

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

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE İSTANBUL'DA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Saniye BERBER

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan AKOVA

HAZİRAN – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE İSTANBUL'DA BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Saniye BERBER

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez/...../2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Mehmet SARILSIK		Bazırılı
Doc. Dr. K. Otan ÖZER		Bazırılı
Doc. Dr. Orhan AKOVA		Bazırılı

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.

SANIYE BERBER

16/06//2016



ÖNSÖZ

“Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanları Üzerine İstanbul’da Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmamın hazırlanmasında değerli zamanlarını bana ayıran, yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Orhan AKOVA’ya teşekkür ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca derslerine katılmaktan büyük onur duyduğum, lisans eğitimim süresinde doğru adımları atmama vesile olan, yardımlarını esirgemeyen ve fikirleri ile ufkumu genişleten Sayın Hocam Prof. Dr. Cemal ŞANLI, Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK, Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER’e şükranlarımı arz ederim.

Ayrıca yüksek lisans eğitimimde birlikte yola çıktığım, eğitimimin başlangıcından itibaren yardımlarını esirgemeyen dostum, kardeşim Ayşegül BABALIK’a ve yaşamım boyunca bana destek ve benim için yaptıkları fedakarlıklarıyla her an yanımda olan ve haklarını ödeyemeyeceğim değerli annem Gönül BERBER’e, babam Süleyman BERBER’e, kardeşlerim Muhsin, Filiz, Türkan, Sema ve Mehmet BERBER’e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen çok değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

SANIYE BERBER

16/06//2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN	3
1.1. Örgütsel Güven Kavramı ile İlgili Kavramlar	3
1.1.1. Güven Kavramı.....	3
1.1.2. Örgütsel Güven Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Güven Kavramı ile Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki	7
1.2.1. Örgütsel Güven ile Lider	7
1.2.2. Örgütsel Güven ve İletişim.....	8
1.2.3. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven	9
1.2.4. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven.....	10
1.3. Güven Türleri	11
1.3.1. Hesap Temelli Güven	11
1.3.2. Bilgi Temelli Güven	11
1.3.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven.....	12
1.3.4. İş Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	13
1.3.5. Yönetime Dayalı Güven	14
1.3.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven	15
1.3.7. Örgütsel Adalete Dayalı Güven.....	16
1.3.8. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven.....	17
1.3.9. Açıklık İlkesine Dayalı Güven	18
1.3.10. İlgililik İlişkisine Dayalı Güven	19
1.3.11. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven	20
1.3.12. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven.....	21

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	22
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Kavramlar	22
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	22
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kapsamı	25
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	26
2.2.1. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık	26
2.2.2. Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık	27
2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler ve Örgütsel Bağlılık	29
2.2.4. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Örgütsel Bağlılık.....	30
2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	31
2.3.1. Örgütsel Amaçların Benimsemesi	31
2.3.2. Çalışanların Fedakârlık Duygusu	32
2.3.3. Çalışanların Örgütte Kalma İsteği	32
2.3.4. Örgütsel Değerlerin Çalışanlar Tarafından İçselleştirmesi.....	33
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	34
2.4.1. Duygusal Bağlılık	34
2.4.2. Örgütün Amaçlarının Benimsemesi	35
2.4.3. Devam Bağlılığı.....	36
2.4.4. Çalışanların Adanmışlık Duygusu.....	37
2.4.5. Normatif Bağlılık.....	37
2.4.6. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	38

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:

KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA	42
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	42
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	43
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	44
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	45
3.5.1. Örgütsel Güven Ölçeği	45

3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	47
3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi	48
3.7. Bulgular ve Yorumlar	50
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	66
KAYNAKLAR	73
EKLER.....	85



KISALTMALAR

- Vb.** : Ve benzeri
Vd. : Ve diğerleri



TABLULAR LISTESİ

Tablo 1: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı	46
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı	48
Tablo 3: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi.....	49
Tablo 4: Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	50
Tablo 7: Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	54
Tablo 8: Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	55
Tablo 9: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Gelire Göre Ortalamaları	56
Tablo 10: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	59
Tablo 11: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları	61
Tablo 12: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	62
Tablo 13: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu Sektör Tecrübesine Göre Ortalamaları	63
Tablo 14: Çalışanların Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları	64
Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Kurum Tecrübesine Göre Ortalamaları	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine

İlişkin Diyagram 52



Tezin Başlığı: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	
Tezin Yazarı : Saniye BERBER	Danışman : Doç. Dr. Orhan AKOVA
Kabul Tarihi :/...../.....	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 84 (metin kısmı) + 3 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Güven kavramı idareci ve çalışan arasında kurulan bağ ile örgütsel performansa büyük ölçüde etki eden bir faktördür. Çalışanların istekle çalışması ve örgütsel başarının elde edilmesi adına çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması gerekmektedir. Bu bakımdan güven, örgüt yönetimi açısından etkili bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.</p> <p>Bu bağlamda bu çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaktır. Bu amaçla İstanbul ilinde 464 kamu çalışanı üzerinde anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama standart sapma kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılmadığını belirlemek üzere normal dağılım testi uygulanmıştır.</p> <p>Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamalarına bakıldığında çalışanların “paydaşlara güven” düzeyi orta, “meslektaşlara güven” düzeyi orta, “yöneticiye güven” düzeyi orta, “örgütsel güven” düzeyi orta, “örgütsel bağlılık” düzeyi orta olarak saptanmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık	

Title of the Thesis: The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment.	
Author: Saniye BERBER	Supervisor: Assoc. Prof. Orhan AKOVA
Date:/...../.....	Nu.of pages : viii (pre.) + 84 (main body) + 3 (app.)
Department : Management	Subfield : Business Administration
<p>The trust notion is a largely effective factor that based on between organisational performance and connection that is constituted between the manager and the employee. For reaching organisational success and wilful working by workers, environments that workers can form freely their views need to be created. From this point of the view, trust is an efficient factor for organizational management.</p> <p>In this regard, the purpose of this research is investigation the relationship between organizational trust and organizational commitment. The data is analyzed on 464 civil servants that work in Istanbul with survey method and the obtained data is analyzed with SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 program. As statistical methods; number, percentage and avarage standard deviation are used in evaluation of the data. The normal deviation test is applied to determine variebles of the research do not disperse normally.</p> <p>In conclusion, when avarage of the organizational trust and organizational commitment degree of the civil servants that participate the survey are observed, trust degrees of civil servants are determined thus and so; “trust to stakeholders” degree is middle, “trust to colleagues” degree is middle, “trust to managers” degree is middle “organisational trust” degree is middle, “organisational commitment” degree is middle.</p>	
Keywords : Organizational Commitment, Organizational Trust.	

GİRİŞ

Örgütler için değişim ve gelişmenin ortak bir gayesi vardır, daha iyiye ulaşmak. Kalkınmakta olan ülkelerin hızlı gelişimi günümüzde, ekonomik büyüme yanında, hızlı gelişimi sağlayan yeni değişimlere örgütleri yöneltmekte ve zorunlu kılmaktadır. Bu gelişimi sağlamanın en önemli yollarından biride örgüt çalışanlarının birbirlerine olan güvenin tam olmasıdır. Örgütlerin devamlılığını idame ettirebilmeleri örgüt çalışanlarının örgütte kalmaları sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle de güven ve bağlılığın temin edilmesi gerekir.

Sosyal sistemlerde devamlılığın için güven ortamının oluşması önemli bir unsurdur. Güven kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda öne çıkan faktör onu meydana getirmenin zorluğu ve onun devamlılığıdır. Çalışan ilişkilerinde de güvenin hassasiyeti kendini göstermektedir. Çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmesi, örgütün şeffaf bir yapıda olması gibi unsurlar örgütsel güven zemininin oluşmasını sağlar. Bu zeminin oluşmasında yöneticilerin rolü büyüktür. İdarecilerin faal çalışan bir model oluşturması, çalışanlarını adil değerlendirmesi, görevde yükselmelerini desteklemesi gibi politikalar oluşturmalıdır. Buda güven ortamının oluşması ve yöneticilere karşı saygınlığın çoğalmasına neden olacaktır.

Günümüz şartlarında örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri için en önemli hususların başında çalışanlar gelmektedir. Çalışanlardan örgüt ile alakalı olarak örgütün yaşamış olduğu sorunlara dair çözüm yolları bulması beklenmektedir. Fakat örgütsel güven düzeyinin zayıf olduğu örgütlerde çalışanlar kendi fikirlerini ortaya koymaktan çekindikleri için örgütün büyüme endeksi düşük olur.

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi, çalışanlarının performansları ile doğru orantılıdır. Bu nedenle örgütler kendilerini hedeflerine ulaştıracak özelliklere sahip çalışanı elde tutmanın yollarını bulmaya çalışmaktadırlar.

Güvenin hissedildiği örgütlerde çalışanlar kendilerini örgüte ait hisseder, çıkarlarının korunduğunun bilir ve örgütsel bağlılık düzeyleri artar. Güven duygusu çalışanların aktif durumunun yükseltilmesinde, örgütteki başarısının oluşması, örgüt için istikrarı engelleyecek olumsuz durumların bertaraf edilmesi ve başarının devamlılığı, çalışan-

ların örgütsel bağlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Yani örgütsel bağlılık çalışanın örgütteki ilişkilerinin güvene dayalı olmasıyla doğru orantılıdır denilebilir.

Sonuç olarak örgütlerin faaliyet konuları ile alakalı kural ve prensipleri mevcut olup bir amacı ve hedefi bulunmaktadır. Örgütlerin amacı çalışanlarının isteklerine cevap veren, onların güven duygularını artırarak örgüte bağlılık seviyelerini daha üst seviyelere taşıyabilmektir.

Söz konusu çalışmada da Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde "örgütsel güven" kavramı ele alınarak; güven kavramı, örgütsel güven kavramı ve örgütsel güven kavramı ile bazı kavramlar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bunlarda kendi içerisinde detaylandırılarak tek tek açıklanmıştır. Daha sonra güven türleri olan hesap temelli güven, bilgi temelli güven, örgüte ait olma duygusuna dayalı güven, iş arkadaşlarına duyulan güven, yönetime dayalı güven, örgütsel kültüre dayalı güven, örgütsel adalete dayalı güven incelenmiştir. Yine devam türleri olan kişisel yeterliliğe dayalı güven, açıklık ilkesine dayalı güven, ilgililik ilişkisine dayalı güven, itimat edilebilirliğe dayalı güven, özdeşleşme sürecine dayalı güven kavramları ayrı ayrı ele alınarak her birinden ayrıntılarıyla bahsedilmiştir.

İkinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık kapsamı ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık, örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık, örgüt dışı faktörler ve örgütsel bağlılık, çalışanları motive edici faktörler ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığın göstergeleri örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı üzerinde durularak konular başlıklar altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini gösteren bir araştırma ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve bulgulara yer verilerek araştırma sonuç kısmında değerlendirmeler yapılmıştır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Örgütsel Güven Kavramı ile İlgili Kavramlar

Günümüze gelene kadar güven, örgütsel güven ve ilgili olduğu diğer kavramlarla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde bu kavramların literatür taraması yapılacaktır.

1.1.1. Güven Kavramı

1980'li yılların sonunda ortaya çıkan güven kavramı, kişiler arası bağlılığa özen gösterir (Lewicki ve Bunker, 1996: 116). Güven konusunda kişilerin birbirlerine pozitif düşünceyle yaklaşımları, karşı tarafın zarar verme ihtimalinin yok sayılması şeklinde değerlendirilir (Sztompka, 1999: 118).

Güven kavramı farklı disiplinlerin ve bilimlerin açıklamaya çalıştıkları bir konu olmuştur ve farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır (Uzbilek, 2006: 4). Bu disiplinlerden bir kaçına örnek verecek olursak; psikologlar, güvenen kişi ve güvenilen kişinin davranış ve nitelikleri ile güven kavramını ele alırken, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak güven kavramına bakmışlardır. Ekonomistler ise güveni hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak ele almışlardır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116). Güven konusunda yapılan araştırmalar sonucunda güvenle ilgili bazı kavramların ilişkisine de değinilmiştir. Bu kavramlar; risk-bağımlılık ve süreç-iyimserlik kavramlarıdır. Bu kavramlar olmadan güven duygusunun oluşamayacağı kanısına varılmıştır (Perks ve Halliday, 2003: 339).

Scott (1998) güveni, işbirliği itibari ile meydana gelen ortaya çıkan olumlu bir güç olarak tanımlamıştır. Nyhan ve Marlow'e göre güven, bireyin adil davranması ve adalet beklemesidir (Nyhan & Marlowe, 1997: 615).

Earle ise güveni stratejik bir kavram olarak ele almıştır ve karmaşık ve dinamik olan hayat şartlarına karşı insanların adaptasyon sürecidir şeklinde ele almıştır (Sztompka, 1999: 25). Mayer ve arkadaşları ise güveni, insanların kontrolü dışında gelişen, karşısından beklentilerinin kendi istekleri doğrultusunda gelişeceğini düşünmesi bu yönde bir inanişe kapılması ve kişilerin davranışlarına göre savunma geliştirmeksizin davranış sergilemeye başlamasıdır (Mayer ve diğerleri, 1995: 705; Kamer, 2001:34)

Güven ile ilgili literatür taraması yapıldığında, kişisel güven ve kişisel olmayan güven olarak iki ayrı grupta ele alındığını görülmesi mümkündür. Hayatın içerisinde kişilerin birbirine karşı duyduğu güven kişisel güveni, kişinin özel yaşantısı dışında iş çevresinde diğerlerine karşı duyduğu güven ise kişisel olmayan güveni temsil etmektedir (Bachmann, 2003: 63). Güven kavramını aşağıdaki gibi farklı düzeyler de incelemek mümkündür (Lane, 1998: 14-17).

1.1.2. Örgütsel Güven Kavramı

1950'li yıllardan itibaren bilimsel çalışmalar, örgüt yapılarının vazgeçilmez unsuru olarak ele alınmaya başlanmıştır. Örgüte duyulan güven genel olarak, çalışanların örgütün güvenilirliğini hissetmesiyle ifade edilebilir. Çalışanlar örgütün menfaatlerini düşüneneğinden emin olurlar, en azından zarara uğramayacaklarını bilirler (Sayın, 2009: 48). Örgüte duyulan güven, doğaçlama olarak oluşmamakta, bireyin ve örgütün kolektif çalışmaları sonucu oluşmaktadır. Çalışanların zor duruma düştüklerinde, örgütün verdiği sözlerle davranışlarının uygun olup olmamasına göre oluşur ve şekillenmeye başlar (Matthai, 1989: 52; Lazaric, 2003: 147).

Örgütsel güven davranışları, örgütün yapısına bağlı olarak da örgütten örgüte göre değişiklik gösterebilirler. Bir personelin güven düzeyi örgütün çalışana karşı olan tutumuna göre değişebilir, yönetimdekiler çalışanlara karşı etik ve dürüst davranırlarsa, iletişim ağı açık olursa örgütsel güvenin oluşması hız kazanır (Nyhan, 2000: 93).

Örgütsel güvenden tek boyutlu bir kavram olarak bahsetmek yanlış olur. Çok boyutlu olan örgütsel güvenin boyutları aşağıdaki gibidir (Butler, 1991:650; Mishra, 1996: 210);

- a. Çok Düzeyli;** Çalışanların iş arkadaşlarına, takımlarına, örgütlerine duydukları güvendir ve aralarındaki iş birliği bu güvenin kaynağını oluşturur.
- b. Kültüre Dayalı;** Örgütün benimsemiş olduğu örgüt kültürünün, içlerindeki yasaların ve örgüte duydukları inancın bir göstergesi olarak oluşan güvendir.
- c. İletişim Bazlı;** İletişim dayanan güven, örgütün içerisindeki şeffaflıktan bilgi paylaşma sürecinde herkesin açık olmasından, astlar ve üstler arasında çekinmeden iletişim kurabilmekten kaynaklanan güven türüdür.

- d. Değişime Dayanan Güven;** Güvenin kurulması, örgüt içerisine yayılması, çalışanların bu güveni hissetmesi dinamik yapılıdır.
- e. Çok boyutlu bir yapı olarak güven;** Güveni algılamanın bir çok boyutu vardır. Bunlar bilişsel olabilir, duygusal olabilir ya da davranışsal olarak adlandırılabilir.

Bunun yanı sıra örgüt kültürünün oluşabilmesi için, beş farklı bileşene ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Butler, 1991:650);

- **Yeterli Olmak;** Örgüt içerisinde yapılması gereken işleri yapabilecek bilgi ve deneyime sahip kişileri ve onların teknik ve beşeri yeteneklerinin olmasını ifade eder.
- **Tutarlı Olmak;** Kişinin tutum ve davranışlarının ön görülebilir olması ve herhangi bir durum karşısında karşılaştırma yapabilme yeteneğini gösterir.
- **Açıklık;** Düşünce ve bilgilerin, örgüt içinde alınan kararların açık bir şekilde diğer örgüt üyeleriyle paylaşılması durumudur.
- **Bütünlük;** Örgüttekiler tarafından kabul edilen norm ve örgüt değerlerini sahiplenmek ve kabullenmektir.
- **Sadakat;** Örgütü ve üyelerini sahiplenmek, korumak anlamına gelir bireylerin örgüt için hissettikleriyle oluşan bir olgudur.

Örgütsel güvenin fazla olması, işletmeye rekabette avantaj sağlayabileceği gibi aynı zamanda da örgütsel şekillere, stratejik ittifaklara, üretken çatışmalara, duyarlı sanal takımlara ve etkili kriz yönetiminin sağlanmasına yardımcı olur. Maliyetleri azaltarak, iş tatminini arttırmaktadır (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000: 37; Flaherty ve Pappas, 2000: 276).

Örgüt içerisindeki güvenin yüksek derecede hissedilmesi sayesinde işletmelerin verimliliği artarken, rekabet avantajı da yakalama fırsatı yakalarlar. Bunların yanı sıra (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000: 1);

1. Verimli çalışanlar ve etkili yönetim,
2. Uyumlu örgütsel ayrımlar,
3. Planlanmış ittifaklar,
4. Sanal ve teknolojik akımlara duyarlılığın artması,

1. Kriz sürecinden hasar almadan ayrılma,
2. Maliyetlerin azaltılması.

Bunun yanı sıra örgütsel güvenin oluşumunu etkileyen bazı etkenlerden şu şekilde bahsedebilir (Whitener ve diğerleri, 1998: 519);

Örgütsel Faktörler

1. Örgütün yapısı
2. İnsan Kaynaklarının benimsemiş olduğu prosedürler
3. Örgütün kültürü

İliskisel Faktörler

1. Örgüte başlangıçtaki iletişim
2. Örgütten ve çalışanlardan beklentiler
3. Değişim ve dinamikliğin getirdiği maliyet

Bireysel Faktörler

1. Güven eğilimi taşıma
2. Yeterli olduğunu düşünme
3. İnançlar ve değerler

Sınırlayıcı Kosullar

1. Algılanan benzerlik
2. Algılanan yetenek
3. Çalışanın güven eğiliminin yapısı
4. Görevin bağlayıcılığı

Yönetimin Tutumu

1. Yönetimin davranışlarında tutarlı olması
2. Yönetimin davranışlarında bütünleştirici olması
3. Kontrolün paylaşımı
4. Yetkinin Devri
5. İletişime açık olma
6. İlgili olma

1.2. Örgütsel Güven Kavramı ile Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki

1.2.1. Örgütsel Güven ile Lider

Örgüt ve lider dışardan bakıldığında bağımsız kavramlar gibi gözükseler de birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini etkileme potansiyeline sahip kavramlardır. Özellikle de örgüt içinde güven temelleri atılırken liderlerin etkileyici gücü yadsınamaz. Lidere duyulan güven direkt olarak örgütsel güven de direkt lidere duyulan güveni etkilediği için bütünlük kavramlardır (Ertürk, 2011: 166-167). Çalışanların en üst düzeyiyle en alt düzeyi arasındaki liderleri arasında geçen iletişimde, liderin aldığı kararın doğru olması, bilgi, beceri ve deneyimlerinin yetkinliği, lider ile örgüt arasındaki güveni oluşturur (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 562).

Çalışanlar ile lider arasındaki ilişki karşılıklı anlayış ve mübadeleye dayanır ancak bu ilişki içerisinde liderlerin çalışanlara göstermiş oldukları tutum ve davranışlar bu ilişkinin belirleyicisi konumundadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 342; Robinson, 1996: 586).

Örgüte ve lidere olan güven genel olarak çalışanların birbirinden bağımsız düşünmediği şeylerdir. Bu yüzden lidere duyulan güven aynı zamanda örgüte duyulan güvendir demek yanlış olmaz. Özellikle örgüt içerisindeki çalışmaların güvenin temelini oluşturduğu söylenir. Örgütsel güven, çalışanın çalıştığı kuruma karşı güven algısının güçlü olmasıdır. Doğru insan, sözünü tutan, sözünün arkasında duran lider, örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerde güvenin temelini oluşturmaktadır.

Çalışanlarla liderleri arasındaki iletişimde güveni açıklamada Lider-Üye Değişim Teorisi, bu karşılıklı etkileşimin doğasını açıklamaktadır (Flaherty ve Pappas, 2000: 271). Bu nedenle bir örgütte güven unsurunu oluşturmak ve sağlamlaştırmak liderin temel görevlerindedir (Bilgiç & Gümüşeli, 2012: 271). Çünkü çalışanlar liderlerinin korunmasız olanlara karşı olan tutumlarına bakarak duyabilecekleri güven konusunda bir kaniya varırlar (Mayer ve diğerleri, 1995: 730).

Örgütün güven oluşturabilmesi, örgüt çalışanlarını önce birbirlerine sonra yaptıkları işe sonra da lidere güven duymaları ile gerçekleşir. Güven içerisinde az ya da çok risk bulunan herhangi bir olay karşısında liderin çalışanına olan tutumuna göre şekillenmeye devam eder (Carnevale ve Wechsler, 1992: 471-473). Liderlerin çalışanlarına güven

veren davranışlar sergilemesi, çalışanların gözündeki liderin, yardımseverlik, dürüstlük gibi yeteneklerinin değerlendirilmesine yardımcı olur (Mayer ve diğerleri, 1995: 728).

Liderlerin, çalışanlarının fikirlerini dinlemesi ve uygulanma imkanı bulabilmesi için yöneticilerle iletişim halinde olması, örgütlerde değişimlerin gerektirdiği ortamın sağlanması, makul riskleri alabilmesi konusunda personelini cesaretlendirebilmesi ve esnek olabilmesi bu ortamı sağlayabilecek koşullar arasındadır (Özbek, 2004: 184).

Örgütlerdeki ast-üst ilişkileri çoğu zaman işlerin stresinden ya da yoğunluğundan, sektördeki rekabetten kaynaklanan incinme- kırma olayları yüzünden sarsılmaktadır. Örgüt çalışanlarının belirli bir amaca yönelmelerini sağlayan lider, bu noktada birleştirici olmalıdır ki, örgüt ilişkileri içerisindeki güvenlik zarara uğramasın. Zaten yapılan araştırmalar örgütteki güvenin başlangıç noktasında yer almaktadırlar (Arslan, 2003: 14).

1.2.2. Örgütsel Güven ve İletişim

Örgütte güven unsurunun oluşabilmesi için, iletişimin açık ve şeffaf olması gerekmektedir. Örgüt çalışanları, öncelikli olarak liderinden ve çalışma arkadaşlarından itibaren, samimi, iyi niyetli, dürüst, vicdani ve insani davranışlar gördükçe örgütsel güven duygularının daha da güç kazandığını ve bu durumun örgüt çalışanlarının örgüte ait bağlılıklarını da güçlendirebileceğini söylemek mümkündür. (Berberoğlu, 2002: 32-33).

Örgütsel güven çalışanların söylediklerinden ziyade, çalışma esnasında yaptıkları hareketlerden, duygu ve düşüncelerden ve riskli durumlarda örgütün personele olan davranışlarından şekillenmektedir. Bu şekillenme, duygu ve düşüncelerin test edilip onaylanması ile gerçekleşir. Yaşanan herhangi bir olay bu şekillenmeye sebebiyet verebilirken, örgütteki güveni sağlamlaştırabilirken, zarar vermesi de olasıdır. Örgütsel güven, iş ortamındaki huzurun sağlanmasına ve algılanan örgüt içi etkinliklere bağlıdır (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000: 38-53).

Güvenin örgüt içinde hissedilebilmesi ve paylaşılabilmesi için öncelikle çalışanların iş memnuniyeti arttırılmalıdır. Örgüt içinde hissedilen güven, örgüt etkinliği olarak adlandırabileceğimiz ortak amaç, işbirliği, takım çalışması, liderlik gibi unsurların oluşmasında güçlü bir alt yapı oluşturmaktadır. Örgütün takım ruhunu hissediyor olması ve herhangi bir ortamda bilginin açık bir şekilde paylaşılıyor olması, en alt kad-

emelerden en üst kademeye kadar herkesin iletişim içerisinde olması, hem örgütün sadakatini hem de güvenini sağlamlaştırır.

1.2.3. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven

Örgütlerin başarılı olmasını sağlayacak şartlardan biride çalışanların yüksek düzeyde göstereceği performanslarıdır. Örgüt çalışanlarının algıladıkları güvenli bir örgüt iklimi performanslarını da pozitif yönde etkileyebilir. Dolayısı ile çalışanların örgüte duydukları örgütsel güven duyguları ve etik örgüt iklimi, çalıştıkları örgütlere karşı algı düzeylerini etkileyebilir ve bireysel iş performanslarını olumlu yönde arttırabilir.

Kişisel performans üzerindeki önemli etkenlerden biri de kişilerin örgüte duyduğu bağlılık ve güvendir (Özmutaf, 2007: 32). Güven, bir çok kişi tarafından anlaşıldığı sanılan fakat tanımlanması veya açıklaması istenildiğinde ise farklılıkların yaşanmasına sebep olan bir olgudur. Yöneticinin işe göre ve işçiye göre yaratmış olduğu güven duygusu performans üzerinde oldukça etkilidir. Örgütsel güven ile bağlılık, iş tatmini, örgütsel işbirliği ve performans arasında karşılıklı bir etkileşimden söz etmek yanlış olmaz ve örgütsel güvenin oluşmasında örgütün izlemiş olduğu strateji ve politikalarında önemli bir payı vardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 91). Günlük yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu çalıştıkları örgütte geçiren ve hayatlarını idame ettirebilecek hayati ihtiyaçlarının çoğunu karşılayabilmek için çalışan insanlar, kendilerine güvenli ve rahat ve bu güven duygusu ile huzur bulacakları bir çalışma ortamı sağlayan örgüt beklemektedirler (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 8).

Sosyal ilişkilerin bir neticesi olarak görmenin mümkün olduğu güvenin, günlük yaşamının büyük ve önemli bir kısmını iş yerlerinde geçiren çalışanların bu zaman dilimi içinde daha iyi ve güvende hissetmelerini sağlayacağı bir örgüt yapılanmasının çalışanlara sağlanması ile ortaya çıkacağı söylenebilir. Nitekim çalışanlar kendilerini güvende rahat hissettikleri iş ortamlarında işlerine daha güçlü bir bağlılık duyacakları, performanslarının daha da yükseleceği ve işlerine daha istekle bağlanıp daha verimli ve üretken çalıştıklarını söylemek mümkündür. Dolayısı ile güvenin yüksek düzeyde yaşandığı çalışma ortamlarında çalışanların iş performans düzeyleri ve motivasyon düzeylerinin bu paralellikte yüksek olacağı sonucu çıkar.

1.2.4. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven

Çalışanların birbirine karşı duydukları bu güven, örgütte yer alan çalışanların hissettiği basit olarak ele alınabilecek bir güvendir (Berberoğlu, 2002: 32-33). İşletmeler açısından düşünüldüğünde yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ve bireylerin birbirine güven duyması, işletmeleri rakiplerinden bir adım öne taşımaktadır (Huff ve Kelley, 2003:83). Kişiler arası güven hayatın her alanında sosyal her ilişkide karşımıza çıkarken, çalışma arkadaşlarının birbirine güven duyması ancak ve ancak iş ortamında birbirlerini test edip, karşılığında gördükleriyle meydana çıkmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven, en zorlu ve riskli koşullarda dahi çalışanların iş ortamında birbirlerine sadık kalacağına, yeterliliklerini işe vereceklerine ve dürüst bir çalışma ortamı yaratacaklarına dair beslenen inançtır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 342; Axelrod, 2004: 72). Bu noktada çalışanların birbirine duyduğu güven ile örgüte ve lidere duyulan güveni de birbirinden bağımsız düşünmek yanlış olacaktır. Güven yapısı itibari ile belirsizlik içeriyor olsa da, örgütlerin çalışana, çalışanların birbirine karşı tutumu bu belirsizliği ortadan kaldırmaya yetecektir.

Sosyal hayatımızda güven, bireylerin karşısındakinden kendi tutum ve davranışlarına yakın tepkiler vereceğine dair inancı temsil etmektedir, çalışanlar arasındaki güven ise, herkesin ortak bir amacı benimsediği, bu amaç doğrultusunda hem kendilerine hem çalışma arkadaşlarına hem de örgüte yararlı olacağına dair beslenen inançtır. Bu sürecin düzgün ilerleyebilmesi için; tarafların dürüst olması, iş ahlakına sahip olması, izleyicilerin çokluğu, iyi niyetli davranışlar sergilenmesi gibi faktörlere dikkat etmek gerekmektedir (Bachmann, 2003: 240; Griffin, 1967: 110).

Örgüt ilişkileri ele alındığında, örgüt içerisinde açık iletişimin gerçekleşebiliyor olması, ortak karar alınmasına dikkat ediliyor olması, çalışanların duygu ve düşüncelerini çekinmeden en alt kademeye de en üst kademeye de paylaşabiliyor olması, çalışanların zayıf yönlerinin alay konusu olmadan eğitimle giderilmeye çalışılması, fırsatçı yaklaşımlardan uzak durulması, personeller arasındaki iletişimi ve güveni pekiştirici unsurlardandır (Mishra, 1996: 220).

Örgüt içerisindeki çalışanların birbirine karşı duyduğu güven bilişsel ya da duygusal olarak ele alınabilir. Bilişsel güven gerçekçilik içeren, gözlemlemeye dayanan, kişilerin birbirini test edip karşılığında güvenme ya da uzak durma kararı aldıkları güven türüdür.

Duygusal güven de ise çalışanlar, kişisel özdeşleşmeye dayanarak çok da rasyonel olmayan güvenmeyi yaşarlar (Asunakutlu, 2001: 3).

1.3. Güven Türleri

Bu bölümde; hesap temelli güven, bilgi temelli güven, örgüte ait olma duygusuna dayalı güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgüt yönetimine dayalı güven, örgütsel kültüre dayalı güven, örgütsel adalete dayalı güven, bireysel iş performansı ile örgütsel güven ilişkisi, kişisel yeterliliğe dayalı güven, açıklık ilkesine dayalı güven, ilgililik ilişkisine dayalı güven, itimat edilebilirliğe dayalı güven ve özdeşleşme sürecine dayalı güven konuları incelenmiştir.

1.3.1. Hesap Temelli Güven

Hesaplanmış güvenin temeli, davranışların tutarlılığına dayanmaktadır. Bireyler davranışlarının ya da söylediklerinin sonucundan korktukları için, güven duymak zorundadırlar demek yanlış olmaz. Başka bir ifadeyle hesaplanmış güven, güven duymanın maliyetini hesaplarken, duygusal ve bilişsel yönlerini hiçe sayar (Halis ve diğerleri, 2007: 190).

Hesaplanmış güvende kişilerin genellikle söylediklerini yapmamış olma ya da yapamayacak olma ihtimallerine karşı, yapabileceklerini söyledikleri ihtimali üzerinde durulur. Olumlu anlamda beklentilerin karşılanmadığı, yaptırımların genellikle güce dayandığı bir güven türüdür. Hesaplanmış güven türünde, güvenden ziyade güvensizlikten bahsetmek daha doğru olacaktır, çünkü muhatabların hepsi zan altındadır ve şüphe ile yaklaşılır (Hartog, 2003: 125-126).

1.3.2. Bilgi Temelli Güven

Bilgiye dayalı güvende, ilişki, korku ya da tehdit söz konusu değilken, tarafların birbiri hakkında edinmiş oldukları deneyim ve bilgi söz konusudur. Güvenin bu türü diğerini tahmin edebilme üzerine kurulmuştur ve diğerinin hareketini kestirebilme burda esastır (Rademakers, 2000: 140).

Örgütteki konunun muhatabı diğer kişi ya da takımla ilgili, önceden davranışlarının gözlenmiş olduğuna dair, tahminlere dayanan bir güven türüdür. Beklentiler karşılandıkça, güven olgusu iyice pekişerek gelişir. Bilgiye dayalı güvenin oluşabilmesi

için öncelikli olarak bireylerin birbirini tanıyor olması, herhangi bir olay karşısında verecekleri tepkileri kestiriyor olabilmesi ve bütün bunları da aslında kendi beklentileri doğrultusunda gerçekleştireceğinden emin olmasıyla gerçekleşir.

Bilgiye dayalı güvenin oluşabilmesi için esas unsur zamandır. Çünkü birinin hareketlerini ve tepkilerini kestirebilmek bize zamanın kazandırdığı birşeydir (Rademakers, 2000: 140-142).

1.3.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven

Örgüte ait olma duygusuna dayalı güven özdeşleşmeye dayalı güven olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt üyesinin kendini örgütle bir görmesi, örgütte yer edindiğini hissetmesiyle oluşur. Çalışanların örgüte ait olma duygularını, örgütü çekici hale getirerek çalışan tarafından da güven isteğini uyandıracak bir hale getirmek örgütün kendi elindedir. Örgüt yöneticileri çalışanlara karşı ne kadar anlayışlı ve objektif olursa ne kadar tarafsız durup çalışmalarına önayak olursa ve performanslarını arttırmak amacıyla çalışmalar gerçekleştirirse birey kendini örgüte o kadar ait hisseder. Çalışanlar için huzurlu ve cazip gelen bir çalışma ortamı yaratmak çalışanların örgüte bağlılığını ve güvenini artırır. Bu da bir nevi örgütün ve yöneticisinin elindedir demek yanlış olmaz. Böylece çalışanların işyeri ile özdeşleşmesi gerçekleşmiş olur (Zeyyat, 2012: 55-56; Tüzün, 2007: 103).

Özdeşleşme gerçekleştiğinde örgüt içindeki çalışanlarda yüksek derecede ait olma duygusu da gerçekleşmiştir demek yanlış olmaz. Bu özdeşleşmeyle beraber örgütte yüksek derecede güven duygusu gerçekleşmiş olur bu da çalışanlarda, işe daha iyi odaklanma, yapılan işe daha özen gösterme, daha önemle yaklaşma gibi sonuçlar doğurur. Çalışanların örgütteki birbirlerine olan güvenlerinin seviyesinin artması, örgüt içi anlaşılmanın ve desteklenmenin de gerçekleştiğini aynı zamanda da bağlarının kuvvetlendiğini gösterir. Örgüt içerisindeki ait olma duygusunun geliştirilmesinin örgüte yapılan büyük bir yatırım olduğunu söylemek mümkündür.

Özdeşleşme örgütsel kimliğin bir neticesi olarak, kişinin sosyal kimliğinin de bir göstergesi olarak görülür. Herhangi bir örgüte ait hissetmenin, bir işletmeyle özdeşleşmenin kişinin sosyal ihtiyaçlarını da karşıladığı düşünülmektedir (Çetin, 2004: 35-36).

Mesleki özdeşleşme ile örgütsel özdeşleşme en çok karıştırılan kavramların başında gelmektedir. Mesleki özdeşleşme kişinin yaptığı işle bütünleşmesi durumudur. Örgütsel özdeşleşme ise, bazen bireysel bazen de örgüt bazında incelenmesi mümkün olan psikolojik bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çalışanların örgüte ait olduklarını hissetmelerini sağlamanın, örgütün devamlılığı için, çalışanların elde tutulması için, örgüt içindeki huzurun sağlanması için gerekli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüte aidiyet hissedenden çalışanlar, hem işlerine hem de örgütlerine sadık olurlar, örgütün hedeflerine ulaşmak için çabalarken verimliliklerini üst düzeyde tutmaya çalışırlar ve bu güveni sağlamak örgütün yararına olur.

1.3.4. İş Arkadaşlarına Duyulan Güven

Örgütlerde kişilerin birbirine güven duymasının temelinde, kişilerin işinde yetkinlik ve dürüstlük ilkesiyle devam ediyor olması, çalışma ortamında sadakate dikkat ediyor olması, davranışlarının tutarsız olmaması, bilgisini paylaşmaktan çekinmemesi gibi unsurlar bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:38).

Örgüt çalışanlarının birbirlerine güven belemesi örgütün devamlılığı açısından da gerekli bir unsurdur. Örgütün gelişimi, kurumsal etkinlik kazanması, kişisel ve yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında, çalışanların birbirine güvenmesi etkin rol oynar. Güvenin oluşmadığı yerlerde bu duygu yerini şüpheye bırakır. Bu durum karşısında çalışanlar birbirlerinden uzak dururlar, bilgi paylaşımında bulunmaktan kaçınırlar, çalışanlar yönetimle aralarındaki ilişkide çalışma arkadaşlarını engel olarak görürler ve bu da direct örgütün verimliliğini etkiler. Örgütler, çalışanları tarafından oluşturulmasalar da onlarla gelişirler ve var olurlar. Bu noktada devamlılıklarını etkileyen en önemli unsur da çalışanlardır. Örgütlerde çalışanların birbirlerine güven duymamaları halinde örgüte olan güvenleri de zedelenir ve tarafsızlık konusunda da şüpheleri artar. Örgütte güven unsuru bütün örgütü çerçeveleyen bir unsurdur.

Örgüt lideri çalışanları birbirine karşı ılıman hale getirmede, örgüte olan güvenin sağlanmasında, çalışanların hem bireysel olarak örgüte hem de birbirlerine olan güveni sağlama konusunda önemli rol oynamaktadır. Lider hem bunu kavramın tanımından gelen unsurlardan dolayı yaparken, hem de asıl amacı olan örgütün devamlılığını

sağlamak amacı ile yapar. Çünkü kişisel ilişkilerin yolunda gitmediği örgütler de, örgüt güveninin azaldığı ve maliyetlerin arttığı görülmektedir (Sargut, 2003: 81-82).

Sonuç olarak bireylerin çalışma arkadaşlarına duydukları güveni, karşısındakinin ahlaki değerlerine, adaletine, yeteneklerine, yetkinliğine ve tarafsızlığına itimaat etme, güvenilir olacağına inanmak olarak tanımlamak mümkündür ve bu güven duygusu işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Lewicki, 1998: 443).

1.3.5. Yönetime Dayalı Güven

Güvenli bir örgüt ortamının kendiliğinden meydana gelmediği göz önüne alındığında güvenli bir çalışma ortamını sağlamada yönetim tüm çalışanlarda bu güven duygusunu oluşturmali ve bu süreci itina ile yönetip korumalıdır (Sayın, 2009: 51)

Örgütün yönetim anlayışının benimsemiş olduğu politikaların adil ve tarafsız olması, çalışanların hepsine eşit haklar tanınması, örgüte duyulan güveni ve bağlılığı artırır. Ancak güçlü bir iletişimin olmadığı, ödül ve cezaların hakkaniyete göre verilmediği örgütlerde, çalışanlar arasında dedikodu ve verimsizlik artar. Bu doğrudan çalışanların birbirine olan güvenini daha sonra yöneticilerine olan güveni ve son olarak da örgüt yönetimine olan güveni etkilemektedir. İletişimin zayıf olduğu örgütlerde, çalışanlar kulaktan dolma bilgilere inanmayı seçerler bu lüzumsuz bilgilerle yanlış şeylere inanıp ona karşı bir tutum sergilerler. Bu da önyargıların kırılmasını güçleştirir ve çalışanlar gittikçe birbirlerinden ve örgüt kültüründen uzaklaşırlar. Örgütte adaleti ve güveni sağlayabilmek için, öncelikli olarak örgütsel iletişimi güçlendirmek gerekmektedir (Balay, 2000: 32).

Örgütlerdeki güven ortamının oluşmasında ve sürdürülebilir olmasında en önemli rol örgütün yöneticilerine düşmektedir. Yöneticinin adil ve tutarlı davranışlara sahip olması, çalışanlarına bunu hissettirmesi, güven ortamının oluşmasındaki ilk adımdır. Çalışanlar kendi aralarında ifade etmeselerde içsel bir rekabet içinde olabilirler. Yöneticilerin gözlemlediği konulardan biride zaman zaman çalışanların birbirlerini görevleri konusunda denetledikleridir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarla aralarındaki iletişim bağına şeffaf tutarak çalışanların daima ulaşabilecekleri durumda olmalı, ödül veya ceza verilmesi gerektiği zamanlarda gerçekleştirmeyi bilmelidir. Çalışanların her hangi bir

hata yapıldığında bir yaptırım uygulanmasını beklemleri güveni olumlu yönde etkileyebileceği gibi aksi durumda da olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgütlerde güven oluşmasını engelleyen en önemli aktör, iletişimin açık olmaması, çalışanların herhangi bir fikir beyan ederken çekinmeleri, çalışanların yanlış yapmaları durumunda rencide edilmekten korkmaları, çalışma arkadaşları tarafından küçük düşürülmekten çekinmeleri gelmektedir. Güçlü ve açık bir iletişim ortamı yaratılırsa, örgüt içerisindeki ön yargılar kırılacak, dedikodular engellenecek ve öncelikli olarak çalışanların birbirine olan güven duygusu gelişecek daha sonra da örgüte olan güven duygusu gelişecektir. Örgüt yöneticisinin bu iletişiminin gereksiz tavırları engelleyen bir süreç olduğunu benimsemiş gerekmektedir ve önüne geçmek için çalışmalar yapılmalıdır. Böylece bilgi eksikliğinin giderilmesi ve motivasyonun artması konusunda da adım atılmış olur. Örgütün iletişimi güçlendirmesi iş tatminini ve bağlılığını arttıran en önemli unsurken, bunlar da güvenin oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütsel güvenin oluşmasında, yöneticilerin ve yönetimin maddi olanaklarını kullanma şeklinin, ücret dağılımının ve artışının, terfinin, çalışma koşullarının, performans değerlendirme sonucunda uygulanacak ödül ve cezaların adil bir şekilde uygulanması da önemli rol oynamaktadır (Ağca ve diğerleri, 44).

1.3.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven

Örgüt yönetiminin başarı sağlayabilmesi için örgüt kültürünün sisteme ait olduğunun bilinmesi ve anlaşılır olması, örgütsel ve bireysel davranışlara etkisinin olduğu da bilinmesi gereklidir (Genç, 1993: 303). Örgüt kültürü çalışanların davranışlarına yön verirken aynı zamanda da rehberlik eder. Örgüt içinde belirsizliklerin azalmasına neden olur, bireysel ve örgütsel davranışlar üzerinde etki sağlar. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır, motivasyonlarını güçlendirir, örgüte ve diğer çalışanlara uyum sağlamalarına yardımcı olurken örgütsel güvenide tetikler.

Örgüt kültürü genel olarak örgütsel bağlılıkla beraber araştırılan bir kavramdır. Örgüt kültürünün oluşması, duygusal ve rasyonel birleşenlerin oluşmasıyla gerçekleşir (Gül, 2002: 91). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasında dolaylı bir ilişki olduğunu söylemek doğru olur. Örgüt içi iletişim istenilen bir seviyeye gelmeden yönetim sü-

recinin başarılı olması zor olduğu bilinmektedir. Örgütsel güvenin yaşanmasında en etkili olduğu düşünülen faktörün örgüt kültürü olduğunu söylemek yanlış olmaz.

1.3.7. Örgütsel Adalete Dayalı Güven

Örgütsel adalet, örgütün ortaya koyduğu tutumlarında yerinde kararlar alıp almadığı boyutunda örgüt çalışanlarının algıları ile alakalıdır (Ülker, 2008: 197). Güveni tetikleyen ve sürekliliğini sağlayan değerler arasında adaletli olmak, dürüstlükten ayrılmamak, doğru bir duruş içinde olmak, samimi olmak, sözünde durmak, sorumluluk sahibi olmak, diğer çalışanlara yardımda bulunmak gibi değerler sayılabilir (Yılmaz & Sünbül, 2009: 176)

Örgütsel adaletin algılanması olumlu davranışların oluşmasını sağlayabileceği gibi adil olmayan bir algının oluşmasında da olumlu olmayan tutum ve davranışlara sebep olunabileceği söylenebilir.

Örgütsel adaletin örgüt çalışanlarının beklediği doğrultuda gerçekleştiği örgütlerde, çalışanların memnuniyetini sağlamak daha kolaydır. Örgütsel adaletin sağlanması, bağlılık ve güven üzerinde pozitif etki eder (Öztürk, 1993: 37). Sonuçların adil bir şekilde dağıtıldığı örgütlerde adaletin varlığından söz etmek mümkün olabilir. Herhangi bir terfi durumu söz konusu olduğunda çalışanlar burda bir adaletsizlik sezerse, ücret artışlarında ya da dağılımında objektif davranılmadığı düşünülürse, çalışanların fikirlere eşit derecede değer verilmezse, çalışanlarda adalet algısı zedelenir. Bu da direkt olarak çalışanların güvenini zedeler. Örgüt çalışanları örgüt içindeki herşeyin adalet çerçevesi içerisinde olduğuna inanırsa örgüte ait bağlılık güçlenir.

Örgütsel adaletin hissedilmesi, örgüt sürecine kolay ulaşımın sağlanması, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Aksi takdirde ise örgüte duyulan güven zedelenir.

Örgütsel adalete ciddi bir hassasiyetle yaklaşan işletmeler, örgüt bağlılığı yüksek, çalışanları motivasyon açısından güçlü, iş doyumuna ulaşmış, çalışanlar arasındaki iletişimde herhangi bir sorun olmayan, yönetici ve çalışan arasında da güveni oturtmuş işletmelerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 83-84).

Çalışanların iş yerlerinden bir çok beklentilerinin olduğunu söylemek mümkündür ve adalet bunlardan sadece bir tanesidir. Çalışanların birbirlerine güven duymaları, yönetime güven duymaları adalet olgusunun işletmeye oturmasıyla yakından alakalıdır. Özellikle örgüt çalışanları yaptıkları işin karşılığında hak etmedikleri bir ücret aldıklarını düşünürlerse ya da aynı pozisyondaki bir başka çalışanın başka bir ücret aldığını öğrenirse, örgüte olan adalet inancı kırılmış olur. Çalışanlar yetenekleri ve deneyimleriyle orantılı ücret alıyorsa ise, örgüte olan bağlılıkları artar bu da güveni beraberinde getirir. Çalışma şartları da örgüt çalışanın kendilerine adil olup olmadıkları hakkında bilgi verir.

1.3.8. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven

Yeterlilik, insanların bilgi seviyelerinin ve tecrübelerinin yaptıkları işle uyum sağladığı manasına gelmektedir. Yeterlilik düzeyi iyi seviyede olan birinin yapacağı işin en iyi şekilde yapabileceği gözüyle bakılır. (Balay, 2000: 79). Mishra'ya ait güven modelinde, güvenli bir ortamın varlığından söz edebilmek için ileri sürülen dört unsurdan biri olan yeterlilik, örgüt çalışanlarının üst ve orta derece yöneticileri ve birlikte çalıştığı arkadaşlarının; yeterlilik düzeyleri, bireysel yetenekleri ve sahip olabilecekleri liderlik potansiyellerine yönelik olumlu yöndeki inançları olarak tanımlanmıştır (Mishra, 1996: 249). Kişisel beceri ve yetenek, iş etkinliklerini icra edebilmek ve yaşam boyu başarıyı elde tutabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve becerilerin toplamından oluşur. Çalışanların yaptıkları işlerinde daha güçlü çalışanlar olmalarını sağlamak için onların yetenek ve yeterliliklerinin olması gerekmektedir (Balcı, 2003: 82). Örgütlerde iletişim ve etkileşim, çalışanlar ve örgüt yöneticileri arasında farklılık gösterebilir. Örgütün çalışanları ile liderleri arasındaki ilişkilerin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olan yöneticilerin yeterlilik düzeyleri ve rollerinin öne çıktığını söylemek mümkün olduğu söylenebilir. Yeterlilik algı düzeyleri üst seviyelerde olan çalışanların yetenek, beceri, bilgi ve kendilerine yeni sunulan işleri yerine getirebilme potansiyellerine güven duyduklarını söylenebilir. Çalışanların yeterlilik algı düzeylerine bakılarak lider ile çalışan arasında etkileşimin ne seviyede olduğu, yüksek yada düşük seviyede bir iletişim olup olmadığından bahsedilebilir. Yeterlilik algısı yüksek örgüt çalışanlarının kendilerine verilen işleri kendilerinden beklenen kapasitede yerine getirebilmelerinin beklentiler doğrultusunda normal bir süreç olduğundan bahsedilebilir. Lider üye etkileşimi ile

çalışanın yeterlilik algı düzeyi ilişkisine bakıldığında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir.

1.3.9. Açıklık İlkesine Dayalı Güven

Açıklık kapsamı ile güven, güven veren ile güven duyanlar arasında oluşan gizliliği olmayan, olduğu gibi görünen ve sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayan dürüst bir iletişimin meydana koyduğu algıdır. Bu ortamın sağlandığı ve bu iletişimin olduğu durumlarda yöneticiler ve örgüt çalışanları arasındaki iş ilişkileri olumlu bir yönde gelişme gösterecektir. (Gürbüz, 2012, s.42).

Değişen ve hızla gelişen dünyada güven, iletişim, çalışmaya dahil olma açıklığın günümüzde ve gelecek yıllarda daha da önemli bir yere sahip olacağını söylenebilir. Güveni ortaya çıkaran tek bir taraftan veya tek bir insandan söz etmekten daha çok birbiri ile iletişim halinde olan güvenen ve güvenilen taraflardan söz etmenin mümkün olduğu söylenilebilir. Oluşmuş güven ortamının devamlılığını sağlamak için iletişim seviyesinin yüksek düzeyde tutulması ve dürüst ve açıklığın üst düzeylerde tutulması örgütsel güven için önemli olduğu belirtilebilir.

Bilginin diğer bireyler ile herhangi bir baskı altında kalmadan özgür düşünceleri ile paylaşması takım çalışmasını meydana çıkarır. Kontrollü bir iletişimin sağlandığı ortamlarda güvensizliğin ortaya çıkması mümkündür. Bilginin diğer insanlardan saklandığı ortamlarda saklanma sebepleri insanlar için her zaman merak konusu olmuştur (Özer ve diğerleri, 2006: 21).

Günümüzde bilginin sermaye olarak değerlendirilen bir faktör olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Örgüt içinde güvenden ve açıklıktan bahsedebilmek için bilginin üretimi, saklanması ve ulaşılabilir olması ve herkesin açık bir şekilde bu bilgiden faydalanıyor olması ile mümkün olabilir. Bilgiyi çalışanların yararlanabileceği şekilde açık ve ulaşılabilir düzeyde tutmanın örgütün güvenilirliği ve etkinlik seviyesini güçlü kıldığından bahsedilebilir. Bunun aksi durumunda bilginin çalışanlarla paylaşılmaması saklı tutulması ve bireyselleştirilmesi örgütün güven düzeyinde önemli olumsuz etkilerin izlenmesine neden olabilir. Üretilen bilginin iyi yönetilmesinin önemli olduğu, üretilen bilginin depolandığı durumlarda talep doğrultusunda açık bir şekilde ve kişilerin arzu ettiği bir estetikte geri çağrılmasının örgüt güvenilirliği ve açıklığına anlamlı bir etkisi

olduğu söylenebilir. Üretilmemiş bilginin meyna çıkarılması ve paylaşılır duruma getirilmesi örgütler açısından önemli hale getirilmeli ve bunu bir sorumluluk olarak görmeleri gerekir denilebilir.

1.3.10. İlgililik İlişkisine Dayalı Güven

İlgililik, toplumsal, örgütsel veya grupsal seviyede bireylerin çıkarı ile başkalarının menfaalarını aynı düzeyde bir dengede tutma durumudur. İlgililiğin başkalarının refah seviyelerine duyulan ilgiyi yansıttığı söylenebilir. Samimiyet, şefkat ve açıklık ilgili-liğin esasının oluşturur. Örgüt alışanlarının liderler tarafından yansıtılan ilginin, çalışanlarca algılandığında oluşan ve sadece farklı hiyerarşik düzey örgüt çalışanları açısından değil, aynı seviyede çalışanlar içinde önemlidir (Kalemci Tüzün, 2007, s.110).

İşletmeler arasında gelişen olaylarda, kendini savunamayacak durumda kalan güçsüz işletmeler karşısında oluşan başka bir işletmenin üstünlükten bir çıkar elde edilmeyeceği inancı ile oluşur. İşletmelerin iç bünyesinde ise örgüt çalışanları veya yönetici düzeyinde olanların diğer çalışanlara yönelik endişe edildiğinin anlaşıldığı zamanlarda ortaya çıkar. İşletmelerde ise örgüt çalışanları ve yönetici kademesinde olanların, diğer örgüt çalışanları için endişe duyduklarını hissettiklerinde ortaya çıkar. (İnce ve Gül, 2005: 56-62).

Mishra güven müdelinin üçüncü basamağı olan ilgililik unsurunun şefkatin, açıklığın ve merhametin birleşmesi sonucu meydana geldiğini söylemek mümkündür. Örgüt alışanı yöneticisinin, liderinin ilgisini gördüğünde yada hissettiğinde ilgililiğin ortaya ıktığıda söylenebilir. Bu nedenle örgütsel güvene lider ve yöneticinin sorumluluğunda giden süreçtirde denilebilir.

İlgililik anlayışının ortaya çıkması şeffaflık, içtenlik ve açıklığın birleşmesi ile oluşur. Örgüt liderlerinin ilgililiğini, çalışanların algılaması ile oluşan süreçtir. (Ertekin, 1978: 37). Örgüt içerisindeki ücret dengelerinin sağlam olduğu ve terfinin adaletli bir şekilde yapıldığının çalışanlarca bilinmesi güvenin örgüt çalışanlarınca yaşanmasına neden olan bir unsurdur denilebilir. Örgüt içerisinde çalışanların beklenti içinde oldukları tavır ve davranışlar ve diğer beklentilerin karşılanmadığını gördüklerinde haksız bir ilgiye tabi tutuldukları düşüncesi içinde olurlar. Aksi durumda ise örgüt çalışanı güven duygusunu açıkça ortaya koyabileceği, beklentilerine karşılıklı bulduğu, hayallerinin gerçeklik

bulduğu bir ortamda olacak ve örgütün çalışan sistemine duyacağı güveni ortaya koyabilmesi de mümkün olacaktır.

Çalışanlar daima kendi çıkarlarının korunduğu, menfaat ve refahlarının yöneticileri tarafından korunduğunu düşünüp inanmak isterler. Çalışanların bu anlamda beklenti içerisine girdikleri algı sürecine ilgililik denilebilir. Aynı hiyerarşik düzlemde bulunan arkadaşından ilgi bekleyebileceği gibi daima yöneticiden beklenebilecek bir yakınlık olmadığı da söylenebilir. Çalışanın çaresiz ve güçsüz kaldığı durumlarda, ilk olarak yönetici, durumuna bakarak çalışma arkadaşının içten, şefkatli bir şekilde çıkar dengelerini bozmadan onunla alakadar olması olarak da tanımlanabilir. Bu durumda örgüte karşı örgüt çalışanın güçlü bir güven duygusu taşımasının yüksek olacağını denilebilir. Bu nedenle ilgililiği sıcaklık, içtenlik, şeffaflık, yakınlık ve açıklık düzeyinde iletişimler bütünü olduğunda ifade edilebilir.

1.3.11. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven

İtimat edebilirlik örgüt içinde alınan görev ve işleme ait hesap verebilme kabiliyeti olarak tanımlanan sorumluluğun bir özelliği olarak tanımlanmaktadır (Başyigit, 2006: 46-47).

İtimat kelime itibariyle bir şeye kalben güvenme, inanç duyma, beklentilerinde hayal kırıklığı duymama manasına da gelebilir. Davranışların konuşulanlar ile tutarlılık gösterdiği halidir de denilebilir. Bireysel ve örgütsel anlamda kültür adına sorumluluk önemlidir. Çalışanlar ve örgütün sorumluluğu yaşaması ve yaşatması örgütün itibarını yükseltecektir. Sorumluluk bilincini yaşayan örgütlerin itibarları da süreklilik kazanacaktır. Bu nedenle örgütlerin itibarlarını sürekli kılmaları sorumluluk bilincine bağlıdır denilebilir. Rotter'in görüşüne göre, birey veya grup tarafından sahiplenilen muhatabın söz veya yazı ile verdiği ifadeye güven duyulmasına karşın gireceği doğal beklentisidir (Celep, 2000: 35-36).

Rotter'a göre muhatabımız kişi veya grubun sahibi bulunduğunu düşündüğümüz tavırları, pozisyonları, sahip oldukları sorumlulukları karşı taraftan hayal kırıklığı yaşamadan almamız, görmemiz, bulmamız olduğu söylenebilir. Kısaca bakıldığında tahmin edilebilir bir sonuç karşısında veya korku duyulan zamanlarda genellikle beklentilerin zihinde daha da artmasıdır denilebilir. Rotter'a göre örgüt veya kişiden beklenen

sorumlulukların ve verilen sözlerin gerçekleşmesine karşı duyulan inanişaya güven demek mümkündür.

1.3.12. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven

Özdeşleşme süreci kişilerin kendilerini, açık değer odaklı kimlik ile bağlamaları neticesi oluşur. Özdeşleşme, kimlikte başlayan ve gelişen netice de bu etkiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Atay, 2006: 56-57).

Örgüt üyeliği, grup menfaatleri kişilerin kendi isteklerinin önüne geçtiği durumlarda çalışanı ile örgüt arasında yüksek düzeyde özdeşleşmeden bahsedilebilir. Çalışanların çalıştıkları örgütlerde iyi pozisyonlarda rol almasının çalışanların örgütlerine sunmuş oldukları güven ve hizmetlerden kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel açıdan bir çok unsuru mevcuttur. Örgüt çalışanlarının kendilerini yöneten kişilere, çalışma arkadaşlarına, örgüt sistemine, örgütün genel yapısına vb. durumlara karşı oluşan toplam güven duygusunun örgütsel güvenin ne seviyede olduğunu gerçek ve sağlıklı bir şekilde algılamamıza olanak sağlayacaktır (Bayram, 2005: 65).

Güvenin çalışanlara dayalı ve çalışanların davranışları ile anlamlı bir kavram haline geldiği söylenebilir. Örgütsel güven duygusunun bir tek unsurla ortaya çıkmadığını söyleyebiliriz. Çalışanların tutarlı davranışlarına, algıladıkları adalet duygusuna, güvenilir oluşlarına, samimi duruşlarına gerçeklik düzeyinde inanmaktır denilebilir. Örgütler dünya boyutunda gelişen sanayi ile rekabet etme ve örgütün menfaatleri doğrultusunda olumlu sonuçlar alabilmek için birbirlerine yüksek düzeyde güven duyan çalışanlara sahip olmalıdır. Özdeşleşmeye dayalı güven, çalışan personelin örgütün inançlarına sahip olup olmadıklarını, örgüt kültüründe, örgütün hedeflediği amaçlarda ve örgüt kurallarında aynı duygulara sahip olup olmadıklarını ölçmektedir (Koçel, 2013: 46-47).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Kavramlar

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının ne olduğu ve bu bağlılığın kapsamı ile, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler hakkında literatür taramalarına yer verilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütün hayatına devam edebilmesi için, iş görenlerin işten ayrılmaması esastır. Çalışanlar işletmeye ne kadar bağlı ise işletme de aynı şekilde güçlü kabul edilir ve işletmenin sektöre devam edebilmesi için çalışanları elinde tutmak zorunluluğu bulunmaktadır (Ölçüm, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık geçmişten günümüze birçok araştırmanın konusu olmuştur ve bu gün geldiği noktaya gelebilmek için dönemin örgüt koşullarına uygun bir şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaları aşağıda görmek mümkündür:

- “Kişi ile işletme arasında oluşan bağlılıktır” (Becker, 1960: 33).
- “Kişinin işletmeye bağlılığıdır” (Yüceler, 2009: 447).
- “Çalışanların iş ve bağlılıklarını sosyal sisteme adamaya gönüllü hissetmeleri, istek ve ihtiyaçlarını sosyal istekler ile bütünleştirmeleridir” (Kanter, 1968: 499).
- “İşletmenin kişi ile arasında olumlu bir bağ kurulmasıdır” (Smith ve Susan, 1996: 6)
- “Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve işletmede devam etmeye istek duymasıdır” (Mowday, 1998: 389).
- “Bireyin kendi istekleri neticesinde gösterdiği davranış ve bunun sonucunda işletmede gerçekleşen eylemlerdir” (Reichers, 1985: 468).
- “İşletme hedeflerini benimseyip kabul etmek ve örgütün bir parçası olarak hareket etmektir” (Reichers, 1985: 468).
- “İşletmenin amaç ve hedeflerine uygun hareket etmektir” (Weiner, 1982: 421).
- “Örgütü oluşturan öğeler ile özdeşleşme sürecidir” (Reichers, 1985: 465).
- “Çalışanın işletmeye olan bağını devam ettirme kararına sebep olan psikolojik bir durumdur” (Allen & Meyer, 1997: 11).

Yapılan bu tanımlamalara bakıldığında, örgütsel bağlılık sadece işverene olan tutumdur şeklinde yorumlanmamalıdır. Örgütün iyiliği için örgütte bulunanların ve onların düşüncelerini anlamlandırıp, emek harcadıklarını gösterdikleri bir süreç olarak yorumlanmalıdır (Yüksel, 2000: 176).

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanın çalıştığı kurumun amaçlarını sahiplenmesi ve örgüt içindeki durumunu sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı üç başlıkta ele almak mümkündür (Ferik, 2002: 26-27).

1. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini sahiplenip kabullenmesi,
2. Çalışanın örgüte ait olmak için kuvvetli bir istek hissetmesi,
3. Örgüt faydası için çalışanın ileri düzeyde çabanın harcanmasında istekli olması

Örgütsel bağlılığı, bir kimsenin örgütünün hedeflerine, ilkelerine, vizyonuna yani değerlerine bağlılık olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlılığı kişinin, rolünü salt örgütün faydası için, örgütün hedef ve değerleriyle ilişkili yapması olarak görebiliriz.

Bağlılık yaşayan çalışanların örgütün hedef ve değerlerine sağlam bir şekilde inanıp, emirlere gönül rahatlığı ile uyup çok fazla çaba gösterdiklerini söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılığın tarihi gelişimine baktığımızda zaman içerisinde gözle görülür bir fark olduğu görülmektedir. 1960'lı yıllarda yapılan tanımlamalarda iş görenlerin maddesel sebeplerden dolayı işletmeye bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Öncelerde örgütsel bağlılık sadece maddi şeylerle ölçülebilen bir olgu olarak tanımlanmaktaydı. 1970'li yıllara geldiğimizde ise yapılan çalışmalarda; iş görenler işletmenin misyon ve vizyonuna hissiyat olarak yaklaşması, bütünleşmesi şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı, yalnızca sosyal/duygusal bir olgu ile değerlendirilmiştir. Maddi olarak da manevi olarak da yapılan bu tanımlamalar araştırmacıları tatmin etmemiştir ve yeni tanımlama çalışmaları devam etmiştir. Yapılan tanımlamalardan çoğu da örgütsel bağlılık olgusunu iş gören ile işyeri arasındaki psiko- sosyal bir olay gibi ele almıştır (Güçlü, 2006: 7-10).

Genel bir örgütsel bağlılık tanımı yapacak olursak; bir işletmenin bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak tanımlamak mümkündür (Celep, 2000: 15).

Daha öncede belirttiğimiz gibi; örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği sadakat ve içselleştirme derecesini temsil eder (Sağlam, 2003: 22). Bu bilgiler ışığında gözlemlendiğinde örgüt bağlılığı için üç unsurdan bahsetmek mümkündür. İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma bu üç aşamadır. İtaat aşamasında; birey diğer örgüt üyelerinin etkisini kendini kabul ettirebilmek amacıyla kabul eder, örgüte ilk dahil olunan aşamadır ve örgüte dahil olmak birey için gurur vericidir. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder ve aslında örgüt bireyleriyle aynı olduğunu fark eder (Ölçüm, 2004: 90).

Günümüzde örgütsel bağlılığın gittikçe daha önemli hale gelmesinin nedenleri aşağıdaki gibidir (Bayram, 2005: 126):

- Bulunulan örgüte bağlılık, istenilen çalışma davranışı ile doğrudan ilişkilidir,
- Örgütsel bağlılığı fazla olan iş görenlerin, eksik olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri görülmüştür,
- Yapılan araştırmalar işletmeye olan bağlılığın işi bırakma nedeni olarak, işte yaşanan doyumdan daha etkili olduğunu göstermektedir,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin faydalı bir göstergesi olması.

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt-çalışan ilişkisinin en kilit noktalarından biri olarak adlandırılır. Bağlılığın sağlanması öncelikli olarak örgüt çalışan arasındaki sürekli iletişimin sağlanması ile gerçekleşirken, daha sonra güvenin artması için, bağlılığın devam etmesi için de iletişimde kalmak oldukça önemlidir. Günümüzde iş görenlerin en büyük problemi işlerinden veya işyerlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve maddi ya da manevi olarak yaşadıkları doyumsuzluktur. Bu sorunun giderilmesi iş yerlerinin devamlılığı için hayati bir değer taşımaktadır. Örgütte iş görenlerin memnuniyet derecesi direk olarak iş akışını etkileyeceğinden, işletmeler için mal ve hizmet üretmek kadar önemli bir hal almıştır. Örgüt içerisinde sağlanan örgütsel bağlılığın örgüt iş görenlerinin performansına olumlu katkıda bulunduğunu söylemek yanlış olmaz (Angle & Perry, 1981, s. 12).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kapsamı

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç, hedef ve işin şartları hakkında çalışanların bilgilendirilmesi süreci ile başlar; örgüt çalışanının işi kabul etmesi ve psikolojik bir sözleşme ile işe girişi ile devam eder (Balay, 2000: 52-53). Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanının öncelikli olarak örgütün amaçlarını bulması ve bu amaçları benimsenerek bu amaçlar doğrultusunda çalışmaların gerçekleştirilmesi ve yönlendirilmesi ile mümkün olur. Amaçlar çalışanlar tarafından ne kadar güçlü bir motivasyon ile sahiplenirse örgütsel bağlılığın gücünden bahsedilmesi mümkün olacaktır.

Günümüzde her örgüt bağlılığını arttırmak istemektedir fakat, çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etken, iş görenin görülme, örgüt tarafından bilinme arzusudur. Örgüt bağlılığı üyeleri sorun yaratan değil sorun çözen bireyler haline getirir. Bu yüzden örgütler eğer huzurlu olma istegindeyse mutlaka üyelerinin bağlılığını sağlamak zorundadırlar (İnce ve Gül, 2005: 14).

Günümüzün değişen koşullarında işletmelerin küreselleşme sürecinde rekabet ve bilgi çağı koşullarında gerçekleşen hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ancak ve ancak iş görenlerin performansı ile gerçekleşir. Her türlü koşulda yeniden yapılanma, yeni sektörlere atılma, büyümeye gitme v.b iş görenin, örgütün yanında olduğunu hissettirmesi ve ona göre performans sergilemesi işletmeler açısından oldukça önemlidir (Tiryaki, 2005: 90).

Örgütsel bağlılığı aynı zamanda çalışanlarla arada samimi bir bağ kurmak için de gerçekleştirmek gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık; iş görenin örgütün değerlerine inanmasına sahip çıkmasına ve ilerletip geliştirmesine neden olur (Başyigit, 2006: 38).

Örgütte bağlılık sağlanırsa, örgüte değer katılmış, pozitif bir olgu oluşmuş olur. Örgüt bağlılığı tamamen örgütün iş görene yaklaşımından kaynaklanan gönüllü bir davranıştır ve buna bağlı olarak da örgütün bireylere bir dayatma yapması mümkün değildir ve yanlış bir hareket olur. Çalışanın örgüt bağlılığını kendi rızası ile gerçekleştirmesiyle örgüt bağlılığı anlamlı bir hal kazanmış olur ve pozitif yönde etkisi yansır. Aksi takdirde çalışanlar kendilerini baskı altında hissedeceklerdir ve durum tam tersi bir etki göstermeye başlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2009: 59).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.2.1. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler birbirinden ayrı düşünülemezler. Örgütsel değer ve amaçların sahiplenilip örgüte uzun yıllar çalışılması bakımından kişisel faktörler örgütsel bağlılığı uzun vadede derinden etkiler. Örgütsel bağlılık düşünüldüğünde kişisel faktörler; iş beklentileri, kişisel özellikler ve psikolojik özellikler olmak üzere geniş çerçevede incelenebilirler fakat geniş çerçevede; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet süresi olarak sınıflandırılmıştır (Ertekin, 1978: 25-26; Çırpan, 1999: 59).

- **Yaş:** Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Araştırmacılar bunu, yaş ilerledikçe, iş görenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına, iş görenin bağlılığının artmasına ve işten çıkıp yeni bir iş bulmanın zahmetli bir hal almasına bağlamışlardır. Bunun yanı sıra çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça daha iyi pozisyonlarda kalma ihtimalinin artmasından dolayı yaş ile bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki ortaya çıkar (Çırpan, 1999: 60).
- **Cinsiyet:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etken de cinsiyettir. Yapılan araştırmalar, kadınların örgütsel bağlılığının erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sebebi olarak da kadınların işletmede elde ettikleri konumlara ulaşabilmek için daha fazla engellerle mücadele ettikleri, daha çok çaba sarf ettikleri, buldukları yeri koruyabilmek adına da daha çok emek harcıyor olmalarını söylemek yanlış olmaz (Çırpan, 1999: 60).
- **Medeni Durum:** Yapılan çalışmalar medeni durumun örgütsel bağlılık ile ilgili herhangi bir etkisi olup olmadığı konusunda farklı sonuçlar vermiştir fakat genel olarak çıkan kanı; evli bireylerin daha fazla sorumluluk sahibi olmasından dolayı genelde bekarlara göre daha fazla finansal yük üstleniyor olmaları, örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Çırpan, 1999: 60).
- **Eğitim Seviyesi:** Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir ve bireylerin örgütten beklentilerine göre değişkenlik gösterir (Cingöz, 2006: 120). Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin, işten, yöneticiden ve örgütten beklentilerinin arttığını ve dolayısıyla da örgüt bağlılığının azaldığı

söylenmektedir. Ayrıca eğitilmiş kişilerin belirli bir örgüte bağlı hissetmesinden ziyade daha çok mesleğe bağlılık hissettikleri yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Eğitim ile bağlılık arasında negatif ilişki Rowden (2000) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulmuştur (Çırpan, 1999: 61).

- **Hizmet Süresi:** Bu konudaki genel kanı, örgütteki çalışma süresi arttıkça bağlılığın da arttığı yönündedir fakat aralarındaki ilişki çok da güçlü bir ilişki değildir (Çırpan, 1999, s. 61).

2.2.2. Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı etkileyen tek bir örgütsel unsur yoktur, birden fazla unsurun göz ardı edilmeden gerçekleştirilmesi örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. İşin yapısı, örgütün denetimi, ücret, çalışma arkadaşları ve takım ruhu, örgütsel strateji ve örgüt kültürü; örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasındadır. Aşağıda bu faktörlerin tek tek incelenmesi bulunmaktadır.

İşin Yapısı: İşin içeriğinin ne kadar zengin olursa, örgütte hissedilen bağlılığın da o kadar yüksek olacağı kanısı yaygındır. İşin yapıma gücü arttıkça, bireyler işlerinde ne kadar meydan okuma ve zorlukla karşılaşılırsa o kadar olumlu tepkilerle geri dönüş yapmaktadırlar. İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin çalışırken olduğu tatmini de ortaya koyar. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği olursa çalışanların bundan motive olduğu gözlemlenmiştir ve çeşitliliğin aşırısına kaçması durumunda da çalışanlarda stres yarattığı ve işten kaçınmaya neden olduğu ortaya konulmuştur (Tümgan, 2007: 19; Çırpan, 1999: 63).

Denetim: Çalışanların istedikleri örgüt tarafından sürekli izleniyormuş hissine kapılmadan rahat bir ortamda çalışmaktır bu rahatlık çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Ücret: İş görenlerin örgütten beklentileri kendi yaşam standartlarını sağlayabilecek kadar, emeğinin karşılığına değecek ücreti alabilmektir. Genelde ücret iş görenin örgüte yapmış olduğu yatırımı temsilen alınır. Şirketin çalışanını şekilde mağdur etmemesi hem çalışanın motivasyonunu hem de örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

İş görenlerin takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklediği durumlarda yapılabilecek bazı uygulamalar aşağıdaki gibidir (Acuner, 2010: 57):

- Çalışanlar başarıları sebebiyle sertifika ya da plaketle ödüllendirilmeyi beklerler. Aynı zamanda da bu performanslarının ücretlerine yansımalarını isterler.
- Çalışanlar yaptıkları herhangi bir işten dolayı başarı elde etmişler ise mutlaka ama mutlaka bunun örgüt içerisinde duyurulmasını beklerler ve bunun terfi ve ücret artışı olarak geri dönmesini beklerler.

Çalışma Arkadaşları ve Takım Ruhu: Takım sadece aynı kıdemde çalışanlardan oluşmaz, en üst kademedeki iş görenden en alta kadar herkesi kapsayabilir (Küçük, 2008: 211). İş görenin örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkiler ve çalışma arkadaşları ile olan bağı da, hem iş görenin diğer çalışma arkadaşları ile olan bağı, hem iş gören işveren bağı hem de iş gören ile örgüt bağı geliştirir (Çırpan, 1999: 65).

Takım olabilmenin öneminden şu şekilde bahsetmek mümkündür (Özler ve Koparan, 2006):

- Takım üyeleri tarafından uğruna toplanılmış amaç ne kadar benimsenmiş olursa başarı düzeyi ve örgütsel bağlılık da o kadar artmış olur.
- Amaçlara en uygun donanım ve yetiye sahip iş görenler seçilirken aynı zamanda da birbiri ile iyi geçinebilen birbirinin eksikliğini tamamlayabilecek özellikteki çalışanları seçmekte fayda vardır.
- Takım için önemli olan kısa sürede sorunu çözmekten ziyade, uzun vadede tekrar aynı sorunla karşılaşmayacak şekilde sorunu çözebilmektir.
- Takım tarafından yönetimin desteğini almış olmak, aslında yönetimi de takımın bir parçası olarak takıma dahil etmektir.
- Bütün ekip üyelerinin birbirini anlayan ve iyi anlaşılardan oluşması gerekir.
- Yapılacak iş için bir araya gelen insanların her birinin alanında tecrübeli olmaları ve bilgilerini takım arkadaşlarından sakınmamaları gerekmektedir.

Örgütsel Strateji: Yönetimin benimsediği iş anlayışı ya da yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli, örgütün stratejisi olarak algılanır. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanların isteklerini karşılayarak, örgüt içindeki kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir (Çırpan, 1999: 65-66).

Örgüt Kültürü: Örgüte bağlılığı arttıracak örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgütsel kültürdür. Bir grubun dışa uyum sağlaması ve içindeki sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımları o örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Güney, 2012: 189). Örgüt içindeki uygun davranış ve ilişkileri tanımlayan örgüt kültürü, çalışanları motive etmek, birliktelik sağlamak “biz” duygusunu ve takım ruhunu pekiştirmek, çalışanları örgüte bağlamak gibi işlevleri de yerine getirmektedir. Bu sayede örgütsel bağlılık da sağlanmış olur (Eren, 2010: 122-123).

Örgüt kültürünün temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2010:122);

- Personel tarafından sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütün faaliyet konusunu, sektördeki tutumunu, yöneticilerinin yönetim anlayışını belirlemekle kalmaz bütün çalışanları doğrudan etkiler.
- Personeller arasında paylaşılr bir olgudur. Bu kültüre bütün çalışanlar inanmalı, saygı duymalı ve benimsemelidir.
- Yazılı bir metin değildir, belleklerinde gerçekleşen bir olgudur.
- Düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranış kalıplarından oluşur.

2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt dışı faktörler; çalışanların yeni iş bulabilme imkanları, profesyonellik anlayışları, ülkenin içerisinde bulunduğu iktisadi durum, sektörün durumu gibi kavramlardır. Aşağıda bu faktörlerin tek tek incelenmesi bulunmaktadır.

Yeni İş Olanakları: Yapılan araştırmalara göre yeni iş bulmakta sıkıntı yaşayan ya da yaşayacağını düşünen iş görenlerin bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Daha az alternatifin olduğunu hisseden ve başka bir işe girme konusunda daha az alternatifini olan personellerin, örgütlerine duydukları sadakatin giderek fazlalaştığı gözlenmektedir (Balay, 2000: 67). İş imkanları, yalnızca personellerin kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo- ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de bağlantılıdır (Atalay, 2010: 83-84). Bunlardan yola çıkarak; eğitim düzeyi işten ayrılma durumunu etkileyen önemli bir etmen olarak belirtilmesi yanlış değildir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma fırsatları daha fazladır (İnce & Gül, 2005: 85).

Profesyonellik: Çünkü profesyonel iş hayatı ve örgütsel çatışmanın örgütlerdeki bağlılık ve performans gibi çeşitli iş yakından ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat profesyonellik, karmaşık yapıları bir örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkarmasını sağlamıştır (İnce & Gül, 2005: 85-86).

Profesyonel çalışanların bağlı oldukları örgütler, mesleki gelişime katkı sağlıyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (İnce & Gül, 2005, s. 85-86; Shafer, 2002, s. 42-43).

Ülkenin Ekonomik Durumu: Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durum kişilerin örgütsel bağlılığı ile yakından ilgilidir. Sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel sadakatlerinin fazlaşması beklenebilir (Balay, 2000: 67).

Sektörün Durumu: Örgütün içerisinde yer aldığı iş koluna göre, örgütün çalışanlarına olan tutumu, imkanları, sosyal hakları iş görenin işe ve örgüte olan bağlılığı etkilenir. Bunun yanı sıra örgütün bulunduğu iş kolunda herhangi bir kısırlık var ise ve sektörün gidişatı çok iç açıcı değil ise, iş gören sektör değiştirmek isteyebilir bu noktada örgüte olan bağlılığından çok sektöre olan bağlılığı sorgulanır.

2.2.4. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt çalışanı, örgüt için belirli bir çaba, emek ve zaman harcamaktadır. Bunların karşılığını da statü, emek, maddi manevi ödül şeklinde almak isterler. Kişi örgütten ayrılmayı düşündüğünde, harcadığı zamanın, alacağı kıdem ve değerlerinin boşa gideceğini düşündüğü için ortaya çıkan durum sonucunda örgüt bağlılığı oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 51-52).

Bağlılığın, akla ilk getirdiği çağrışımlar; yakınlık, sadakat, sevgi, birliktelik gibi kavramlardır. Örgütsel bağlılık da bu ifadelerden ve duygulardan uzak bir bağlılık değildir. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar işin nitelikleri, bireysel özellikler, çalışma şartları ve yapısal nitelikler olarak sınıflandırılabilir (Ertürk, 2003: 152).

Çalışanların örgüte ve işe kendilerini bağlı hissetmeleri, kişilerin işlerine daha önem göstermelerine, daha alakalı davranmalarına, iş giriş çıkış saatlerine daha özenli olma-

larına, daha hızla işleri ilerletmelerine de neden olur. Örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için öncelikle çalışanları motive etmek ve tam olarak iş doyumunu sağlamak gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının bu bağlılığını sağlayamak hem çalışanlar için hem örgüt için olumlu sonuçlara sebebiyet verir. Bu noktada örgütsel bağlılığı zayıflatan unsurlar belirlenmeli, bu unsurlar giderilmeye telafi edilmeye dikkat edilmelidir ki, iş görenlerin de motivasyonu artabilsin.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Bu bölümde örgütsel amaçların benimsenmesi, çalışanların fedakarlık duygusu, örgütte kalma isteği, örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi gibi konular ele alınacaktır.

2.3.1. Örgütsel Amaçların Benimsenmesi

Normalden fazla bir mücadelenin gerçekleştiği, iş için gereğinden fazla çalıştığı durumlarda örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsendiğini söylemek mümkündür (Eren, 1996: 35-36). Örgütsel amaçların tam olarak benimsendiği işletmelerde, çalışanlar örgüt amaçları için fedakarlık yapmaktan çekinmezler, bu noktada fedakarlık karşılık beklemeden içten gelerek yapılır. Bu fedakarlığın yapılabilmesi, örgüt amaçlarının benimsenmesi için çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının da örtüşmesi gerekmektedir.

Örgüt çalışanının bireysel ve kişisel değerleri, amaçları yaşamdan beklentileri ile örgütün, örgüt çalışanına bu süreçte sunabilecekleri arasında ilişki olması gerekmektedir. Bu ilişkinin çalışanların ve örgütün beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Örgüt çalışanının, çalıştığı örgütün amaç, değerler bütününe benimsememesi o kişinin örgüte bağlılık göstermemesine neden olur (Çakır, 2001: 67- 68).

Örgütsel bağlılık zamana bireye, mekâna ve zamana göre farklılık gösterdiği için subjektif bir yapıya sahiptir. Her şeye rağmen bu esneklikler olsa da çalışanın örgüte yakınlığı ve bağlılığını gösteren özelliklere sahip olduğu bilinmelidir ve örgüt tarafından da böyle olması için çalışmalar yapılmalıdır (Tevruz, 1996: 44-45).

Örgütsel bağlılığın en önemli ölçülerinden biri örgüt çalışanı ile örgütün amaçları, misyonu ve vizyonunun örtüşmesi durumudur. Çalıştığı örgüt ile benzer değerlere ve

amaçlara sahipse bireyin örgüt başlılığında önemli bir kuvvetlilikten bahsetmek mümkündür. Çalışan kendi değerlerini gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda örgütün hedefleri içinde çalışıp bundan yüksek bir haz ve motivasyon sağladığını söylemek mümkündür.

2.3.2. Çalışanların Fedakârlık Duygusu

Çalışanların fedakarlık duygusunun örgüt açısından gelişmiş olması çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesinden geçmektedir. Çalışanların özel ya da genel bir beklentisi olmadan, yalnız çalıştığı örgütün amaçları doğrultusunda başarılı olması için çalışanların kendiliğinden fedakârlıkta bulunabilmesi, o kişinin çalıştığı örgütü sahiplendiğini gösterir. Bu durum örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilir ve örgüt amaçları burada asıl amaçtır (Güney, 2012: 62-63). Örgüt çalışanı, çalıştığı örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için herhangi bir yönlendirmeye veya kontrol sistemine ihtiyaç duymadan fedakar bir şekilde çalışıyorsa, örgütten bir beklentisi olmadığı anlamına gelir. Bu noktada örgütten beklentisizliğin ücret ya da terfi olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Çalışan zaten aldığı ücretin, örgütteki yerinin durumundan memnundur ve artı herhangi bir beklentiye girmez. Çalışanın, çalıştığı kurumu, kurumun kuruluş amaçlarını, değerlerini benimseyip sahiplenmesi, zaten örgütte maddi manevi doyumundan kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanının, örgütün hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için normalin üstünde bir çaba göstermesi için hem yapı olarak fedakar olması, hem örgütün amaçlarını benimsemiş olması hem de örgütün çalışanı motive etmiş olması gerekmektedir (Baysal, 1981: 86-91; Ertürk, 2003: 147-148).

Örgüt çalışanının hiçbir kişisel beklentiye girmeden çalıştığı örgütün hedeflerini yakalaması için özveri içinde fedakarlıkta bulunması, kişinin çalıştığı örgüte bağlılığını gösterirken aynı zamanda da çalışanın örgütte doyuma ulaşmış olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlardan beklediği performans gerçekleşmezse çalışanın örgüte bağlılığı zayıflarken, örgütün de çalışana olan tutumu değişir.

2.3.3. Çalışanların Örgütte Kalma İsteği

Örgüt çalışanının, örgüt üyeliğine ve devamına yönelik istek duyması bir başka örgütsel bağlılık göstergesi olarak kabul edilir. Herhangi bir çalışanın çalıştığı örgüte dair beslemiş olduğu olumlu duygular, örgütsel bağlılıktan kaynaklanır (Baysal, 1981: 81).

Örgütte çalışanların örgüte karşı böyle bir bağlılık sergilemeleri ve örgütte kalma istekleri, beklentilerinin örgütle uymasından kaynaklanır. Birey örgütle rahat iletişim kurabiliyor ise, istek ve arzularını yönetime kolayca dile getirebiliyor ise, örgüt çalışanına huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabiliyor ise, örgütün adaleti çalışanlar tarafından kabul görmüş ise, çalışanların örgütte kalma istekleri artar.

Örgütsel bağlılığı kuvvetli olan çalışanların, örgütün misyon ve vizyonunu benimsediği, değerlerini kabul ettiğini ve sahip çıktığını, örgütçe doğru kabul edilenleri benimsediğini söylemek mümkündür. Bu çalışanlar örgütün başarılı olması için ve başarıya ulaşan örgütün bir parçası olmak için ellerinden geleni yaparlar. Yapılan araştırmalar bize, örgüt bağlılığının işletmenin ekonomisi ve hayatta kalabilmesi için çok önemli bir noktada durduğunu göstermektedir (Kırel, 1999: 41).

Her örgüt öncelikli olarak mevcudu korurken, daha sonra ilerlemek büyüme ve daha fazla kar elde edebilmek arzusundadır. Yapılan örgütsel çalışmalar göstermiştir ki; örgütün sermayesi ne olursa olsun, en önemli sermayesi ve kaynağı insan unsurudur. Örgütün amaçlarını benimsemiş, örgütü sahiplenmiş, yeterli bilgi birikimine sahip donanımlı çalışanlar, işletmeler için en önemli kaynaklardır.

2.3.4. Örgütsel Değerlerin Çalışanlar Tarafından İçselleştirmesi

Kişinin değerlerinin örgütle uyum içerisinde olması, kişinin örgüt değerlerini içselleştirmesi anlamına gelir. Bu durumda örgütün kimliği örgüt çalışanlarına da yansır demek yanlış olmaz (Doğan, 2002: 29). Etkileşim çift taraflı gözükse de öncelik örgütten çalışana doğrudur. Örgüt çalışanını memnut ettiği, beklentilerini karşıladığı sürece, çalışanların da örgütü içselleştirmesi kaçınılmaz olur. Karşılıklı uyum örgütteki içselleştirmeyi ve bağlılığı beraberinde getirir.

Örgütü içselleştirmeyi, örgüt çalışanı ile örgütün amaç ve değerlerinin süreç içinde benzerlik göstermesi olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerinin kendininkiyle uyushuğunu gördüğü zaman, bu amaçları kabul ederse, kendini adapte etme sürecinin içine girmiş olur (Erdoğan, 1996: 23-24). Örgüt çalışanı zaman içerisinde örgütün değer ve amaçlarını benimser, bunları içselleştirirse o zaman örgütle özdeşleşmeden bahsetmek mümkün olur. Bu uzun süren bir süreçtir ve çalışanların bu

süreç içerisinde fikirlerinin değişmesi de mümkündür. Örgütün değerlerinin içselleştirilmesi duygusal bir süreçtir (Kaynak, 1990: 47-48).

Yüksek bir içselleştirmenin gerçekleştiği işletmelerde, çalışanlar diğerleri gibi düşünmeye, diğerleri gibi davranmaya başlarlar. Bu çalışanların hem örgütlerine hem de çalışma arkadaşlarına güvendiklerini gösterir. Empatik düşünce sisteminin gelişmiş olması karşılığında, sınırsız güveni, sınırsız örgüt bağlılığını ve sadakati getirir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık çalışmalarında en önemli katkı Allen ve Meyer tarafından gelmiştir ve çalışanın fikir yapısındaki ve düşüncelerindeki değişiklikler bağlılığın özelliklerini ortaya koymaktadır (Güçlü, 2006: 12).

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte bağlılığının en yararlı şeklidir demek yanlış olmaz. Çünkü bu kişiler her işverenin hayal ettiği en verimli iş görenler sınıflandırmasındandır. Gerçekten kendini örgüt yararına faaliyetlere adanmış, sadık çalışanlar olarak nitelendirirler (Ölçüm, 2004: 95). Allen ve Mayer (1990)'in ileri sürdüğü ve çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44):

- **Örgütsel Güvenilirlik:** Örgütün iş gören üzerinde bırakmış olduğu izlenimin, iş görende uyandırdığı hissiyatın kendini güvende hissettirmesi birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Eşitlik:** İş görenlerin terfi anlamında ya da ücret anlamında işverenin adaletine inanması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Bireye önem:** Yönetimin çalışanına önem verdiğini göstermesi birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Amaç açıklığı:** İşverenlerin açık ve net bir şekilde hangi amaçla hangi işe girdiklerini ve bu durumda iş görenin ne amaçla çalıştığını iş görene açık ve net bir şekilde sunması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Önerilere açıklık:** Yönetimin ve yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi ve sistemli bir şekilde önerilerini almasıdır.

- **Çalışanlar arasındaki uyum:** Örgüt bireylerinin arasında yakın ve samimi bir ilişkinin olması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **İşin cazibesi:** İş gören tarafından, örgüte verilen işin heyecanlı ve cazip gelmesi, birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar
- **Rol açıklığı:** Örgüt ile iş gören arasındaki iletişimin kuvvetli olmasına bağlı olarak, işletmenin iş görenden ne beklediğini açık ve net bir şekilde iş görene sunması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Geri Besleme:** İş görenlerin performans değerlemesini yaparak, ödüllendirme ve teşvik yolunun izlenmesi ya da eksik kalınan yönlerinin giderilmeye çalışılması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Katılım:** İş görenlerin kendi performanslarını etkileyecek herhangi bir noktada karara katılabilmesi birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.

Allen ve Meyer'in yaptığı tanımlamaya göre, bir iş görenin duygusal olarak ve kendi tercihi ile çalıştığı işletmede kalma arzusu olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılığın bu türünde kişinin çalışmaya devam etmeyi tamamen kendi duygularıyla istemesinden dolayı en çok kabul gören ve işletmeler tarafından en çok gerçekleştirilmeye çalışılan bağlılık türüdür (Ada, ve diğerleri, 2008: 11).

2.4.2. Örgütün Amaçlarının Benimsemesi

Örgüt çalışanları örgütün hedeflerini, değerlerini ve amaçlarını ne kadar sahiplenirlerse, yaşadıkları hissettikleri örgütsel bağlılık da o kadar artar. Çalışanlar bu süreçte örgütün önceliklerini, değerlerini ve amaçlarını kuvvetli bir şekilde benimserler. Çalışanların kabul ettikleri bu amaç ve hedefler, çalışanların benimsemesi sayesinde, örgütte kalarak örgütün bir parçası haline gelirler (Yalçın ve İplik, 2005:35).

Çalışanlar örgütleri ile duygusal bir bağ kurdukları zaman, kendilerini tamamen o örgüte ait hissederler. Böylece örgüte ait belirlenmiş bütün amaç ve hedefler, çalışanın da amacını ve hedefini oluşturur. Örgüt çalışanları kendi ekonomik beklentilerini bile aşarak tamamen ve öncelikle örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırlar. Örgütle bağlılık yaşarlar ve örgütte kalma istekleri artar.

2.4.3. Devam Bağlılığı

Çalışanın kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. İşe devam etmesi, çalışana maddi açıdan büyük kazanç sağlıyor ise, çalışan örgütten ayrılmaktan korkar. Bu bağlılık ödül/ maddiyat/ ücret artışı gibi nedenlerden dolayı örgütü terk etmeme davranışı sergilemeyi zaruri bırakır (Balay, 2000: 8). Bu bağlılık çalışanların örgütte kaldığı süre boyunca harcadığı emek, zaman ve çaba, kazandıkları haklar, kıdem ve terfi olanakları ve maddi getirileri örgütten ayrılması halinde geçersiz olacağı için, başka örgütlerde aynı maddi ve manevi imkanları bulamayacağı düşüncesiyle tetiklenir (Boylu ve diğerleri 2007: 58). Çalışanların kendilerini zorunlu hissetmelerinin pek çok nedeni olabilir. Bunlardan bir tanesi; alternatif bir iş bulamama ihtimalleri veya kendilerini alternatif bir işe tutunabilecek nitelikte görmemeleridir. Bir diğeri ise, çalışanın mevcut işini kıyasladığında maddi olarak tatmin olmadığından dolayı örgütte kalmak istemeleridir. Emekliliklerine az kalmış olması, evine yakın olması, çalışanın sağlık problemleri yaşıyor olması gibi zorlayıcı bazı nedenler de bu nedenler arasında sayılabilir (Ölçüm, 2004: 95)

Örgütsel bağlılığın bu türü, iş görenlerin örgütlere yaptıkları yatırım neticesinde hissedilen bir bağlılıktır ve devamlılığın sonunda gerçek olan işletmede bulunma zorunluluğu hissedilmesidir (Yalçın ve İplik, 2005 : 398).

Allen ve Meyer'a göre çalışanlarda devam bağlılığına neden olan faktörler şu şekildedir (Doğan ve Demiral, 2009: 46);

- **Toplum:** Çalışanların yaşadığı yerleşim biriminde uzun zamandır ikamet ediyor olması iş göreni devam bağlılığına itmektir.
- **Alternatif Seçenekler:** Çalışanların işten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini ya da daha iyisini mevcut düzende bulabilmelerinin güç olacağı düşüncesi iş göreni devam bağlılığına itmektir.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü örgütte harcamalarından kaynaklanan kendilerine yatırım yaptıkları düşüncesi iş göreni devam bağlılığına itmektir.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların mevcut düzende alabileceği emeklilik primini kaybetme düşüncesi iş göreni devam bağlılığına itmektir.

- **Eğitim:** alışanların sahip olduğu mevcut eğitim düzeyinin başka örgütlerde ne kadar içine yarayacağını sorgulaması iş göreni devam bağlığına itmektedir.
- **Yer Değiştirmek:** alışanların rgttten ayrılmaları durumunda hem mevcut iş yeri düzenlerinin bozulması durumu hem de yeni iş yerinin mevcut düzenine yakınlığı/uzaklığını düşünmek iş göreni devam bağlığına itmektedir.
- **Yetenekler:** alışanların görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerin ne kadarının farklı şirketlerde içine yarayacağı, ona yarar sağlayacağı düşüncesi, iş göreni devam bağlığına itmektedir.

2.4.4. Çalışanların Adanmışlık Duygusu

Çalışanların hissettikleri ait olma duygusunun daha da içselleştirilmiş halidir, devamlılık bağlılığı örgütle çalışanlar arasındaki uyum arttıka yerini adanmışlık duygusuna bırakır. Çalışanlar, örgütte geçirdikleri süreyi aynı zamanda kendilerine yaptıkları bir yatırım olarak gördükleri için rgttten ayrılmaları da daha zor ve maliyetli hale gelir (Doğan & Kılıç, 2007: 37).

Çalışanların adanmışlık duygusu performansı ve örgüt devamlılığını etkileyen önemli unsurlardandır. Bu noktada çalışanların adanmışlığını etkileyen yedi temel faktör vardık demek mümkündür. Bunlar (<http://www.hurriyet.com.tr/ik>, 2014);

- Zorlayıcı görev noksanlığı,
- Sahiplenme noksanlığı,
- Korku, şüphe ve karışıklık hissi,
- Ada sendromu,
- Anlayış noksanlığı,
- Başa çıkılamayan görev,
- Yöneticinin tutumu.

2.4.5. Normatif Bağlılık

Sosyal ve kültürel gelişim kişilerin örgütlerine sadakat duyması gerekliliğini beraberinde getirebilir. Bu nedenle normatif bağlılığın seviyesi, çalışanların kişisel, ailevi, sosyal ve kültürel gelişmelerindeki farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklanan al-

gılamalara dayanabilir (Allen ve Meyer, 1997: 5). Çalışanların sadakat duygusu ve sahip oldukları ahlaki değerler açısından örgütlerindeki işlerine devam etme arzularıdır.

Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bunun sebebi çok muhtaç oldukları bir dönemde, işverenlerinin onlara yardım etmiş olmaları veya işyerinde kalmazlarsa işlerin kötüye gideceklerine dair taşıdıkları inançlarıdır. Normatif bağlılığa sahip kişiler; örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre daha çalışmalarının gerekli olduğunu düşünürler. Örgüte çalışanların bağlılığını oluşturan bütün bu faktörlerin yanı sıra, örgütlerine bağlılık hissetmeyen çalışanlar da mevcuttur. Bu iş görenler aktif bir şekilde alternatif bir iş bakmaktadırlar (Ölçüm,2004: 96).

2.4.6. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Ferhat Çelik (2015) tarafından yapılan “Örgütsel Güvenin İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Resmi- Özel Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma” adlı çalışmada; kullanılan verilerden elde edilen sonuçlar genel olarak örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel güven ortamının oluşturulması, örgüt içindeki dengeyi ve adaleti sağlamaktadır. Bu da çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır.

“Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” başlığı altında Demirel (2008) tarafından yapılan araştırmada; örgütsel bağlılık 3 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında $r: 0,570$ düzeyinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgüte olan güvenleri, duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülürken, diğer boyutların anlamlılığı görülmemektedir.

Taşkın ve Dilek (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre; Örgütsel güven ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizler sonucunda sadece örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında ise kuvvetli olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Örgütsel güven ve devamlılık bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmaya göre; Örgütsel güvenin alt boyutlarının (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı) duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönlü önemli bir ilişkisinin olduğu gözlemlenirken devam bağlılığı ile daha düşük derecede bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar arasında dikkat çekici olan ise iletişim ortamı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin diğer ilişkilere göre daha güçlü olmasıdır. Buradan hareketle okullarda, iletişim ortamının duygusal bağlılık üzerinde en güçlü etkiyi yarattığı sonucuna ulaşılabilir.

Eğriboyun (2013) Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi meydana çıkarmak adına Bolu ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler hakkındaki araştırmasında örgütsel güven idraki çoğaldıkça örgütsel bağlılıklarında arttığı saptanmıştır.

Altun (2010) Özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yapmış olduğu araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir bağ olduğu görülmüştür.

Paker (2009) Sakarya ili Merkez ilçesinde değişik ilköğretim okullarında çalışan

300 öğretmen üzerinde yapmış olduğu ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki hakkındaki araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir bağ bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin bireysel nitelikleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında daha fazla paydaşlara güven alt boyutunda fark olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ait fikirleri, cinsiyet, çalışılan kurum türü ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı fark görülmezken, örgütsel güvenin sadece paydaşlara güven boyutunda branş ve hizmet süresi değişkenlerine göre fark bulunduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile ilgili İngilizce yazında yapılan araştırmalarda;

Vo (2010)'nun çalışmasında seçim süreci ve iş çevresi içinde yönetici hakkında duyulan güvenin, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi önem arz eden faktörler üstünde bireyler arasındaki iletişimi ölçmektedir. Araştırmada, seçim prosedürlerindeki zorunlu işlem

düzenini yöneticiye güven düzeyi, içsel motivasyon ve bağılıkları ve örgütte kalma maksatlarını da kapsayan örgütsel bağılılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu değerlendirilmekte, işbirlikçi iletişim ve çalışanlara geri bildirim dayanan bireyler arasında iletişim, küçük ve orta ölçekteki işyerlerinde halen önemli faktörlerdendir. Sonuç olarak yüksek düzeyde bireysel iletişim yöneticiye güvenin düzeyini artıracak, içsel motivasyon ve ve örgütsel bağılılığı artıracak düşünölmektedir. Örnekle Vietnam’da bulunan 20 küçük ve orta ölçekteki işletme çalışanı 188 katılımcıdan oluşmaktadır. Sonuçlar, seçimde testlerin kullanımının yöneticiye güven, içsel motivasyon ve örgütsel bağılılıkla pozitif ilişkili olduğu yönündeki hipotezleri desteklediği görölmüştür. Diğer yandan mülakatla ilgili süreci oluşturan formalitelerde yöneticiye güvenle pozitif yönde ilişkilidir. Araştırmanın sonucunda bireylerarası iletişim yöneticiye güven ve örgütsel bağılılıkla; geri bildirim içsel motivasyon ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yih ve Lawrance (2011)’a göre hotel endüstrisi uluslararası düzeyde bir endüstri ağı olup ve bulunduğu pazar olabildiğince rekabetçidir. Müşteri ile direk iletişimde bulunan çalışanlar bu endüstri için önem arz eden bir insan kaynağını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı bu sektörde algılanan örgütsel destekle, iş tatmini, örgütsel bağılılık ve iş performansı arasında buluna ilişki düzeyini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada hotel çalışanları performanslarını yükseltmeleri ve bu konuda gelişim gösterebilmeleri için önemli faktörlerin üzerinde durulması için karar mercilerine ve yöneticilere kolaylıkla uygulayabilecekleri bir model sunulmaktadır. Araştırmada Eisenberger vd. (1986)’nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile Allen ve Meyer (1990)’in Örgütsel Bağılılık Ölçeği’de yararlanılan bir araç olmuştur. Araştırma sonundaki bulgular algılanan örgütsel desteğin iş doyumunu ve örgütsel bağılılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra iş performansının anlamlı bir düzeye sahip olmadığı da tespitler arasındadır.

Hodge ve Ozag (2007), “Kuzey Karolina Öğretmenleri Arasındaki Güven ve Umut İlişkisi ile Örgütsel Bağılılık” isimli araştırmada, öğretmenlerin bağılılığının güçlendirilmesi için okullarda uygulamaya konulacak faktörler hakkında tespitler yapmak ve öğretmenlerin güven ve umutları ile örgütsel bağılıklarının ilişkisi olup olmadığı araştırılması sonucunda çalıştıkları okullara duyulan güven ve umutlar ile

duygusal ve dzgsel bağlarının ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan, 45 öğretmenlerin güven ve umut duyguları ile süreklilik gösteren bağlılıkları aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kuramsal ereve kapsamında bakıldığında, öğretmenlerin güven ve umut algılarının, duygusal ve dzgsel bağlılıklarını anlatan temel öğeler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin rgte duydukları güven, onlara olaylar karşısında verdikleri tepkinin daha yapıcı ve sonuç odaklı olmasını sağlamaktadır. Sonuç itibariyle, geleceğe umutla bakan, okul yönetimine güveni yüksek, duygusal ve dzgsel örgütsel bağlılık geliştiren Kuzey Karolina, iş eğitim öğretmenleri g hedeflere ulaşmada daha etkili olduklarını, eğitimsel ve yönetimsel konular açısından daha iyi çalıştıklarını ve bağlı oldukları örgütlerden memnuniyetlerinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir. (Aktaran: Artuksi, 2009: 57)

Glenn (1995) “Bireysel ve rgtsel Güven İlişkilerinin Dinamiği” adlı araştırmasında, iyi bir eğitim için güven düzeyinin örgütsel bağı ne derece etkilediği araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda örgüt çalışanlarının kurumla olan bağlarının, örgüte güven düzeyi artmasıyla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütte varlığı hissedilen güven düzeyi ile ilişkilerin niteliği arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı doğrultusunda veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında Kamu sektöründe çalışmakta olan memurlar üzerinde yapılan araştırmamızda İstanbul'un farklı ilçelerinde farklı kamu birimlerinde çalışanlara verilen anketler daha sonra kendilerinden alınarak değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.” (Karasar, 200, s.77).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'un farklı ilçelerinde çalışan kamu çalışanlarının örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılık ilişkileri incelenerek çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın varlığının meydana çıkarılmasıdır.

Modern yönetim anlayışı ile yönetim uygulaması belirleyen birçok kurumda örgütsel davranış alanında değişik çalışmalara yer verilmektedir. Ancak kamu çalışanları bu alandaki yetersizlik ve aksaklıkları halen yaşamaya devam etmektedirler. Kamu çalışanlarının bilhassa örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkların gelişimi için bireysel çaba göstermelerinin gerekli olduğu görülmekle birlikte kurumların da çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarını daha iyiye taşıyabilmek gayesini amaçlayan çalışmalar hazırlamalarının gerekli olduğu değerlendirilmelidirler. Bu kapsamda kamu sektöründe bu kavramlar hakkında incelemeler yapılmasının; kamu yönetimi adına yürütülen çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü ülkemiz kamu çalışanlarının görevlerinden memnun olup olmadıkları, görevli oldukları işe karşı al-

gularının ne seviyede olduğu, çalıştıkları kuruma ne derece ait olduğu, onların örgütsel bağıllık düzeyini ortaya koymaktadır. Fakat ülkemizde bu konu hakkında yapılan çalışmaların yeterli olmadığı gözlemlenmekte olup, bu nedenle üzerinde çalışılan örgütsel güven ve örgütsel bağıllık düzeyleri ile aralarındaki ilişki konusunda yapılan çalışmaların bu noksanlığı ortadan kaldıracağı ve kamu çalışanlarının daha farklı bir mesleki bakış açısına sahip olacağı kabul edilmektedir.

Bunun yanı sıra Örgütsel güven ve örgütsel bağıllık kavramının farklı kültür ve kurumlarda değışiklikler gösterebileceği değerlendirildiği zaman bu konuda yapılan araştırmaların kamu çalışanlarının görev yaptıkları kurumları ve görevleri arasındaki ilişkileri meydana çıkarmaya hedefleyen çalışmalar bu farklılıklar üzerinde durulmasını meydana çıkarmaktadır.

Dolayısıyla bu kavramlar hakkında çalışanların algularının ilerleme gösterebilmesine yönelik uygulamaların gelişim içinde olması sosyo-kültürel farklılıkları dikkate alan ve bu kavramlara ait alguların kamu çalışanlarının görev ve görev yaptıkları kurum hakkındaki davranışları üzerindeki bağı meydana çıkarmayı amaçlayan çalışmalar ile olabilir.

Ayrıca çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağıllık faktörlerinin ortaya konulacağı bu araştırma ile çalışanları faal yönetme, hangi koşullar altında olduklarını görme, hangi gereksinim içinde oldukları, bireysel hedeflerine katkı sağlama ve kurum etkililiğini çoğaltarak örgütsel bağıllıklarını ve örgütsel güvenlerini artırmaya yönelik verilere kaynak olacağı düşünülmektedir

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma rastgele örnekleme yöntemi ile İstanbul'un Ümraniye, Kartal, Beyoğlu, Şişli, Kağıthane ilçelerinde bulunan kamu çalışanları arasından seçilmiştir. Zaman, maliyet ve bir çok çalışanın araştırmaya katkıda bulunmada istekli olmamaları nedeniyle çalışma 5 ilçe ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca çalışanların örgütteki güven alguları ve tatmin düzeyleri dönemselsel olarak farklılıklar gösterebileceğinden 2016 haziran ayı ile sınırlıdır. Araştırma örnekleme İstanbul ilinin farklı ilçelerinde çalışan kamu çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul'da çalışan memur sayısı dikkate alındığında araştırmada tam sayıya gitme pek rasyonel görünmediği için rastgele örnekleme yöntemi uygulaması yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde "örgütsel güven" kavramı ele alınarak; güven kavramı, örgütsel güven kavramı ve örgütsel güven kavramı ile bazı kavramlar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Daha sonra güven türleri kendi içerisinde detaylandırılarak tek tek açıklanmıştır.

İkinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın kapsamı, ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık, örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık, örgüt dışı faktörler ve örgütsel bağlılık, çalışanları motive edici faktörler ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığın göstergeleri ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı üzerinde durularak konular başlıklar altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini gösteren bir araştırma ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve bulgulara yer verilerek araştırma sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'un farklı ilçelerinde çalışan kamu çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul'da çalışan memur sayısı dikkate alındığında araştırmada tam sayıya gitme pek rasyonel görünmediği için rastgele örnekleme yöntemi uygulaması yapılmıştır. Yapılan bu araştırma Ümraniye, Kartal, Beyoğlu, Şişli, Kağıthane ilçelerinde çalışan memurlar arasından rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 500 memurdan oluşmaktadır. Araştırma grubuna dağıtılan 500 anket formundan 471 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Ölçekler, bilgisayara girilmeden önce birer birer incelenmiş ve 7 anket formunda bulunan eksik bilgiler ve işaretlenmemiş bilgiler nedeniyle bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Bu nedenle araştırmanın örnekleme, Ümraniye, Kartal, Beyoğlu, Şişli, Kağıthane ilçelerin çalışan 464 memur oluşturmaktadır.

Anket formlarında; ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere 7 soru, ikinci bölüm ise 31 sorudan oluşan; ilk 8 sorusu Paydaşlara Güven faktörünü, 9 sorusu Meslektaşlara Güven ve diğer 5 soru Yöneticiye Güven faktörlerinden oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ile birlikte örgütsel güven ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

3.5.1. Örgütsel Güven Ölçeği

Araştırmada Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilen, Yılmaz (2006) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek için güvenirlilik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinde güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeđin genel güvenirliliği $\alpha=0.960$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.961>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi sečilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Ölçekte 1 ve 13 numaralı maddeler eř yükleme olduğundan dolayı çıkartılmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı

%65.446 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel güven ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görölmektedir.

Tablo 1
Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Paydaşlara Güven (Özdeğer=12.018)	G18	0,810	25,618	0,936
	G19	0,785		
	G22	0,781		
	G3	0,689		
	G23	0,664		
	G20	0,655		
	G21	0,649		
	G24	0,633		
Meslektaşlara Güven (Özdeğer=1.301)	G8	0,784	22,070	0,916
	G2	0,759		
	G14	0,710		
	G11	0,610		
	G16	0,586		
	G6	0,561		
	G12	0,555		
	G10	0,506		
	G7	0,482		
Yöneticiye Güven (Özdeğer=1.079)	G9	0,791	17,758	0,859
	G17	0,751		
	G5	0,642		
	G15	0,626		
	G4	0,610		
Toplam Varyans %65.446				

Örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Paydaşlara Güven olarak ele alınmıştır. Paydaşlara Güven faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.936$ olarak, açıklanan varyans değeri %25.618 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Meslektaşlara Güven olarak ele alınmıştır. Meslektaşlara Güven faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.916$ olarak, açıklanan varyans değeri %22.070 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler Yöneticiye Güven olarak ele alınmıştır. Yöneticiye Güven faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.859$ olarak, açıklanan varyans değeri %17.758 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş, Türkçe'ye Şeşen (2010) tarafından uyarlanmıştır. Kişilerin genel olarak örgüte olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = 0.809$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçekte 6 numaralı madde iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı çıkartılmıştır. Ölçekte 5 maddenin güvenilirliği tekrar hesaplanarak 0,860 olarak yüksek bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p = 0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO = 0.837 > 0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %64,474

olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel güven ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı

	Faktör Yüğü
B3	,872
B4	,842
B5	,790
B2	,777
B1	,725
Cronbach Alpha=0,860	
Açıklanan Varyans=%64,474	

Ölçekteki faktörlerin puanı hesaplanırken ölçekteki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) ölçek puanı elde edilmiştir.

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım dağılmadığını belirlemek üzere normal dağılım testi uygulanmıştır.

Tablo 3
Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	Paydaşlara güven	Meslektaşlara güven	Yöneticiye güven	Örgütsel güven	Örgütsel bağlılık
N	464	464	464	464	464
Kolmogorov-Smirnov Z	1,628	1,497	1,784	1,260	2,059
P	,010	,023	,003	,084	,000

Normal dağılım çıkmadığından parametric olmayan testler (kruskall whallis, man whitney-u, spearman korelasyon) yapılmıştır. Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır(<http://www.istatistikanaliz.com/faktoranalizi.asp>).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır. Kruskall whallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak man whitney-u testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (<http://www.istatistikanaliz.com/regresyonanalizi.asp>). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.7. Bulgular ve Yorumlar

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

Tablo 4
Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	18	3,9
	26-35	158	34,1
	36-45	87	18,8
	46-55	175	37,7
	55 Ve üzeri	26	5,6
	Toplam	464	100,0
Cinsiyet	Kadın	238	51,3
	Erkek	226	48,7
	Toplam	464	100,0
Öğrenim Durumu	Lise Veya Ortaöğretim	32	6,9
	Önlisans	26	5,6
	Lisans	348	75,0
	Lisansüstü	58	12,5
	Toplam	464	100,0
Medeni Durum	Evli	305	65,7
	Bekar	159	34,3
	Toplam	464	100,0
Aylık Gelir	Yetersiz	226	48,7
	Kendimin Ve Ailemin İçin Yeterli	223	48,1
	Yatırım Birikim Yapabilecek Düzeyde	15	3,2
	Toplam	464	100,0
Kamu Sektör Tecrübe	5 Yıl Altı	91	19,6
	5 Yıl Ve üzeri	373	80,4
	Toplam	464	100,0
Mevcut Kurum Tecrübe	5 Yıl Altı	117	25,2
	5 Yıl Ve üzeri	347	74,8
	Toplam	464	100,0

Çalışanlar yaş değişkenine göre 18'i (%3,9) 18-25, 158'i (%34,1) 26-35, 87'si (%18,8) 36-45, 175'i (%37,7) 46-55, 26'sı (%5,6) 55 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 238'i (%51,3) kadın, 226'sı (%48,7) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 32'si (%6,9) lise veya ortaöğretim, 26'sı (%5,6) önlisans, 348'i (%75,0) lisans, 58'i (%12,5) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 305'i (%65,7) evli, 159'u (%34,3) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar aylık gelir değişkenine göre 226'sı (%48,7) yetersiz, 223'ü (%48,1) kendimin ve ailemin için yeterli, 15'i (%3,2) yatırım birikim yapabilecek düzeyde olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kamu sektör tecrübe değişkenine göre 91'i (%19,6) 5 yıl altı, 373'ü (%80,4) 5 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mevcut kurum tecrübe değişkenine göre 117'si (%25,2) 5 yıl altı, 347'si (%74,8) 5 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

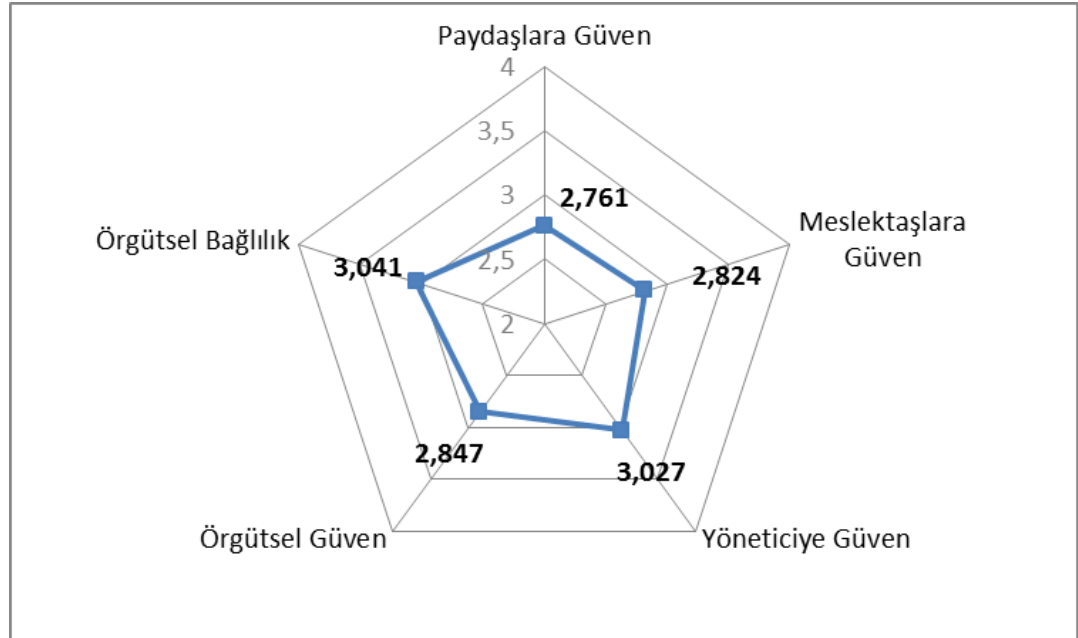
Araştırma evrenini oluşturan katılımcıların kadın ve erkek sayısının birbirine yakın olduğu, çoğunluğunun evli olanlardan, büyük çoğunluğunun 26-35 ve 46-55 yaş aralığında bulunan, ağırlıklı kısmının 5 yıl ve üzeri kamu sektör ve kurum tecrübesine sahip lisans düzeyinde eğitim almış olanlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca aylık gelir değişkenine göre gelirlerinin yetersiz ve gelirlerinin kendileri ve aileleri için yeterli olanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5
Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Paydaşlara Güven	464	2,761	0,954	1,000	5,000
Meslektaşlara Güven	464	2,824	0,915	1,000	5,000
Yöneticiye Güven	464	3,027	0,887	1,000	5,000
Örgütsel Güven	464	2,847	0,850	1,000	4,910
Örgütsel Bağlılık	464	3,041	1,037	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “paydaşlara güven” düzeyi orta ($2,761 \pm 0,954$); “meslektaşlara güven” düzeyi orta ($2,824 \pm 0,915$); “yöneticiye güven” düzeyi orta ($3,027 \pm 0,887$); “örgütsel güven” düzeyi orta ($2,847 \pm 0,850$); “örgütsel bağlılık” düzeyi orta ($3,041 \pm 1,037$); olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların orta seviyede çıkan güven düzeylerinin sonuçlarına bakıldığında bağlılık ve güven düzeylerinin çok güçlü görülmediği ve orta seviyede olduğu görülmektedir.



Şekil 1: Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Diyagram

Tablo 6
Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık
Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Paydaşlara Güven	Meslektaşlara Güven	Yöneticiye Güven	Örgütsel Güven	Örgütsel Bağlılık
Paydaşlara Güven	r	1,000				
	p	0,000				
Meslektaşlara Güven	r	0,789**	1,000			
	p	0,000	0,000			
Yöneticiye Güven	r	0,697**	0,747**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000		
Örgütsel Güven	r	0,925**	0,943**	0,849**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Bağlılık	r	0,600**	0,578**	0,489**	0,618**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Meslektaşlara Güven ve paydaşlara güven arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.789$; $p=0,000<0.05$). Yöneticiye Güven ve paydaşlara güven arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.697$; $p=0,000<0.05$). Yöneticiye Güven ve meslektaşlara güven arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.747$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Güven ve paydaşlara güven arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.925$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Güven ve meslektaşlara güven arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.943$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Güven ve yöneticiye güven arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.849$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Bağlılık ve paydaşlara güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.600$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Bağlılık ve meslektaşlara güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.578$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Bağlılık

ve yöneticiye güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.489$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Bağlılık ve örgütsel güven arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.618$; $p=0,000<0.05$).

Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında meslektaşlara güven düzeyi ile paydaşlara güven düzeyi arasında yüksek güçlü pozitif yönde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütsel güven düzeyi ile paydaşlara güven düzeyi ve meslektaşlara güven düzeyleri arasında çok yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, örgütsel güven düzeyi ile yöneticiye güven düzeyi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, paydaşlara güven düzeyi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yine örgütsel bağlılık düzeyleri ile diğer düzeyler arasındaki ilişkiye bakıldığında meslektaşlara güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticiye güven düzeyleri ile arasında zayıf güçlü olmayan pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Yöneticiye güven düzeyleri ile paydaşlara güven düzeyi arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülürken, yöneticiye güven düzeyi ile meslektaşlara güven düzeyi arasında yüksek pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 7

Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	0,999	7,249	0,000	97,892	0,000	0,386
	Paydaşlara Güven	0,386	5,584	0,000			
	Meslektaşlara Güven	0,334	4,351	0,000			
	Yöneticiye Güven	0,011	0,157	0,875			

Paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=97,892$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak paydaşlara

güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,386$). Çalışanların paydaşlara güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,386$). Çalışanların meslektaşlara güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,334$). Çalışanların yöneticiye güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.875>0.05$).

Araştırmanın çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisine bakıldığında; çalışanların paydaşlara güven düzeyleri ve meslektaşlara güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı görülürken yöneticiye güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 8

Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	0,898	6,765	0,000	284,065	0,000	0,379
	Örgütsel Güven	0,753	16,854	0,000			

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=284,065$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,379$). Çalışanların örgütsel güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,753$).

Yukarıdaki tabloda çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel güven değişkeni ile ilişkisinin güçlü olduğu dolayısıyla yapılan analizde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı görülmektedir.

Tablo 9**Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık****Gelire Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Paydaşlara Güven	Yetersiz	226	2,666	1,020	4,898	0,086	
	Kendimin ve Ailemin İçin Yeterli	223	2,832	0,852			
	Yatırım Birikim Yapabilecek Düzeyde	15	3,142	1,203			
Meslektaşlara Güven	Yetersiz	226	2,691	0,953	10,250	0,006	2 > 1 3 > 1
	Kendimin ve Ailemin İçin Yeterli	223	2,927	0,852			
	Yatırım Birikim Yapabilecek Düzeyde	15	3,289	0,931			
Yöneticiye Güven	Yetersiz	226	2,922	0,928	6,309	0,063	
	Kendimin ve Ailemin İçin Yeterli	223	3,109	0,845			
	Yatırım Birikim Yapabilecek Düzeyde	15	3,387	0,665			
Örgütsel Güven	Yetersiz	226	2,734	0,897	8,097	0,017	2 > 1 3 > 1
	Kendimin Ve Ailemin İçin Yeterli	223	2,934	0,780			
	Yatırım Birikim Yapabilecek Düzeyde	15	3,258	0,897			
Örgütsel Bağlılık	Yetersiz	226	2,943	1,093	7,462	0,024	3 > 1 3 > 2
	Kendimin Ve Ailemin İçin Yeterli	223	3,097	0,975			
	Yatırım Birikim Yapabilecek Düzeyde	15	3,680	0,813			

Araştırmaya katılan çalışanların meslektaşlara güven puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,250; p=0,006<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; aylık gelir kendimin ve ailemin için yeterli olanların meslektaşlara güven puanları (2,927 ± 0,852), aylık gelir yetersiz olanların meslektaşlara güven puanlarından (2,691 ± 0,953) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir yatırım birikim yapabilecek düzeyde olanların meslektaşlara güven puanları (3,289 ± 0,931), aylık gelir yetersiz olanların meslektaşlara güven puanlarından (2,691 ± 0,953) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticiye güven puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,309; p=0,063>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=8,097; p=0,017<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; aylık gelir kendimin ve ailemin için yeterli olanların örgütsel güven puanları (2,934 ± 0,780), aylık gelir yetersiz olanların örgütsel güven puanlarından (2,734 ± 0,897) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir yatırım birikim yapabilecek düzeyde olanların örgütsel güven puanları (3,258 ± 0,897), aylık gelir yetersiz olanların örgütsel güven puanlarından (2,734 ± 0,897) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=7,462; p=0,024<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; aylık gelir yatırım birikim yapabilecek düzeyde olanların örgütsel bağlılık puanları (3,680 ± 0,813), aylık gelir yetersiz olanların örgütsel bağlılık puanlarından (2,943 ± 1,093)

yüksek bulunmuştur. Aylık gelir yatırım birikim yapabilecek düzeyde olanların örgütsel bağlılık puanları ($3,680 \pm 0,813$), aylık gelir kendimin ve ailemin için yeterli olanların örgütsel bağlılık puanlarından ($3,097 \pm 0,975$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların paydaşlara güven puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık gelire göre ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına bakıldığında; aylık gelir kendim ve ailem için yeterli olanlar ile aylık gelir yatırım birikim yapabilecek düzeyde olanların örgütsel güven, meslektaşlara güven ve örgütsel bağlılık puanları aylık gelir yetersiz olanların örgütsel güven, meslektaşlara güven ve örgütsel bağlılık puanlarından yüksek bulunduğu görülmektedir. Aylık gelir çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir denilebilir. Örgüt çalışanlarının zorunlu ihtiyaçlarının dışında sosyal ve kültürel boyutta kaliteli bir yaşam sürmelerini sağlayacak tatmin edici bir gelir seviyesine sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmada da görüldüğü üzere aylık gelirlerini yetersiz gören çalışanların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve meslektaşlarına güven düzeylerinin negatif yönde etkilediği, aylık gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların paydaşlara güven ve yöneticiye güven puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Paydaşlara güven ve yöneticiye güven düzeylerinin aylık gelir değişkeninin etkisinde olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 10
Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa
Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Paydaşlara Güven	18-25	18	2,736	0,959	1,670	0,796	
	26-35	158	2,707	0,892			
	36-45	87	2,828	0,992			
	46-55	175	2,762	0,991			
	55 Ve üzeri	26	2,875	0,980			
Meslektaşlara Güven	18-25	18	2,722	0,745	3,450	0,486	
	26-35	158	2,796	0,859			
	36-45	87	2,917	0,937			
	46-55	175	2,790	0,960			
	55 Ve üzeri	26	2,974	0,996			
Yöneticiye Güven	18-25	18	2,911	0,871	5,489	0,241	
	26-35	158	2,972	0,817			
	36-45	87	3,177	0,962			
	46-55	175	3,013	0,913			
	55 Ve üzeri	26	3,031	0,887			
Örgütsel Güven	18-25	18	2,770	0,751	3,495	0,479	
	26-35	158	2,804	0,792			
	36-45	87	2,944	0,900			
	46-55	175	2,830	0,879			
	55 Ve üzeri	26	2,951	0,912			
Örgütsel Bağlılık	18-25	18	2,700	1,212	13,764	0,008	3 > 2
	26-35	158	2,858	0,926			4 > 2 5 > 2
	36-45	87	3,124	1,085			
	46-55	175	3,155	1,079			
	55 Ve üzeri	26	3,331	0,940			

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=13,764; p=0,008<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaşı 36-45 olanların örgütsel bağlılık puanları (3,124 ± 1,085), yaşı 26-35 olanların örgütsel bağlılık puanlarından (2,858 ± 0,926) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46-55 olanların örgütsel bağlılık puanları (3,155 ± 1,079), yaşı 26-35 olanların örgütsel bağlılık puanlarından (2,858 ± 0,926) yüksek bulunmuştur. Yaşı 55 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık puanları (3,331 ± 0,940), yaşı 26-35 olanların örgütsel bağlılık puanlarından (2,858 ± 0,926) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ve örgütsel güven düzeylerinin yaşa göre ortalamalarına bakıldığında örgütsel bağlılık puanlarının yaşı 26-35 olanların bağlılık düzeylerinin diğer yaş gruplarına oranla daha düşük olduğu bulunmuştur. Genç çalışanların bağlılık düzeylerinin orta yaş çalışanlara nazaran daha düşük olduğundan, genç çalışanların örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin artırılması yönünde önlemler alınması, örgütlere dinamik bir işgücünü elde tutmanın yollarını sağlayabilir denilebilir. İlerleyen yaşlarda çalışanların aile yaşamlarındaki sorumluluklarının artması, sosyal yaşamlarındaki standartların yükselmesi ve geleceğe dair kaygıların daha çok hissedildiği bu nedenle örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin de bu paralellikte yükseldiği söylenebilir.

Paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Belirtilen değişkenler açısından yaş değişkeninin bir etkisi bulunmadığı ifade edilebilir.

Tablo 11.
Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Paydaşlara Güven	Lise Veya Ortaöğretim	32	2,902	1,106	6,391	0,094
	Önlisans	26	2,683	0,917		
	Lisans	348	2,805	0,907		
	Lisansüstü	58	2,457	1,105		
Meslektaşlara Güven	Lise Veya Ortaöğretim	32	2,757	1,086	2,739	0,434
	Önlisans	26	2,705	0,840		
	Lisans	348	2,867	0,884		
	Lisansüstü	58	2,653	1,021		
Yöneticiye Güven	Lise Veya Ortaöğretim	32	3,063	0,872	6,493	0,090
	Önlisans	26	2,977	0,939		
	Lisans	348	3,081	0,860		
	Lisansüstü	58	2,707	0,986		
Örgütsel Güven	Lise Veya Ortaöğretim	32	2,879	0,975	4,858	0,182
	Önlisans	26	2,759	0,819		
	Lisans	348	2,893	0,816		
	Lisansüstü	58	2,594	0,959		
Örgütsel Bağlılık	Lise Veya Ortaöğretim	32	3,206	1,115	1,383	0,710
	Önlisans	26	3,092	1,122		
	Lisans	348	3,041	0,997		
	Lisansüstü	58	2,921	1,192		

Araştırmaya katılan çalışanların paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı bu araştırmada çalışanların eğitim seviyelerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Tablo 12
Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Paydaşlara Güven	Kadın	238	2,780	0,959	26 327,000	0,694
	Erkek	226	2,741	0,950		
Meslektaşlara Güven	Kadın	238	2,877	0,895	24 952,000	0,178
	Erkek	226	2,768	0,935		
Yöneticiye Güven	Kadın	238	3,018	0,884	26 598,500	0,837
	Erkek	226	3,036	0,893		
Örgütsel Güven	Kadın	238	2,874	0,835	25 880,500	0,483
	Erkek	226	2,819	0,866		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	238	3,127	1,010	24 235,500	0,065
	Erkek	226	2,950	1,060		

Çalışanların paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığı araştırmada çalışanların kadın yada erkek olmasının örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini etkilemediği görülmektedir.

Tablo 13
Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin
Kamu Sektör Tecrübesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Paydaşlara Güven	5 Yıl Altı	91	2,780	1,002	16 683,500	0,802
	5 Yıl Ve üzeri	373	2,756	0,943		
Meslektaşlara Güven	5 Yıl Altı	91	2,923	0,899	15 907,000	0,353
	5 Yıl Ve üzeri	373	2,799	0,918		
Yöneticiye Güven	5 Yıl Altı	91	3,000	0,906	16 332,000	0,576
	5 Yıl Ve üzeri	373	3,033	0,884		
Örgütsel Güven	5 Yıl Altı	91	2,889	0,873	16 469,500	0,662
	5 Yıl Ve üzeri	373	2,837	0,845		
Örgütsel Bağlılık	5 Yıl Altı	91	3,011	0,968	16 496,500	0,678
	5 Yıl Ve üzeri	373	3,048	1,054		

Çalışanların paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının kamu sektör tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Kamu sektör tecrübesi değişkeni açısından araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında sektörde elde edilen tecrübenin güven düzeylerini etkilemediği görülmektedir.

Tablo 14
Çalışanların Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Paydaşlara Güven	Evli	305	2,748	0,944	23 586,500	0,629
	Bekar	159	2,787	0,974		
Meslektaşlara Güven	Evli	305	2,810	0,931	23 724,500	0,703
	Bekar	159	2,850	0,885		
Yöneticiye Güven	Evli	305	3,043	0,890	23 430,500	0,550
	Bekar	159	2,995	0,884		
Örgütsel Güven	Evli	305	2,840	0,856	23 848,500	0,771
	Bekar	159	2,860	0,841		
Örgütsel Bağlılık	Evli	305	3,097	1,035	21 989,500	0,099
	Bekar	159	2,932	1,037		

Çalışanların paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Medeni durum değişkeni ile ilgili ortalamalara bakıldığında çalışanların evli yada bekar olmasının güven düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 15
Çalışanların Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Kurum Tecrübesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Paydaşlara Güven	5 Yıl Altı	117	2,774	0,968	20 096,500	0,871
	5 Yıl Ve üzeri	347	2,757	0,950		
Meslektaşlara Güven	5 Yıl Altı	117	2,882	0,891	19 596,000	0,575
	5 Yıl Ve üzeri	347	2,804	0,923		
Yöneticiye Güven	5 Yıl Altı	117	2,988	0,904	19 454,500	0,499
	5 Yıl Ve üzeri	347	3,040	0,883		
Örgütsel Güven	5 Yıl Altı	117	2,867	0,851	20 120,000	0,886
	5 Yıl Ve üzeri	347	2,840	0,851		
Örgütsel Bağlılık	5 Yıl Altı	117	3,015	0,947	19 522,500	0,535
	5 Yıl Ve üzeri	347	3,049	1,067		

Çalışanların paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının mevcut kurum tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Kurum tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği güven düzeylerinin, çalışanların kurumlarında ne kadar tecrübeli olurlarsa olsunlar tecrübenin çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık duygularını etkilemediği ve kurum tecrübesinin çalışanları kurumlarına bağlayabilecek bir etken olmadığı söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Başarının sürekliliğini ve değişimi hedefleyen kurumlarda insan kaynağının önemi sürekli artmaktadır. Bu nedenle insan kaynağından en iyi şekilde faydalanabilmenin en iyi yollarından biri hiç şüphesiz örgüte olan bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi ile mümkün olacaktır. Bu bağlılığın oluşmasında rol alacak en önemli faktörlerden biri örgüte duyulan güvendir. Değişimlere karşı kurumlar, çalışanlarının kuruma karşı güven duygularının nasıl oluşturacaklarının yolunu ararken aynı zamanda örgüte bağlılıklarını da yükseltmeye çalışmaktadırlar. Literatür, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği yönünde yapılan araştırmaları kapsamaktadır. Bu çalışmalar gerek kurumlara gerekse çalışanlara önemli avantajlar sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biri çalışan ile örgüt arasında güven hissinin ortaya çıkmasıdır. Güven uzun zamanlı bağlılığın oluşumunda teşvik edici önemli bir rol oynar. Bu bağlılığın vazgeçilmezi olarak görülen örgütsel güven ve sonunda meydana çıkan örgütsel bağlılık çalışanlarla güçlü bağlar kurularak uzun vadeli fayda beklentisi doğurmaktadır (Dinç 2007, 42).

Araştırmanın amacı; kamu çalışanlarının örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Bu araştırma İstanbul'un Ümraniye, Kartal, Beyoğlu, Şişli, Kağıthane ilçelerinde çalışan farklı demografik özelliklere sahip memurları arasından rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 464 kamu çalışanından oluşmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan katılımcıların kadın ve erkek sayısının birbirine yakın olduğu, çoğunluğunun evli olanlardan, büyük çoğunluğunun 26-35 ve 46-55 yaş aralığında bulunan, ağırlıklı kısmının 5 yıl ve üzeri kamu sektör ve kurum tecrübesine sahip, lisans düzeyinde eğitim almış olanlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca aylık gelir değişkenine göre gelirlerinin yetersiz ve gelirlerinin kendileri ve aileleri için yeterli olanların çoğunluğu oluşturduğu denebilir.

Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analizde örgütsel güven düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini artırmakta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların paydaşlara güven düzeyi, meslektaşlara güven düzeyi, örgütsel güven düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olan paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven değişkenleri ile ilişkisinin güçlü olduğu, çalışanların paydaşlara güven düzeyinin ve meslektaşlara güven düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı, yöneticiye güven düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Aylık gelir değişkeninin meslektaşlara güven, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği görülürken, yöneticiye güven ve paydaşlara güven düzeylerini etkilemediği söylenebilir. Çalışanların örgüt içerisinde huzurlu, çalışma arkadaşları ile uyumlu ve üretken bir şekilde çalışmalarını sağlayacak önemli unsurlardan biri de aldıkları ücretlerdir. Tatmin edici ücret çalışanların dış yaşamlarında sahip oldukları sorumlulukları yerine getirebilmede kendileri ve bakmakla yükümlü oldukları diğer insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde bir kazanç elde etmeleri, onların çalışırken daha mutlu olmalarını sağlayacaktır. Refah seviyelerini belli bir düzeyde tutabilen çalışanların kendilerini maddi anlamda tatmin eden bir örgütte çalışmaktan vazgeçmelerinin kolay olmayacağı, tüm ihtiyaçlarının karşılayabilecek düzeyde bir ücrete sahip olmanın çalışanlar için kaybedilmesi güç bir durum olduğu, bu durumun örgütsel güven ve bağlılık düzeylerini etkileyeceği söylenebilir. Araştırmada da görüldüğü üzere aylık gelirlerini yetersiz gören çalışanların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve meslektaşlarına güven düzeyleri aylık gelirleri kendim ve ailem için yeterli ile yatırım birikim yapabilecek düzeyde olanlardan daha düşük olduğu, negatif yönde etkilediği, aylık gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre ortalamalarına bakıldığında, yaş değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilediği görülürken, paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmada çalışanların yaşı

ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Bu sebepler arasında şunları saymak mümkün olabilir;

- Çalışanlar kariyerlerinin sonuna yaklaştıklarında risk alma düşüncesinden uzaklaştıkları, hayatlarını buna göre planladıkları ve bu yönde değişen değerlerle öne çıkan iş yerine hizmetin daha önemli olduğu kanaatine vardıkları düşünülebilir. Bu sebeple, çalışanlarda, iş yerlerinden ayrılma düşüncesinin artık önemini yitirdiği ve buldukları yere nasıl daha faydalı olabileceği düşüncesinin öne çıktığı söylenebilir. Bu faydalı olabilme çabası neticesinde örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenebilir. Ancak gençlerde bu düşünce tam tersi yönde geliştiği görülmektedir. Gençler kariyerini ön plana aldıkları için buldukları örgüte daha az bağlandıkları düşünülebilir. Uzun yıllar işyerinde çalışmalarını ilerleyen yaşlarda bir alışkanlığı dönüşmüş olması sebebiyle dışarıya karşı bir korku ve güvensizlik oluşabileceğinden örgütsel bağlılıkları artarken, gençlerde henüz bir alışkanlık oluşmadığından bu korku ve güvensizlikte oluşmayacak ve örgütsel bağlılıkları diğerlerine nazaran düşük olacaktır denilebilir.
- Örgütlerde uzun süreli zaman geçirmiş olmak sosyal etkileşimin artmasına neden olacağından örgütsel bağlılıkları zorunlu bir duyguya dönüşerek artan ileri yaş çalışanlara nazaran genç yaşlardaki çalışanlarda kısa iş hayatlarında sosyal bir oluşumdan bahsetmek diğerlerine bakıldığında daha az olacak ve örgütsel bağlılık düzeyleri zayıf olacaktır.
- İleriki yaşlarda kazanılan değerlerin kaybedilme korkusu, iş değişiminde aynı değerlere sahip olabilme gücü örgütsel bağlılık getirebilir. Ancak genç yaşlarda kaybedilecek değerlerin (kıdem, ikramiye, ait olma duygusu vb.) azlığı örgütsel bağlılıklarının da düşük olmasını sağlayabilir.
- Yaş ortalaması yüksek çalışanlarda ailelerine karşı sorumluluk bilincinin artması da örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir.

Araştırmanın diğer bir analizinde cinsiyet değişkeninin paydaşlara güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği görülmektedir. Çalışmanın katılımcılarının kadın erkek oranlarının birbirine yakın olduğu görülürken cinsiyet değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından herhangi bir farklılık göstermediği dolayısı ile cinsiyet değişkeninin bu çalışmada etkisiz bir değişken olduğu söylenebilir.

Sektör, medeni durum, mevcut kurum ve öğrenim durumu değişkenlerine göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzey ortalamalarına bakıldığında, paydaşlara güven, meslektaşlara güven, örgütsel güven, örgütsel bağlılık puan ortalamaları anlamlı bulunmadığı söylenebilir. Çalışanların sektörde edindiği tecrübe, evli ya da bekar olmaları, çalıştıkları kurumlardaki tecrübeleri ve öğrenim seviyelerinin lise veya ortaöğretim ya da önlisans ile lisans olmasının çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarını etkilemediği görülmektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde daha önce yapılan çalışmalarla örtüşmektedir. (Eğriboyun, 2013, Altun, 2010; Peker 2009; Albrecht, 2006)

Yukarıda bahsedilen araştırmaları sonuçlarında örgütsel güvenin örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı görülmüştür. Araştırmalarında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki kuran araştırmacılardan bazıları da. Yapılan bu çalışmada ise örgütsel güvenin örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı dolayısı ile daha önce yapılan çalışmalarla paralellik gösterdiği görülmektedir (Arı, 2003; Ergeneli ve Arı, 2005; Demircan ve Ceylan, 2003; Halis ve diğ. 2007).’dır. Diğer taraftan, Gök (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları bu çalışmanın sonuçlarını desteklemediği görülmektedir.

Chughtai ve Zafar (2006) tarafından yapılan çalışmada yönetime duyulan güven ve örgütsel bağlılığın güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Chughtai, 2006: 39-64). Bu çalışmada ise çalışanların yöneticiye güven düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. Vo (2010) tarafından yapılan çalışmada bireylerarası iletişimin yöneticiye güven ve örgütsel bağlılıkla; geri bildirim içsel motivasyon ile pozitif yönde bir ilişkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Yih ve Lawrance (2011) tarafından hotel işletmeleri sektöründe algılanan örgütsel destekle, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında bulunan ilişki düzeyinin ortaya çıkarılması ile ilgili yapılan araştırma sonucunda bulgular algılanan örgütsel desteğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Hodge ve Ozag (2007) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin güven ve umutları ile duygusal ve düzgüsel bağlarının ilişkili olduğu diğer yandan, güven ve umut duyguları ile süreklilik gösteren bağlılıkları aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır

(Aktaran: Artuksı, 2009: 57). Glenn (1995)'nin araştırmasında Örgüt alışanlarının kurumla olan bağlarının, örgüte güven düzeyinin artmasıyla paralellik gösterdiğini tespit etmiştir. Örgütte varlığı hissedilen güven düzeyi ile ilişkilerin niteliği arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışanların gelirleri arttıka kurumlarına duydukları örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve meslektaşlarına güven düzeyleri artmaktadır. Ücretler kurum tarafından temin edilen önemli bir öğe olup, işin daha çekici olmasına ve çalışana verilen daha yüksek bir ödeme, genellikle yüksek düzeyde örgütsel bağ kurulmasına sebep olmaktadır (Balay, 2000: 68). Bu Araştırmada ise çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık gelire göre ortalamalarına baktığımızda, katılımcıların, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından yüksek olduğu görölmektedir.

Araştırmanın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Daha önceki araştırmalar incelendiğinde cinsiyetin örgütsel güven düzeyine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görölmüştür. Blevins (2001), Özdil (2005), Culver (1994)'in örgütsel güven hakkında yaptıkları çalışmalarda cinsiyete göre örgütsel güven düzeyinde farklılaşmanın olmadığını gözlemlemiş, Conn (2004) ise cinsiyetin örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Belirtilen alışmalar araştırma bulgusu ile çelişmektedir.

Yapılan çalışmada çalışanların örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. ulha (2008), elik (2015), Eğriboyun (2013), eliker (2015) tarafından yapılan araştırmaların sonucuna bakıldığında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Yapılan bu çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Topaloğlu (2010), Uysal (2014), Sandal (2014), Belli ve Ekici (2012) ise yaptıkları araştırma neticesinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu yönünden anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Yapılan bu çalışmada ise tam tersi bir durum tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı üzere örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Bu araştırma kamu çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymasına aısın-

dan literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma örgütsel güven ve örgütsel bağlılık davranışının kamu yönetici ve çalışanları tarafından daha iyi anlaşılması ve gerek yöneticilere gerekse çalışanlara örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılığın önemini ortaya koyması ve kamu sektöründe çalışanların örgütsel güvenini ve bağlılığını arttıracak önlemlerin alınmasında önemli bir katkı sağlayabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kapsamın genişletilerek ve örgütsel bağlılığı ve güveni etkileyen diğer unsurların da araştırılarak konunun daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Ayrıca, Bu araştırmada algılanan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve bunlara yönelik davranışların inceleme konusu olması sebebiyle kamu çalışanları yönünden kılavuz bir rol oynayacağı, kamu alanında bu kavramlarla ilgili teorilerin gelişimine katkı sağlayacağı ve kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumlara karşı bağlılık düzeylerinin ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıklarına etki edip etmediğinin ortaya koymak amacıyla elde edilen bulguların bu alanda örgütler ve araştırmacılara teorik ve uygulama açısından önemli ve faydalı sonuçlar sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda kurum yöneticilerine yapılabilecek öneriler;

Yöneticilere çalışanlarına sadece onlardan faydalanabilecekleri bir araç olarak bakmadan, saygı ve onurlarına zarar vermeyecek şekilde adil davranmaları ve onlar için örnek bir model olmayı hedeflemeleri gerektiği ve çalışanlarına objektif bakmayı bir ilke edinmeleri gerektiği bu nedenle örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artacağı söylenebilir. Aynı zamanda çalışanların rol ve sorumlulukları onlara açıkça belirtilmeli, kurum çalışanlarının ve onların düşüncelerinin kurum için önemli olduğu onlara açıkça belirtilmelidir. Yönetim ve çalışan arasında iletişim sıklığı oluşturulmalı ve bu açık bir şekilde yapılmadığı denilebilir. Ödüllendirici sözlerin gerçekleşmesi yönünde gerekli adımlar atılmalıdır. Çalışanların güven ve bağlılıklarının yükselmesini sağlayacak moral ve motivasyonunun üst seviyelere çıkartılması için ihtiyaç duyulan bütün uygulamalar hayata geçirilmeli ve gerekli eğitim katkısı sağlanmalıdır. Örgütlerde değişimlerin gerektirdiği ortamın sağlanması, makul riskleri alabilmesi konusunda personelinin cesaretlendirebilmesi ve esnek olabilmesi güvenli bir ortamı sağlayabilecek koşullar arasındadır. Ancak bu sayede kurumlar örgütüne güven duyan ve örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlara sahip olacaktır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara yapılabilecek öneriler;

Örgütsel güven konusu günümüzde gittikçe değer kazanmaktadır. Ancak literature baktığımızda örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi üzerin yapılan çalışmalar sınırlıdır. Literatüre baktığımızda daha çok konu üzerine yapılan araştırmalar eğitim kurumları ve hastaneler üzerine yapılmıştır. Bu nedenle farklı sektörlerde de de araştırmalar yapılabilir. Ayrıca bu çalışma İstanbul ilinin farklı bir kaç ilçesinde yapıldığından gelecek araştırmalar il ve bölge boyutu ile ele alınarak daha geniş bir kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılabilir. Örgütsel güven hakkında oluşturulan deneysel çalışmaların Türkiye’de yetersiz oluşu, kavramın kuramsal alt yapısının tam olarak ortaya çıkmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle bu tür farklılıkların analiz edilebilmesi için bu tür çalışmaların çoğalması gerektiği, araştırmacıların bu duruma dikkat çekmelerini sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- ACUNER, Ş. A.** (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. *Değişim Çağında Yönetim*.
- ADA, N., ALVER, İ., & ATLI, F.** (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *EABD*, 8(2).
- AĞCA, V., ÖZUTKU, H., & CEVRİOĞLU, E.** (tarih yok). Lider Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- ALESİNA, A., & FERRARA, E.** (2000). The Determinants Of Trust. *Nber (National Bureau Of Economic Research)*.
- ALBRECHT, S.** (2006), *The Direct and Indirect İnfluence of Organizational Politics on Organizational Support, Trust and Commitment*, Handbook of Organizational Politics, der. Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, page 107-121, Edward Elgar Publishing
- ALLEN, N. J., & Meyer, J. P.** (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- ALTUN, G.** (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ANGLE, H. L., & PERRY, J. L.** (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 26(1).
- ARSLAN, Y.** (2003). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Gebze: G.Y.T.E. S.B.E.
- ARI, Güler S.** (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” ,*Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s.17-36.

- ARTUKSİ, E.** (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- ASUNAKUTLU, T.** (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5.
- ATALAY, İ.** (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek*. Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT,
- ATAY, S.** (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AXELROD, R. H.** (2004). *Deciding to Trust a Stranger: An Exploratory Study of How People Make Decisions Based on General Interpersonal Trust (With Implications for Organizational Settings)*. Unpublished Doctoral Thesis, The George Washington University, United States of America.
- BACHMANN, R.** (2003). *Trust Process in Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. U.S.A: E.Elgar Publishing.
- BALAY, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI, A.** (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- BAŞYİĞİT, A.** (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- BAYRAM, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıstay Dergisi* (59).
- BAYSAL, A. C.** (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- BECKER, H.** (1960). Notes On The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66.

- BELLİ, E., ve EKİCİ, S.** "Ege Bölgesindeki Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması". Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi, 2012; 14 (2): 171-178.
- BERBEROĞLU, G.** (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİLGİÇ, O., & GÜMÜŞELİ, A. İ.** (2012). Research on Teachers' Level of Trust to the Collegues, The Students and the Parents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- BLEVİNS R. E.** (2001). *A Study of Association Between Organizational Trust and Decision- Making, Communication, And Collabaration in Comprehensive, Regional. Institutions of Higher Education* A dissertation Presented to The Graduate School in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Doctor of Philosohpy New
- BOYLU, Y., Pelit, E., & Güçer, E.** (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Yorumlar Dergisi*, 44.
- BUTLER, J. K.** (1991). Toward understanding and measuring trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal Of Management*, 43(1).
- CARNEVALE, D. G., & Wechsler, B.** (1992). *Trust In The Public Sector, Administration And Society*.
- CELEP, C.** (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CİNGÖZ, A.** (2006). *Örgütsel Küçültme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- CHUGHTAI, Aamir Ali ve SOHAİL Zafar** (2006), *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers*, Applied H.R.M. Research, 2006, Volume 11, Number 1, pages 39-64.

- CULVER, T. R.** (1994). *Mexico State University Las Cruces, New Mexico, ProQuest Information and Learning Company. Influence Strategies and Trust in Public Schools.* Seattle University, Education, Administration (0514); Edd Business Administration, Management (0454); Political Science, Public Administration ProQuest Information and Learning. (0617).
- ÇAKIR, Ö.** (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler.* Ankara: Seçkin Kitabevi.
- ÇELİK, F.** (2015) Örgütsel Güvenin İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇELİKER, Umut** (2015). *Öğretmenlerin Yönetime Katılım Algıları ve Beklentileri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÇIRPAN, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇUBUKÇU, K. & TARAKÇIOĞLU S.** (2010) *Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelemesi,* İşletme Araştırmaları Dergisi.
- ÇULHA, Osman** (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık İle Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- DEMİREL, Y.** (2008). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.* Makale, Yönetim ve Ekonomi Yıl: 2008 Cilt: 15 Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan Ceylan** (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s.139-150.

- DİNÇ, S.** *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- DOĞAN, H.** (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel İlgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*.
- DOĞAN, S., & DEMİRAL, Ö.** (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (47).
- DOĞAN, S., & KILIÇ, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(61).
- EĞRİBOYUN (2013).** D. *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- ERDOĞAN, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul, : Avcıoğlu Basım Yayım.
- EREN, E.** (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul.
- EREN, E.** (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ERGENELİ, Azize ve GÜLER S. Arı** (2005), “Krizde işten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 60, Sayı 1, s. 121-148.
- ERSOY, S., & BAYRAKTAROĞLU, S.** (2010). *Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- ERTEKİN, Y.** (1978). *Örgütsel İklim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERTÜRK, M. A.** (2003). *Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri*. Yönetim Araştırmaları Dergisi.
- ERTÜRK, M. A.** (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- FERİK, F.** (2002). Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*.
- FLAHERTY, K. E., & PAPPAS, J.M.** (2000). The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relations. *Journal of Personal Selling Sales Management*, 20(4).
- GENÇ, Nurullah,** (1993), “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.X, S.1-2, ss.301-303.
- GLENN, B.A.** (1995). The Dynamics Of Individual-To-Organization Trust relationships. In A Higher Education Setting DbA Cleveland State University Business Administration, Education Administration (0514); Education, Higher (0745) Proquest Information And Learning.
- GRİFFİN, K.** (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. *Psychological Bulletin*, 68(2).
- GÖK, Suudan G.** (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- GÜÇLÜ, H.** (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- GÜL, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*.
- GÜNEY, S.** (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel.
- GÜRBÜZ, R.** (2012). “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G. S., & YAŞAR, Ö.** (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17.

- HARTOG, D.** (2003). Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers, In B. Notebook, & F. Six (eds.), Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development.
- HUFF, L., & KELLEY, L.** (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*.
- JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K.** (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 52-70. ss.
- İNCE, M., & GÜL, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- KALEMCI TÜZÜN İ.** (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi* 5, ss.93-118
- KAMER, M.** (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KANTER, R. M.** (1968). Commitment and Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanism In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4).
- KARASAR, N.** (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, s.77.
- KAYNAK, T.** (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- KIREL, Ç.** (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- KOÇEL, T.** (2013). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern; Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KÜÇÜK, F.** (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri. *Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(1).

- LANE, C.** (1998). Theories and Issues in the Study of Trust. R. C Lane içinde, *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications*. Oxford University Press.
- LAZARIĆ, N.** (2003). Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Emprical Case Study. *Trust Process İn Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*.
- LEWICKI, J. R., & BUNKER, B. B.** (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*.
- LEWICKI, R.** (1998). Trust and Distrust: New Relationships And Realities. *Academy of Management Review*.
- MATTHAI, J. M.** (1989). Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment. *As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*.
- MAYER, D. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D.** (1995). An Integrative of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3).
- MISHRA, A. K.** (1996). Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust.
- MOWDAY, R.** (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4).
- NYHAN, R. C.** (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review Of Public Administration*, 30.
- NYHAN, R. C., & MARLOWE, H. A.** (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5).
- ÖLÇÜM, Ç.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZBEK, F.** (2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).

- ÖZDİL, K.** (2005). “İlköğretim Okullarında Güven ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki” Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Ankara. Özer, N., & vd. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*.
- ÖZLER, D. E., & KOPARAN, E.** (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.
- ÖZMUTAF, N. M.** (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- ÖZTÜRK, A.** (1993). Sağlık Sektöründe Özelleştirme. *Verimlilik Dergisi*.
- PAKER, N.** (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Sakarya ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- PERKS, H., & HALLİDAY, S. V.** (2003). Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships. *European Management Journal*, 2(3).
- RADEMAKERS, M. F.** (2000). Agents of trust: business associations in agri-food. *International Food And Agribusiness Management Review*, 3.
- REİCHERS, A.** (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3).
- ROBİNSON, S. L.** (1996). Trust and the Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4).
- SAĞLAM, A. G.** (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2).
- SANDAL, İbrahim** (2014). *Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- SARGUT, A. S.** (2003). *Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*. Ankara: Vadi Yayınları.

- SAYIN, U.** (2009). “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- SCOTT, D.** (1980). The Causal Relationship between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives. *Journal of Management*, 6(2).
- SHAFER, W. E.** (2002). Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants. *Journal of Business Ethics*.
- SHOCKLEY-Zabalak, P., ELLİS, K., & CESARİA, R.** (2000b). IABC Research-Foundation Unveils New Study on Trust: Highlights from ‘Measuring Organizational Trust: A Diagnostic Survey and International Indicator. *Communication World*, 17(6).
- SHOCKLEY-Zabalak, P., ELLİS, K., & WİNOGRAD, G.** (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Means. *Organizational Development Journal*, 18(4).
- SMİTH, K., & Susan, R.** (1996). Becaming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the hospitality Workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6).
- SYDOW, J.** (1998). Understanding The Costitution Of Interorganizational Trust. C.Lane, & R. Bachmann içinde, *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications*. London: Oxford University Press.
- SZTOMPKA, P.** (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: CB: Cambridge University Press.
- ŞEŞEN, H.** (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik Türk savunma sanayinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- TAK, B., & Çiftçioğlu, A.** (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.

- TAŞKIN, F. & Dilek, R. (2010).** Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- TEVRUZ, S. (1996).** *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- TİRYAKİ, T. (2005).** *Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- TOPALOĞLU, Işıl G. (2010).** *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009).** *Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-16
- TSCHANNEN-Moran, M., & HOY, W. K. (1998).** Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4).
- TSCHANNEN-Moran, M., & HOY, W. K. (2000).** A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 71(4).
- TÜMGAN, C. (2007).** Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. *Kahramanmaraş Üniversitesi, SBE, YYLT*.
- TÜZÜN, İ. K. (2007).** Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- UZZİLEK, A. (2006).** *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UYSAL, Emre (2014).** *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- VO, T. T.** (2010). Selection matters: Predicting intrinsic motivation and employee commitment in small Vietnamese firms. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Montreal: Concordia University The John Molson School of Business.
- WEİNER, Y.** (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3).
- WHİTENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., & WERNER, J. M.** (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*.
- YALÇIN, A., & İPLİK, F. N.** (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- YİH, W. W., S. H. LAWRENCE.** (2011). The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, (July 12 – 16, Taipei, Taiwan).
- YILMAZ, E.** (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 739– 756.
- YILMAZ, E. & SÜNBÜL, A. M.** (2009). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26: 172-179.
- YÜCELER, A.** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.
- YÜKSEL, Ö.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. . Ankara.
- ZEYYAT, H.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım. (2014).
<http://www.hurriyet.com.tr/ik>. Erişim tarihi: 01.22.2016.
<http://www.kigem.com/adanmislik-neden-kaybolur.html>. Erişim tarihi: 01.22.2016.

EKLER

EK: 1

Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Değerli katılımcı, Örgütsel Güvenin İş Örgütsel Bağlılık Üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu anket çalışmasının sonuçları yalnızca bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Teşekkür eder saygılar sunarız.

*Saniye BERBER *Doç. Dr. Orhan AKOVA

BÖLÜM A : DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1	Yaşınız? () 18 - 25 () 26 - 35 () 36 - 45 () 46 - 55 () 55 ve üzeri
2	Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
3	Öğrenim durumunuz? () Lise veya ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
4	Medeni durumunuz? () Evli () Bekar
5	Aylık gelir düzeyiniz? () Yetersiz () Kendimin ve ailemin ihtiyaçları için yeterli () Yatırım / Birikim yapabilecek düzeyde
6	Kamu sektöründeki toplam mesleki tecrübeniz? () 1 yıl veya daha az () 2-4 Yıl () 5 Yıl ve üzeri
7	Mevcut kurumunuzdaki iş tecrübeniz? () 1 yıl veya daha az () 2-4 Yıl () 5 Yıl ve üzeri

BÖLÜM B						
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum						
1	Kurumumun yöneticilerine güvenirim	1	2	3	4	5
2	Bu kurumdaki diğer işgörelere güvenirim	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun paydaşlarına güvenirim	1	2	3	4	5
5	Bu kurumun yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenirim	1	2	3	4	5
6	Bu kurumdaki diğer işgörelere şüphelenmem	1	2	3	4	5
7	Bu kurumdaki diğer işgörelerin sözlerine inanırım	1	2	3	4	5
8	Bu kurumdaki işgörel bir birine bağıdır	1	2	3	4	5
9	Kurumumdaki yöneticiler işgörelerin sorunları ile ilgilenir	1	2	3	4	5
10	Kurumumdaki işgörel ile yöneticileri arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır	1	2	3	4	5
11	Bu kurumun paydaşlarına yaptıkları işlerde güvenirim	1	2	3	4	5
12	Kurumumun yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir	1	2	3	4	5
13	Bu kurumdaki işgörel bir birine karşı açıktır	1	2	3	4	5
14	Bu kurumun paydaşlarının desteğine güvenirim	1	2	3	4	5
15	Kurumumun yöneticileri verdiği sözleri tutar	1	2	3	4	5
16	Bu kurumdaki işgörel bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler, işgörel ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır	1	2	3	4	5
18	Bu kurumun paydaşlarının söylediği sözlere inanırım	1	2	3	4	5
19	Bu kurumun paydaşları fırsat bulsalar bile kurumumuzualdatmazlar	1	2	3	4	5
20	Bu kurumun paydaşlarının söylediği sözlere inanırım	1	2	3	4	5
21	Bu kurumun paydaşlarına yaptıkları işlerde güvenirim	1	2	3	4	5
22	Bu kurumun paydaşlarının desteğine güvenirim	1	2	3	4	5
23	Bu kurumun paydaşları fırsat bulsalar bile kurumumuzu aldatmazlar	1	2	3	4	5

24	İşgörenlerin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	1	2	3	4	5
25	Bu kurumdaki işgörenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	1	2	3	4	5
26	Geleceğimin bu kuruma yakından bağlı olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5
27	Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel faydamdan feragat edebilirim	1	2	3	4	5
28	Kurumum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	1	2	3	4	5
29	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	1	2	3	4	5
30	Gerektiğinde kurumumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	1	2	3	4	5
31	İşime bağlılığım düşük veya bağlılık duymuyorum	1	2	3	4	5

Örgütsel Güven Ölçeği, Ölçek, Hoy ve Tschannen-Moran'ın Güven Ölçeğinden yola çıkılarak Yılmaz (2006) tarafından hazırlanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Ölçek, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından hazırlanan 6 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir.