün güvenilirliğinin yanı sıra açıklığına da bağlıdır (Çimen, 2007: 50).

Öğrenilmeyen ya da paylaşılmayan bilginin çok olduğu örgütler, hedeflerine ulaşmakta güçlük çekeceği için çalışanlara bilginin paylaşılması takdirinde örgüt hedeflerine daha kolay ulaşabileceği anlatılmalıdır.

#### **1.2.11. İlgililik İlişisine Dayalı Güven**

İlgililik kavramı Mishra (1996)'nın güven boyutlarından üçüncü basamağıdır. Merhamet, sevgi gibi kavramlarının birleşmesi ile ortaya çıkar. Örgüt çalışanları, yöneticileri için onların çıkarlarını gözeten, her zaman dürüst olan, tutarlı olan, adil bir birey olarak düşünmek ister. Çalışanların bu beklentileri ilgилiliği ortaya koyar.

Örgüt çalışanları yöneticilerinden ilgi gördüklerinde kendilerine daha yakın hissederler. Bu da motivasyonlarının artmasına yardımcı olur. Örgüt çalışanları sadece

yöneticilerinden ilgi beklemezler. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarından da aynı ilgiyi beklerler (Çelik, 2015: 27).

Her zaman örgüt içi ilgililik sağlanamayabilir. Örgüt içinde gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticileri tarafından ilgi göremeyen çalışanların performansları düşer. Kendilerini örgütün bir parçası olarak göremeyebilirler.

Genel olarak baktığımızda ilgililik; içtenlik, dürüstlük, tutarlılık, samimiyet gibi kavramların bütünü olduğunu söyleyebiliriz.

### **1.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven**

İtimat edilebilirlik, sorumluluk alma olarak tanımlanabilir. Sorumluluk alma ise, kişinin verilen görevleri yerine getirebilmesidir. Mishra'ya göre son güven boyutu olan itimat edilebilirlik, söylenen sözler ile davranışlar arasındaki tutumdur.

Sorumluluk sahibi kişilerin olduğu bir örgüt de, hem örgüt içi çalışan kişiler hem de örgüt itibar kazanır. Sorumluluk sahibi kişiler ile çalışan yöneticiler hayal kırıklığına uğramaları düşük ihtimaldir. Verilen görevler verilen sürelerde en iyi şekilde sonuçlanır. Söylenen sözler ile davranışlar arasında tutarlılığın olma hali de denebilir. Sorumluluğu yaşayan ve yaşatan örgütler önemli bir itibar kazanırlar ve bu itibarlarını sürdürmek isterler (Celep, 2000:35-36).

Sadece çalışanlar sorumluluk sahibi değildirler. Aynı zamanda yöneticilerin de kendilerine özgü aldıkları belli sorumluluklar vardır. Karşılıklı olarak verilen sorumlulukları yerine getirmek örgüt içi güveni en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olur.

### **1.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven**

Özdeşleşme süreci, örgütlerin menfaatlerini benimseme sürecidir. Örgüt içi çalışanların bireysel menfaatlerini ikinci plana atarak, örgüt menfaatlerini ilk olarak düşünmesi özdeşleşmenin yüksek olduğu anlamına gelir.

Özdeşleşmeye dayalı güvende; örgüt çalışanlarının örgüt kültüründe, inancında, amaçlarında birlik olup olmadığını anlamamızı sağlar. (Koçel, 2013: 46-47).

Örgütsel güvenin ortaya çıkması için ilk önce özdeşleşmenin olması gerekmektedir. Örgüt içi çalışanların özdeşleşmeyi benimsemesi için ilk önce empati kurabilmeyi

öğrenmeleri gerekmektedir. Gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticileri birbirlerine açık, dürüst, merhametli, anlayışlı olmaları gerekir.

Örgütsel özdeşleşme, örgüt içi çalışanların karşılıklı olarak yüksek düzeyde güvenmelerinin sonucunda oluşur. Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına değer verdiği ve onları önemseydiği varsayılır (Dolgun, 2010: 92-93).

Örgüt içi çalışanlar arasında hep bir ilişki vardır. Bu ilişki karşılıklı güvene dayanması sonucunda çalışanlarda güven duygusu ortaya çıkar. Örgüt daha verimli hale gelir. Özdeşleşmeye dayalı güven için, çalışanlar ve örgütün arasında ki güvenin oluşması için temel oluşturduğu söylenebilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kapsamı ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınacaktır.

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatür taraması yapıldığında birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter başta olmak üzere Mowday, Allen, Becker gibi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. (Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik olarak bir bağ oluşması denilebilir. Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı ve aidiyet duygusu hissettiği örgüte karşı duyduğu bağlılıktır (İnce, 2015: 29).

Örgütsel bağlılık kavramı çok fazla açıdan araştırmaya değer bulunmuş ve birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarını incelediğimizde;

- ✓ Üyenin ya da izleyicinin sisteminin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966: 489),
- ✓ Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesini, çalışma güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir (Brown, 1969: 347),
- ✓ Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt içi yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd.,1975: 411-421),
- ✓ Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancık, 1977: 1),
- ✓ Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984: 367; Biggart ve Hamilton, 1984: 540),



- ✓ Çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1977: 11),
- ✓ Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymasıştır (Swailes, 2002: 159),
- ✓ Örgütsel bağlılık, bireyler ve örgüt arasında oluşan uyumun bir bileşenidir. (Boylu vd, 2007: 56),
- ✓ Çalışanları motive eden en önemli ihtiyaç, bireyin kendini aidiyet duygusu ile örgütle bir bütün hissedebilmesidir (Mercin, 2005: 132),
- ✓ Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği güçtür (Nartgün ve Menep, 2010: 290).

Yukarıda yer alan bazı tanımlar örgütsel bağlılık kavramı için net bir tanım olmadığını göstermektedir. Literatür taraması yaptığımızda 1956 yılından beri daha birçok kişi tarafından farklı alanları incelendiği görülmektedir. Yine tarihsel sırası olarak incelediğimiz de bazı düşünürlerin hangi konu üzerinde durdukları aşağıda verilmiştir:

- 1956- Whyte- Örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaparak zararlarını açıklamıştır.
- 1958-March&Simon – Örgüte bağlılığın değişimi üzerinde durmuşlardır.
- 1961- Etzioni – örgütsel bağlılık sınıflandırmasını yapmıştır.
- 1964- Katz- İyi işleyen bir örgütte bağımlılığın etkisini açıklamıştır.
- 1970- Patchen –Örgütle özdeşleşme kelimesi ile bağımlılığı açıklamıştır.
- 1971- Lee- Pozitif hiyerarşik yapının (ast-üst ilişkisinin) bağımlılığı arttırdığını açıklamıştır.
- 1971- Sheldon – Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır.
- 1974 –Porter – Örgütsel bağlılık ile tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.
- 1974 – Herbiniac- Yaş, kıdem ve bağlılık üzerine araştırmalar yapmıştır.
- 1975-1976-1977- Steers – Personel devri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek, arasındaki ilişkiyi açıklayan bir model geliştirmiştir.

- 1978- Salancik & Pfeffer – Örgütün, çalışanlar üzerinde yaptığı kontrol ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 1979- Mowday – Örgütsel bağlılık ile psikolojik yaklaşımı ele almıştır.
- 1980- Morris& Steers – Eğitimin bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir.
- 1981- Korman – Bağlılık ile çalışanların özel hayatları arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 1984- Meyer ve Allen- Yaş ve kıdemin, duygusal ve devamlılık boyutu ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 1990- Loscocco – Kişisel ve işle ilgili değişkenlerin bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
- 1993- Meyer, Allen ve Smith-Kişisel ve iş ile ilgili duygusal, devam ve normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 1995 – Korabik ve Rosin – kadın yöneticilerin örgüte bağlılıkları üzerinde durmuşlardır.
- 1997- Iverson ve Deery – İş tatminini olumlu etkileyen değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 1999- Currivan – çalışan devri ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 2001- Gautam, Dick ve Wagner- Duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkileyen faktörleri incelemiştir (Günel, 2009: 121).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çalışanların bilgi ve birikimlerini işlerine aktarmaları ile çok alakalıdır. Çalışanlar çalıştıkları örgütü benimsemeleri, samimi bulmaları, güvenmeleri gibi birçok unsurun bir araya gelmesi ile örgütsel bağlılıkları artar. Bu da bilgi ve birikimlerini kullanarak daha çabuk sonuca ulaşmalarına olanak sağlar. Çalışanlar işletmeye karşı ne kadar pozitif duygulara sahip iseler, işletmeler de o derece güçlüdürler (Bolat, 2008: 76).

Örgütsel bağlılık kavramı, odak noktasında insan olması ve bağlılık kavramı yüksek olan işletmelerin daha güçlü olması sebebi ile son dönemlerde üzerinde çok konuşulan bir kavramdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan kişiler, işten ayrılma süreçleri daha

uzundur. İşe devamları söz konusudur. İşten kaytarma dediğimiz boş zamanlar daha azdır.

Örgütsel bağlılık kavramı için çok farklı tanımlar yapılsa da ortak noktaları olduğunu söylemek mümkündür. Birçok tanımda, çalışanlar ve örgüt arasındaki bağlılık, özdeşleşme, güven, sorumluluk, aidiyet, ortak hareket etme gibi kavramların üzerinde durulmuştur.

Örgütsel bağlılığın birden çok göstergesi bulunmaktadır. Bunlar; örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi, çalışanların örgüt içi fedakarlıklarda bulunabilmesi, örgüt üyeliklerinin devamı için güçlü bir istekte bulunmaları, örgütle özdeşleşmeleri, içselleştirme gibi birçok kavram örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Oral, 2015: 16-17).

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün bulunması birçok araştırmacının da ilgisini çekmiş ve araştırmalarına konu olmuştur. Örneğin; Meyer ve Allen (1991), çalışmasında “örgütsel değerler ile ödüller kontrol altına alındığında, demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğunu ve ortadan kalktığı” bilgisinin üzerinde dururken, Balay (2000), örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olmasına rağmen 14 tanesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunlar; rol çatışması, iş güvensizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumu, politika ve yetki kullanımı, kişisel politika ve uygulamalar, ilerleme olasılığı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması, statü, adalet dağılımı, içsel gereksinimlerin karşılanması ve son olarak dışsal gereksinimlerin karşılanması.

Bayram (2005) ise, Balay ve Çetin’in çalışmasını sadeleştirerek örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- 2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması,
- 4- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- 5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- 6- İş güvenciliği, tanınma, yabancılaşma,
- 7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,

8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,

9- Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler,

10- Liderlik davranışları, dışardaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi (Bayram, 2005:134).

Tüm bu tanımları göz önünde bulundurduğumuzda örgütsel bağlılığı 3 başlıkta ele almak mümkündür:

- Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini sahiplenmesi ve kabullenmesi,

- Çalışanların örgütün çalışanı, üyesi olmak için kuvvetli bir istek duyması,

- Örgüt faydası için çalışanın ileri düzeyde çabanın harcanmasında istekli olması (Ferik, 2002: 26-27).

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kapsamı**

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve çalışanların bilgilerini yaptıkları iş ile bütünleştirmesini sağlamak için son derece önem arz eder.

Örgütsel bağlılık kavramı, son dönemlerde özellikle üzerinde durulan bir konu olmasının sebebi ise, geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak daha çok insana ve insan duygularına önem veren bir yönetim anlayışına geçilmiş olunmasıdır.

Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede ve her örgütte insan faktörü sıradan bir faktör olmasından çok, üretim faktörlerini yöneten, koordine eden, yeni fikirler geliştiren, yaratıcı ve rekabet eden bir varlık olarak kabul edilmektedir (Oral, 2015: 11).

Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını saptaması ve bu amaçları benimsemesi ile mümkündür. Bu amaçlar güçlü bir motivasyon ile birleşince örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Kişilerin örgütün hedef ve ilkelerini benimseyerek verilen emirlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesi, örgütün vizyonunu benimsemeleri yani değerlerinin korunması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörlerin şu şekilde sıralanması mümkündür;

- Kişisel Faktörler,

- Örgütsel Faktörler ve
- Örgüt Dışı Faktörlerdir.

Bu çalışmada da Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki benzer ayrımlar incelenmiştir. Northcraft ve Neale'in çalışması Tablo 2.1'de yer almaktadır.

**Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

KİŞİSEL FÖKTÖRLER	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER
1- İş Beklentileri 2- Psikolojik Sözleşme 3- Kişisel Özellikler	1- İşin Niteliği ve Önemi 2- Ücret 3- Gözetim 4- Örgütsel Kültür 5- Örgütsel Adalet 6- Örgütsel Ödüller 7- Takım Çalışması 8- Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1- Yeni İş Olanakları 2- Profesyonellik 3- İşsizlik Oranı 4- Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu 5- Sektörün Durumu

Kaynak: Northcraft ve Neale,1990: 471.

### 2.1.3. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Kişisel faktörler örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Genel olarak kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentisi, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmektedir (Gündoğan, 2009: 18).

*İŞ BEKLENTİLERİ:* Bireyin çalışma amacı, bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri olmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır

ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgüt üyesi olarak kalmak gibi davranışları da beraberinde getirmektedir (Dolu, 2011: 29).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenir (Cohen, 1995: 541).

Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür ve çalışanın bir örgüte bağlı kalma isteği onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma isteği taşıdığını söyleyebiliriz.

Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireyler, örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklentilerinin uyuşmadıklarını gördüklerinde hayal kırıklığına uğrayabilirler ve çalıştıkları örgütten ayrılmak isteyebilirler. Örgüt çalışan devrinin maliyetlerine katlanmak zorunda kalacaktır. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerinde ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlamalarını yapmaları ve aday işe alınmadan önce bilgilendirme yapmaları önem taşımaktadır (Gündoğan, 2009: 19).

*PSİKOLOJİK SÖZLEŞME:* Çalışanlar ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (Gündoğan, 2009: 19-20).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar ve beklentilerin oluşması her iki tarafı da yükümlülük altına sokar. Örgütte, bir bireyin psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer üyelerin de sözleşmeye aynı anlam yüklemelerini ifade etmez. Çünkü her insanın diğer insanlardan farklı duygu ve düşünceleri bulunmaktadır (Atay, 2006: 77).

Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek olması önemli olduğundan, belirsizliği gidermek için karşılıklı olarak yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin dikkatlice incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranı arttıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgiyi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006: 78-80).

Örgüt ile birey arasında var olduğu kabul edilen psikolojik sözleşme hem bireyin hem de örgütün beklentilerini dengelemelidirler. Denge halinde bir sorun yokken, dengesizlik durumunda her iki taraf açısından olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Her iki tarafta beklentilere karşılık bulamadıklarında farklı davranışlara yönelirler. Örgüt bireyi işten çıkartmak ile tehdit eder ya da işten çıkartır. Fakat bu olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin birey bu durumda işini tam olarak yapamaz ya da sendika üyeliği olduğu takdirde maliyeti katlanır. Örgüt yeniden bir eleman bulmak konusunda zorlanır. Bireyler açısından, yeni bir iş bulabileceğine inanan işten ayrılır ya da yeni bir iş arar ya da işi yavaşlatma, işe geç gelme gibi davranışlarda bulunabilir. Bu davranışlardan en çok zarar gören örgüt olmaktadır. Yapılması gereken bu davranışların nedenini iyi bilmek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçları uygunlaştırarak bireyleri amaçlara yöneltmek için motivasyonu sağlamak olacaktır (Polat, 2009: 63-64).

*KİŞİSEL ÖZELLİKLER:* Yapılan araştırmalar sonucunda örgüte bağlılığı etkileyen bazı kişisel faktörler vardır. Bunlar; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim seviyesi, medeni durum gibi unsulardır. Bunlara tek tek değinilecek olursa;

*YAŞ:* Kişilerin çalıştıkları işten beklentileri, davranışları, istekleri her yaşa göre farklılık göstermektedir. Genç yaşta olan bireyler yöneticilerinden çok fazla bir beklentidedirler. Özellikle aldığı eğitime göre bir işte çalışmak isteyecektir. Ancak eğitim hayatı bittikten sonra ilk çalıştığı örgütte aslında teoride öğrendiklerini pratikte çok fazla yapmadığını ve hayalindekilerin olmadığını fark edecektir.

Çalışanların, örgütler de geçirdikleri süre arttıkça hem kendilerine hem de çalıştıkları örgütlere sağladıkları faydalar artacaktır (İnce, 2015: 37). Yaşı ilerleyen ve daha fazla örgütte zaman geçiren kişilerin örgüte duygusal olarak bir bağlılığı da olacaktır. Yeni iş hayatına atılan kişilerde bu bağlılık daha azdır.

Yaşı genç olan çalışanlar yaptıkları her işte yöneticilerinden takdir edilmelerini bekleyeceklerdir. Dolayısıyla yapılan yanlışlarda kendilerine ikazda bulunulduğunda hemen olumsuz düşüncelere kapılabilirler.

Çalışanlar örgütte ne kadar uzun süre kalırlarsa o kadar terfi alma şansları da artacaktır ve bu da örgüte bağlılığı artırır.

*CİNSİYET:* Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri olduğu düşünülse de etkileme yönü olarak tam bir karar verilmemiştir.

Bazı araştırmacılar kadının örgütsel bağlılığının düşük olduğunu savunmuş ve bunun gerekçesi olarak aile rolünün fazla olduğunu söylemişlerdir. Tam tersini düşünen araştırmacılar ise, kadının örgütsel bağlılığının fazla olmasının sebebi olarak, kadınların karşılaştıkları engeller karşısında daha güçlü durmak istemesinden kaynaklı olarak örgüte bağlılıklarının arttıklarını düşünürler.

Toplumda kadın ve erkeğe yüklenen görevler neticesinde, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışları etkilenmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri ile uğraşması, çocuk bakması ve erkeğin çalışarak eve maddi yardımda bulunması yüzyıllardır süre gelen toplumda rol dağılımını oluşturmuştur (Tınar, 1997: 114).

Örneğin; bir kadın işe başladığında ilk baktığı çalışma arkadaşlarının birbirlerine olan davranışları, kişilerin birbirleri ile duygusal bağlılıkları, çalışma koşulları gibi unsurlar iken, bir erkek için bu durum; ücretin ne kadar olduğu, ilerleme fırsatları, çalıştığı örgütün onlara sağladığı kolaylıklar gibi unsurlardır.

*EğİTİM:* Yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görölmektedir. Eğitim seviyesi artması ile birlikte çalışanların daha iyi şartlarda ve daha iyi örgütler de çalışma istekleri artmaktadır. Bu da örgüte bağımlılıklarını azaltmaktadır.

Eğitim düzeyi arttıka örgüte bağlılığın azalmasının nedeni olarak; örgütün, çalışanların beklentilerini ve isteklerini tam olarak karşılayamamasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Özel kesimde çalışanlar beklentileri karşılanmadığında farklı örgütlere geçebilirler. Ancak kamu kesiminde çalışan kişiler farklı eğitim düzeylerinde olsalar da aynı işi yapmaktadırlar. Bu da kişilerin çalıştıkları örgüt için olumsuz düşüncelere sebep olur. Olumsuz düşüncelerin önüne geçilmesi için çalışanların performanslarına göre terfi almaları, ücretlerinin değişmesi onların olumsuz düşüncelerinin önüne geçebilir.



*KIDEM:* Aslında çalışma süresi dediğimiz kıdem tek başına örgüte bağımlılığı etkilediği söylenemez ama çalışma süresinin uzunluğuna göre kişilerin örgüte bağımlılıklarının arttığı düşünülür.

Çalışanlar her ne kadar uzun süre aynı örgüt de çalışsalar da farklı örgütlerden gelebilecek daha iyi iş imkanlarına her zaman açıktırlar. Ancak içinde buldukları ekonomik ve ailesel sıkıntılar nedeni ile de bulunduğu örgütten ayrılıp yeni bir örgüte geçmeyi de göze alamayabilirler (Eroğlu, 1988: 43-44).

Yine örgüte bağımlılığı çalıştığı sürenin yanı sıra, çalışanların hangi pozisyonlarda ve unvanında çalıştığı da önemlidir. Kişiler istemedikleri pozisyon ve unvanlarda çalıştıklarında örgüte olan bağımlılıkları da o kadar azalacaktır.

*MEDENİ DURUM:* örgüte bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise medeni durumdur. Bekar çalışanların, evli veya boşanmış çalışanlara göre daha az bağımlılıklarının olduğu görülmektedir. Evli ya da boşanan, çocuğu olan ya da bakmakla yükümlülüğü olan çalışanların örgüte bağımlılıklarının arttığı görülmektedir. Tam tersi bekar çalışanların ise çok fazla bir sorumlulukları olmadığından örgüte bağımlılıklarının daha az olduğu görülmüştür.

Aynı zamanda yüzyıllardır süre gelen erkek ve kadın sorumluluklarının farklı olması görüşünün de etkisi vardır. Evli bir erkeğin bağımlılığı, evli bir bayanın örgüte bağımlılığından daha fazladır. Bunun da sebebi erkeğin evini geçindirmek zorunda olması hissidir.

#### **2.1.4. Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel faktörler, örgütün çalışanlara sağladığı faydalar, çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Bunları incelediğimizde;

*ÜCRET:* Örgüte bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. Ücret en yalın anlatım olarak, çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettiği maddi gelirdir. Çünkü, çalışanların aldıkları ücret sosyal yaşamlarını etkilemektedir.

Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanak sağlayan işler aramaya yönlendirir. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmesini sağlamaktadır. Bu da performansını

etkilemektedir. Bu durumda düşük ücretli çalışanın devir oranı yüksek ücretli çalışana oranla yüksek olmaktadır (Gündoğan, 2009: 31).

Alınan ücretin çalışanlar arasında adil olduğu inancı yaygın ise, örgüte bağlılık düzeyi de o kadar fazlalaşır. Eğer çalışanlar, ücret konusunda bir adilsizlik hissediler ise örgüte bağlılığı hızlıca azalır.

Bir çalışanın belirli bir örgütü seçmesi ve motivasyonunun yüksek olması aldığı ücret ile doğru orantılıdır (Barutçugil, 2006: 443). Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında maddi kazanım elde etmediklerini düşünmeleri halinde mutsuz olmakta ve bağlılıkları azalmaktadır (Gözen, 2007: 31).

**ÖDÜLLER:** Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Yöneticiler çalışanlarından yüksek bir performans beklerken, çalışanlar ise bu göstermiş oldukları performanslarının karşılığında bir beklentiye girmektedirler.

Yöneticilerin çalışanlarını ödüllendirmesi, çalışanların yaptıkları işlerin karşılığında yöneticilerinden alabileceği en iyi teşekkür etme şeklidir. Yapılan ödüllendirmeler, çalışanlarına değer verdiklerinin bir göstergesi olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları ödüller sonucunda örgüte olan bağlılıkları artmakta ve yüksek motivasyon ile çalışmalarına devam etmektedirler.

Yine yapılan bu ödüllendirme şirket çalışanları arasında hırsla dönüşeceği için, daha sonraki ödülü alabilmek adına tüm personellerde üstün bir performans oluşur.

Leccocco (1990), örgütsel bağlılığın, hem içsel ödüllerden (kendisine saygı duyulan görevler ve çalışanların kendilerine destek bulabilecekleri arkadaşça bir ortam gibi), hem de maddi ölçülerden etkilendiğini ileri sürmektedir.

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ:** Örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilir. Kültür, kişilerin yapmak zorunda olduğu şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir (Dinç, 2007:35).

Her çalışanın kendine özgü bir karakteri olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Örgütlerin kendine özgü belli özellikleri onları diğer örgütlerden farklı kılar.

Örgütsel yönetim tarzlarının belirlenmesi çok önemlidir. Yapılması gereken işi, örgüt yöneticileri belirlese de işi yapacak kişiler çalışanlar olduğu için, çalışanlarında yönetimin aldığı kararlarda söz sahibi olması gerekmektedir. Bu şekilde yapılan işler çalışanları memnun eder ve bağlılıklarını artırır. Aksi takdirde çalışanların söz sahibi olmadığı örgütlerde bağlılıkları da azalma göstermektedir (Öztürk, 2013: 37-38).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında köprü işlevi görmektedir. Çalışanlar arasında kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak, örgütsel amaçlara katılımı teşvik etmekte ve örgütsel bağlılığın oluşarak gelişmesine yardımcı olmaktadır (Decottis ve Summers, 1987: 445-470).

Son olarak kamu kuruluşlarında ve özel sektör kurumlarında örgüt kültürleri farklılık göstermektedir. Farklılık öncelikli olarak, kamu kuruluşları ile özel sektör kurumlarının sahiplik yapıları ile kuruluş amaçlarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bilindiği üzere, kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kurumlarının sahibi bireylerdir. Kamu kurumlarındaki amaç kamu yararadır ancak özel sektör kurumlarında ki amaç kurumun kar elde etmesidir. Bu etkenler dikkate alındığında kamu ve özel kurumlarda örgüt kültür yapılarının farklılık gösterdiği görülmektedir.

*İŞİN NİTELİĞİ (KAPSAMI)*: Örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışanlar, yetenekleri kullanabilecekleri, kendilerine başarılarının sonucunda geri bildirim olabilecek, yaptıkları işlerin takdir edildikleri işlerde çalışmalarını sonucunda örgüte bağlılıkları artmaktadır (Davran, 2014: 101-102).

Çalışanların, çalışma sürelerinde kendi kararlarını verebilmeleri için bilgi seviyelerinin yüksek ve deneyimlerinin fazla olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlara verilecek yetkilerin titizlikle seçilmesi gerekmektedir. (Ünler, 2006: 101).

Örgüt de çalışan kişi sayısı arttıkça örgüt içinde bürokratik eğilimler de artış gösterecektir. Örgüt büyüme gösterdikçe örgüt içinde yapılacak denetim ve hiyerarşik yapının da çok iyi ayarlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak baktığımızda; kişisel amaçlarına ulaşmak adına bir örgüt de çalışan kişiler, beklentilerini karşılayan örgütlerde çalışmalarını, yapılan işin yapısının ve kapsamının uyumunu, çalışanlara verilen yetkilerin doğruluğu ne kadar orantılı ise çalışanların örgüte bağlılıkları da o kadar fazla olmaktadır.

*DENETİM*: Yönetim faaliyetlerinin istenilen planda gerçekleşmesi adına yapılan kontrollerdir. Alt kademelere yetki verilmesi, çalışanların sorumluluk almasına, kendilerini önemli hissetmelerine ve bağlılıklarının artmasına neden olur (Karaca, 2001: 62).

Denetimin amacı, verilen hedeflere ulaşmada çalışanların performanslarının kontrolü, hedeflere ulaşmak için yapılan işlerde oluşan problemleri belirlemek ve çözüm bulmak için yardımcı olmak, karar almada yardımcı olmaktır.

Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, çalışanların kararlara katılmasına izin vermeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, çalışanların sorumluluk alamamalarına neden olmaktadır. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun ve zorluklarla karşılaştıklarında, mücadele etmek yerine kaçmayı tercih ederler ve bunun nedeni yöneticilerin onlara davrandığı tavır ve baskılara yüklemektedirler (Varoğlu, 1993: 50).

Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içinde yürütülen denetimin örgütsel bağlılığı arttırdığı, satış elamanları üzerinde yapılan bir araştırma ile de desteklenmiştir (Darden vd., 1989: 80-106).

Yöneticilerin çalışanları yönlendirmeye ve kontrol etmeye çalışması, çalışanların kendilerini sorgulamaya ve yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden yöneticiler; çalışanlarına güvenmeli, onları desteklemeli ve verilen işin niteliğine göre çalışanlara insiyatif kullanabilme hakkı vermelidirler.

*TAKIM (GRUP) ÇALIŞMASI*: Çalışanlar her zaman etkileşim halindedirler. Yeterli iletişim olması kişilerin birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlar. Örgütler için birbirleri ile yeterli ve güçlü iletişim kuran kişiler ile çalışmak onların performanslarını arttırmada en önemli etkidir.

Takım; özel ve önemli bir amacı gerçekleştirmek için birbirine bağlı ve iletişimi güçlü iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu birimdir (Atay, 2006: 70).

Takımlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Çalışanlar sorumlu oldukları belirli konularda ortak bir yaklaşım gösterirler ve bilgi alışverişi yaparlar. Amacı gerçekleştirebilmek adına tüm fikirler bir araya getirilir, görüşler bildirilir ve eleme yolu ile en iyi görüş üzerinden devam ederler.

Takım çalışmalarının olumlu yönde ilerlemesi her zaman örgüte bağlılığı arttırmayabilir. Örgüte bağlılığın artması için, takım amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması gerekmektedir.

Takım belirlerken gerekli kriterler göz önüne alınarak belirlendiğinde, takımların örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Kaplan, 2008: 70).

*ÖRGÜTSEL ADALET*: Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasını ve karar vericilerin çıktıkların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır (Altıntaş, 2002: 32).

Çalışanların görev dağılımı, mesai uygulaması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağılımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin; yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki çalışana farklı ücretler verilmesi, düşük ücret alan çalışanın kuruma olan bağlılığını azaltacaktır (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yönetsel adalet olmak üzere 2 açıdan ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve manevi olmayan ödüllerin, görev ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Yönetsel adalet ise, örgütün ortaya çıkarttığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde verilmiş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (Ertürk, 2003: 154).

Çalışanların, örgüt uygulamalarında adillığe ilişkin algılarının oluşması durumunda yöneticilerine olan güveni arttırmaktadır ve bu da beraberinde örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yönetimde uygulanan politikalarda ki adillik, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, kendilerine saygı duyulduğunu hissetmelerini sağlar. Düşük performans oluştuğunda, etkisiz değerlendirme ve planlama sisteminin, çalışanların adalet algılarının zayıflattığını, bunun bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergiledikleri belirtilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992: 308-414).

### **2.1.5. Örgüt Dışı Faktörler ve Örgütsel Bağlılık**

Örgüt dışı faktörler, yapılan işin ve örgütün yapısının dışında kalan faktörlerdir. Bunlar;

*ALTERNATİF İŞ İMKANLARI:* Bunlar örgütün dışındaki iş imkanlarıdır. Çalıştığı örgütten farklı iş imkanları çalışanların bağlılıkları son derece önemli şekilde etkilemektedir.

Alternatif iş olanakları, çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı oldukları sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenler ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Angle ve Perry (1981) yaptıkları araştırmada, kişinin yaşının büyümesi ve eğitim seviyesindeki düşüklük, çalışanların alternatif iş olanaklarına erişimde şansının zorlanacağını ve bu durumda çalışanlar hali hazırda oldukları işlerini kaybetmek istemeyeceklerini, buldukları yeri korumak isteyeceklerini vurgulamışlardır (Savery, 1996: 15).

Çalıştığı örgütte öğrenim durumuna uygun işte çalışma fırsatı bulamayan çalışanlar, kendilerine bu fırsatı sunan örgütlerden iş teklifleri geldiğinde çalıştıkları örgütten ayrılma düşüncesi doğabilir (Sonay, 2013: 110).

Çalışanların alternatif iş olanakları bulabilmeleri, yaşadıkları toplum ile yakından alakalıdır. Ekonomik olarak gelişmiş bir toplumda örgütsel bağlılık oranı düşük olmaktadır.

Bu bağlamda örgütsel bağlılık adına oluşan olumsuzluğu ortadan kaldırmak için örgüt kültürünün yaygınlaştırılması gerekmektedir (Karakaş, 2014: 43).

Çalışanların günlük yaşamlarını sürdürebilecek ücreti almaları, beklenti ve isteklerinin karşılanması için örgütlerinden destek görmeleri örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır (Şahin, 2014: 44).

*PROFESYONELLİK:* Profesyonellik, kişilerin yaptıkları mesleklerine yönelik tutum ve davranışlarıdır.

Profesyonellik ideallere ve kariyerine bağlılığı ifade eder. Kişiler, kendini profesyonel olarak bağlı gösterdikleri örgütlerde bağlılıkları da artış göstermektedir (Seçer, 2009: 39-40).

Shafer ve arkadaşları (2002:48 akt. Gündoğan, 2009: 39), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirtmiştir: Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içine girerler,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramı üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ile örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktıları ile ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkartmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu etkilenecektir (Dolu, 2011: 47).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerler ile örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacı ile profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalar ile meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Gündoğan, 2009: 40).

#### **2.1.6. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Örgütsel Bağlılık**

Örgüt çalışanları, örgüt içinde kendilerine verilen işin yerine getirilmesi için harcadıkları belirli bir zaman, çaba ve emek vardır. Çalışanlar bu harcadıkları emek ve zamanın karşılığında ortaya koydukları işin karşılığını da almak isterler.

Örgütler, daha önce örgüt içi faktörler de değindiğimiz ödüllendirme, ücret gibi kavramlar ile ödüllendirilmek isteyeceklerdir. Yapılan denetimler sonucunda yöneticiler, çalışanlarına belirli zamanlar da ödüllendirerek ya da düzenledikleri etkinlikler ile motive etmeleri gerekmektedir.

Motive edilmeyen çalışanlar, gösterdikleri performansın karşılığını alamadığında olumsuz düşüncelere kapılır ve örgütün çalışanını istemediği yönünde korkusu olur. Korkuya kapılan çalışan, daha çok hata yapar. Bu da örgütün hedeflerine ulaşmasında olumsuz etken olduğunu söyleyebiliriz.

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ**

### **2.2.1. Örgütsel Amaçların Belirlenmesi**

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, örgütün amaçlarının, değerlerinin ve vizyonunun örtüşmesidir. Çalıştığı örgütün; amaçlarını, değerlerini ve vizyonunu benimseyemeyen kişi örgüte bağımlılık gösteremez.

Çalışanların kişisel beklentileri, hedefleri ile örgütün çalışanına bu bağlamda sundukları olanaklar birbiri ile ne kadar orantılı ise o kadar bağlılık söz konusudur. Beklentiler ile sunular imkanlar arasında ki farklılıklar ne kadar fazla ise o kadar bağlılık da az olur (İnce ve Gül, 2009: 9).

Örgütsel bağlılık öznel bir yapıya sahiptir. Bireye, zamana, mekâna göre farklılıklar göstermektedir. Bu esnekliğe rağmen çalışanların örgüte bağlılığını gösteren özellikler olduğu unutulmamalıdır (Tevrüz, 1996: 45-46).

Örgüt bağlılığının en önemli ölçütlerinden biri örgüt çalışanları ile örgütün misyon ve vizyonu, örgütün amaçlarının örtüşmesidir. Kişi, çalıştığı örgüt ile benzer değerlere ve amaçlara sahip ise bireyin örgüt bağlılığında da yüksek derecede olduğundan söz edilebilmektedir. Çalışan hem kendi değerlerini gerçekleştirirken hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirir ve bundan keyif alır. Çalışan yüksek bir motivasyon sağlar.

### **2.2.2. Çalışanların Fedakârlık Duygusu**

Örgüt bağlılığının ikinci göstergesi olarak, çalışanların örgüt amaçları için normalden fazla çalışmasının istenmesidir. Bir çalışanın, örgütün başarılı olabilmesi adına normal olarak kabul edilen çalışma performansının üzerinde çaba harcaması ancak örgütsel bağlılığın fazla olması ile mümkündür (Bülbül, 2007: 5).

Fedakârlık; Örgüt çalışanın, çalıştığı örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için herhangi bir yönlendirmeye veya denetlenmeye gerek kalmadan, örgütten bir beklentisi olmaksızın çalıştığı örgütün hedeflerini, değerlerini benimsemesidir.



Örneğin; Japonya’da İkinci Dünya Savaşı’nda atom bombalarından gördükleri zarara rağmen ekonomik açıdan hızlıca toparlanabilmesi, söz konusu toplumun fedakarlığının göstergesidir (İnce ve Gül, 2005: 10).

Örgüt çalışanının özel ya da genel bir beklentiye girmeden, yalnızca çalıştığı örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda başarılı olması için kendiliğinden fedakarlıkta bulunması, o kişinin çalıştığı örgütü sahiplendiğinin göstergesidir (Güney, 2001: 59-75).

### **2.2.3. Çalışanların Örgütte Kalma İsteği**

İlk iki göstergeye paralel olarak, çalışanların örgütte kalma isteklerinin yüksek olması örgütsel bağlılığın bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanlarının sorunları ile ilgilenmesi ile doğrudan orantılıdır. Örgüt çalışanı; örgüt içinde sorunlarını anlatabileceği muhataplar bulabiliyorsa, örgüt içinde adaletin olduğuna inanıyorsa, yaptığı iş sonucunda hak ettiği ücreti aldığına inanıyorsa ve kariyerini yapabildiğine inandığı bir örgütte ise bu çalışanın örgüte bağlılığı da artmaktadır.

Örgütlerin büyüme politikalarını uygulaması ve ayakta uzun yıllar kalabilmesi için, en önemli unsurun insan olduğunun ve bu çalışanların fedakârlık yapabilmeleri için örgüte bağlılıklarının artması gerektiğinin farkında olmaları gerekmektedir (Çelik, 2015: 144).

### **2.2.4. Örgütsel Değerlerin Çalışanlar Tarafından İçselleştirilmesi**

İçselleştirme, kişilerin kendi değerleri ile örgütün değerlerinin karşılıklı olarak uyum içinde olması diyebiliriz. İçselleştirmede, örgütün değer ve normlarını, kişiler kendi değer ve normları gibi hiçbir zorlama olmadan kabullenerek benimsemesi söz konusudur (Oral, 2015: 17).

İçselleştirme, bireyin kültürü ile ilgili kural ve değerleri kendi benliğinde, kişiliğinde değerlendirerek sahiplenmesidir. Böylece birey toplumsallaşarak hem kabullenmeyi hem de öğrenmeyi yaşar (Doğan, 2008: 37-38).

İçselleştirme süreklilik arz eden ve zaman alan bir olgudur. Zaman içinde çalışan hem kendi ile ilgili hem de örgüt ya da içinde bulunduğu toplum ile ilgili yeni bilgiler öğrenir. Bu edinilen bilgilerin kabullenilmesi ve uygulanması ile içselleştirmenin yapılmaya başlandığını söyleyebiliriz.

İçselleştirmenin sonradan öğrenilen bilgilerin, kişinin kendinden başlayarak daha sonra örgütsel değerler ile birleştirmesi ya da toplumsal davranışların kişisel etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütün değerlerini içselleştiren çalışanlar, örgüt kültürünü tamamen benimseyerek, davranışlarını da bu yönde gerçekleştirirler. Örgütün değerleri, çalışanlar tarafından, örgütün değeri gibi değil kendi değerleriymiş gibi benimseyerek daha rahat davranırlar (Çilkara, 2009: 26).

### 2.3. ALLEN VE MEYER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalara dayanarak, bağlılığı “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olmak üzere 3 boyutta ele almıştır (Karakaş, 2014: 17).

Allen ve Meyer'in bağlılık kuramları gerekçe ve tanımları ile birlikte Tablo 2.2'de verilmiştir.

**Tablo 2.2: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modelindeki Bileşenleri**

BAĞLILIK	TANIM	GEREKÇE
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	Çalışanın, örgüt ile duygusal bağlılığı, örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımında bulunması	Çalışanın bunu istemesi (istek)
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	Çalışanın, işten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlerin farkındalığı	Çalışanın bu duruma zorunlu olması (gereklilik)
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	Çalışanın, örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük	Çalışanın bu durumu doğru bulması (inanç)

Kaynak: Arbak, Y., ve Kesken, J. (2005) “Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım” Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi, s.68

Tablo 2.2'de örgütsel bağlılık modelinde yer alan bileşenlere yer verilmiştir. Bu bileşenleri tek tek ele alacağız.

#### 2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık; örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve değerlerinin benimsemesi ve bunun için çaba göstermesidir (Balay, 2000: 71).

Burada çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlıdır ve kendini örgütü ile özdeşleştirir (Oral,2015:38). Çalışanlar için örgütün anlamı büyüktür ve çalışan burada olmaktan mutludur. Duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli etken, çalışan ile örgütün amaçlarının uyum içinde olmasıdır. Yüksek duygusal bağlılık ile çalışan kişiler, örgütte zorunlu olarak kalmaz. Bunun aksine istedikleri için o örgütte çalışırlar.

Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında ele alınan bağlılık konusu daha sonra birçok araştırmacı tarafından da ele alınmıştır. Literatür taraması yaptığımız da araştırmacıların yaptığı tanımlar aşağıdaki gibidir (Mahmutoğlu, 2007: 47).

- ✓ Sheldon (1971) çalışmasında, örgütte hissi uyumun ya da bağlılığın olabilmesi için bireysel kişilik ile örgütsel kişiliğin uyumlu olduğunu ifade etmiştir.
- ✓ Kanter'e göre ise; gruplara karşı olan bireysel bağlılığın, duygusal olduğunu belirtmiştir.
- ✓ Buchanan (1974) çalışmasında, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi
- ✓ Tamamen duygusal nedenler ile bağlanmanın sonucu olduğunu belirtmiştir.

Allen ve Meyer duygusal bağlılığa etki eden bazı faktörler olduğunu savunmuşlardır (Alaş, 2012: 7). Bunlar;

*İşin güçlüğü:* Çalışanın yer aldığı örgütte yaptığı işin zor ve heyecanlı olması.

*Rol açıklığı:* Örgütün çalışandan beklentilerinin açık olması.

*Yönetimin önerilere açık olması:* üst kademedeki yöneticilerin, alt kademedeki çalışanların görüşlerine açık olması.

*Amaç açıklığı:* Çalışanların, örgütte yapılan işlerin neden yapıldığını bilmesi.

*Amaçlarda belirginlik:* Çalışanların, örgütte gösterdikleri performans sonucunda hedefler hakkında bilgi sahibi olması.

*Amaç güçlüğü:* Çalışanın yerine getirdiği işlerin talep edinilen iş olmaması.

*Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık:* Örgütte çalışan kişilerin birbirleri ile uyumu ve bağlılıklarının olması.

*Eşitlik ve adalet:* Örgütte çalışan kişilerin hak ettiklerini almaları.

*Kişisel önem:* Çalışanların yaptıkları işleri önemsemesi ve yaptığı iş sonucunda örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada katkısı olduğu düşüncesinin pekiştirilmesi.

*Geri bildirim:* Örgütteki performanslarına göre çalışanlara her zaman bilgi verilmesi.

*Kararlara katılım:* Çalışanların kendi performans ölçümleri ile ilgili kararlarda katılımında bulunması.

Sıralanan bu duygusal faktörlere bakıldığında, işin cazibesi, eşitlik ve adaletin olması, bilgi paylaşımının olması, kararlara katılım gösterilmesi gibi unsurlar örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Çakınberk vd., 2011: 108).

Türk kamu kuruluşlarında da maddi sıkıntılar, iş güvencesi ve yetkinlik eksikliği gibi unsurlar çalışanların duygusal olarak örgütle yakın bir ilişki geliştirebilmesini etkilese de bu bağın gelişimini geçersiz kılmaz. Çalışan örgütün değerlerini, amaçlarını, çalışma ortam ve pratiklerini içselleştirerek çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlanabilir (Kayır, 2012: 62).

Diğer yandan duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik faktörleri göz ardı ederek, örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları, örgütün misyonunun gerçekleşmesine yardımcı olmak istedikleri için örgütte çalışmak istedikleri söylenebilir. Bu durumda örgütün performansı ön planda olmaktadır. Örgütün başarısı ya da başarısızlığını kişiselleştirerek kendisininmiş gibi kabullenmektedirler (Urhan, 2014: 59).

Duygusal olarak örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan bireyler, ekonomik nedenlerden dolayı değil, örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun amacını yerine getirmesini sağlamak için örgütte kalmak isterler. Böylece örgütün performansı ön planda, bireyin kişisel çıkarları ise arka planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendine ait hisseder (Kaygısız, 2012: 28).

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık en güçlü bağlılıktır. Çalışanların ve örgütün amaç ve beklentileri arasında yüksek bir uyum olduğu söylenebilir. Örgüt çalışanları örgüt için yoğun bir çaba ve özveri hissi ile dolu olduğu söylenebilir. Öyle ki örgütün amaçları ile kendi beklentileri arasında küçük bir farklılıkta rahatlıkla örgütün yararını tercih edebilmektedir. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgüt ile olan ilişkiyi ortaya koyduğu psikolojik bir durumdur (Çetin, 2004: 74-75).

### 2.3.2. Örgütün Amaçlarının Benimsenmesi

Örgüt çalışanları, örgütün amaçlarını ve hedeflerini sahiplendikleri seviyede bağlılıkları da artmaktadır. Bu süreçte örgüt çalışanı, örgütün önceliklerini benimser. Benimsedikten sonra örgütte kalır ve kendisini örgütün bir parçası olarak görür (Yalçın ve İplik, 2005: 35).

Duygusal bağlılıkta çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Örgütün amaç ve hedeflerini kişiselleştirir. Örgütün hedeflerine ulaşması için çabalar. Örgüte duygusal bağlılık ile bağlı olan çalışan, ekonomik faktörleri bir kenara koyar. Diğer iş alternatiflerini düşünmeksizin, çalıştığı örgütün hedeflerine ulaşması için çabalar.

### 2.3.3. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerini terk etmeleri sonucunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında olmasıdır (Beşoğul, 2014: 60).

Örgütsel bağlılığın bu türünde, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılıktır. Örgüt çalışanı, fazlası ile harcadığı çaba, zaman, emek ile elde ettiği kariyer, para gibi kazanımları örgütten ayrıldığında kaybedeceğini düşünerek oluşan bağlılıktır (Günce, 2013: 28).

Literatür taraması yaptığımız da devam bağlılığına, ‘rasyonel bağlılık’ olarak da ifade edildiğini görmekteyiz. Devam bağlılığının oluşmasında iki etmen olduğu düşünülür. Bunlardan ilki, kişinin örgüt için yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Allen ve Meyer (1991), bu yatırımların bağlılıkları arttırdığını düşünmektedir. Diğer etmen ise, alternatiflerin olmadığının düşünülmesidir.

Çalışan kişinin başka örgütlerde şu an çalıştığı örgüt ile eşdeğer olmayacağını düşünmesi bağlılığı arttırmaktadır (Samadov, 2006: 75).

Allen ve Meyer’e göre devam bağlılığını etkileyen faktörler bulunmaktadır (Mutlu,2013: 61). Bunlar;

- ✓ Yetenekler: Çalışanın, sahip olduğu yeteneklerin ne kadarını örgüt içinde kullanabileceği ve farklı örgüte geçtiğinde ne kadarını transfer edebileceği.

- ✓ Eğitim: Çalışanın, örgün eğitimde kazandığı bilginin ne kadarını kullanabildiği ve diğer örgütlerde faydalı olup olmadığı.
- ✓ Yeniden yerleşme: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başka bir örgüte yerleşme zorunluluğunun olup olmaması ve katlanabileceği yer değiştirme maliyeti.
- ✓ Kişisel yatırım: Çalışanın, örgüt için harcadığı yoğun emek ve zamanın olması.
- ✓ Emeklilik ücreti: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda emeklilik için biriken primlerini kaybetme korkusunun olması.
- ✓ Sosyal çevre: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda sosyal çevresini yitirebilecek olması.
- ✓ Topluluk: Çalışanın, yaşadığı şehirde kaldığı sürenin fazla olması.
- ✓ Alternatifler: Çalışanın, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda alternatiflerinin avantajlı olmaması, daha rahat veya daha iyi bir iş olanağının olmaması, benzer iş bulma ihtimalinin zor olması.

#### **2.3.4. Çalışanların Adanmışlık Duygusu**

Çalışanlar, örgütlerinde özverili olarak çalıştıkları için, çalıştıkları örgütten ayrılmaları zordur (İşcan ve Naktiyok, 2004: 25).

Devamlılık bağlılığı; örgüt çalışanlarının, çalıştıkları örgütten ayrılmalarındaki katlanacakları maliyetlerdir demiştik.

Uzun süre aynı örgütte çalışan kişiler, çalıştıkları örgütten ayrılmaları zordur. Çalışan kişi, yeni bir örgütte, eski çalıştığı örgütteki samimiyeti, düzeni, ücreti, çalışma ortamını arayacaktır. Bunları göze alamayan çalışan ise yeni bir örgüte gitmektense çalıştığı örgütte kalmayı tercih edecektir.

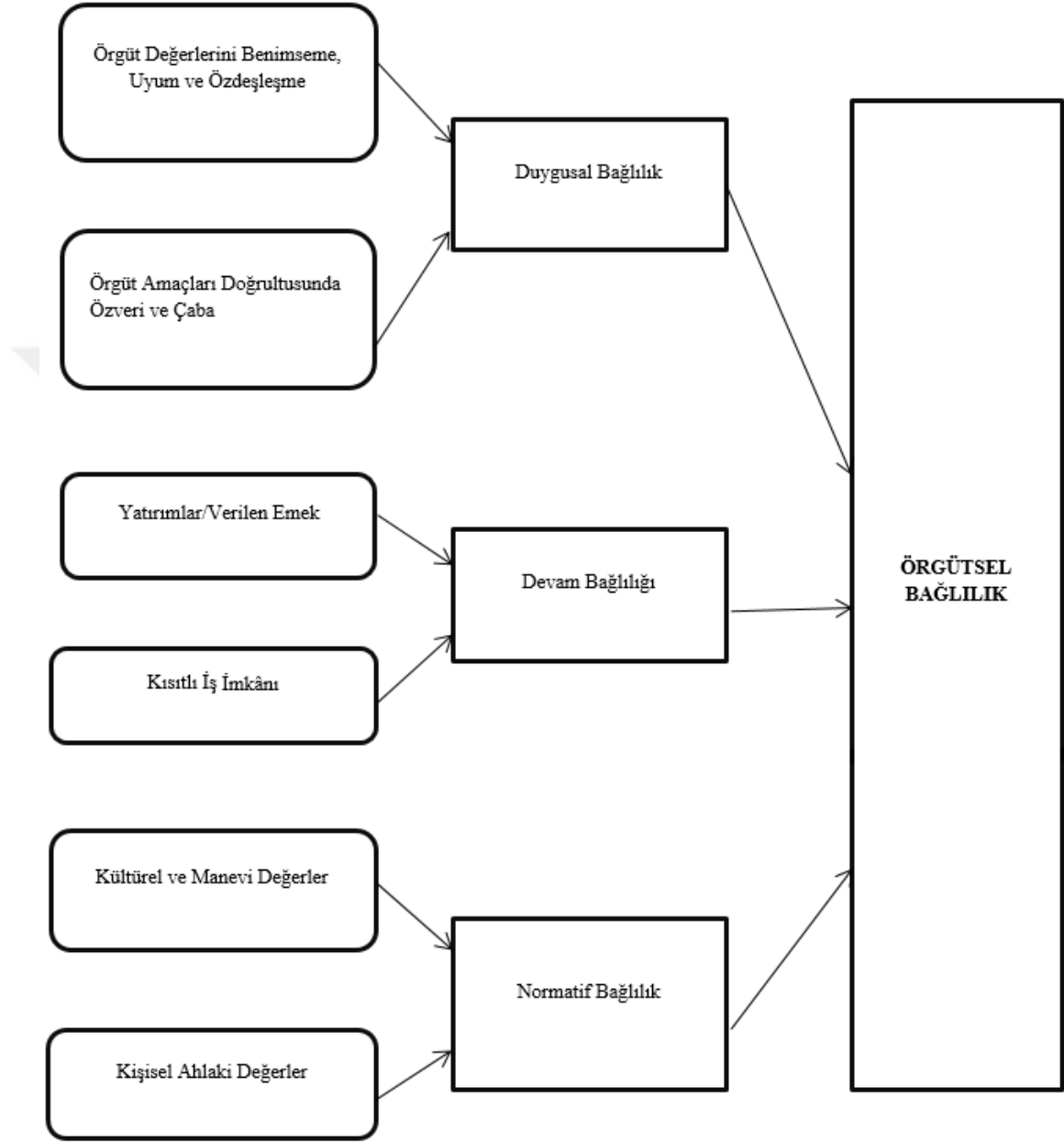
Çalıştığı örgütten ayrıldığında kişi, gitmesinin sonucunda kaybedecekleri eğer ki gittiğinde kazanacaklarından fazla ise örgüt çalışanı kalmayı tercih eder (Çelik, 2015: 12).

#### **2.3.5. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık; çalışanların yüksek bir derecede örgüte bağlılığına sahip olması örgütte devamlılığını gerektiren bir histir (Allen ve Mayer, 1990: 3). Çalışanların, içinde

buldukları örgüte kendilerini borçlu hissetmelerinden doğar (Öğüt ve Kaplan, 2011: 193).

**Şekil 5: Allen ve Mayer'in 3'lü Bileşenleri**



Kaynak: Özpoyraz, 2013: 67.

Çalışanların içinde buldukları örgütte kalma istekleri kişisel çıkarları ile de uyumundan kaynaklıdır. Bu bağlamda çalışanların duydukları bağlılık hissi, doğru ve ahlaki olduklarına inanmalarından kaynaklıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılık, duygusal bağlılık kadar güçlü değilse de örgüte giriş ve örgütte giriş sonrası gelişen bağlılık normları tartışmalıdır ve pozitif çıktılarını tahmin edicisi olarak düşünülür (Wasti, 2002: 526). Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettiği sorumluluk hissinden ortaya çıktığı söylenebilir.

Wasti (2002) tarafından yapılan araştırmalara baktığımızda, normatif bağlılığın aile etkisi, normlar ve toplulukçu kültürlerde daha sık olduğu gözlemlenmiştir.

Genel olarak baktığımızda; normatif bağlılık için çalışanın sadakat ve ahlaki değerler açısından örgütte devam etme isteği olarak söyleyebiliriz.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık bileşenlerine genel olarak baktığımız zaman (bkz. Şekil 5); duygusal bağlılık hisseden çalışan, örgüt değerlerini karşılık beklemeden benimsediği, örgüt içinde uyumu yakaladığı ve örgüt amaçları için çaba harcadığı görülmektedir.

Duygusal bağlılığın yanı sıra devam bağlılığı hisseden çalışan, örgütte verdiği emeği göz önünde bulundurarak, örgüt içinde yaptığı yatırımları düşünmekte ve kısıtlı iş olanaklarını da göz önünde bulundurarak örgütte devam ettiği görülmektedir.

Normatif bağlılık hisseden çalışan ise, ahlaki değerlerinin yanı sıra kültürel ve manevi değerlere de önem verdiği görülür (Tunçbiz, 2015: 43).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KARAYOLU ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak yapılmış olan verilerin istatistiki analiz yöntemleriyle elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır.

#### 3.1. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarından toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır. Araştırma kapsamında incelenen katılımcıların sırasıyla bireysel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiki (frekans ve yüzde dağılımları) değerler; örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) değerler; bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin (t testi, tek yönlü varyans analizi) değerler; örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin (korelasyon) yönü ve şiddeti ile bu iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisinin matematiksel bir model (basit ve çoklu doğrusal regresyon modeli) ile açıklanmasına yönelik elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

##### 3.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların örgütsel güven düzeylerini belirlemek üzere kullanılan örgütsel güven ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 3'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Örgütsel güven ölçeğinde yer alan toplam 25 ifadenin güvenilirliği hesaplanmış ve genel olarak ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,937$  olarak hesaplanmıştır. Tablo 3'ten de görüleceği üzere ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları; yöneticiye güven boyutunda  $\alpha=0,782$ , iş arkadaşlarına güven boyutunda  $\alpha=0,843$  ve örgüte güven boyutunda ise  $\alpha=0,885$  olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koyabilmek için açıklayıcı faktör analizi yöntemine başvurulmuştur. Faktör analizi yapılırken “varimax yöntemi” seçilmiş ve böylelikle

faktörler arasındaki ilişki yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Ayrıca yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ;  $df=300$ ) faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Söz konusu testin sonucuna göre, örnek büyüklüğünün ( $KMO=0.904>0,60$ ) faktör analizi uygulanması için yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör Yapısı**

Boyutlar	Madde	Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Güven (Özdeğer=4.521)	G1	0,679	18,084	0,782
	G5	0,648		
	G9	0,591		
	G10	0,659		
	G12	0,595		
	G15	0,575		
	G17	0,696		
İş Arkadaşlarına Güven (Özdeğer=4.238)	G2	0,670	16,953	0,843
	G6	0,605		
	G7	0,575		
	G8	0,624		
	G13	0,601		
	G16	0,651		
	G24	0,596		
	G25	0,644		
Örgüte Güven (Özdeğer=2.710)	G3	0,678	15,842	0,885
	G4	0,691		
	G11	0,571		
	G14	0,645		
	G18	0,651		
	G19	0,601		
	G20	0,657		
	G21	0,685		
	G22	0,694		
	G23	0,699		

**Toplam Varyans: %66.955**

Tablo 3'teki faktör analizi sonucuna göre söz konusu 3 faktör (yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven ve örgüte güven), toplam varyansın %66,955'ini açıklamaktadır. Bu oran dikkate alındığında, özellikle sosyal bilimler alanı için ve dolayısıyla yapılan araştırma için yeterli düzeyde bir oran olduğu söylenebilir. Yöneticiye güven boyutu toplam varyansın %18,084, iş arkadaşlarına güven boyutu toplam varyansın %16,953'ünü ve örgüte güven boyutu ise toplam varyansın %15,842'ini

oluşturmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen bu değerlere ve güvenilirliğine ilişkin bulunan Cronbach Alpha katsayısında göre, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu söylenebilir. Bunun yanında faktör analizinin uygulanmasında, özdeğeri birden büyük olan faktörlerin değerlendirmeye alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına ve aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ile açıklanan varyans oranlarının yüksek olması, ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu da göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan ve katılımcıların bağlılık düzeyini belirlemek üzere kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0,706$  olarak hesaplanmış olup, güvenilirlik analizlerinde ölçülecek konuya ilişkin ölçekteki ifade (soru) sayısının 20'den fazla ve denek sayısının ise 50'den fazla olmasına dikkat edilmelidir (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Aynı şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koyabilmek için açıklayıcı faktör analizi yöntemine başvurulmuştur. Yapılan Barlett testinde faktör analizine alınan değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000<0,05$ ). Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO= $0,756>0,60$ ) değerine göre, örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için uygun olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinde olduğu gibi, örgütsel güven bağlılık ölçeğinin faktör analizi uygulanmasında da faktörler arasındaki ilişki yapısının sabit kalmasını sağlamak için "varimax yöntemi" seçilmiştir. Tek faktörde toplanan örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizinde, değişkenler toplam varyansın %71,879'unu açıklamaktadır. Güvenirlik ve faktör analizine tutulan örgütsel bağlılık ölçeği için elde edilen bu değerlere göre, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu görülmektedir.

### **3.1.2. Katılımcıların Bazı Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında incelenen 467 karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının bazı bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4'e göre, karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının yaşları açısından karşılaştırılmasında %32,3'ünün 26-35 yaş arası, %23,1'inin 36-45 yaş arası,

%21,0'inin 18-25 yaş arası, %14,6'sının 46-55 yaş arası ve %9'unun ise 56 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının çoğunluğunu genç ve orta yaş grubunun oluşturduğu 18-45 yaş arasındaki katılımcılar (%76,4) oluşturmaktadır.

Katılımcılar arasında cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırma yapıldığında, katılımcıların %69,0'unu erkek çalışanların ve %31,0'ini ise kadın çalışanların oluşturduğu gözlenmektedir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan ulaştırma sektöründeki karayolu taşıma şirketlerinde, ofis vb. işler dışında yapılan işlerin kendisine has özelliklerinden (uzun çalışma saatleri, bazı alanlarında fiziki güç kullanma gerekliliği, stresle başa çıkma vb.) kaynaklanan zorluklarından dolayı, genellikle erkek çalışanlar yoğunlukta olmaktadır. Kadın çalışanların çoğunlukla finans, insan kaynakları, muhasebe, idari işler ve müşteri ilişkileri gibi bölümlerde çalıştığı söylenebilir.

**Tablo 4. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=467)**

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaş	18 – 25 yaş arası	98	21,0	Çalıştığı Bölümü	Araç İçi Hizmetler	31	6,6
	26 – 35 yaş arası	151	32,3		Denetleme Birimi	6	1,3
	36 – 45 yaş arası	108	23,1		Araç Satış	14	3,0
	46 – 55 yaş arası	68	14,6		Finans	9	1,9
	56 yaş ve üzeri	42	9,0		Genel Müdürlük	49	10,5
Cinsiyet	Kadın	145	31,0		İnsan Kaynakları	26	5,6
	Erkek	322	69,0		Bilet Satış	21	4,5
Medeni Durumu	Evli	328	70,2		Kalite-Kontrol	31	6,6
	Bekâr	139	29,8		Muhasebe	59	12,6
Eğitim Durumu	Ortaöğretim/Lise	103	22,1		Yazılım	23	4,9
	Önlisans	146	31,3		Sigorta Birimi	9	1,9
	Lisans	153	32,8		Ulaştırma	9	1,9
	Lisansüstü	65	13,9		Tesis Kontrol	29	6,2
Gelir Durumu	1500 TL ve altı	92	19,7	Kurumsal İletişim	25	5,4	
	1501-2500 TL	157	33,6	Kurumsal Denet.	19	4,1	
	2501-3500 TL	24	5,1	İdari İşler	18	3,9	
	3501 TL ve üzeri	194	41,5	Müşteri Temsilcisi	89	19,1	
Sektör Tecrübesi	1 yıl ve altı	73	15,6	Şu anki İşletme Tecrübesi	1 yıl ve altı	104	22,3
	2 – 4 yıl arası	175	37,5		2 – 4 yıl arası	233	49,9
	5 yıl ve üzeri	219	46,9		5 yıl ve üzeri	130	27,8
<b>Genel Toplam</b>		<b>467</b>	<b>100,0</b>	<b>Genel Toplam</b>		<b>467</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamında incelenen çalışanların %70,2'si evli ve diğer %29,8'i bekarıdır. Bir diğer hizmet sunan turizm sektörü ile karşılaştırıldığında, çalışan kişilerin büyük bir çoğunluğunun bekar olması beklenirdi. Çünkü turizm sektörü, uzun çalışma saatleri,

yoğun tempoda çalışma şartları ve sezonluk çalışma gibi özelliklerinden kaynaklı olarak aile yaşantısına çok fazla olanak vermeyen bir sektör olarak betimlenmektedir. Bu yönüyle bakıldığında, aile yaşantısı açısından ulaşım sektörüne yaklaşım daha ılımlı olabilmektedir.

Eğitim durumları açısından incelendiğinde ise, katılımcıların %32,8 ile çoğunlukla lisans mezunu katılımcılar olduğu görülmektedir. Diğer katılımcıların %31,3'ü önlisans, %22,1'i ortaöğretim ve lise denginde ve %13,9'u ise lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Çalışanların %67,3'lük bir oranla büyük bir bölümünün önlisans ve üzerinde eğitim almış olması, çoğunun idari görevlerde çalışıyor olmasını ve özellikle 2000'li yılların başından bu yana eğitime verilen önem ile eğitilmiş bireylerin oranının yüksek olması ile açıklanabilir.

Katılımcıların ortalama aylık gelir durumları incelendiğinde, katılımcıların %41,5'inin 3501 TL ve üzerinde gelir elde ettiği anlaşılmaktadır. Yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin, yıllık 3 milyar dolarlık katma değer yaratan (Ardıç ve Sadaklıoğlu, 2009: 167) bu denli büyük bir sektörde yüksek gelir elde edeceği düşünülebilir. Katılımcıların %33,6'sı 1501 TL ile 2500 arasında, %19,7'si 1500 TL ve altında, diğer %5,1'i ise 2501 TL ile 3500 TL arasında gelir elde etmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, katılımcıların yarısından fazlasının (%53,3) elde ettiği gelir 2500 TL ve altındadır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan karayolu ulaşım sektörü çalışanları çalıştıkları bölüm açısından karşılaştırıldığında, en fazla katılım sağlayan grubun %19,1 ile müşteri temsilcilerinin oluşturduğu görülmektedir. Diğer gruplara bakıldığında, katılımcıların %12,6'sı muhasebe bölümünde, %10,5'i genel müdürlük bölümünde, %6,6'sı araç içi hizmetler bölümünde, %6,6'sı kalite-kontrol biriminde, %6,2'si tesis kontrol biriminde, %5,6'sı insan kaynakları bölümünde, %5,4'ü kurumsal iletişimde, %4,9'u yazılım bölümünde, %4,5'i bilet satış bölümünde, %4,1'i kurumsal denetleme bölümünde, %3,9'u idari işler bölümünde, %3,0'ü araç-satış biriminde, %1,9'u ulaşım, %1,9'u sigorta birimi, %1,9'u finans bölümünde ve %1,3'ü ise denetleme biriminde çalışmaktadır.

Çalışanlar toplam sektör tecrübesi yıl açısından karşılaştırıldığında, çalışanların %46,9'unun 5 yıl ve üzerinde tecrübesi olduğu, %37,5'inin 2 ila 4 yıl arasında tecrübe sahibi olduğu ve %15,6'sının ise 1 yıl ve altında tecrübe sahibi olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, çalışanların karayolu ulaştırma sektöründeki tecrübe süresine bakıldığında genel olarak çalışanların büyük bir bölümünün (%84,4) 2 yıl ve üzerinde, diğer bir ifadeyle yeterli düzeyde tecrübe sahibi olduğu söylenebilir.

Katılımcıların, uygulamanın yürütüldüğü esnadaki çalıştıkları mevcut işletmedeki tecrübe (toplam çalışma) süresi dikkate alındığında, katılımcıların %49,9'u 2 ila 4 yıl arasında, %27,8'i 5 yıl ve üzerinde ve %22,3'ünün ise 1 yıl ve 1 yıldan daha az süredir aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Elde edilen bu değerler dikkate alındığında, araştırmaya dahil olmuş olan işletmelerde işgücü devir oranının çok yüksek olmadığı öngörülebilir.

### **3.1.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın örneklemini oluşturan 467 karayolu ulaştırma sektörü çalışanının örgütsel güven düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan örgütsel güven ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 5'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ölçeğine verdiği yanıtların aritmetik ortalamalarına göre,  $\bar{x}=3,45$  aritmetik ortalama ile en düşük düzeyde katılım sağladıkları ifade yöneticiye güven boyutunda "işletmemin yöneticilerine güvenirim" ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların %8,6'sı "hiç katılmıyorum", %25,5'i "az katılıyorum", %11,1'i "orta düzeyde katılıyorum", %21,6'sı "çok katılıyorum" ve %33,2'si ise "tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretleyerek, ifadeye olan katılım düzeylerini belirtmiştir. Çalışanların yöneticilerine olan güven düzeyi, diğer ifadelere oranla düşük çıkmış olsa da genel puanlama itibarıyla orta düzeyin (3,00) üzerindedir. Dolayısıyla, çalışanların yöneticilerine orta düzeyde güven duydukları yorumu yapılabilir.

Diğer ifadelere oranla düşük aritmetik ortalamaya sahip olan bir diğer ifade,  $\bar{x}=3,58$  aritmetik ortalama ile örgüte güven boyutunda olan "bu işletmenin tedarikçileri fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar" ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %7,5'i "hiç katılmıyorum", %20,6'sı "az katılıyorum", %12,8'i "orta düzeyde katılıyorum", %24,2'si "çok katılıyorum" ve %34,9'u ise "tamamen katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Söz konusu ifadeye verilen yanıtlara göre, katılımcıların tedarikçilere orta düzeyin üzerinde güven duydukları görülmektedir.

Katılımcıların iş arkadaşlarına güven boyutunda yer alan “bu işletmedeki diğer işgörenlere güvenirim” ifadesine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,63$ 'tür. Bu ifadeye verilen yanıtların oranları %2,8 “hiç katılmıyorum”, %18,2 “az katılıyorum”, %20,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %29,6 “çok katılıyorum” ve %28,7 ise “tamamen katılıyorum” şeklindedir. Buradan hareketle araştırmaya dahil edilen karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, diğer ifadelere nispeten düşük olsa da 5'li değerlendirme puanına göre yüksek olduğu söylenebilir.

Örgüte güven boyutunda yer alan “bu işletmenin dağıtım kanallarının söylediği sözlere inanırım” ifadesinin aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,74$ 'tür. Katılımcıların %2,4'ü “hiç katılmıyorum”, %15,6'sı “az katılıyorum”, %19,7'si “orta düzeyde katılıyorum”, %30,6'sı “çok katılıyorum” ve %31,7'si ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Dolayısıyla katılımcıların dağıtım kanallarına olan güven düzeyi, diğer ifadelere oranla düşük çıksa da orta düzeyin üstündedir.

Katılımcıların örgüte güven boyutunda işletme tedarikçilerine güven düzeyini belirlemek üzere yöneltilen “bu işletmenin tedarikçilerine güvenirim” ifadesine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,85$  olarak hesaplanmıştır. Tedarikçilere güven düzeyi ile ilgili olan bu ifadeye katılımcıların %2,4'ü “hiç katılmıyorum”, %8,4'ü “az katılıyorum”, %24,4'ü “orta düzeyde katılıyorum”, %31,9'u “çok katılıyorum” ve %33,0'ü ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretleyerek katılım düzeylerini belirtmiştir. Buradan hareketle, çalışanların işletme tedarikçilerine olan güven düzeyinin nispeten yüksek olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Örgüte duyulan güven boyutunda işletmenin dağıtım kanallarının yaptığı işlerine olan güven ile ilgili yöneltilen “bu işletmenin dağıtım kanallarına yaptıkları işlerde güvenirim” ifadesine katılımcıların verdiği yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,94$ 'tür. Katılımcıların %1,3'ü “hiç katılmıyorum”, %9,2'si “az katılıyorum”, %20,8'i “orta düzeyde katılıyorum”, %31,7'si “çok katılıyorum” ve %37,0'si ise “tamamen katılıyorum” yanıtını vermiştir. Elde edilen bu değer 4'e çok yakın olmasından, katılımcıların dağıtım kanallarının yaptığı işlere yüksek düzeyde güven duyduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 5. Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=467)**

Boyutlar	İfadeler (ÖRGÜTSEL GÜVEN)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
Yöneticiye Güven $\bar{X}=4,09$ s.s.=0,67	1- İşletmemin yöneticilerine güvenirim.	f 40 % 8,6	119 25,5	52 11,1	101 21,6	155 33,2	3,45	1,39	
	5- İşletmemin yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenirim.	f 11 % 2,4	13 2,8	56 12,0	167 35,8	220 47,1	4,22	0,93	
	9- İşletmemin yöneticileri işgörenlerin sorunları ile ilgilenir	f 9 % 1,9	14 3,0	53 11,3	155 33,2	236 50,5	4,27	0,92	
	10- İşletmemizdeki işgörenler ile yöneticileri arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır	f 12 % 2,6	21 4,5	56 12,0	142 30,4	236 50,5	4,22	1,00	
	12- İşletmemin yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir	f 7 % 1,5	19 4,1	53 11,3	193 41,3	195 41,8	4,18	0,89	
	15- İşletmemin yöneticileri verdiği sözleri tutar	f 10 % 2,1	15 3,2	37 7,9	222 47,5	183 39,2	4,18	0,87	
	17- Yöneticiler, işgörenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır	f 21 % 4,5	26 5,6	31 6,6	189 40,5	200 42,8	4,12	1,05	
İş Arkadaşlarına Güven $\bar{X}=4,11$ s.s.=0,68	2- Bu işletmedeki diğer işgörelere güvenirim	f 13 % 2,8	85 18,2	97 20,8	138 29,6	134 28,7	3,63	1,16	
	6- Bu işletmedeki diğer işgörenlerden şüphelenmem	f 8 % 1,7	21 4,5	46 9,9	165 35,3	227 48,6	4,25	0,93	
	7- Bu işletmedeki diğer işgörenlerin sözlerine inanırım	f 7 % 1,5	14 3,0	53 11,3	174 37,3	219 46,9	4,25	0,88	
	8- Bu işletmedeki işgörenler birbirine bağlıdır	f 12 % 2,6	19 4,1	44 9,4	147 31,5	245 52,5	4,27	0,97	
	13- Bu işletmedeki işgörenler birbirine karşı açıktır	f 14 % 3,0	18 3,9	64 13,7	188 40,3	183 39,2	4,09	0,97	
	16- Bu işletmedeki işgörenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım	f 7 % 1,5	21 4,5	51 10,9	206 44,1	182 39,0	4,15	0,89	
	24- İşgörenlerin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	f 15 % 3,2	28 6,0	61 13,1	156 33,4	207 44,3	4,10	1,05	
Örgüte Güven $\bar{X}=3,99$ s.s.=0,72	25- Bu işletmedeki işgörenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	f 13 % 2,8	14 3,0	56 12,0	173 37,0	211 45,2	4,19	0,95	
	3- Bu işletmenin tedarikçilerine güvenirim	f 11 % 2,4	39 8,4	114 24,4	149 31,9	154 33,0	3,85	1,05	
	4- Bu işletmenin dağıtım kanallarına güvenirim	f 11 % 2,4	18 3,9	93 19,9	169 36,2	176 37,7	4,03	0,97	
	11- Bu işletmenin tedarikçilerine yaptıkları işlerde güvenirim	f 6 % 1,3	16 3,4	68 14,6	180 38,5	197 42,2	4,17	0,89	
	14- Bu işletmelerin tedarikçilerinin desteğine güvenirim	f 7 % 1,5	24 5,1	48 10,3	204 43,7	184 39,4	4,14	0,90	
	18- Bu işletmenin tedarikçilerinin söylediği sözlerle inanırım	f 13 % 2,8	22 4,7	35 7,5	174 37,3	223 47,8	4,22	0,97	
	19- Bu işletmenin tedarikçileri fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar	f 35 % 7,5	96 20,6	60 12,8	113 24,2	163 34,9	3,58	1,34	
20- Bu işletmenin dağıtım kanallarının	f 11 % 2,4	73 15,6	92 19,7	143 30,6	148 31,7	3,74	1,13		



söylediği sözlere inanırım	%	2,4	15,6	19,7	30,6	31,7		
21- Bu işletmenin dağıtım kanallarına yaptıkları işlerde güvenirim	f	6	43	97	148	173	3,94	1,03
	%	1,3	9,2	20,8	31,7	37,0		
22- Bu işletmelerin dağıtım kanallarının desteğine güvenirim	f	6	19	87	190	165	4,05	0,90
	%	1,3	4,1	18,6	40,7	35,3		
23- Bu işletmenin dağıtım kanalları fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar	f	6	22	69	176	194	4,13	0,92
	%	1,3	4,7	14,8	37,7	41,5		
<b>GENEL TOPLAM (n=467)</b>							<b>4,06</b>	<b>0,64</b>

İşletmenin dağıtım kanallarına duyulan güven düzeyi, söz konusu dağıtım kanallarının yaptıkları işlere güven düzeyinden  $\bar{x}=4,03$  aritmetik ortalama ile daha yüksek bulunmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %2,4'ü hiç katılmadığını, %3,9'u az katıldığını, %19,9'u orta düzeyde katıldığını, %36,2'si çok katıldığını ve %37,7'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların dağıtım kanallarına yüksek düzeyde güven duyduğu söylenebilir.

Dağıtım kanallarının verdiği desteğe güven duygusu ile ilgili olan ifadenin aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,05$  olarak bulunmuştur. Bu ifadeye verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %1,3'ünün “hiç katılmıyorum”, %4,1'inin “az katılıyorum”, %18,6'sının “orta düzeyde katılıyorum”, %40,7'sinin “çok katılıyorum” ve %35,3'ünün ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretlemiş olduğu tespit edilmiştir. Verilen yanıtlar doğrultusunda, dağıtım kanallarının verdiği/vereceği destek konusunda çalışanların çoğunluğunun tatminkâr olduğu söylenebilir.

İş arkadaşlarına güven boyutunda yer alan ve  $\bar{x}=4,09$  aritmetik ortalamaya sahip olan “bu işletmedeki işgörenler birbirine karşı açıktır” ifadesi, çalışanların birbirlerine karşı açık davranışlar sergilediğini göstermektedir. Katılımcıların %3,0'ü bu ifadeye hiç katılmadığını belirtirken, %79,5'i ise “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretleyerek çalıştıkları örgüt içinde diğer çalışanların birbirlerine karşı açık olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş arkadaşlarına güven duyması işlerinde verimli ve başarılı olması ile doğru orantılıdır. Sürekli şüphe ile yaklaşan, çalışanların kendisine açık olmadığını düşünen bir çalışan işini rahat yapamaz ve dolayısıyla verimliliği olumsuz yönde etkilebilir.

Çalışanlar arasında sır saklama boyutunda olan “işgörenlerin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,10$  olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %

3,2'si diğer çalışanların özel konuşmaları diğer insanlarla paylaşabileceğini, %6,0'sı kısmen paylaşabileceğini belirtirken %44,3'ü ise kesinlikle böyle bir davranış sergilemeyeceklerini belirtmiştir. Dolayısıyla, katılımcılar diğer çalışanlara konuşulanların başka kimselerle paylaşılmayacağına yüksek düzeyde inanmaktadır.

Yöneticiye güven boyutunda “yöneticiler, işgörenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,12$ 'dir. Yöneticilerin örgüt üyeleri ile bilgileri paylaşma konusunda katılımcıların %4,5'i hiç katılmadığını, %5,6'sı az katıldığını, %6,6'sı orta düzeyde katıldığını, %40,5'i çok katıldığını ve %42,8'i tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu oranlar dikkate alındığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%83,3) bu ifadeye yüksek düzeyde katıldığını belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, kişisel bilgileri paylaşma konusunda yöneticilerine yüksek düzeyde güven duymaktadır.

Katılımcıların örgüte duydukları güven boyutunda, dağıtım kanallarının çalıştıkları işletmelerine karşı dürüst davrandığı ile ilgili olan ifadeye verilen yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,13$  olarak hesaplanmıştır. Bu ifadede katılımcıların %1,3'ü “hiç katılmıyorum”, %4,7'si “az katılıyorum”, %14,8'i “orta düzeyde katılıyorum”, %37,7'si “çok katılıyorum” ve %41,5'i ise “tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiş ve yüksek düzeyde katılım gösterdiklerini belirtmiştir.

Örgüte güven boyutunda ele alınan çalışılan işletme tedarikçilerinin desteğine olan güvenle ilgili olan ifadenin aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,14$ 'tür. Katılımcıların sadece %1,5'inin tedarikçilerin desteğine hiç güvenmediğini belirtirken, %83,1'inin ise çok katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmesi, tedarikçilerin desteğine yüksek düzeyde güven duyduklarının bir göstergesidir.

İş arkadaşlarına güven boyutunda, “bu işletmedeki işgörenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,15$  olarak bulunmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların %1,5'i hiç katılmadığını, %4,5'i az katıldığını, %10,9'u orta düzeyde katıldığını, %44,1'i çok katıldığını ve %39,0'u tamamen katıldığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların %73,1'i ilgili ifadeye çok fazla katılım sağlayarak, işgörenler arasında söylenenlerin doğru olduğu konusunda birbirlerine inandıkları bir örgüt ortamının olduğu yorumu yapılabilir.

Örgütsel güven ölçeğinde yer alan ifadelerde olumlu yönde en fazla katılımın sağlandığı iki ifade,  $\bar{x}=4,27$  aritmetik ortalama ile yöneticiye güven boyutunda “işletmemin yöneticileri işgörenlerin sorunları ile ilgilenir” ifadesi ve iş arkadaşlarına güven boyutunda “bu işletmedeki işgörenler birbirine bağlıdır” ifadesidir. Katılımcıların %83,7’si yöneticilerinin çalışanların sorunları ile ilgilendiği konusunda yüksek düzeyde olumlu (çok katılıyorum ve tamamen katılıyorum) görüş bildirirken; aynı şekilde katılımcıların %84,0’ü çalışanların birbirine bağlı olduğu şeklinde olumlu (çok katılıyorum ve tamamen katılıyorum) görüş bildirmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından en az aritmetik ortalamaya sahip olan boyutu,  $\bar{x}=3,99$  aritmetik ortalama ile örgüte güven alt boyutudur. Örgüt güven boyutunun aritmetik ortalaması diğer boyutlara oranla düşük hesaplanmış olsa bile, genel bir değerlendirme yapıldığında 4’e çok yakın olduğu için gayet yüksek bir değer olduğu söylenebilir. Yöneticiye güven alt boyutunun aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,09$  ile örgüte güven boyutuna oranla biraz daha yüksek bulunmuştur. Araştırma dahilindeki karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının, birbirine çok yakın olmasıyla birlikte örgütsel güven alt boyutlarından en fazla iş arkadaşlarına güven duyduğu elde edilen  $\bar{x}=4,11$  aritmetik ortalama ile anlaşılmaktadır. Genel olarak incelendiğinde, katılımcıların örgütsel güven düzeyi  $\bar{x}=4,06$  aritmetik ortalama ile oldukça yüksek bir değer olarak bulunmuştur.

#### **3.1.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında incelenen 467 karayolu ulaştırma sektörü çalışanının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan tek boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine Tablo 6’da ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Tablo 6’daki değerlere göre araştırmaya katılan çalışanların işlerine duyduğu bağlılık düzeyini ölçmek üzere yöneltilen “işime yüksek düzeyde bağlılık duyuyorum” ifadesi, verilen yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,67$  ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %3,9’u “hiç katılmıyorum”, %3,9’u “az katılıyorum”, %2,1’i “orta düzeyde katılıyorum”, %1,7’si “çok katılıyorum” ve %88,4’ü ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Bu değerler dikkate alındığında araştırma kapsamında incelenen işletmelerin çoğunda çalışanların işlerine yüksek derecede bağlılık duyduğu anlaşılmaktadır.

“Eğer işletmenin iyiliği için gerekli ise bireysel faydamdan feragat edebilirim” ifadesi ile “işletmem ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,23$  ile aynı orandadır. Çalışanların işletme çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün gördüğünü, ilgili ifadeye verdikleri yanıtlar ile belirlemektedir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %85,2’si “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. İşletme ile çalışanın kendisi arasındaki bağın güçlü olduğuna yönelik katılımcıların %82,4’ü de “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretleyerek, örgüte olan bağlılık düzeylerini ortaya koymuştur.

**Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=467)**

İfadeler (ÖRGÜTSEL BAĞLILIK)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
26- Geleceğimin bu işletmeye yakından bağlı olduğumu hissediyorum	f %	17 3,6	11 2,4	48 10,3	193 41,3	198 42,4	4,16	0,96
27- Eğer işletmenin iyiliği için gerekli ise bireysel faydamdan feragat edebilirim	f %	11 2,4	13 2,8	45 9,6	185 39,6	213 45,6	4,23	0,91
28- İşletmem ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	f %	9 1,9	15 3,2	58 12,4	163 34,9	222 47,5	4,23	0,92
29- Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	f %	7 1,5	29 6,2	64 13,7	161 34,5	206 44,1	4,13	0,97
30- Gerektiğinde işletmemin iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	f %	6 1,3	67 14,3	35 7,5	144 30,8	215 46,0	4,06	1,11
31- İşime yüksek düzeyde bağlılık duyuyorum	f %	18 3,9	18 3,9	10 2,1	8 1,7	413 88,4	4,67	0,98
<b>GENEL TOPLAM (n=467)</b>							4,25	0,68

Çalışanların gelecek planlarını şu anda çalıştıkları işletmeye göre şekillendirdiği ve dolayısıyla işletme ile aralarında güçlü bağ olduğunu,  $\bar{x}=4,16$  aritmetik ortalamaya sahip “geleceğimin bu işletmeye yakından bağlı olduğumu hissediyorum” ifadesine verdikleri yanıtlar göstermektedir. Bu ifadeye katılımcıların %3,6’sı hiç katılmadığını, %2,4’ü az katıldığını, %10,3’ü orta düzeyde katıldığını, %41,3’ü çok katıldığını ve %42,4’ü tamamen katıldığını ifade etmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu ifadenin yukarıdaki ifadelerle oranla daha düşük aritmetik ortalamaya sahip olmasına rağmen, 4’ün üzerinde bir puana sahip olması çalışanların geleceğini çalıştıkları işletmeye bağladıklarının bir göstergesidir.

Katılımcıların, çalıştıkları işletmede olmaktan duydukları tatmin düzeyini “genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım” ifadesine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=4,13$ ) ile göstermektedir. Katılımcıların sadece %7,7’si bu ifadeye hiç katılmadığını ya da az katıldığını belirtirken, %78,6’sı bu ifadeye “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretleyerek yüksek düzeyde tatmin olduklarını belirtmektedir.

Katılımcıların, çalıştıkları işletmenin karlılığı ve refahı için gerektiğinde yapabileceklerinin ötesinde çalışıp çalışamayacaklarını belirlemeye yönelik ifade, diğer bağlılık ifadelerine göre en az aritmetik ortalamaya ( $\bar{x}=4,06$ ) sahip olan ifadedir. Bu ifadeye katılımcıların %1,3’ü hiç katılmadığını, %14,3’ü az katıldığını, %7,5’i orta düzeyde katıldığını, %30,8’i çok katıldığını ve %46,0’sı tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması diğer ifadelere oranla düşük olsa da araştırmaya dahil olan işletmelerin çoğunda, katılımcıların büyük bir bölümü (%76,8) bu ifadeye olumlu görüş bildirerek örgüte olan bağlılık düzeylerini göstermiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri genel bazda ele alındığında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ( $\bar{x}=4,25$ ) yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.1.5. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması**

Araştırma kapsamında incelenen karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı bireysel (demografik/bağımsız değişkenler) özellikleri açısından karşılaştırılması ve söz konusu iki değişken arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız iki grup için t-testi, ikiden fazla gruplar için tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmış ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları takip eden bölümlerde verilmiştir.

#### **3.1.5.1. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması**

Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkeni bakımından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılmıştır. Ural ve Kılıç (2006: 220)’a göre, tek yönlü varyans analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki ortak etkilerin belirlenmesi sağlanmakta ve her iki

değişkene ait grupların bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, bu ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) olup olmadığı test edilebilmektedir. Söz konusu farklılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 7’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 7’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven alt boyutlarından iş arkadaşlarına güven puanları ortalamalarının katılımcıların yaşlarına göre, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ( $F=3,964$ ;  $p=0,004$ ) tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucunda, 55 yaş ve üzeri yaş grubundaki ( $4,33 \pm 0,45$ ) ve 46-55 yaş grubundaki ( $4,25 \pm 0,40$ ) katılımcıların iş arkadaşlarına güven puanları, 18-25 yaş grubundaki katılımcıların ( $3,94 \pm 0,90$ ), 26-35 yaş grubundaki katılımcıların ( $4,06 \pm 0,76$ ) ve 36-45 yaş grubundaki katılımcıların ( $4,18 \pm 0,45$ ) iş arkadaşlarına güven puanlarından daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 7. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	4,09	0,67	Genel	466	210,661	-	2,211	0,067
			Gruplar Arası	4	3,957	0,899		
			Gruplar İçi	462	206,705	0,447		
İş Arkadaşlarına Güven	4,11	0,68	Genel	466	212,827	-	3,964	0,004***
			Gruplar Arası	4	7,061	1,765		
			Gruplar İçi	462	205,765	0,445		
Örgüte Güven	3,99	0,72	Genel	466	238,327	-	0,541	0,705
			Gruplar Arası	4	1,112	0,278		
			Gruplar İçi	462	237,215	0,513		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	4,06	0,64	Genel	466	188,740	-	1,601	0,173
			Gruplar Arası	4	2,580	0,645		
			Gruplar İçi	462	186,160	0,403		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4,25	1,11	Genel	466	215,631	-	3,483	0,008***
			Gruplar Arası	4	6,313	1,578		
			Gruplar İçi	462	209,318	0,453		

\*\*\*:  $p<0,05$

Varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkeni açısından grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $F=3,483$ ;  $p=0,008$ ) olduğu grlmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) testi sonucunda, iş arkadaşlarına güven alt boyutunda olduğu gibi 46-55 yaş grubu ile 56 ve üzeri yaş grubu lehine sonuçlanmıştır. Söz gelimi, 55 yaş ve üzeri yaş grubundaki ( $4,44 \pm 0,52$ ) ve 46-55 yaş grubundaki ( $4,36 \pm 0,50$ ) katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi; 18-25 yaş grubundaki katılımcıların ( $4,06 \pm 0,84$ ), 26-35 yaş grubundaki katılımcıların ( $4,23 \pm 0,73$ ) ve 36-45 yaş grubundaki katılımcıların ( $4,31 \pm 0,56$ ) rgtsel bağlılık düzeyinden daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Yapılan varyans analizi sonucunda, katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından olan yöneticiye güven düzeyi katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırıldığında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ( $F=2,211$ ;  $p=0,067$ ) tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Daha basit bir ifadeyle, yapılan analiz sonucunda yöneticiye duyulan güven düzeyinin katılımcıların yaşları açısından karşılaştırılmasında elde edilen “F” değeri ve “p” (olasılık) değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olarak bulunmuştur. Bu durumda, katılımcıların yöneticiye duyduğu güven düzeyi yaş değişkeni açısından etkilenmemektedir. Aynı şekilde, örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven düzeyi ( $F=0,541$ ;  $p=0,705$ ) ile genel örgütsel güven düzeyi ( $F=1,601$ ;  $p=0,173$ ) katılımcıların yaşlarına istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bu durumda, araştırmanın ilk hipotezi olan “*H1: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezine göre geliştirilen “*H1a: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

### **3.1.5.2. Katılımcıların rgtsel Güven ve rgtsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması**

Araştırma kapsamında incelenen katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını test etmek amacıyla t testinden yararlanılmıştır.

Bağımsız örneklemeler için t testi, birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması ve bu ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven (%95, %99 gibi) düzeyinde anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır (Ural ve Kılıç, 2006: 200). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 8’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t testi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
Yöneticiye Güven	Kadın	145	4,03	0,79	4,855	0,028***
	Erkek	322	4,12	0,61		
İş Arkadaşlarına Güven	Kadın	145	4,05	0,78	6,822	0,009***
	Erkek	322	4,15	0,62		
Örgüte Güven	Kadın	145	3,89	0,79	2,934	0,087
	Erkek	322	4,03	0,68		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	Kadın	145	3,98	0,75	6,784	0,009***
	Erkek	322	4,09	0,58		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kadın	145	4,18	0,80	10,963	0,001***
	Erkek	322	4,28	0,62		

\*\*\*:  $p < 0,05$

Tablo 8’deki değerlere göre, katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından olan yöneticiye güven düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ( $t/F=4,855$ ;  $p=0,028$ ) gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Cinsiyet değişkenine göre, erkek çalışanların yöneticiye güven düzeyi ( $\bar{x}=4,12$ ) kadın çalışanların yöneticiye güven düzeyine ( $\bar{x}=4,03$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından olan iş arkadaşlarına güven düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı ( $t/F=6,822$ ;  $p=0,009$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). Cinsiyet değişkenine göre, erkek çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güvenin düzeyi ( $\bar{x}=4,15$ ) kadın çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güvenin düzeyinden ( $\bar{x}=4,05$ ) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8’deki t testi sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel güvenin bir diğer alt boyutu olan örgüte güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan



anlamli bir farklılık göstermediği ( $t/F=2,934$ ;  $p=0,087$ ) tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ancak genel olarak örgütsel güven düzeyinin cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark ( $t/F=6,784$ ;  $p=0,009$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde, erkek katılımcıların örgütsel güven düzeyi ( $\bar{x}=4,09$ ), kadın katılımcıların örgütsel güven düzeyinden ( $\bar{x}=3,98$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma kapsamında incelenen katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar ( $t/F=10,963$ ;  $p=0,001$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Bu değerler doğrultusunda, erkek katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinin ( $\bar{x}=4,28$ ), kadın katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine ( $\bar{x}=4,18$ ) göre daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın ikinci alt hipotezi olan “*H1<sub>b</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

### **3.1.5.3. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması ve iki değerken arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Söz konusu amaç doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 9’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 9’daki sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven düzeylerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ( $F=3,393$ ;  $p=0,018$ ) görölmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucunda, lisansüstü eğitim almış katılımcıların ( $4,32 \pm 0,41$ ) yöneticiye güven puanları, lise/ortaöğretim düzeyinde ( $4,06 \pm 1,00$ ), önlisans düzeyinde ( $4,10 \pm 0,58$ ) ve lisans düzeyinde ( $4,01 \pm 0,55$ ) eğitim almış olan katılımcıların yöneticiye güven puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından iş arkadaşlarına güven düzeylerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ( $F=4,589$ ;  $p=0,004$ ) olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucuna göre, lisansüstü eğitim durumuna sahip olanların ( $4,33 \pm 0,37$ ) iş arkadaşlarına duyduğu güven puanları, lise/ortaöğretim eğitim durumuna ( $3,99 \pm 0,92$ ) ve lisans eğitim durumuna sahip ( $4,03 \pm 0,65$ ) olan katılımcıların iş arkadaşlarına duyduğu güven puanından daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	4,09	0,67	Genel	466	210,661	-	3,393	0,018***
			Gruplar Arası	3	4,532	1,511		
			Gruplar İçi	463	206,129	0,445		
İş Arkadaşlarına Güven	4,11	0,68	Genel	466	212,827	-	4,589	0,004***
			Gruplar Arası	3	6,146	2,049		
			Gruplar İçi	463	206,681	0,446		
Örgüte Güven	3,99	0,72	Genel	466	238,327	-	3,885	0,009***
			Gruplar Arası	3	5,851	1,950		
			Gruplar İçi	463	232,475	0,502		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	4,06	0,64	Genel	466	188,740	-	4,147	0,006***
			Gruplar Arası	3	4,939	1,646		
			Gruplar İçi	463	183,800	0,397		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4,25	1,11	Genel	466	215,631	-	3,917	0,009***
			Gruplar Arası	3	5,337	1,779		
			Gruplar İçi	463	210,294	0,454		

\*\*\*:  $p<0,05$

Tablo 9'a göre örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven düzeyinin katılımcıların eğitim durumlarına göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $F=3,885$ ;  $p=0,009$ ) olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testine göre, lisansüstü eğitim almış olanların ( $4,21 \pm 0,54$ ) örgüte güven düzeylerinin puanları, lisans eğitimi almış ( $3,86 \pm 0,65$ ), önlisans eğitimi almış ( $4,00 \pm$

0,65) ve ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim almış ( $4,03 \pm 0,65$ ) olan katılımcıların örgüte güven düzeylerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin eğitim durumlarına göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $F=4,147$ ;  $p=0,006$ ) olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim almış olanların ( $4,28 \pm 0,38$ ) örgütsel güven düzeyleri, lisans eğitimi almış ( $3,96 \pm 0,54$ ), ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim almış ( $4,02 \pm 0,93$ ) ve önlisans eğitimi almış ( $4,09 \pm 0,55$ ) olan katılımcıların örgütsel güven düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $F=3,917$ ;  $p=0,009$ ) vardır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, lisansüstü eğitim almış olanların ( $4,49 \pm 0,58$ ) örgütsel bağlılık düzeyi, önlisans eğitimi almış ( $4,15 \pm 0,64$ ), ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim almış ( $4,21 \pm 0,81$ ) ve lisans eğitimi almış ( $4,26 \pm 0,65$ ) olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksektir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü alt hipotezi olan “*H1c: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezi destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

#### **3.1.5.4. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılması ve söz konusu değişkenlerin arasında %95’lik güven düzeyinde anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t-testi sonuçları Tablo 10’da ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t testi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	Durumu	N	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Yöneticiye Güven	Evli	328	4,16	0,51	3,553	0,000***
	Bekar	139	3,93	0,94		

İş Arkadaşlarına Güven	Evli	328	4,22	0,48	5,371	0,000***
	Bekar	139	3,86	0,95		
Örgüte Güven	Evli	328	4,01	0,63	1,223	0,000***
	Bekar	139	3,92	0,88		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	Evli	328	4,12	0,49	3,398	0,000***
	Bekar	139	3,91	0,87		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evli	328	4,36	0,56	5,400	0,000***
	Bekar	139	4,00	0,86		

\*\*\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların genel olarak örgütsel güven ile alt boyutları olan yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven ve örgüte güven düzeylerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılması sonucunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 10’da görüleceği üzere, katılımcıların yöneticiye güven alt boyutu puanlarının, medeni durumları açısından grup ortalamaları arasındaki fark ( $t=3,553$ ;  $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Evli olan çalışanların yöneticiye duyduğu güven düzeyi ( $\bar{x}=4,16$ ), bekar olan çalışanların güven düzeyinden ( $\bar{x}=3,93$ ) daha yüksek hesaplanmıştır.

Çalışanların iş arkadaşlarına olan güven düzeylerinin medeni durumları açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı ( $t=5,371$ ;  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). Medeni durum değişkenine göre, evli olan çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi ( $\bar{x}=4,22$ ), bekar olan çalışanların duyduğu güven düzeyinden ( $\bar{x}=3,86$ ) daha yüksektir.

Örgütsel güvenin bir diğer alt boyutu olan örgüte güven düzeylerinin çalışanların medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık ( $t=1,223$ ;  $p=0,000$ ) gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre, evli olan çalışanlar ( $\bar{x}=4,01$ ) bekar olan çalışanlara ( $\bar{x}=3,92$ ) oranla örgütlerine daha yüksek düzeyde güven duymaktadır. Bunun en belirgin sebebi, evli kişilerin daha fazla sorumluluk sahibi olması ve işletmelerin de evli kişilere karşı daha ılımlı yaklaşıyor olabileceği gösterilebilir.

Katılımcıların genel örgütsel güven puanlarının, medeni durumları açısından grup ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık ( $t=3,398$ ;  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre evli olan çalışanların örgütsel güven düzeyi ( $\bar{x}=4,12$ ), bekar olan çalışanların örgütsel güven düzeyinden ( $\bar{x}=3,91$ ) daha

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi incelendiğinde de medeni durumları açısından anlamlı farklılıklar ( $t=5,400$ ;  $p=0,000$ ) olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Evli olan çalışanların ( $\bar{x}=4,36$ ), bekar olan çalışanlara ( $\bar{x}=4,00$ ) oranla örgütüne daha fazla bağlılık duyduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel güven ile örgütsel güven alt boyutları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumları açısından istatistiksel olarak farklılık göstermesi, araştırmanın dördüncü alt hipotezi olan “*H1<sub>d</sub>: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini destekler niteliktedir.

### **3.1.5.5. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalama aylık gelir (TL) durumlarına göre karşılaştırılması ve iki değişken arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 11’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 11’deki değerler dikkate alındığında, katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven düzeylerinin katılımcıların gelir durumlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark ( $F=4,655$ ;  $p=0,003$ ) istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak için yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucuna göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcıların ( $3,88 \pm 1,06$ ) yöneticiye duyduğu güven puanları, 1501 TL ile 2500 TL arası gelir elde eden ( $4,09 \pm 0,58$ ), 2501 TL ile 3500 TL arası gelir elde eden ( $4,26 \pm 0,54$ ) ve 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden ( $4,18 \pm 0,47$ ) katılımcıların yöneticiye duyduğu güven puanlarından daha yüksek hesaplanmıştır.

Çalışanların iş arkadaşlarına güven düzeylerinin ortalama aylık gelir durumlarına göre karşılaştırılmasında, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ( $F=15,537$ ;  $p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucuna göre 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcıların ( $3,71 \pm 1,05$ ) iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyinin, 1501 TL ile 2500 TL arası gelir elde eden ( $4,16 \pm 0,55$ ) katılımcıların, 2501

TL ile 3500 TL arası gelir elde eden ( $4,32 \pm 0,59$ ) katılımcıların ve 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden ( $4,24 \pm 0,44$ ) katılımcıların iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven düzeyinin katılımcıların gelir durumlarına göre, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ( $F=1,671$ ;  $p=0,172$ ) olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	4,09	0,67	Genel	466	210,661	-	4,655	0,003***
			Gruplar Arası	3	6,168	2,056		
			Gruplar İçi	463	204,493	0,442		
İş Arkadaşlarına Güven	4,11	0,68	Genel	466	212,827	-	15,537	0,000***
			Gruplar Arası	3	19,466	6,489		
			Gruplar İçi	463	193,361	0,418		
Örgüte Güven	3,99	0,72	Genel	466	238,327	-	1,671	0,172
			Gruplar Arası	3	2,553	0,851		
			Gruplar İçi	463	235,774	0,509		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	4,06	0,64	Genel	466	188,740	-	6,263	0,000***
			Gruplar Arası	3	7,361	2,454		
			Gruplar İçi	463	181,379	0,392		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4,25	1,11	Genel	466	215,631	-	10,223	0,000***
			Gruplar Arası	3	13,396	4,465		
			Gruplar İçi	463	202,235	0,437		

\*\*\*:  $p<0,05$

Katılımcıların genel olarak örgütsel güven düzeylerinin ortalama aylık gelir durumlarına göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $F=6,263$ ;  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcıların ( $3,81 \pm 0,96$ ) örgütsel güven düzeyinin, 1501 TL ile 2500 TL arası gelir elde eden ( $4,09 \pm 0,55$ ) katılımcıların, 2501 TL ile 3500 TL arası gelir elde eden ( $4,21 \pm 0,58$ ) katılımcıların ve 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden ( $4,13 \pm 0,47$ ) katılımcıların örgütsel güven düzeyinden daha yüksek düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalama aylık gelir durumlarına göre grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ( $F=10,223$ ;  $p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların grubunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden çalışanların ( $3,94 \pm 0,96$ ) örgütsel bağlılık düzeyi, 1501 TL ile 2500 TL arası gelir elde eden ( $4,24 \pm 0,60$ ) katılımcıların, 2501 TL ile 3500 TL arası gelir elde eden ( $4,44 \pm 0,50$ ) katılımcıların ve 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden ( $4,38 \pm 0,54$ ) katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçların, araştırmanın beşinci alt hipotezi olan “*H1e: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının gelir durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlar olduğu görülmektedir.

### 3.1.5.6. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektördeki Toplam Çalışma Süreleri (Sektör Tecrübesi) Açısından Karşılaştırılması

Araştırma kapsamına incelenen karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin sektördeki toplam çalışma sürelerine (sektör tecrübesine) göre karşılaştırılması ve iki değişken arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinden elde edilen sonuçların değerleri Tablo 12’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	4,09	0,67	Genel	466	210,661	-	1,556	0,212
			Gruplar Arası	2	1,404	0,702		
			Gruplar İçi	464	209,258	0,451		
İş Arkadaşlarına Güven	4,11	0,68	Genel	466	212,827	-	1,175	0,310
			Gruplar Arası	2	1,073	0,536		
			Gruplar İçi	464	211,754	0,456		
Örgüte Güven	3,99	0,72	Genel	466	238,327	-	4,325	0,014****
			Gruplar Arası	2	4,362	2,181		
			Gruplar İçi	464	233,965	0,504		
ÖRGÜTSEL	4,06	0,64	Genel	466	188,740	-	1,333	0,265

GÜVEN (Genel)			Gruplar Arası	2	1,078	0,539		
			Gruplar İçi	464	187,662	0,404		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4,25	1,11	Genel	466	215,631	-		
			Gruplar Arası	2	1,546	0,773	1,675	0,188
			Gruplar İçi	464	214,086	0,461		

\*\*\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların genel örgütsel güven düzeyi ( $F=1,333$ ;  $p=0,265$ ), yöneticiye güven düzeyi ( $F=1,556$ ;  $p=0,212$ ), iş arkadaşlarına güven düzeyi ( $F=1,175$ ;  $p=0,310$ ) ve örgütsel bağlılık düzeyi ( $F=1,675$ ;  $p=0,188$ ) grup ortalamalarının, katılımcıların toplam sektör tecrübesi değişkeni açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 12'ye göre, katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven düzeylerinin sektördeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasındaki fark ( $F=4,325$ ;  $p=0,014$ ) istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak için yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucuna göre, 1 yıl ve 1 yıldan daha az süredir sektörde çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyi ( $4,18 \pm 0,74$ ), 5 yıl ve üzerinde çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyinden ( $3,99 \pm 0,72$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, araştırmanın altıncı alt hipotezi olan “*H1f: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının sektördeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

### 3.1.5.7. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılarak iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 13'te ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans	Df	Kareler	Kareler	F	p
-------------	-----------	------	---------	----	---------	---------	---	---



			Kaynağı	Toplamı	Ortalaması			
Yöneticiye Güven	4,09	0,67	Genel	466	210,661	-		
			Gruplar Arası	2	0,679	0,340	0,750	0,473
			Gruplar İçi	464	209,982	0,453		
İş Arkadaşlarına Güven	4,11	0,68	Genel	466	212,827	-		
			Gruplar Arası	2	1,245	0,622	1,365	0,256
			Gruplar İçi	464	212,827	0,456		
Örgüte Güven	3,99	0,72	Genel	466	238,327	-		
			Gruplar Arası	2	0,590	0,295	0,575	0,563
			Gruplar İçi	464	237,737	0,512		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	4,06	0,64	Genel	466	188,740	-		
			Gruplar Arası	2	0,665	0,333	0,821	0,441
			Gruplar İçi	464	188,074	0,405		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4,25	1,11	Genel	466	215,631	-		
			Gruplar Arası	2	0,991	0,495	1,071	0,344
			Gruplar İçi	464	214,641	0,463		

Tablo 13'teki varyans analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; örgütsel güven alt boyutlarından olan yöneticiye güven düzeyi ( $F=0,750$ ;  $p=0,473$ ), iş arkadaşlarına güven düzeyi ( $F=1,365$ ;  $p=0,256$ ), örgüte güven düzeyi ( $F=0,575$ ;  $p=0,563$ ) ile genel örgütsel güven düzeyi ( $F=0,821$ ;  $p=0,441$ ) ve örgütsel bağlılık düzeyi ( $F=1,071$ ;  $p=0,344$ ) grup ortalamalarının, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma süreleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bu durumda, araştırmanın yedinci alt hipotezi olan “H1g:Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” alt hipotezini desteklemeyen sonuçlara ulaşılmıştır.

### 3.1.5.8. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüm (Departman) Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya dahil edilen ulaştırma sektöründe karayolu ulaştırma şirketlerinin farklı bölümlerinde çalışan katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalıştıkları bölüme göre karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan varyans analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 14'te ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 14'teki sonuçlara göre katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven düzeylerinin, katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=2,931$ ;  $p=0,000$ ) anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucunda, araç-içi hizmetler bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,49 \pm 0,38$ ) yöneticiye güven puanlarının, bilet satış bölümünde çalışan ( $3,65 \pm 1,37$ ) ve müşteri temsilciliği bölümünde ( $3,88 \pm 0,87$ ) çalışan katılımcıların yöneticiye güven puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları bölümünde ( $4,32 \pm 0,46$ ) ve kurumsal denetleme bölümünde çalışan ( $4,45 \pm 0,21$ ) katılımcıların yöneticiye güven puanlarının da bilet satış bölümünde çalışan ( $3,65 \pm 1,37$ ) katılımcıların yöneticiye güven puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, elde edilen Anova sonuçlarına göre söz konusu bölüm değişkenlerinin ortalama farklılıkları  $0,05(*)$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 14. Katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=467)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	4,09	0,67	Genel	466	210,661	-	2,931	0,000***
			Gruplar Arası	16	19,880	1,243		
			Gruplar İçi	450	190,781	0,424		
İş Arkadaşlarına Güven	4,11	0,68	Genel	466	212,827	-	3,463	0,000***
			Gruplar Arası	16	23,332	1,458		
			Gruplar İçi	450	189,495	0,421		
Örgüte Güven	3,99	0,72	Genel	466	238,327	-	4,470	0,000***
			Gruplar Arası	16	32,684	2,043		
			Gruplar İçi	450	205,642	0,457		
ÖRGÜTSEL GÜVEN (Genel)	4,06	0,64	Genel	466	188,740	-	3,899	0,000***
			Gruplar Arası	16	22,980	1,436		
			Gruplar İçi	450	165,760	0,368		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4,25	1,11	Genel	466	215,631	-	2,902	0,000***
			Gruplar Arası	16	20,166	1,260		
			Gruplar İçi	450	195,465	0,434		

\*\*\*:  $p<0,05$

İş arkadaşlarına güven boyutu açısından incelendiğinde, katılımcıların iş arkadaşlarına güven düzeylerinin çalıştıkları bölüme göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $F=3,463$ ;  $p=0,000$ ) olduğu gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma Tukey testine göre, kalite-kontrol bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,21 \pm 0,63$ ) iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyinin, bilet satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $3,50 \pm 1,18$ ) iş arkadaşlarına güven düzeyine oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Muhasebe bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,21 \pm 0,43$ ) lehine olarak iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, bilet satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $3,50 \pm 1,18$ ) güven düzeyine oranla yüksek bulunmuştur. Yazılım bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,26 \pm 0,62$ ) lehine olarak iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, bilet satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $3,50 \pm 1,18$ ) güven düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Tesis kontrol bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,18 \pm 0,37$ ) lehine olarak iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, bilet satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $3,50 \pm 1,18$ ) güven düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Kurumsal iletişim bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,20 \pm 0,35$ ) lehine olarak iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, bilet satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $3,50 \pm 1,18$ ) güven düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. İş arkadaşlarına güven düzeyi açısından anlamlılık gösteren bir diğer bölüm ise kurumsal denetleme bölümüdür. Kurumsal denetleme bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,43 \pm 0,28$ ) iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, bilet satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $3,50 \pm 1,18$ ) güven düzeyinden daha yüksektir.

Tablo 14'e göre örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven düzeyinin katılımcıların çalıştığı bölüme göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $F=4,470$ ;  $p=0,000$ ) olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, araç-içi hizmetler bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,55 \pm 0,15$ ) lehine bir durum olarak örgüte duyduğu güven düzeyinin; bilet satış bölümünde ( $3,66 \pm 1,20$ ), kalite-kontrol bölümünde ( $3,92 \pm 0,64$ ), muhasebe bölümünde ( $3,98 \pm 0,56$ ), ulaştırma bölümünde ( $3,38 \pm 0,64$ ), tesis-kontrol bölümünde ( $3,90 \pm 0,44$ ), kurumsal iletişim bölümünde ( $3,76 \pm 0,58$ ), idari işler bölümünde ( $3,79 \pm 0,49$ ) ve müşteri temsilciliği bölümünde ( $3,77 \pm 0,86$ ) çalışan katılımcıların örgüte duyduğu güven düzeyinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tukey testi sonuçlarına göre örgüte güven düzeyindeki farklılıkların devamına bakıldığında, araç satış bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,21 \pm 0,43$ ) örgüte duyduğu güven düzeyi, ulaştırma bölümünde çalışan ( $3,50 \pm 1,18$ ) katılımcıların örgüte duyduğu güven düzeyine göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca kurumsal denetleme bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,26 \pm 0,62$ ) örgüte duyduğu güven düzeyi; bilet satış bölümünde çalışan ( $3,50 \pm 1,18$ ), ulaştırma bölümünde çalışan ( $3,50 \pm 1,18$ ), kurumsal iletişim bölümünde çalışan ( $3,50 \pm 1,18$ ) ve müşteri temsilciği bölümünde çalışan ( $3,50 \pm 1,18$ ) katılımcıların örgüte olan güven düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların genel olarak örgütsel güven düzeylerinin çalıştıkları bölüme göre, grup ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ( $F=3,899$ ;  $p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonucuna göre, araç-içi hizmetler bölümünde çalışan katılımcıların ( $4,50 \pm 0,20$ ) örgütsel güven puanlarının, bilet satış bölümünde çalışan ( $3,61 \pm 1,20$ ), ulaştırma bölümünde çalışan ( $3,68 \pm 0,48$ ) ve müşteri temsilciliği bölümünde çalışan ( $3,82 \pm 0,82$ ) katılımcıları örgütsel güven puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tukey testine göre insan kaynakları bölümünde çalışan ( $4,25 \pm 0,49$ ) katılımcıların örgütsel güven puanlarının, bilet satış bölümünde çalışan ( $3,61 \pm 1,20$ ) katılımcıların örgütsel güven puanlarından daha yüksek oranda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal denetleme bölümünde çalışan ( $4,46 \pm 0,30$ ) katılımcıların örgütsel güven puanları, bilet satış bölümünde çalışan ( $3,61 \pm 1,20$ ) ve müşteri temsilciliği bölümünde çalışan ( $3,82 \pm 0,82$ ) katılımcıların örgütsel güven puanlarından daha yüksek oranda bulunmuştur.

Son olarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları bölüm açısından karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ( $F=2,902$ ;  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların kaynağını belirlemek üzere yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre, söz konusu anlamlı farklılık araç içi hizmetler bölümünde çalışan ( $4,62 \pm 0,37$ ) katılımcıların lehine olarak sonuçlanarak örgütsel bağlılık düzeylerinin, bilet satış bölümünde çalışan ( $3,89 \pm 1,05$ ) ve müşteri temsilciliği bölümünde çalışan ( $3,97 \pm 0,92$ ) katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların bireysel özellikleri ile ilişkili olan araştırmanın sekizinci alt hipotezi " $H_{1h}$ : Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının çalıştığı bölüme (görevine) göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında

*anlamli bir farklılık vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen “**H1: Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır**” ana hipotezini de destekleyen sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

### 3.1.6. Katılımcıların Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Etkiye Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla “Korelasyon Analizi” tekniğine başvurulmuştur. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini, şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan istatistiksel bir analiz tekniğidir (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Yapılan korelasyon analizinde, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak değerlendirilirken, genel örgütsel güven (GÖG) ile alt boyutları olan yöneticiye güven (YG), iş arkadaşlarına güven (İG) ve örgüte güven (ÖG) boyutları ise bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 15’te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 15: Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi (n=467)**

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	Örgütsel Bağlılık	Belirlilik Katsayısı (R <sup>2</sup> )
Yöneticiye Güven (YG)	r	0,658 (**)	0,433
	p	0,000 **	
İş Arkadaşlarına Güven (İG)	r	0,601 (**)	0,361
	p	0,000 **	
Örgüte Güven (ÖG)	r	0,632 (**)	0,399
	p	0,000 **	
<b>Genel Örgütsel Güven (GÖG)</b>	r	0,683 (**)	0,466
	p	0,000 **	

\*\* : p<0,001

Tablo 15'teki değerler incelendiğinde karayolu ulaştırma sektöru çalışanlarının yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven, örgüte güven alt boyutları ile genel örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ( $p < 0,001$ ). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven, örgüte güven alt boyutları ile genel örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı ( $r$ )” anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasında bulunan Pearson Korelasyon Katsayısının 0-0,29 arasında bulunması halinde zayıf (düşük) düzeyde, 0,30-0,64 arasında bulunması halinde orta düzeyde, 0,65-0,84 arasında bulunması halinde kuvvetli (yüksek) düzeyde ve 0,85-1 arasında bulunması halinde ise çok kuvvetli (çok yüksek) düzeyde ilişki olduğu yorumu yapılabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 248). Bu değerlere göz önüne alındığında, yöneticiye güven alt boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında kuvvetli düzeyde ( $r=0,658$ ) ve pozitif yönde ilişkinin olduğu görölmektedir. Tablo 15'e göre, iş arkadaşlarına güven alt boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde ( $r=0,601$ ) ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgüte güven alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında da iş arkadaşlarına güven boyutunda olduğu gibi orta düzeyde ( $r=0,632$ ) ve pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Genel olarak örgütsel güven değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında kuvvetli düzeyde ( $r=0,683$ ) ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde elde edilen belirlilik (determinasyon) katsayıları ( $R^2$ ) dikkate alındığında, örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam varyansın %43,3'ünü yöneticiye duyulan güven düzeyi, %36,1'inin iş arkadaşlarına duyulan güven düzeyi, %39,9'unu örgüte duyulan güven düzeyi ve %46,6'sını ise genel olarak örgütsel güven düzeyinin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetine ilişkin geliştirilen araştırmanın ikinci ana hipotezi olan “**H2: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgütsel güven düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**” hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun yanında örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait geliştirilen ve ikinci ana hipotezin alt hipotezleri olan “*H2<sub>a</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların yöneticiye duyduğu güven ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*”, “*H2<sub>b</sub>: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güven ile örgütsel bağlılığı arasında*

*pozitif yönlü bir ilişki vardır” ve “H2c:Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgüte duyduğu güven ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” alt hipotezler de desteklenmiştir.*

Araştırma kapsamında değerlendirilen karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının örgütsel güven alt boyutlarını oluşturan yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven ve örgüte güven düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki ilişkinin/etkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasını ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 253). Söz konusu regresyon analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 16’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 16’daki değerlere göre, karayolu ulaştırma sektöründe çalışan katılımcıların yöneticiye duyduğu güven, iş arkadaşlarına duyduğu güven ve örgüte duyduğu güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon modeline (F=136,373; p=0,000) göre anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,05). Katılımcıların yöneticiye duyduğu güven, iş arkadaşlarına duyduğu güven ve örgüte duyduğu güven, modelin belirlilik (determinasyon) katsayısı (R2) olarak hesaplanan değer %46,9’u açıklar niteliktedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel güvenin alt boyutlarındaki bir birimlik artışın, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde %46,9’luk bir artış sağladığı yorumu yapılabilir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin “t” değerlerine göre, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli faktörün yöneticiye güven (t=4,378) olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 16: Örgütsel Güvenin Alt Boyutları (Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (n=467)**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	Anlamlılık
Sabit	1,271	8,423	<b>0,000*</b>	F=136,373 p=0,000*

Yöneticiye Güven (YG)	0,314	4,378	<b>0,000*</b>
İş Arkadaşlarına Güven (İG)	0,194	3,514	<b>0,000*</b>
Örgüte Güven (ÖG)	0,224	3,765	<b>0,000*</b>

\*:  $p < 0,05$ ; Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (ÖB),  $R^2$ : 0,469

Elde edilen bu değerlere göre, matematiksel bir formül olarak çoklu doğrusal regresyon modeli şu şekilde gösterilebilir:

$$\text{ÖB} = 1,271 + 0,314 \cdot \text{YG} + 0,194 \cdot \text{İG} + 0,224 \cdot \text{ÖG}$$

Çoklu doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın üçüncü ana hipotezinin alt hipotezleri olan “ $H3_a$ : Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların yöneticiye duydukları güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir”, “ $H3_b$ : Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir” ve “ $H3_c$ : Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir” alt hipotezlerini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Ayrıca araştırma kapsamında incelenen çalışanların genel olarak örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizinden elde edilen değerlere Tablo 17’de ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 17: Genel Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi (n=467)**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	Anlamlılık
Sabit	1,287	8,658	<b>0,000*</b>	F=406,360 p= <b>0,000*</b>
<b>Genel Örgütsel Güven (GÖG)</b>	0,730	20,158	<b>0,000*</b>	

\*:  $p < 0,05$ ; Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (ÖB),  $R^2$ : 0,466



Tablo 17'e göre, karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların genel örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon modelinin ( $F=406,360$ ;  $p=0,000$ ) de anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Katılımcıların genel örgütsel güven düzeyi, modelin belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $R^2$ ) olarak hesaplanan değerin %46,6'sını açıklamaktadır. Daha basit bir ifadeyle, katılımcıların genel örgütsel güven düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde %46,6'lık bir artışa sebep olmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla araştırmanın üçüncü ana hipotezi olan "H3: Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgütsel güven algı düzeyi örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir" hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar yerli ve yabancı literatürde yapılmış birçok araştırmanın sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Cook ve Wall (1980) tarafından, çalışanların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat düzeylerini ölçmek üzere sırasıyla 390 ve 260 çalışan üzerinde ayrı ayrı yapılan uygulamalı araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel güven ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Çetinel (2008)'in yüksek lisans tezi olarak ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 112 çalışan üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında kuvvetli düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz (2008)'ın Kütahya İlinde 120 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonuçlarında da örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çubukçu ve Tarakçioğlu (2010)'nun 332 otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırmanın sonucunda, örgütsel güven düzeyinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşkın ve Dilek (2010)'in örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere İstanbul'da özel bir şirkette 56 kişi ile yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir. Aynı şekilde Top (2012)'un 304 hekim ve 254 hemşire ile gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcıların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri belirlenmeye

alışılmıştır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında kuvvetli düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkilerin ve güçlü etkileşimin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Güven, yaşamın her alanında gerekli olan bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Hangi konuda olursa olsun güven ortamının olduğu her yerde insanların daha huzurlu, daha mutlu ve daha üretken olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Aynı şekilde bağlılık konusu da bağlılık duyulan tarafın lehine bir durum olarak açıklanabilir. Çünkü, bağlılık duyan kimse, bağlılık duyduğu şey ne ise (örgüt, işletme, kişi, vatan vb.) onun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutabileceği söylenebilir. Örgütler açısından bakıldığında, örgütüne bağlılık duyan kişiler örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında aktif rol oynamak için çabalarlar. Güven ortamının var olduğu bir örgütte, çalışanların yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgüte duyduğu güven ile örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması daha mümkün hale gelmektedir. Çünkü örgütlerin ve örgüt üyelerinin istikrarlı bir şekilde etkinlik ve verimliliği için, örgütte bireyler ve gruplar arasındaki güvenin çok önemli bir faktör olduğu açıktır (Cook ve Wall, 1980: 39). Dolayısıyla örgütte olan güven ortamı, çalışanların işlerini sevmesine, başarılı, katılımcı ve yaratıcı bireyler haline gelmesinde yardımcı olmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 135). Buradan hareketle, ulaştırma sektöründe karayolu taşıma şirketlerinde çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya koymak amacıyla böyle bir araştırmanın yapılmasının gerekli olduğu düşünülmüştür.

Araştırmanın konusu ve amacına uygun olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, örgütsel güven kavramı ile örgütsel bağlılık kavramları genel hatlarıyla ele alınmış ve detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise yapılan uygulamaya ilişkin genel bilgiler, yapılan analizlere ilişkin bilgiler ve bu analizlerden elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırma kapsamında geliştirilmiş olan her ana hipotez (H1, H2 ve H3) ve bu ana hipotezlere ait alt hipotezlerden “*H1<sub>g</sub>:Karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezi dışındaki her alt hipotezi destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Daha geniş bir ifadeyle, katılımcıların bazı bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (H1, H1a, H1b,

H1c, H1d, H1e, H1f, H1h). Ancak, katılımcıların şu anda çalıştıkları mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (H1g). Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, katılımcıların yöneticilerine duyduğu güven, iş arkadaşlarına duyduğu güven, örgüte duyduğu güven alt boyut düzeyleri ve genel örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (H2, H2a, H2b, H2c). Söz konusu değişkenler arasındaki etki düzeyini ölçmek için yapılan regresyon analizine göre, katılımcıların yöneticilerine duyduğu güven, iş arkadaşlarına duyduğu güven, örgüte duyduğu güven alt boyut düzeyleri ve genel örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif (olumlu) yönde etkilediği tespit edilmiştir (H3, H3a, H3b, H3c). Sonuç olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların örgütsel güven düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyleri de orta ve normal düzeyde artış göstermektedir.

Daha açık bir ifade ile anlattığımızda; karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların yaşlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkilerini incelediğimizde, örgütsel güven düzeyleri ile yaşları arasında farklılıklar olmasa da bağlılıkları açısından baktığımızda 55 yaş üzerindeki çalışanların diğer çalışanlara göre bağlılıklarının daha yüksek olduğunu görmekteyiz.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların cinsiyetleri açısından güven ve bağlılık düzeylerini incelediğimizde, erkek çalışanların bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Bunun sebebi erkek çalışanların daha fazla sorumluluk almalarından kaynaklıdır. Yine sürekli hareket halinde olmaları ve uzun çalışma saatlerinin olmasından kaynaklı olarak erkek çalışanlar daha fazladır. Kadın çalışanların daha çok finans, muhasebe, insan kaynakları, müşteri temsilciliği gibi daha çalışma saatleri az ve daha az hareket halinde oldukları bölümlerde çalıştıkları görülmüştür.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların eğitim durumları açısından incelediğimizde, lisansüstü eğitim almış kişilerin güven ve bağlılıkları lisans, önlisans ve lise mezunlarına göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Aslında eğitim durumları kişilerin yükseldikçe güven ve bağlılıklarının daha da azalması gerekmektedir ancak karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların yüksek çıkmasının sebebi yeni mezun

kişilerin daha fazla olması ve kendilerini geliştirdiklerinde çalıştıkları örgütte terfi imkanlarının olabileceğini düşünmesinden kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların medeni durumları açısından incelediğimizde evli çalışanların çok fazla olduğunu görmekteyiz. Çok fazla çalışma saatlerinin olması ve sürekli hareket halinde olmalarından dolayı daha çok bekar çalışanların olması beklenirdi. Ancak yapılan anketlerde evli çalışanların karayolu ulaştırma sektöründe çalışmalarına engel olmadığı görülmüştür. Yine evli çalışanların örgütlerine güven ve bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun sebebi ise, evli çalışanların sorumluluklarının fazlalığındandır. Evli çalışanların işten ayrıldıklarında katlanmak zorunda oldukları maliyet bekar çalışanlara göre çok daha fazladır.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların gelir durumları açısından baktığımızda, 1500 tl altında gelir elde edenlerin örgütlerine güven ve bağlılık düzeyleri 1501 tl ve üzeri gelir elde edenlere göre daha yüksektir. Düşük gelir düzeyindeki kişilerin güven ve bağlılıklarının düşük olması beklenirken yüksek olmasının sebebi yeni mezun yada bilgi sahibi olmadan sıfırdan işe başlayan kişilerin fazlalığından kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların toplam sektördeki tecrübelerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerine baktığımızda, örgütsel bağlılık düzeyleri için anlamlı farklılıklar olmadığını görüyoruz. Örgütsel güven düzeyleri için yapılan testlerde ise, 1 yıl ve daha az çalışanların örgüte güven düzeyleri daha yüksektir. Yine gelir durumları ile paralellik göstermiş olup kendilerini geliştirdiklerinde daha iyi bir ücret alabileceklerini düşünmeleri ve terfi olabileceklerini düşünmelerinden kaynaklı olduğunu söylememiz yanlış olmaz.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların toplam çalışma süreleri açısından incelediğimizde ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olmadığını görmekteyiz.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların çalıştıkları departman açısından baktığımızda, örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; araç içi hizmet bölümünde çalışanların örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye, iş arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri), bilet satış bölümünde ve müşteri temsilciliği bölümünde çalışanlara göre daha yüksektir.

Karayolu ulaştırma sektöründe çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve etkiye bakmak için yaptığımız korelasyon analizi tekniği sonuçlarına göre ise, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Değişkenler (yöneticiye, iş arkadaşlarına ve örgüte güven) arasında bulunan Pearson Korelasyon Katsayısının 0-0,29 arasında bulunması halinde zayıf (düşük) düzeyde, 0,30-0,64 arasında bulunması halinde orta düzeyde, 0,65-0,84 arasında bulunması halinde kuvvetli (yüksek) düzeyde, ve 0,85-1 arasında bulunması halinde ise çok kuvvetli (çok yüksek) düzeyde ilişki olduğu yorumu yapılmıştır. Bu değerlendirme göz önüne alındığında, örgütsel güven değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında kuvvetli düzeyde ( $r=0,683$ ) ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinden elde edilen belirlilik (determinasyon) katsayıları ( $R^2$ ) dikkate alındığında, örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam varyansın %46,9'luk kısmını genel olarak örgütsel güven düzeyinin oluşturduğunu görmekteyiz. Bu değerin açılımı ise örgütsel güven düzeyindeki 1 brimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde %46,9'luk bir artış sağladığı yorumu yapılabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarının gerek örgütsel güven düzeylerinin ( $\bar{x}=4,06$ ), gerekse örgütsel bağlılık düzeylerinin ( $\bar{x}=4,25$ ) oldukça yüksek bulunduğu ifade edilebilir.

Ancak yine de mevcut durumun sürdürülebilirliği açısından yapılan bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda birtakım öneriler geliştirilmiştir. Bunlar;

- Faaliyet türü ne olursa olsun, insan unsurunun aktif rol aldığı her işletme, gerekli güven ortamını sağlayarak çalışanlarının bağlılık ve tatmin düzeylerini arttırmalıdır.
- İşletmelerin çalışanlara adil ücretlendirme ve terfi imanları sunmalıdır.
- Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için, işletme yöneticilerinin çalışanları motive edecek motivasyon araçlarını belirlemeli ve uygulayabilmelidir.

Karayolu ulaştırma sektörü üzerine yapılacak olan diğer çalışmalarda sektör sorunları, çalışanların sorunları ve diğer örgütsel davranış seviyeleri incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- AKTUNA, Metin (2007), “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ALAŞ, Bülent (2012). “Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, s.1-18.
- ALTINTAŞ, Füsün Çınar (2002), "İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar", Ezgi Yayınları, Bursa.
- ALTUN, Gülhan (2010), “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ANU, Puusa veTolvanen Ulla (2006), "Organizational Identity and Trust", *Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol:11, No:2, s.29-33.
- ARDIÇ, Kadir ve SADAKLIOĞLU, Hümeyra (2009), "Şehirlerarası Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin Ölçümü: Tokat Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:3, s.167-190.
- ARSLAN, Mehmet Metin (2009), "Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust", *Journal of Theory and Practice in Education*, Vol:5, No:2, s.274-288.
- ARSLAN, Serdar (2011). "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ARSLANTAŞ, Cüneyt. (2005), "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi*, Cilt:4, s.264-281.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2002-Güz, Sayı:9, s.1-13.
- ATAY, Seynur (2006), “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- ATKINSON, Sally ve BUTCHER, David (2003), "Trust in Managerial Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:18, No:4, s.282–304.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2006), "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*", Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BALAY, Refik (2000), "*Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), "*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*", Siyasal Kitabevi, Ankara.
- BALCI, Ali (2003), "*Örgütsel Sosyalleşme Kuram Stratejileri ve Taktikler*", Pegem A Yayınları, Ankara.
- BERBEROĞLU, Güneş (2002), "*Yönetim ve Organizasyon*", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BEŞOĞUL, Çağdaş (2014), "*Öğretmenlerin Mobbing'e Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- BOLAT, Oya İnci ve BOLAT, Tamer (2008), "*Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:19, s.75-94.
- BOYLU, Yasin, PELİT, Elbeyi ve GÜÇER, Evren (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt: ,44, Sayı:511, s.55-74.
- BROMİLEY, Philip ve CUMMINGS, Larry L. (1996), "The Organizational Trust Inventory", İçinde: Kramer, Roderick M ve Thomas Tyler (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Newbury Park, California: Thousand Oaks. ss.302-330.
- BUTLER, John K. (1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, Vol:17, No:3, s.643-663.
- BÜLBÜL, Muharrem (2007), "*Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- BÜTE, Mustafa (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, s.171-192.



- CELEP, Cevat (2000), "Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler", Anı Yayıncılık, Ankara.
- COOK, John ve WALL, Toby (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:53, No:1, s.39-52.
- CREED, W. E. Douglas ve MİLES, Richard E. (1996), "Trust in organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity" Cost of Controls. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, ss.114-139.
- ÇAKINBERK KARACA, Arzu, DERİN, Neslihan ve DEMİREL, Erkan Turan (2011), "Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık", Asitan Yayıncılık, Sivas.
- ÇELİK, Ferhat (2015), "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi- Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayıncılık, Ankara
- ÇELİK, Vehbi (2015), "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Amme İdaresi Dergisi*, Vol:1993, No:1, s.136-149.
- ÇETİN, Birol, Barış, Serap ve Saroğlu, Serap (2011), "Türkiye’de Karayollarının Gelişimine Tarihsel Bir Bakış", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, s.123-150.
- ÇETİNEL, Emine (2008), "Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇİLKARA UĞUR, Seda. (2009). "Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- ÇİMEN, Martı (2007), "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇITIR, Işıl Ö. ve KAVİ, Erkan (2010), "Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 2 s.229-244.
- ÇUBUKÇU, Kemal ve TARAKÇIOĞLU, Serdar (2010), "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, s.57-78.

- DARDEN, William R., HAMPTON, Ronald ve HOWELL, Roy D. (1989), "Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment", *Journal of Retailing*, Vol:65, No:1, s.80-106.
- DAVRAN, Derya (2014), "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- DECOTIIS, Thomas A. ve SUMMERS, Timothy P. (1987), A Path Analysis of Organizational Commitment. *Human Relations*", Cilt:40, Sayı:7, s.445-470.
- DEMİRCAN, Nigâr ve CEYLAN, Adnan (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı2, s.139-150.
- DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet (2015), "Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet ve GÜÇER, Evren (2016), "Animasyon Personelinin İş Tatmin Düzeyleri: Dış Kaynak Kullanan ve Kullanmayan Otel İşletmelerinin Karşılaştırılması". İçinde, Edt. M. Talas ve M. L. Emek, 2. *Uluslararası Çin'den Adriyetik'e Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, Sosyoloji – Psikoloji, Örgütsel Davranış, 5-6-7 Mayıs 2016, Payas-Hatay*. İksad Yayınları, Adıyaman, ss.33-52.
- DİNÇ, Sedef (2007), "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞAN, Abdulvahap (2008), "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi (Elazığ İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:29, Sayı:1, s.37-61.
- DOLGUN, Uğur (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- DONEY, Patricia M. ve CANNON, Joseph P. (1997), "An Examination Of The Nature Of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol:61, No:2, s.35-51.
- DRISCOLL, James W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol:21, No:1, s.44-56.

- DURGUN, Bülent (2006), "Cumhuriyetin İlk Yıllarında Türkiye’de Karayolu Ulaşımı ve İzmir Uygulamaları", *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi (ÇTTAD)*, Cilt:13, No:2006-Güz, s.25-49.
- ERDEM, Ayfer Ferda (2003), "Örgütsel Yaşamda Güven", İçinde, Edt. F. Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara, ss.153-183.
- EROĞLU, Feyzullah (1998), "*Davranış Bilimleri*", Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERTÜRK, Alper (2003), "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri", *Yönetim Araştırma Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, s.147-170.
- FİLİZ, Zeynep ve ÇEMREK, Fatih (2008), "Tüketici Memnuniyeti Analizi ve Gıda (Fast-Food) Sektöründe Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, s.59-84.
- GAMBETTA, Diago (1988), "Can We Trust?", İçinde, Edt. D.G. Gambetta, *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*, New York; Basil Blackwell, ss.131-185.
- GIFFIN, Kim (1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department", *Psychological Bulletin*, Vol:68, No:1, s.104-120.
- GÖZEN, Emine (2007), "*İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜÇER, Evren ve DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet (2014), "Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels", *Business Management Dynamics*, Vol:4, No:1, s.12-28.
- GÜNCE, Serkan (2013) "*İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), "*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*", Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜNEL, Özgür Devrim. (2009), "*Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÜNEY, Salih (2001), "*Yönetim ve Organizasyon*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- GÜRBÜZ, Rüveyde (2012), "*Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- HALİS, Muhsin, GÖKGÖZ, Gülsüm Savcı ve YAŞAR, Özlem (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, s.187-205.
- HATİPOĞLU, Zeynep (2012), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- IŞIK, Musab (2014), "*Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), "*Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*", Çizgi kitabevi, Konya.
- İNCE, Zeynep Özen (2015), "*Çalışanlarda Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık (Ankara Tepebaşı Ağız ve Diş sağlığı Hastahanesi Örneği)*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve SAYIN, Ufuk (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004: 23-42.
- JAWORSKI, Bernard J. ve KOHLI, Ajay K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol:57, No:3, s.53-70.
- KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2006), "*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2007), "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2 s.97-113.
- KAMER, Meltem (2001), "Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAPLAN, Tuğba (2008), "*İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KARACA, Samuray Baytok (2001), "*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- KARAKAŞ, Mehmet (2014), "*Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARAMAN, Filiz ve ALTUNOĞLU, Ali Ender (2007), "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:14, Sayı:1, s.109-120.
- KAYGISIZ, Ayşe Gül (2012), "*İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- KAYIR, Sevgi (2012), "*Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Nasıldır? (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOÇ, Hakan ve YAZICIOĞLU, İrfan (2011), "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, s.46-57.
- KOÇEL, Tamer (2013). "*İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern; Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KREPS, Gary L. (1986), "*Organizational Communication*", Longman, Inc, New York.
- LEWICKI, Roy J. ve BUNKER, Barbara Benedict (1996), "*Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*", İçinde, Edt. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, ss. 114-139.
- LI, Peter Ping (2008), "Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust", *Management and Organization Review*, Vol:4, No:3, s.413-439.
- MAHMUTOĞLU, Abdülkadir (2007), "*Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- MATUSIK, Sharon F. ve HILL Charles W. L. (1998), "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, Vol:23, No:1, s.680-697.
- MAYER, Roger C., DAVIS, James H. ve SCHOORMAN, F. David (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol:20, No:3, s.709-734.

- MERCİN, Levent. (2005), "İnsan Kaynakları Yönetimi' nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, s.128-144.
- MEYERSON, Debra, WEİCK, Karl E., ve KRAMER, Roderick M. (1996). "Swift Trust and Temporary Groups". In, Edt. R. M. Kramer, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., ss.166-199.
- MISHRA, Aneil K. ve MISHRA, Karen E. (1994), "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies", *Human Resource Management*, Vol:33, No:2, s.261-279.
- MISHRA, Aneil K. (1996), "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", In, Edt. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler, Trust in Organizations, CA: Sage, Newbury Park, ss.261-287.
- MOHRMAN, Susan Albers, COHEN, Susan G. ve MORHMAN JR, Allan M. (1995) "Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work", Jossey-Bass, San Francisco.
- MOORMAN, Christine, DESHPANDÉ, Rohit ve ZALTMAN, Gerald (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol:57, No:1, s.81-101.
- MORILLO, Carolyn R. (1990), "The Reward Event and Motivation", *The Journal of Philosophy*, Vol:87, No:4, s.270-293.
- MOWDAY, R., PORTER, L. W. ve STREERS, R.M. (1982), "Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", Academic Press Inc., New York.
- MUTLU, Nejla (2013), "Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- NARTGÜN, Şenay Sezgin ve MENEP, İsmail (2010), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s.288-316.
- ORAL, Hande (2015), "Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerinde Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ÖĞÜT, Âdem ve KAPLAN Metin (2011), "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:30, Sayı:1, s.191-206.

- ÖGÜTVEREN, Özlem (2007), "*Örgütsel Güvenin Ağ Düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDERE, Zeynep (2015), "*Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği)*", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZPOYRAZ, Mustafa (2013), "*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kurumlarında Yaşadığı Mobbing Etkilerin Örgütsel Bağlılığına Etkileri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ÖZTÜRK, Muhammed (2013), "*Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- PAŞA, Muammer (2007), "*Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- PELİT, Elbeyi ve ÖZTÜRK, Yüksel (2010), "*Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, s.43-72.
- POLAT, Soner. (2007), "*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- REYHANOĞLU, Metin (2006), "*Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2012), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SAGNAK, Mesut (2005), "*Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi*", *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2005, Sayı: Bahar, s.166-185.
- SAMADOV, Sakit (2006), "*İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- SARGUT, Ali Selami (2003), "*Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*", Vadi Yayınları, Ankara.

- SAVERY, Lawson K. ve SYME, Paul D. (1996), "Organizational Commitment and Hospital Pharmacist", *Journal of Management Development*, Vol:15, No:173, s.14-22.
- SAYIN, Ufuk (2009). "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- SEÇER, H. Şebnem (2009), "Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı", Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, s.35-56.
- SEVİNÇ, Yusuf Sezer (2013), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, ELLIS, Kathleen ve WINOGRAD, Gaynelle (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters?" *Organization Development Journal*, Vol:18, No:4, s.35-48.
- SONAY, Fatma (2013), "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞAHİN, Hasan (2014), "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TAŞKIN, Feyza ve DİLEK, Roşan (2010), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, s.37-46.
- TEVRÜZ, Suna, (1996). "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara
- TINAR, Mustafa Yaşar (1997), "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, s.1-15.
- TOKGÖZ, Emrah ve AYTEMİZ SEYMEN, Oya (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:39, s.61-76.
- TOP, Mehmet (2012), "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol:41, No:2, s.258-277.
- TOPALOĞLU, Işıl Gökçe (2010). "İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- TOPRAK, Osman (2006), "*Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- TUNÇBİZ, Betül (2015), "*Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- TURİZM TAŞIMACILIK (2016). *Türkiye'deki Otobüs Firmalarının Sıralı Listesi*. [Online Erişim, <http://www.turizmtasimacilik.com/sehirler-arasi-otobus-firmalari/> (Erişim Tarihi: 20.11.2016)].
- URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim (2006), "*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (SPSS 10.0 – 12.0 for Windows)*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- URHAN, Soner (2014), "*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- UZBİLEK, Ayşegül (2006), "*Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri (Başkent Üniversitesi Örneği)*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜNLER, Ela (2006), "*Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi*", Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı.1, s.98-123.
- WASTI, S. Arzu (2002), "Affective and continuance commitment to the organization: Test of an Integrated model in the Turkish context", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol:26, No:1, s.525-550.
- WHITENER, Ellen M., BRODT, Suzan E., KORSGAARD, M. Audery ve WERNER, Jon M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol:23, No:3, s.513-530.
- WICKS, Andrew C., BERMAN, Shawn L. ve JONES, Thomas M. (1999), "The structure of optimal trust: Moral and strategic implications", *The Academy of Management Review*, Vol:24, No:1, s.99-116.
- VAROĞLU, Demet (1993), "*Kamu sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur (2005), "*Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları*", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2005, Sayı:1, s.32-51.

- YILDIRIM, Mehmet Halit, İÇERLİ, Leyla ve GÜNER, Ebru (2012), "Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, s.251-259.
- YILDIZ, Harun (2015), "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- YILMAZ, Abdullah (2012), "Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi 'Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma'", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILMAZ, Ercan (2006), "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILMAZ, Kursad (2008), "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools" *Journal of Applied Sciences*, Cilt:8, Sayı:12, s.2293-2299.
- YÜKSEL, İhsan (2005), "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s.291-306.
- ZARVANDI, Nafiseh ve ZARVANDI, Javad (2012) "Conceptualizations of Trust in the Organization (Case Study in the Education Organization of Neishabur City)", *Ideal Type of Management*, Vol:1, No:1, s.37-46.
- ZORLU YÜCEL, Pınar (2006), "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET

#### EK1: KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ

##### 1- Yaşınız

18-25  26-35  36-45  46-55  56 ve üzeri

##### 2- Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

##### 3- Eğitim Durumunuz

Ortaöğretim/Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

##### 4- Medeni Durumunuz

Evli  Bekar

##### 5- Ortalama Aylık Geliriniz

1500 TL ve altı  1501-2500 arası  2501-3500 arası  3500 TL ve üzeri

##### 6- Ulaştırma sektöründeki toplam çalışma süreniz (tecrübeniz)

1 yıl ve altı  2-4 yıl arası  5 yıl ve üzeri

##### 7- Şu anda çalıştığınız işletmedeki toplam çalışma süreniz (tecrübeniz)

1 yıl ve altı  2-4 yıl arası  5 yıl ve üzeri

##### 8- Çalıştığınız bölüm

Araç-İçi Hizmetler  Denetleme Birimi  Araç Satış  Finans

Genel Müdürlük  İnsan Kaynakları  Bilet Satış  Kalite-Kontrol

Muhasebe  Yazılım  Sigorta Birimi

Ulaştırma  Tesis Kontrol  Kurumsal İletişim

Kurumsal Denetleme  İdari İşler  Müşteri Temsilcisi

## **EK2: ÖRGÜTSEL GÜVEN (1-25) VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (26-31) ÖLÇEĞİ**

(5'li Likert Tipi Derecelendirme: 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)

- 1- İşletmemin yöneticilerine güvenirim
- 2- Bu işletmedeki diğer işgörenlere güvenirim
- 3- Bu işletmenin tedarikçilerine güvenirim
- 4- Bu işletmenin dağıtım kanallarına güvenirim
- 5- İşletmemin yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenirim
- 6- Bu işletmedeki diğer işgörenlere şüphelenmem
- 7- Bu işletmedeki diğer işgörenlerin sözlerine inanırım
- 8- Bu işletmedeki işgörenler birbirine bağlıdır
- 9- İşletmemin yöneticileri işgörenlerin sorunları ile ilgilenir
- 10- İşletmemizdeki işgörenler ile yöneticileri arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır
- 11- Bu işletmenin tedarikçilerine yaptıkları işlerde güvenirim
- 12- İşletmemin yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir
- 13- Bu işletmedeki işgörenler birbirine karşı açıktır
- 14- Bu işletmenin tedarikçilerinin desteğine güvenirim
- 15- İşletmemin yöneticileri verdiği sözleri tutar
- 16- Bu işletmedeki işgörenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım
- 17- Yöneticiler, işgörenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır
- 18- Bu işletmenin tedarikçilerinin söylediği sözlere inanırım
- 19- Bu işletmenin tedarikçileri fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar
- 20- Bu işletmenin dağıtım kanallarının söylediği sözlere inanırım
- 21- Bu işletmenin dağıtım kanallarına yaptıkları işlerde güvenirim
- 22- Bu işletmenin dağıtım kanallarının desteğine güvenirim
- 23- Bu işletmenin dağıtım kanalları fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar
- 24- İşgörenlerin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım
- 25- Bu işletmedeki işgörenler arasında tutarlı bir ilişki vardır
- 26- Geleceğimin bu işletmeye yakından bağlı olduğunu hissediyorum
- 27- Eğer işletmenin iyiliği için gerekli ise bireysel faydamdan feragat edebilirim
- 28- İşletmem ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür
- 29- Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım
- 30- Gerektiğinde işletmemin iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim
- 31- İşime yüksek düzeyde bağlılık duyuyorum.

## ÖZGEÇMİŞ

01.08.1990 yılında İstanbul İlinin Fatih İçesinde doğdum. 1997-2004 yılları arasında Güngör Tekiner İlköğretim Okulu'nda, 2005-2007 yılları arasında Süleyman Nazif Lisesi'nde okudum. 2009-2011 yılları arasında Hitit Üniversitesi iktisat bölümünü okuduktan sonra yatay geçiş yaparak 2011-2013 yılları arasında Sakarya Üniversitesinde iktisat bölümünü bitirdim.

2014 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik staj sınavını kazandım ve hala devam etmekteyim. Ayrıca 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi işletme bölümünde yüksek lisans yapmaya başladım.

Yazılım firmasında Muhasebe bölümünde 2014 yılından beri çalışmaktayım.