

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN  
ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Kemal Öz

1250Y31207

İstanbul, Eylül 2016

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN  
ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Kemal Öz

1250Y31207

Danışman: Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU

İstanbul, Eylül 2016

## TELİF HAKLARI

Yüksek lisans tez çalışmasının bütün telif hakları Kemal Öz'e aittir. Bu çalışmanın herhangi bir bölümünden "özet çıkarma" veya "Yeniden ifadelendirme" şeklinde kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan alıntılar, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmadan gösterilemez ve makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğinde büyük oranda değişiklik içermeden farklılaştırma yapılması" veya "orijinal haliyle" kendi çalışmalarına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.



T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

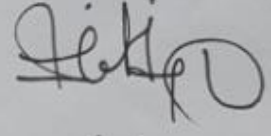
ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi...*Kemal ÖZ'*.....in "*Örgütsel güven ve çalışmaya tutkenlik arasındaki ilişki: örgütsel ötedeleşmenin rolü*...." konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği ✓ / ~~oyçokluğu~~) ile başarılı bulunmuştur.

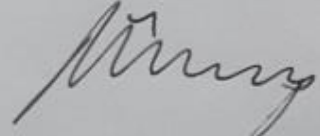
Adı - Soyadı

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Nihat Akaygölu



Jüri Üyesi : Doç. Dr. Beliz Sizer



Jüri Üyesi : Doç. Dr. Murat DALGUTTAŞ



Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tez çalışmasında, yararlanmış olduğum kaynakların herhangi bir bölüm veya sayfasından “yeniden ifadelendirme” veya “özet çıkarma” biçiminde gerçekleştirdiğim yazın çalışmaları için orijinal kaynağa ait bilgileri verdiğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, aynen yaptığım metin alıntıları için 40 kelimeye kadar olanlarda “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun alıntılarda “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” belirttiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüşleri kendime aitmiş gibi göstermediğimi, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu'nun onayını aldığımı beyan ederim.

## İTHAF

Yoğun çalışma ve iş temposunda hep yanımda olan eşim,  
Emine ÖZ'e...



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamın her türlü hazırlık aşamasında yanımda olarak, beni yönlendiren, bilgilendiren, sabırla destek olan, hatalarımı düzeltilmeye yardımcı olan danışmanım öğretim üyesi Sayın Doç. Dr. Nihat Alayoğlu'na öncelikli olarak teşekkür eder, tez izleme komitesinin değerli üyelerini şükranla yâd etmek isterim. Başlangıç aşamasında tez araştırmalarımı ve yapmış olduğum tez taramalarını inceleyerek, tez konusunun belirlenmesi ve içeriğinin şekillenmesinde yol göstermiştir. Araştırmaya istinaden sahada yapılan anketlerin analiz aşamasında; istatistikçi olmamam hasebiyle dışarıdan konu hakkında desteğe ihtiyaç duydum. Bu konuda yardımlarına başvurduğum, anket çıktılarının istatistiki olarak değerlendirilmesine ve analiz sonuçlarının yorumlanmasına destek olan Ömer Erdem Koçak'ı her zaman minnetle anacağım. Söz konusu anketlerin uygulanması aşamasında değerli katılımları ile destek olan, isimlerini burada zikredemeyeceğim çok sayıda kişi ve yöneticiye ve özellikle de Hakkı Şenel'e teşekkürlerimi iletiyorum. Bu çalışmanın hazırlanması aşamasında üzerimdeki yoğun iş yükünü ve temposunu her türlü desteği ile hafifleten çalışma arkadaşım Serkan Arslan'a şükranlarımı sunuyorum. Son olarak bir yılı aşkın bir süre alan bu yorucu çalışma boyunca bana moral veren, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşimi ve dualarını eksik etmeyen annemi şükran ve minnetle anmak istiyorum.



## ÖZ

Bu çalışmada; bankacılık sektöründeki örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel özdeşlemenin etkisinin hangi düzeyde olduğu ve aralarında istatistiksel bir farklılık bulunup bulunmadığı konusu araştırılmıştır.

İçinde bulunduğumuz bölgesel ve jeopolitik sıkıntıların da etkisi ile ülke olarak finansal ve mali durgunluk sürecinde olduğumuz bir gerçektir. Finansal durgunluğun en çok etkilediği sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe çalışanların performansları, çalıştıkları kurumlara olan aidiyet ve güven duyguları ile iş tutuş şekilleri ve örgütsel özdeşleşme duyguları arasındaki ilişkinin saptanması önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda, örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki anlamlı etkisinin azalarak da olsa devam ettiği ve örgütle özdeşleşmenin aracı değişken etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Anahtar kavramlar: Güven, çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, anket değerlendirme

## ABSTRACT

In this study, it is researched the impact level of organizational identification on relationship between organizational trust and work engagement in the banking sector. Besides it is analyzed if there is a statistical difference between these three concepts.

As a country with the current regional and geopolitical problems, it is a fact that we are in a recession as financially and monetary. In the banking sector which is one of the most affected by the financial recession, it is really important to determine the relationship between performance of employees and their organizational belonging, feeling of trust, business gripping shape and feeling of organizational identification.

As a result of research, there is a positive relationship between organizational trust, work engagement and organizational identification. Besides it is come out that organizational trust has significant influence on organizational identification, also organizational identification has increaser effect on work engagement.

Key concepts: trust, work engagement, organizational identification, evaluation of survey

## İÇİNDEKİLER

Öz	i
Abstract	ii
İçindekiler	iii
Tablolar Listesi	v
Şekiller Listesi	vi
<b>I. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
A. Problem Cümlesi	3
B. Araştırmanın Amacı	3
C. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	4
<b>II. ALANYAZIN</b>	<b>5</b>
1. ÖRGÜTSEL GÜVEN	5
1.1. Güven Kavramının Tanımı	5
1.2. Güven Türleri	8
1.3. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı Ve Tarihi	12
1.4. Örgütsel Güven modelleri	16
1.5. Örgütsel Güvenin Boyutları	24
2. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK	30
2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Tanımı	30
2.2. Çalışmaya Tutkunluk ve Diğer Kavramlar	32
2.3. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları	35
2.4. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları	37
3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	39
3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	39
3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler	40
3.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	47
3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	52
4. DEĞİŞKELER ARASI İLİŞKİLER	56
4.1. Örgütsel Güvenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkileri	56
4.2. Örgütsel Güven Üzerinde Özdeşleşmenin Aracı Değişken Olarak Rolü	57
4.3. Çalışmaya Tutkunluk Üzerinde Özdeşleşmenin Aracı Değişken Olarak Rolü	59

<b>III.YÖNTEMBİLİM</b>	<b>61</b>
1.ÖRNEKLEM KÜMESİ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	61
1.1.Örneklem Kümesi	61
1.2.Demografik Özellikler	63
2.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	64
2.1.Araştırma Modeli	64
2.2.Hipotezler	64
3.KULLANILAN ÖLÇEKLER	65
3.1.Örgütsel Güven Ölçeği	65
3.2.Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	66
3.3.Örgütle Özdeşleşme Ölçeği	66
4.BULGU VE ANALİZLER	66
4.1.Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	67
4.2.Değişkenler Arası İlişkiler	71
4.3.Regresyon Analizi Sonuçları	73
5.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE BAĞLI TESTLER	74
5.1.Cinsiyete Bağlı Değişkenler	75
5.2.Yaşaya Bağlı Değişkenler	75
5.3.Eğitim Durumuna Bağlı Değişkenler	75
5.4.Kurum İçindeki Kıdeme Bağlı Değişkenler	76
<b>IV. SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>77</b>
<b>EKLER</b>	<b>83</b>
EK-A. Kullanılan Ölçüm Araçları	83
EK-B. Demografik Sorular	87
<b>ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR</b>	<b>88</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Güvenin Tanımları.....	19
<b>Tablo 2:</b> Güven Biçimleri.....	21
<b>Tablo 3:</b> Demografik Bilgiler.....	72
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Güven Faktör Analizi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 5:</b> Çalışmaya Tutkunluk Faktör Analizi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 6:</b> Örgütle Özdeşleşme Faktör Analizi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 7:</b> Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	81
<b>Tablo 8:</b> Örgütle Özdeşleşmenin Aracı Değişken Rolünü Test Etmek İçin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	82
<b>Tablo 9:</b> Scheffe Test Results for Work Engagement among Title Groups.....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Güven Oluşum Aşamaları.....	24
<b>Şekil 2 :</b> Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	29
<b>Şekil 3:</b> Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenirlik Modeli.....	33
<b>Şekil 4:</b> Yapısal Özdeşleşme Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği.....	60
<b>Şekil 5:</b> Araştırma Modeli.....	73

# I. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalktığı dünyamızda ekonominin giderek daralması, rekabetin artmasına neden olmuştur. Küreselleşme olgusunun getirdiği sürekli ve hızlı değişim gösteren süreç içerisinde, rekabet şartlarının gittikçe zorlaştığı günümüz şartlarında; örgütlerin kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırabilmeleri ve değişimlere kısa sürede adapte olabilmeleri hayati önem arz etmektedir. Yaşanan tüm bu değişimler; örgütleri farklı olguların arayışına itmiştir. Örgütsel başarıya ulaşmak için çabalayan yöneticiler; en önemli kaynaklardan biri olan insan gücünden optimum düzeyde verim elde etmenin gerekliliğini kavramışlardır.

Teknolojik gelişmeler, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal değişimler, örgütlerin farklı bakış açıları ile şekillenmesine neden olmuştur. Bu farklılaşma içerisinde, çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları, motivasyonlarının sürekli artması, yöneticileri ve örgütleri ile özdeşleşerek, aidiyet duygularının artmasına yardımcı olur. Çalışanlar kendilerini içinde buldukları ortama ait hissetmeleri, onlara daha güvenli bir hareket alanı sağlar ve böylece pozitif bir bakış açısına sahip olurlar. Bu olumlu ortamın sağlanması durumunda çalışanların güven duyguları artarak, performansları üst düzeye çıkabilir.

Günümüzün sürekli değişen koşullarında; örgütlerin rekabet ortamlarında kalıcı olabilmeleri için örgütsel güven ile birlikte çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının da önemli ve etkin hale geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel davranış ile hiyerarşik düzen içerisinde, çalışan nerede durduğunu, nasıl bir ortamda ne tür amaçları taşıdığını bilir ve örgütsel özdeşleşme ile güven ortamının ve iletişim biçimlerinin sağlanması için duygusal bağlar ile beslenerek, kendini içinde bulunduğu yapının bir parçası olarak görürse, işini tutkunluk seviyesinde yerine getirebilecektir. Bu doğrultuda yönetici, çalışanın örgütle ilgili ne düşündüğünü ve nasıl bir duyguya sahip olduğunu bilirse; işine yönelik tutumlarını olumlu yönde oluşturmaya çalışacak, dolayısıyla iş performansını artırabilmesi için uğraş verecektir.

Bu çalışmada; bankacılık sektöründeki örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin saptanması ve örgütsel zdeşlemenin bu ilişkide aracı değişken olarak etkisinin hangi düzeyde olduğu ve aralarında istatistiksel bir farklılık bulunup bulunmadığı konusu araştırılmaya çalışılacaktır.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; giriş niteliğinde olup, burada araştırmanın problem cümlesi, amacı ve kapsamına yönelik bilgilere değinilmektedir.

İkinci bölümde, örgütsel güven, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının alan yazın çalışması yapılmıştır. Burada her bir kavramın tanımı ve varsa türleri, boyutları ve modelleri incelenmiştir. Bunun yanında söz konusu kavramsal değişkenlerin birbirlerini nasıl etkiledikleri ve birbirleri arasındaki ilişkilerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

nc bölümde ise araştırmaya konu edilen anketlerin analizine yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Burada araştırmanın örneklem kümesi, modeli, hipotezleri, kullanılan ölçekler, bulgu ve analizler ile birlikte demografik değişkenlere bağlı test çalışmaları bulunmaktadır. Anket formu düzenlenmiş ve elde edilen bulguların; SPSS sistemi ile değerlendirmesi yapılmıştır. İncelememize geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları da eklenmiş ve sonuçlar yorumlanarak temel ve alt hipotez testlerinin sonuçları ifade edilmiştir.

Yapmış olduğumuz araştırma, analiz ve literatür taraması neticesinde; söz konusu üç kavramsal yapı ile ilgili ayrı ayrı veya ikili olarak tez ve analiz çalışması bulunmakla birlikte, her üç kavramı da içine alan analiz ve alan yazın çalışmasına rastlanılmamıştır. Yapmış olduğumuz çalışmanın literatürde herhangi bir örneğine rastlanmaması ve bu alanda yapılan ilk alan yazın ve analiz çalışması olması açısından da önem arz etmektedir.



## **A. PROBLEM CÜMLESİ**

Araştırmanın dayandığı problem cümlesi, “bankacılık sektöründe çalışmakta olan kişilerdeki örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk duygusu arasındaki ilişkide öneminin araştırılmasıdır”. Örgütsel özdeşleşme duygusu yüksek olanların örgütsel güven ve buna bağlı olarak çalışmaya tutkunluk duygularının daha yüksek olduğu varsayılmaktadır. Yapılan araştırmada gözlem yoluyla elde edilen söz konusu öngörünün doğruluğu teyit edilmeye çalışılmıştır.

## **B. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Türkiye genelinde 921 şube ve yaklaşık 15.000 personel ile hizmet veren, bankacılık sektöründe aktif büyüklük, karlılık ve şubeleşme anlamında ilk 5 banka arasında yer alan bir bankada uygulanan araştırmanın amacı; örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk duygusu arasındaki ilişkide önemini ortaya çıkarmaktır. Bunun yanında söz konusu kavramsal unsurlar ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin de ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Böylece bankacılık sektöründe çalışanların çalıştıkları kurumlarla ilgili güven, özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk duyguları ve bu kavramlar ile aralarındaki güçlü ve zayıf algılar ortaya çıkarılmış olacaktır.

Demografik değişkenler ile kavramsal unsurlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde dikkate alınacak hususlar ise; çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim düzeyi, gelir seviyesi ve iş tecrübesi ile çalıştığı şehrin araştırmada bahsi geçen ve üç adetten oluşan kavramsal yapıyı etkileme derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Netice itibariyle araştırmada ulaşılmak istenen sonuç; bir örgütteki örgütsel özdeşleşme duygusunun, aynı zamanda çalışanların çalışmaya tutkunluk duygusunu etkileyen örgütsel güven düzeylerini de etkileyeceğidir.

### **C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Bankada tarafımızca yapılan araştırma, söz konusu bankanın 23 şubesinde çalışan 256 adet personeli kapsamaktadır. Beyaz yakalı olarak ifade edilen çalışanlar Türkiye genelinde muhtelif il ve ilçelerdeki şubelerde çalışan farklı yaş gruplarını temsil etmektedir. Araştırmaya katılan banka şubelerinde, yalnızca bankacılık hizmeti sağlayan personeller ankete dâhil edilmiş olup, çay, temizlik ve güvenlik hizmeti sunan personeller özel şirket çalışanı olup, bankanın kadrolu personeli olmadığından değerlendirmeye katılmaması uygun görülmüştür.

Araştırmada anket uygulanabilmesi için söz konusu bankadan gerekli izinler alınmış ve analiz değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçların bankacılık sektörünün tamamını kapsayıcı bir niteliğe sahip olduğu söylenemez. Söz konusu bankada yaklaşık 15.000 civarında personel çalıştığı tespit edilmiştir. Türkiye genelinde 23 şubenin çalışanlarına uygulanan ankette toplam 260 adet geri dönüş sağlanmış olup, gelen anketlerden 256 adedinin analiz edilmek için uygun olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın uygulandığı söz konusu banka, yapmış olduğumuz çalışmada gerek katılımcıların, gerekse bankanın kurumsal kimliğini ortaya çıkarabilecek bilgilerin paylaşılmasını istemediği gibi, çalışma sonucunun güvenilirliği açısından da bireysel ve kurumsal kimlik bilgilerinin muhafaza edilmesinin uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Söz konusu araştırma sektörün içindeki tek bir bankanın belli bir çalışan grubu üzerinde yapıldığından tüm işgücüne ulaşılmamıştır. Bunun sonucu olarak çalışmanın bir tek bankada uygulanmış olması araştırmayı sınırlandırmaktadır.

## II. ALANYAZIN

### 1.ÖRGÜTSEL GÜVEN

İnsanlar günlük yaşantılarının önemli birçoğunu iş ortamlarında geçirdikleri için çalışma açısından rahat ve güvenli bir ortamda yer alma ihtiyacı hissederler. Araştırmanın amacına uygun olarak bu çalışmada, örgütsel güven, özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının arasındaki ilişkiler incelenecektir. Söz konusu ilişkileri inceleyebilmek için kavramlar ile ilgili yapılan alan yazın çalışmalarına yer verilmektedir.

#### 1.1.Güven Kavramının Tanımı

Güven kavramının sözlük anlamı, korkmadan, endişe etmeden ve çekinmeden inanma ve bağlanma duygusu, itimat, olarak açıklanır (TDK, Büyük Sözlük). Güven kavramı insanlık kadar eskiye dayanır. Örneğin Confucious'a (M.Ö. 551-479) göre güven kavramı insanların birbirleri ile geliştirdikleri sosyal ilişkilerin temelini ve ön koşulunu oluşturmaktadır. Politikbilimciler ve filozoflar güven kavramının temelini Hobbes, Locke ve Hume'ye dayandırmalarına rağmen, sosyologların Durkheim ve Simmel'e, psikologların ise Freud ve arkadaşlarına dayandırdıkları görülmektedir (Mollering, Backmann ve Lee, 2004).

Ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerinde, güven kavramının insan ilişkilerinde önemli bir unsura sahip olduğu kanaatine varılmıştır. Bir tanıma göre güven, dengeli ve kararlı sosyal ilişkiler için gereklidir, şeklinde açıklamaya çalışılırken; diğer taraftan, ikili ticari ilişkilerin geniş kapsamlı kişisel itimat ve güven temelinde mümkün olabileceği belirtilmiştir. Karşılıklı bir beklenti olarak tanımlanan güven ve güvensizlik, davranışları oluşturan en önemli belirleyicilerden biridir. Güven kavramı kadar tek başına kişiler arası ve grup davranışlarını etkileyen başka bir değişken yoktur. Toplum için hayati önem taşıyan güven, günlük yaşam için en önemli gerektir ve söylenebilir ki, sosyal ilişkilerin vazgeçilmezi olan güvenin yok edildiği toplumlar yıkılır (Hosmer, 1995).

Güven kavramı, kişilerin içinde buldukları topluluğun iyi niyetli davranış sergileyeceğine inanmaması ile başlar. Güven oluşumuna etki eden unsurlar, aynı çalışma ortamı içinde yer alan ve birbirini tanıyan insanların zaman içinde birbirleri ile olan diyalogları, paylaştıkları hedef ve edindikleri tecübeler ile açıklanabilir (Dani, Burns, Backhouse ve Kochhar, 2006).

Güven kavramı değerlendirilirken, güven ile güvensizlik arasındaki ilişki de dikkate alınmalıdır. Güven, birilerinin davranışına yönelik olumlu bir beklenti içerisinde olmak iken; güvensizlik ise birilerinin gösterecekleri davranışlarla ilgili olumsuz bir beklentidir (Lewicki ve Bunker, 1996). Butler ise, güven ve güvensizliği bilgi paylaşımı halindeki kişilerin ikili ilişkileri açısından şöyle tanımlamaktadır: Güven, karşı taraf için işbirlikçi olacağı inancı iken, güvensizlik diğer tarafın ben merkezli olacağı inancıdır (Butler, 1999).

Ekonomi, sosyoloji ve psikoloji alanında faaaliyet gösteren birçok bilim adamı, güven kavramının çerçevesini ve gelişimini kurgulamak adına çalışmalar yapmışlardır (Brown, Ervin ve Petkov, 2006). Güvenin, örgütlerin etkili biçimde çalışması için önemli bir unsur olduğu konusunda örgüt bilimciler arasında genel bir anlaşma olduğu halde, tanımlaması konusunda tam olarak bir anlaşma olmadığı görülmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Demircan ve Ceylan, 2003). Bu anlaşmazlık, bilim adamlarının güveni sadece farklı şekillerde algılamayıp ayrıca farklı yapıda da incelediklerini ifade eder. Araştırmacılar ayrı ve benzer kelimelerle güven kavramını tanımlarken, bu durum yazında bir karışıklık oluşturmaktadır (Adams, 2008). Aslında güven, beklenti, inanç, risk alma, öngörülebilirlik / güvenilirlik, kolayca yaralanabilirlik (savunmasızlık) / bağımlılık gibi kelimelerle tanımlanmıştır (Paine, 2007). Tablo 1.'de güven kavramı için en yaygın şekilde kullanılan tanımlar kronolojik olarak sıralanmıştır.

**Tablo 1: Güvenin Tanımları**

<b>ARAŞTIRMACI</b>	<b>TANIM</b>
Deutsch (1958)	Güven, bir olayın gerçekleşmesi durumunda, olumsuz değil, olumlu sonuçların doğacağına dair beklentidir.
Zand (1972)	Güven, bir kişinin, zor durumda kalmasıyla ortaya çıkan zayıflığından, diğerinin kazanç sağlamayacağına dair hissedilen inançtır.
Cook ve Wall (1980)	Güven, bir kişinin, diğerlerinin söz ve hareketlerine yüklediği iyi niyet derecesidir.
Hosmer (1995)	Güven, genel bir tanım olarak; bir kişi, grup veya firma tarafından başka bir kişi, grup veya firmanın ortak çabalarını veya ekonomik birlikteliklerini, haklarını, çıkarlarını koruyacağı ve tanıyacağı üzerine kabul edilmiş inanıştır.
Mayer, Davis ve Schoorman (1995)	Güven, güvenilen kişinin, güvenen kişi açısından önem arz eden davranışlar sergileyeceğine yönelik beklenti taşıması, güvenilen kişiyi kontrol ya da takip etmeyi düşünmeksizin ona karşı savunmasız kalmaya gönüllü olma duygusudur.
McAllister (1995)	Güven, bir kişinin, başka birinin kelimelerini, hareketlerini ve kararlarını esas alarak ona yüklediği itimadın derecesidir.
Cummings ve Bromiley (1996)	Güven, kişi veya grupların başka kişi veya gruplar üzerindeki inanışıdır. Bu inanış: (a) açık veya kapalı olarak verilen söze göre davranılarak çaba sarf edilir (b) ne olursa olsun dürüstlük önde gelir (c) fırsat oluşsa bile diğerine karşı avantaj sağlamaya çalışılmaz.
Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998)	Güven, olumlu sonuçların oluşacağı beklentisidir.
Kramer, (1999)	Güven, karşı tarafın gelecekteki hareketleri ile ilgili beklentilerin, varsayımların ya da inançların olumlu ve faydalı olacağı veya en azından zararlı olmayacağına yönelik inanıştır.

Birçok bilim adamı; gruplar ve örgütler arası ilişkilerin güven temelli oluşmasının neticesi olarak kişilerin işbirlikçi davranışlar sergilemeye yatkın olduğunu belirtmiştir (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995). Liderlerin, örgütsel performansı artıran, işçilerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte olan

güven seviyelerini artırmayı öğrenmeleri gereklidir. Bu amaçla, güveni oluşturan öncü koşulları anlamak için yapılan araştırmalarda bilim adamları genellikle güveni ortaya çıkaran unsurları, kişilerin diğerlerine yönelik beklentilerini etkileyen, psikolojik, sosyal, ve örgütsel faktörleri tanımlamaya çalışmışlardır (Kramer, 1999).

## 1.2.Güven Türleri

Güven, insan ilişkilerinde sıkça kullanılan, bu yüzden herkes tarafından farklı algılanan bir kavramdır. Farklı mekân ve zaman dilimlerinde farklı ilişkiler, farklı güven ayırımları oluşturabilir. Böylece bu farklılıkların, bireylerin güven kavramına farklı anlamlar yüklemesine de neden olabilir (Sargut, 2001). Her bireyin güven kavramını algılaması farklı şekillerde olabilir. Güveni sınıflandırmanın temel amacı, güvenin gelişim aşamalarını tanımlayabilmek ve kişilerarası ilişkilerin belli bir zaman diliminde, nasıl değişikliğe uğradığını anlamaya çalışmaktır (Lewicki ve Bunker, 1996). Güven kavramı; süreçler ve yapılara göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Kişilerarası ilişkilerde güven, bilişsel ve duygusal olarak iki çeşide ayrılmıştır. Bilişsel güven; kime, hangi sebeple ve nasıl bir ortamda güvenileceğine dair akılcı bir tercih yapmanın söz konusu olduğu bir modeldir. Bilişsel güven de hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güven olarak iki çeşide ayrılmıştır. Duygusal modelde güven, kişilerin birbirlerine karşı beklentilerinin hissedilmesi neticesinde ortaya çıkan ifade ve davranışlardır. Bu güven çeşidine, aynı zamanda özdeşleşmeye dayalı güven denilmektedir (Asunakutlu, 2001).

Güven üzerine yapılan çalışmalarda farklı güven türleri konusunda, değişik sınıflandırmalar kullanılmıştır. Tablo 2’de literatürde incelenen güven türleri gösterilmektedir (Korczynski, 2003). Birçok kuramcılar güvenin, sosyal şartlara ya da yapısal aşamalara göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla güven, çok yönlü ve birçok temele dayanan bir

kavramdır (Toprak, 2006). Güven kavramı birçok etkenden etkilenebilen bir olgudur.

**Tablo 2:** Güven Biçimleri

<b>Güven Temelli</b>	<b>Literatür Tartışma</b>
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı (Williamson, 1993) Çıkar Güveni (Hardin, 1992) Garanti, (Yamagishi ve Hansen, 1995) Caydırma Temelli Güven, (Shapiro vd., 1995) Yarı-Güçlü Güven, (Barney ve Hansen, 1995) İtibarla Güven, (Dasgupta, 1988) Ekonomik Güven, (Casson, 1991) İşbirliği için Bencilce Motivasyon, (Williams, 1988)
Kişisel İlişkiler	Somut Kişisel İlişkiler, (Granowetter, 1985) Samimi İlişki Güveni, (Hardin, 1992) Kişisel Güven, (Luhmann, 1979) Ekonomik Değişimi (kısmen) Kapsayan Kişisel İlişki, (Bradrach ve Eccles, 1989) Kişilere Güven, (Giddens, 1990)
Diğer Tarafın İç Normları Bilgisi	Güçlü Güven Biçimi, (Barney ve Hansen, 1995) Güven, (Yamagishi ve Yamagishi, 1994) Ahlaki İnsan Güveni, (Casson, 1991) Yaygın Yükümlülük/İşbirlikçi Toplumsal Normları, (Bradrach ve Eccles, 1989) Özgeciliği Kapsayan Güven, (Lyon ve Mchta, 1994) İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar ve Ahlaki Yükümlülükler, (Fukuyama, 1995)
Sistem/Kurum	Sistem Güveni, (Luhmann, 1979) Kurum Temelli Güven, (Zucker, 1986) Sistemler Güveni, (Giddens, 1990) Sistem Güveni, (Lane ve Bachman, 1996)

**Kaynak:** (Korczynski, 2003)

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin güven'i 3'e ayırmaktadır. Bunlar; bilgiye dayalı, hesaplanmış ve özdeşleşmeye dayalı güvendir. Güven türlerinden herhangi birinin gelişebilmesi için bir önceki aşamanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu çalışmamızda güven türleri; Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in ele aldığı gibi, hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olmak üzere üç sınıfa ayrılarak açıklanacaktır.

### **1.2.1.Hesaplanmış Güven**

Güvenilecek kişiye karşı bir şüphe mevcuttur. Bu güven türünde; güvenen taraf, fayda ve zarar değerlemesi yaparak, güvenip güvenmeyeceğini hesaplar (Dietz, 2006). Burada bir analiz durumu söz konusudur. Hesaplanmış güvende; karşı tarafın niyeti ve davranışı ile ilgili yeterli bilgi sahibi olunması sonucu oluşan olumlu algılamalar, tamamen edinilen güvenilir bilgiye dayanmaktadır (Rousseau vd., 1998). İlişkilerin geleceği güven duygusunun şekillenmesine bağlı olarak değişir. Edinilen bilgiler doğrultusunda güven oranında artış veya azalış durumu söz konusu olmaktadır. Bu artış veya azalış ilişkinin seyrini belirlemektedir.

### **1.2.2.Bilgiye Dayalı Güven**

Güvenin ikinci türü, bilgiye dayalı güvendir. Bu güven türü "diğeri hakkında yeterince bilgi sahibi olma ve davranışlarını kestirebilme" basamağıdır. Tarafların birbirlerini tanımaları belli bir zaman sonucunda oluşur. Bu güven türü, düzenli ilişki ve iletişim kurmaya dayanır (Lewicki ve Bunker, 1996). Belirli bir düzen içerisinde gözlemlenebilen bir süreci kapsamaktadır. Düzenli bir ilişkinin olmaması, karşı tarafın ne yapabileceğini tahmin etmemesine ve düşünme öngörüsüne sahip olmamasına neden olacaktır. Bununla beraber karşı tarafın ne yapabileceğini öngörmek, ilişkinin gelişimi açısından da çok önemlidir (Toprak, 2006). İlişkinin mevcut gelişimine yön verecek niteliktedir.

Gerçek güven, bilgiye dayalı güven ile oluşur. Eğer kişinin beklentileri, tecrübeleri ile aynı doğrultuda olursa güveni daha kuvvetli olacaktır. Bilgiye



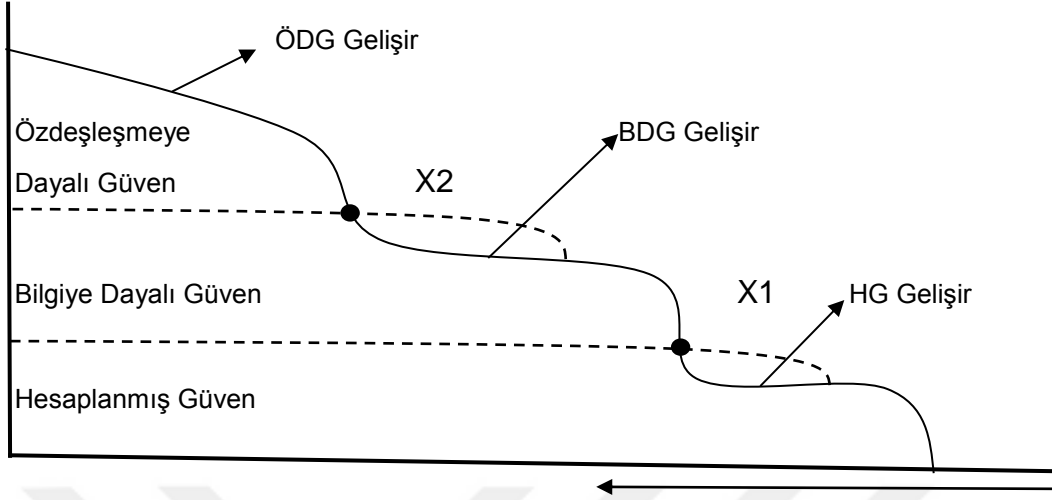
dayalı güvenin üç boyutu vardır. Bunlardan birincisi; bilgi, kişinin tahminde bulunmasına yardımcı olur. İkincisi ise, tahminde bulunulması güvenin değerini artırır. Üçüncü olarak da, isabetli tahminde bulunmak, ilişkilerin daha derinindeki davranışlarının, tahmin edilebilmesini sağlayabilir (Uzbilek, 2006). Bu üç boyut, güvenin geleceği ve şekillenmesi açısından önem arz etmektedir.

### **1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Üçüncü güven türü olan özdeşleşmeye dayalı güvende ise karşıdaki kişinin talep ve niyetleriyle bütünleşmesine dayanır. Bu son aşamada artık güven tamamlanmıştır. Çünkü taraflar, birbirlerinin ne istediklerini anlamış ve kabul etmişlerdir (Lewicki ve Bunker, 1996). Dolayısıyla birey kendi kişisel kimliği ile karşı tarafın kişisel kimliğini birleştirmiştir. Bunun sonucunda ortak kimlik geliştirerek, ortak hedefe yönelme başlamıştır (Uzbilek, 2006). Ortak hedeflerin ne veya neler olduğu saptanmıştır. Hesaba dayalı güven ve bilgiye dayalı güvene ilişkin tutum ve davranışların sonucunda, özdeşleşmeye dayalı güven oluşur. Kişiler, karşı tarafın ne istediğini tahmin edebilmesi sonucunda, birbirlerinin sınırlarını da bileceklerdir (Glisson ve Lawrence, 2002).

Şekil 1’de; X1 noktası, hesaplanmış güvenden bilgiye dayalı güven ilişkisine dönüşünü, X2 noktası da bilgiye dayalı güvenden özdeşleşmeye dayalı güvene dönüşünü göstermektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, güven gelişip aynı zamanda değişime uğramaktadır. Hesaplanmış güvenin oluşumu, bilgiye dayalı güvenin gelişimini sağlar. Yani bir önceki bir sonrakini takip eder (Lewicki ve Bunker, 1996). Birbirlerini etkileyen ve sürekli etkileşim halinde olmaları sebebiyle; değişimlerin söz konusu olduğu bir yapıdır.

## Şekil 1: Güven Oluşum Aşamaları



**Kaynak:** Lewicki ve Bunker age.

### 1.3.Örgütsel Güven Kavramının Tanımı Ve Tarihi

Küçük işletmelerde güven; işletme sahibinin kişilik özelliklerinden, büyük işletmelerde ise yöneticilere olan güvenden ve örgütün kültüründen kaynaklanır. Ancak çalışanın örgütüne duyduğu güven ile iş yerine duyduğu güven ya da lideri ile yöneticisine duyduğu güven aynı olmamakla beraber, çalışmalarda bir bütün olarak hepsi örgütsel güven olarak nitelenmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgütsel güven bir bütün olarak algılanır ve irdelenir. Bütünü oluşturan yapı taşlarının her birinin etkisi farklı oranlarda oluşmaktadır. Güven, kişi veya örgüt düzeyinde oluşabilmektedir. Örgütsel güven, örgütün tamamını kapsadığı için, kişiye duyulan güvenden farklıdır (Demirel, 2008). Dolayısıyla kişiye duyulan güven kavramı daha spesifik sınırlar içerisinde kalmaktadır. Örgütsel güveni; yöneticiye, lidere ve işyerine olan güven ile aynı olarak düşünebiliriz.

Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede, güven duygusu oldukça önemli bir unsur olmuştur. Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucundaki işbirliğinin artmasında, gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya

dönüştürmede günümüz için önemli hale gelmiştir. Örgütlerin geleceği için, örgütsel güven düzeyinin önemi büyüktür.

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin etkileşimini şekillendiren önemli bir unsurdur. Bunların sonucunda, örgütsel performansın artması beklenir (Erdem, 2003). Performansın artması ile birlikte kişinin motivasyonu da artış göstermektedir. Güvenin, kişiler arası ilişkilerin gelişiminde, grubun bütünleşmesinde, işbirliğinin ve dayanışmanın gelişmesindeki olumlu etkisi; örgüt yapısını şekillendirerek, organizasyonlardaki iş yapmayı kolaylaştırır (Yaşar, 2005).

Örgüt çalışanlarının, yöneticilerine karşı güven duyguları arttıkça, örgüt içi verimliliğinin artacağı beklenmektedir. Bu verimlilik ve başarının artması daha çok örgüt içindeki güven duygusuna bağlıdır (Asunakutlu, 2002). Güven duygusal anlamda yakınlığı ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla güven arttıkça örgüt içerisindeki çatışmalarda azalmalar gözlemlenecektir.

Örgütlerin günümüz koşullarındaki karmaşık, aynı zamanda dinamik değişimler karşısında sağlam durabilmeleri için; güveni hukuki ve etik kurumsal temel ile ilişkilendirmeleri gerekmektedir. Çağımızın birey ve örgüt açısından imajı ise güvenirlidir (Erdem, 2003). Güven duygusunun imaj olarak benimsenmesi ve algılanması kurumların geleceği açısından önemli bir faktör olmuştur.

Eğer bir işletmedeki çalışanlar, ortak ahlaki normlar ve davranışlarla birbirlerine güveniyorlarsa, o işletmenin maliyetleri daha düşüktür. Yüksek güven duygusunun bir organizasyonda gerçekleşmesi, farklı sosyal ilişkilerin oluşmasına zemin sağlaması açısından işletmeler için çok önemlidir. Dolayısıyla toplumda oluşan güvensizlik ortamı, ekonomik faaliyetlerin hepsine bir tür ek vergi olarak yüklenir (Fukuyama, 2005). Güven duygusu sadece kişileri, örgütleri etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda ekonomik ve sosyal tüm süreçlerin gelişiminde etkin rol oynamaktadır.

Güven duygusunun, tarihsel süreç içerisindeki gelişimini kısa da olsa incelemek, günümüzdeki örgütsel güvene bakışımıza ışık tutacaktır. İlk olarak yönetim bilimi anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte klasik ve neo-klasik dönemlerdeki örgütsel güveni değerlendirmek, bizlere yönetici ve çalışanlar açısından karşılaştırma imkânını verecektir.

Taylor'un, bilimsel yönetim dönemini başlatmasına Fayol ve Weber'in de katkı sağlaması, yönetim sürecinin klasik yönetim dönemi adı altında ilk örgütsel yönetim anlayışı oluşmuştur (Mouzelis, 2001). Klasik yönetim düşüncesi Avrupa'da doğup gelişmesine rağmen Amerika'da ortaya çıkmıştır. Amerika'daki demiryolu işletmeciliği üzerinde başlayıp diğer sanayi dallarına yayılmıştır. Bir sektörde doğarak diğer sektörleri de etkisi altına almıştır. Çalışanların sadece maddi unsurlarla motive edildiği, inisiyatif ve karar alma gücünün verilmediği bir sistemdir. Bu sebeplerden ötürü işçinin güven düzeyi düşük olmuştur (Fukuyama, 2005). Güven düzeyinin çok fazla önemsenmediği ve irdelenmediği dönemsel bir süreçtir. Weber'in oluşturduğu Bürokrasi Kuramı'na göre; esnek olmayan katı denetim, ast-üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırarak, çalışanlar arasında tedirginlik oluşturmuştur. Sonuç olarak, klasik yönetim düşüncesinin; çalışanların inisiyatif kullanma ve karar alma yetilerini engellemiş ve katı bürokratik kurallar geliştirmiştir. Bu anlayışın en büyük özelliği; güven düzeyinin zayıf olmasıdır (Yılmaz, 2006).

Neo-klasik döneme zemin oluşturan çalışmalar; Hawthorne ve Harwood araştırmalarıdır. Örgütlerin en önemli unsurunun insan olduğunu, örgütün ilişki sistemi olduğunu ve bu ilişki sisteminin verimlilik üzerine kurulduğunu ifade edilmiştir. Bu görüşteki örgütlerde, çalışanların yönetime daha yüksek düzeyde güven duymaları beklentilerini doğurmuştur (Fişek, 1979). Bu gelişmeler örgütsel güvenin önem kazanmasına yol açan gelişmelerdir.

Neo-klasik dönemin bir başka araştırmacısı olan Mc Grogor'un X ve Y Kuramı, örgütsel güvenin sağlanmasında önemli veriler sunmaktadır. Y kuramının varsayımları; örgüt çalışanlarının, işlerini gerçekleştirirken onlara güvenmeyi kolaylaştıran görüşler sunmaktadır (Koçel, 1995). Güven duyguları

ile pekiştirilen çalışanın motive edilmesi sonucunda, istenen performans düzeyine erişim de kolaylaşacaktır.

Neo-Klasik Kuram'da, çalışanın örgütte yalnızca maddi beklentileri olmadığı, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarının olduğunu ve bunların karşılanmasının gerekliliği ortaya konmuştur. Dolayısıyla örgüt içindeki psikolojik iklimin rahatlatılması gerekmektedir. Bunun için de yönetici ile çalışanların birbirlerine karşı güven duygusunun oluşturulması sağlanmalıdır (Koçel, 1995). Böylece karşılıklı güvenin oluşturulduğu ortamlarda çalışanın psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi de kolaylaşmaktadır.

Neo-klasik bakış açısından sonra ise örgüt yönetimine, sistem ve durumsallık yaklaşımı egemen olmuştur (Yılmaz, 2006). Sistem yaklaşımı, bütünün birbiriyle ilişkili parçalardan oluştuğunu ve insan unsurunu daha ön planda olması gerektiğini dile getirmiştir (Erdoğan, 1991). Sistem yaklaşımının güven kavramıyla olan ilişkisi; hem çalışanların bu sorumluluğu hissetmesi ve güvenmesi, hem de diğer çalışanlara güvenmesi gerektiğini vurgular. Durumsal yaklaşım ise, örgütü bir sistem olarak görmüş ve örgütteki yönetsel davranışları gösterecek hiçbir kuralın bir bütünü ve durumu açıklamaya yeterli olamayacağını savunmuştur. Dolayısıyla güveni de bu sistemde bir yere yerleştirmek zordur (Yılmaz, 2006). Sistem yaklaşımında güven konusu vurgulanırken, durumsal yaklaşımda örgüt bir sistem olarak görüldüğünden güven kavramı yeterince irdelenmemiştir.

Güven ile ilgili günümüzde Bromiley ve Cummings'in bazı çalışmaları olmuştur. Bu çalışmalarda güven kavramı, bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmıştır. Bireysel güveni, kişinin diğer kişilerle davranış ve beklentileri olarak tanımlarken, örgütsel güveni de, kişinin örgütü ile ilgili davranış ve beklentileri üzerine tanımlamıştır. Bromiley ve Cummings, çalışan davranışlarını açıklarken güveni; "bilişsel, niyetsel ve duygusal" parçalardan oluşan kavram olarak ifade etmişlerdir (Cummings ve Bromiley, 1996).

Bromiley ve Cummings güveni, kişinin veya kişi grubunun diğer kişi veya kişi grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiştir. Yukarıda bahsedilen bu üç boyuta göre güven; bireyin itimat edilir olmasını, tutarlı davranmasını ve bireyin çıkarıcı davranışlar göstermemesini kapsamaktadır. Güvenilir davranış, bahsedilen bu üç boyuta göre hareket eden davranış olarak tanımlanmıştır (Cummings ve Bromiley, 1996). Örgüt içerisinde istenilen ve ideal olarak görülen davranış tarzlarından birini oluşturur.

#### **1.4.Örgütsel Güven modelleri**

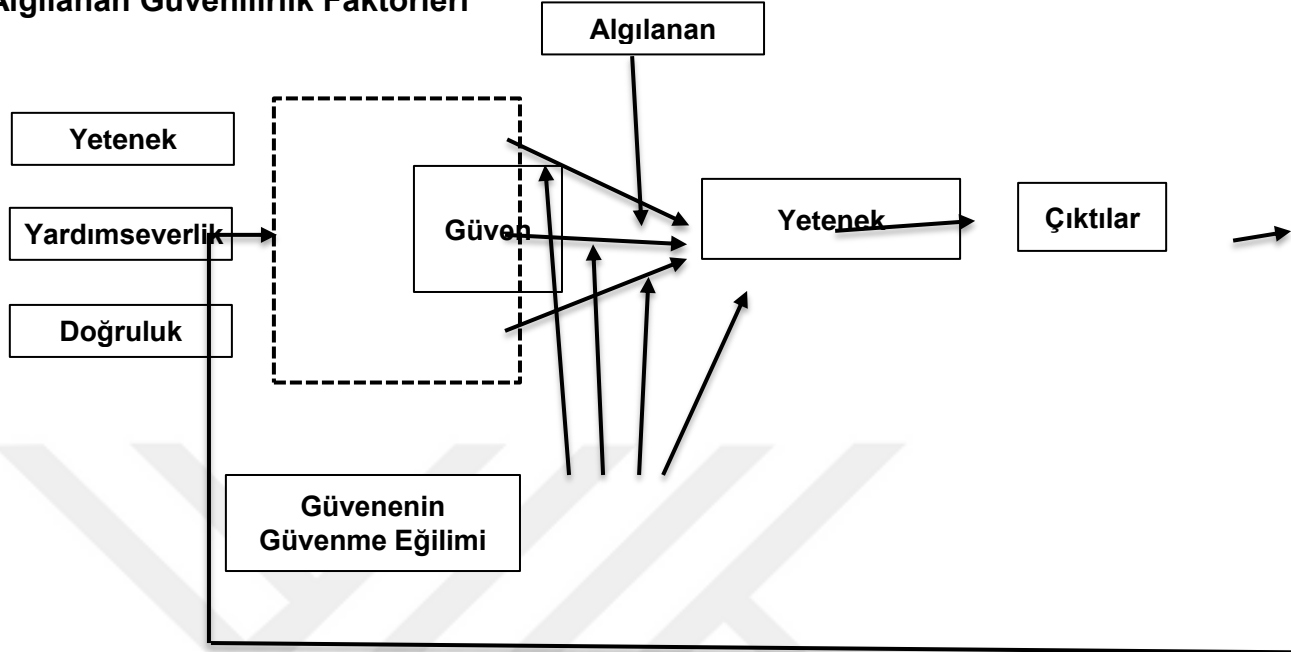
Son yıllarda güven konusunun önemi, örgütü oluşturan üyeler açısından gittikçe artarak devam etmektedir. Örgütsel davranış alanında ise çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven seviyelerini ölçmek için yönetim alanındaki bilim adamları araştırmalar yaparak konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu bölümde yazın taramalarında karşılaşılan ve güvenin örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan örgütsel güven modellerine yer verilecektir.

##### **1.4.1.Mayer, Davis ve Shorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

Yapılan akademik çalışmalarda güven modellerinden birçok kez bahsedilmesine rağmen, bazı akademisyenler sadece güvenilen tarafın özelliklerinden bahsetmişlerdir. Mayer, Davis ve Shorman ise, kendi örgütsel güven modelinde güvenen ve güvenilen tarafları ayrı ayrı ele alıp, değerlendirmişlerdir. Şekil 2.'de görüldüğü gibi; güvenen tarafı değerlendirirken sahip olduğu eğilim açısından ele almışlar; güvenilen tarafı ise, kendilerinde bulunması gereken güvenilirlik faktörlerini dikkate alarak değerlendirmişlerdir.

**Şekil 2 : Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

**Algılanan Güvenilirlik Faktörleri**



**Kaynak:** Mayer, Roger, C.; Davis, James H. I Shoorman, F. David, (1995), An Integrative Model Of Organizational Trust, *Academy Of Management Review*, V:20, No:3, p.709-734.

Güvenilen tarafın sahip olduğuna inanılan (algılanan) güvenilirlik faktörleri, yapılan birçok araştırmada farklı maddeler halinde görülse de, üzerinde en çok durulan özellikler, yetenek, yardıms severlik ve doğruluk olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerin gruplar arasında farklılık göstermesi onlara duyulan güvenin de farklılık göstermesi anlamına gelmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Algılanan güvenilirlik faktörlerinden yetenek, bir grubun herhangi bir alanda tam olarak etkili olduğu becerileri ve yeterliliği, şeklinde tanımlanır. Yardıms severlik ise, güvenilen kişinin bencil ve kâr güden kişilik dışında, güvenen kişi için iyi şeyler yapacağına inanılması, şeklinde tanımlanır. Bu noktada, güvenen ile güvenilen kişi arasında bir bağ olduğundan söz edilir. Güvenilen kişi, herhangi bir çıkarı olmasa da güvenen kişi için bir iyilik yapar. Doğruluk faktörü ise, güvenenin kabul edilebilir olarak bulunduğu ilkelerle güvenilen kişiyi uyumlaştırmasıdır. Bu uyumun nedenleri tam olarak bilinemese

de, güvenilenin geçmişte yaptığı işler, olarak belirtilebilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Şekil 2’de görüldüğü gibi, güvenen kişi, güvenilen kişi ve güvenilirlik faktörlerinden biri veya birkaçı üzerinden güvenir. Her güven beraberinde bir risk getirir. Risk bir güven modeli için önemli bir parçadır. Oluşan bu güvende faktörler ne kadar çok olursa algılanan risk de o kadar az olur. Tam tersi durumda, yani kişi güvenilirlik değişkenlerinden herhangi birini algılayamaz ise, bu durumda karşı karşıya kalınan risk de oldukça yüksek olur. Bu ilişkide elde edilen çıktılar ve edinilen deneyimler diğer güvenme eğilimleri için bir girdi niteliğinde güvenen tarafa bilgi verir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

#### **1.4.2.Mishra’nın Güven Modeli**

Mishra (1996)’nın oluşturduğu örgütsel güven modelinde güvenilen tarafın sahip olması gereken dört boyuttan söz edilir. Araştırmacıya göre, bu boyutlar sadece kişiler arası güveni değil, örgütler arası güveni de oluşturmada önem taşımaktadır. Mishra’nın söz ettiği boyutlar; yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir (Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000).

Modelin boyutlarından ilki olan yeterliliğin tanımlaması sahip olunan yetenek ve beceriler şeklinde yapılır. Yeterlilik, çalışanlar tarafından organizasyonun ne zamana kadar devam edeceği, örgütün ne kadar başarılı veya etkili olduğu ve bunların derecesi ile değerlendirilmektedir. Örgütün yeterliliğine olan inanç, onun verimliliğini, ürün ve hizmet kalitesini, finansal başarısını ve gelişimini içerir. Örgüt içi güven boyutunda ise, çalışanların liderlerine karşı sahip oldukları itimadın derecesi ile ölçülür. Bu sadece üst seviye yöneticileri için değil, tüm örgüt için geçerlidir (Mishra, 1996).

Açıklık boyutu, düşüncelerin rahatlıkla ifade edilebildiği, bilgiye erişimin ise şeffaf ve kolayca sağlanabildiği bir ortam olarak ifade edilmiştir. Örgüt içi ve örgütler arası güvenin oluşturmadaki en önemli unsur açıklık boyutudur. Örgüt içindeki çalışma ortamında çalışanlar liderlerinin açık, dürüst ve şeffaf olduğuna kanaat getirdiklerinde kendilerini daha çok güvende hissederler. Burada



istenilen güven duygusunun oluşması yalnızca bilgi alışverişi ile değil, ayrıca lider adayı ve bütün yöneticilerin göstereceği samimiyet ile ilgilidir (Zalabak vd., 2000).

İlgililik boyutu; örgütler arası ilişkilerde bir örgütün, diğerinin savunmasız kalması durumunda ortaya çıkabilecek boşluktan yararlanarak, kendisine menfaat sağlama eğilimi içerisine girmeyeceği anlayışı ile ortaya çıkar. Örgüt içi boyutta ise, çalışanların liderlerinin kendileri için endişelendiğini hissetmeleri durumunda oluşur. Çalışanlar kendilerine yönelik bir zayıflık oluşması durumunda bilirler ki; yöneticileri bu durumdan herhangi bir fayda sağlama eğilimi içerisine girmeyeceklerdir. (Mishra, 1996).

Güvenirlilik boyutu, karşı tarafın davranışlarından beklenen tutarlılık ve emniyet derecesi şeklindedir. İfade ve davranışların tutarlı olup, olmadığına karar vermek, tarafların daha önceki ilişki tecrübelerine başvurmaları ile mümkündür. Tutarlı ve makul davranış örnekleri güveni tesis ederken; tutarsızlıklar güveni azaltır. Hareket ve sözlerdeki uyum örgütsel güveni oluşturan önemli unsurlardan biridir (Zalabak vd., 2000).

Zalabak vd. (2000), Mishra'nın (1996) ortaya koyduğu örgütsel güven modelinin dört alt boyutuna beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi eklemiştir. Yazında, Zalabak ve arkadaşlarının eklediği beşinci boyuta yer verildiği için, bu konuya da değinmekte yarar vardır. Temelde özdeşleşme boyutu, çalışanların kişilikleri ile örgüt üyesi olma kavramını nasıl birleştirdiklerini araştırmak için eklenmiştir. Eğer üyeler örgütleriyle özdeşleşirlerse örgütsel güvenleri de yüksek olacaktır. Özdeşleşme boyutu, işgörenin örgüt içindeki katılımcı ve işbirlikçi davranışlarının miktarı ile belirlenebilir. Tersine olarak, üyeler kendilerini örgüte yabancı hissederlerse o zaman da örgütsel güven seviyeleri düşük olacaktır. Özdeşleşme, kişilerin inandıkları değerlerin buldukları örgütten yansıdığına inandıkları zaman ortaya çıkar. Özdeşleşme işgörenin, yönetim ve tüm örgütle kurduğu bağın kalitesiyle direkt olarak ilişkilidir (Zalabak vd., 2010).

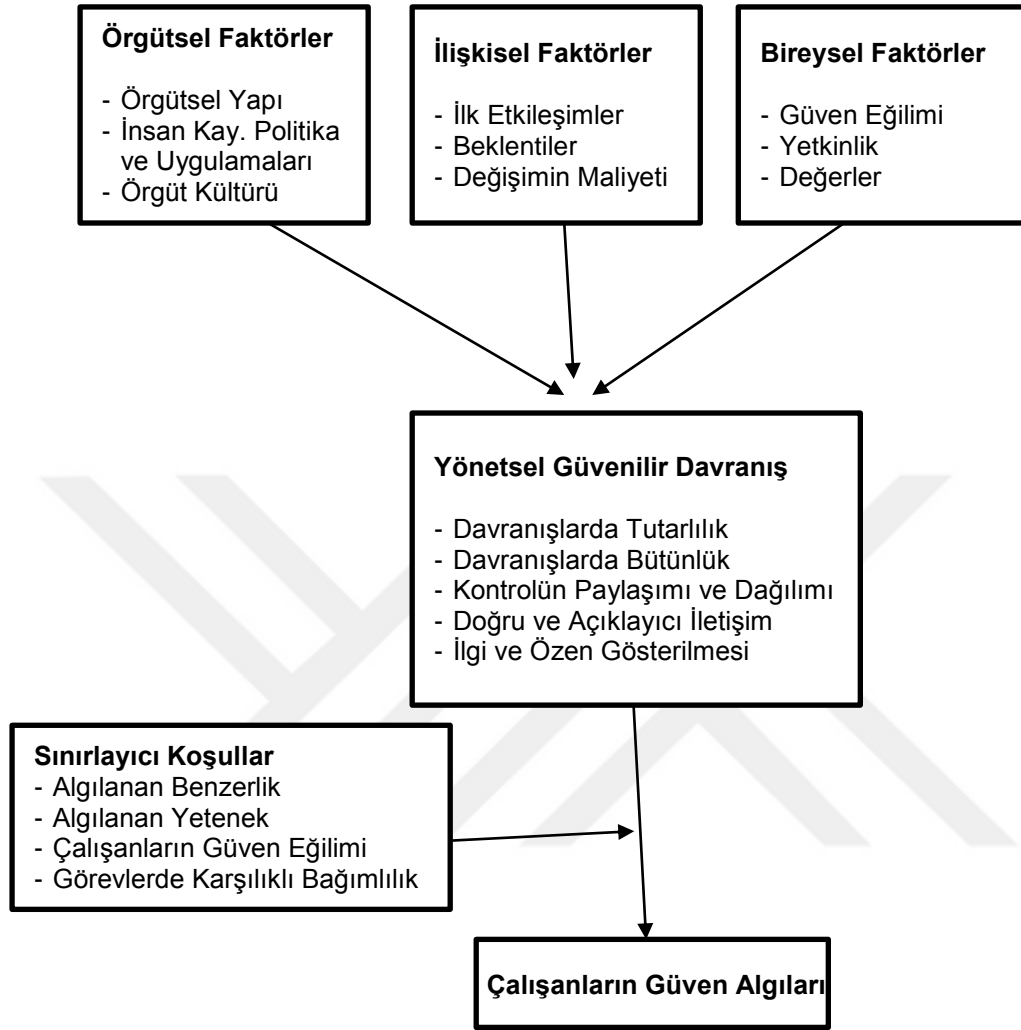
#### **1.4.3. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güven Modeli**

Yönetici ve çalışan ilişkilerinde, idarecilerin davranış biçimleri güven unsurunun gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin bilinçli olarak gösterdikleri davranış biçimleri, örgüt menfaati için önem arz etse de, çalışanların güvenlerinin kazanılması açısından yeterli değildir. Araştırmacılar; 'yönetimsel güvenilir davranış modeli' adını verdikleri bu davranış biçimlerini bir tür sosyal ödüllendirme olarak tanımlamışlardır. Sosyal ödüllendirme yapan yöneticiler karşılığını çalışanlarından güven duyularak alırlar. Şekil 3.'de görüldüğü gibi, bu davranışlar, davranışta tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı, doğru ve açıklayıcı bir iletişim, alaka ve itina göstermedir. Bu davranışların oluşumunu etkileyen üç dış faktör vardır. Bunlar; örgütsel, ilişkisel ve kişisel faktörlerdir. Bu faktörlerin yönetimsel güvenilirlik davranışları nasıl etkilediği konusuna da ayrıca açıklık getirilecektir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

**Davranışta Tutarlılık:** Yöneticilerin belli olaylar karşısında gösterdikleri davranış biçimleri tutarlı olursa, çalışanlar ileriye dönük olarak yöneticilerinin davranışlarını tahmin etme imkânına sahip olurlar. Böylelikle yöneticilere olan güvenin de artması sağlanmış olur. Güvenilir ve davranışları tahmin edilebilen yönetici, çalışanların katılımcı ve istekli olmalarını sağlamış olur.

**Davranışta Bütünlük:** Çalışanlar yöneticilerinin söylemlerindeki ve hareketlerindeki tutarlılığı gözlerken, onları bütünlük, dürüstlük ve karakterlerindeki ahlaki niteliklerine göre değerlendirirler. Bütünlüğü nitelemek için iki anahtar davranış vardır: Doğru söylemek ve verdiği sözleri tutmak. Bu iki niteleme, Çalışanların yöneticilerine olan güvenine etki eder. Her ne kadar davranışlardaki tutarlılık ile bütünlük aynı gibi görünse de aslında boyutları farklıdır. Tutarlılık, yöneticilerin hal ve hareketlerinin geçmişini esas alıp, gelecekteki göstermesi muhtemel tepkilerin tahmin edilebilirliğini ortaya koyarken, bütünlük ise yöneticilerin davranışları ve söylemleri arasındaki uyumu yansıtmaktadır.

**Şekil 3:** Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenirlik Modeli



**Kaynak:** Whitener, Ellen M.; Brodt, Susan E.; Korsgaard, M. Audrey; Werner, Jon M, (1998), **Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *The Academy Of Management Review*, 23, 3.**

**Not:** Şekilde "sınırlayıcı koşullar ve çalışanların güven algıları" konuyla direk olarak ilişkili olmamasına rağmen bir bütünün parçası olarak şekilde yerini almıştır.

Kontrolün Paylaşımı ve Dağılımı: çalışanlar için kararlara katılım güven algılarının oluşmasında anahtar rol oynar. Yöneticiler, çalışanların kararlara katılımına farklı derecelerde izin verirler. Çalışanın kararlara katılmadaki derecesi, onun örgüt içindeki duruşu ve değeri açısından önemlidir. Buradaki kontrolü paylaşım, aslında işveren için astını onaylama şekli, ona karşı olan saygısı ve sonuçta da sosyal bir ödüllendirmedir. Yönetici ve astı arasındaki bu uyum, astın yöneticiye olan güvenini artırır.

Doğru ve Açıklayıcı Bir İletişim: Güvenilirlik algısını etkileyen üç faktör vardır: Bunlar doğru bilgi, verilen kararlar için açıklama ve açıklıktır. Doğru bilginin, diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında, yöneticiye güven ile güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Verilen kararlar için yeterli açıklama ve zamanında olan geri bildirimler, güven seviyesinin yüksek olmasını sağlar. Açık iletişim faktörü, düşüncelerini ve fikirlerini çalışanlarıyla açıkça paylaşan yöneticiler için söylenebilir. Bu faktörlere sahip yöneticiler için çalışanlarının güven seviyeleri yüksektir, denilebilir.

İlgi ve Özen Gösterme: Yardımseverlik veya diğerlerine ilgi gösterme güvenilir davranışların bir parçasıdır ve üç faktörden oluşur. Bunlar; çalışanların gereksinimlerine ve çıkarlarına karşı düşünceli ve duyarlı olmak, çalışanların çıkarlarını koruyacak bir şekilde hareket etmek, kendi çıkarlarını korumak için çalışanları istismar etmekten kaçınmaktır. Yöneticilerin bu üç hareketten bir veya birkaçını yapmaları çalışanların onlara karşı güvenlerini düşürür. Sonuç olarak çalışanlar, yöneticilerinin onların zaafalarını kötüye kullanmaktan kaçındıklarını görürlerse, yönetime güven duymaya daha yatkın olurlar.

Whitener ve arkadaşlarının (1998) modeline göre yönetsel güvenilirlik davranışını sergileyen liderler için, örgüt içi yüksek güven seviyelerini yakalamak mümkündür. Ancak Şekil 3.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin davranışlarını yüksek güvenilir seviyede tutmalarındaki başarılarını etkileyen üç dış faktör vardır. Bunlar; örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerdir. Bu üç faktör aynı zamanda yukarıda değinilen davranış biçimlerini de etkilemektedir.

Örgütsel Faktörler: Whitener ve arkadaşlarına göre, insan kaynakları politikaları ve bu politikaların uygulanması ile örgüt kültürünün tesis edilmesi ve örgütsel yapı bu faktörleri oluşturan temel unsurlardır. Organizasyon yapısı açısından, merkeziyetçi, resmi, hiyerarşinin yoğun olduğu ve performans odaklı çalışma sistemine önem veren örgütler yönetsel anlamda güven ortamının oluşmasında başarılı olamazlar. Mevcut insan kaynakları politikaları ve bu politikaların uygulanması açısından, başarılı bir performans değerlendirmesi ve adil bir ödüllendirme sistemi başarılı bir şekilde uygulanabilirse o zaman örgüt

içinde yönetimsel anlamda güvenilirlik seviyesinin de yüksek bir seviyede olacağından söz edilebilir. Örgüt kültürü açısından ise, yöneticilerin kurumun değerlerine ne kadar sahip çıktığı, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığı, tutarlı değerler ve normlara göre hareket edilip edilmediğini bilmek çalışanların kuruma olan güven duygularını önemli bir şekilde etkileyen unsurlardır.

**İlişkisel Faktörler:** Bu faktörler, ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyeti şeklinde ifade edilmiştir. İlk etkileşim, karşı taraf ile arada kurulacak ilişkinin hangi seviyede olacağını belirleyen önemli faktörlerden biridir. İkili ilişkilerle yöneticiler beklentilerini çalışana aktararak ilk izlenimlerini alırlar. Bu iki taraflı güvenilir davranış ilişkinin kalitesini artırır. Çalışanın bu ilk performans bulgularının olumlu yönde olması, güvenilirlik davranışını artırır. Çalışanlarda oluşan beklentiler ve yöneticilerin bu beklentileri karşılayabilmesi, çalışanın istekli olmasına bağlıdır; bunun sonucunda yöneticinin kontrolü paylaşma ve açık iletişim içine girmesi de güvenilir davranışı artıracaktır. Değişimin maliyeti ise, karşılıklı ilişki girişiminin başarısız olma durumudur. Çalışanları ile girdiği ilişkilerde karşılık alma seviyesi ne kadar düşük olursa, yöneticinin de güvenilir davranış sergileme ihtimali bir o kadar düşük olur. Örneğin, yöneticisinin kendisine sağlamış olduğu özgürlük ve hareket alanını, çalışanın kendi menfaatleri doğrultusunda kullanarak, fırsatçılık yapması şeklinde açıklanabilir.

**Bireysel Faktörler:** Bu faktörler ise, güven eğilimi, yetkinlik ve değerler şeklinde ifade edilmiştir. Güven eğilimi, aslında bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkar. Yöneticinin karakter özelliği, çalışanlara karşı güvenilir davranış sergileyip sergilememesi açısından önemlidir. Çalışanlar açısından, yapılan iş alanında yöneticilerin beceriksiz, bilgisiz veya yeteneksiz olması, onların güven seviyelerinin de düşük olması anlamına gelir. Bireysel faktörlerin üçüncüsü, değerlerdir. Yöneticilerin anlayışlı olması, çalışanlar için huzurlu bir ortamın tesis edilmesini önemsemesi, iyimserliği ve çalışanların menfaatlerini gözetmesi yönetsel güvenilirlik davranışlarını etkiler niteliktedir (Whitener vd., 1998).

## 1.5.Örgütsel Güvenin Boyutları

Yapılan akademik çalışmalarda örgütsel güven; yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Örgütsel güven bu üç alt boyutu ile incelendiğinde, örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarının birbirleri ile ilişkilerinin mevcut olduğu, ancak sonuçları ve öncülleri itibariyle birtakım farklılıkları bulunduğu görülmüştür. Çalışmalarda örgüte olan güvenin, örgütün bütününe ilgilendiren birtakım değişkenler ile bir bütünlük arz edeceği sonucuna varılırken, yöneticiye duyulan güvenin ise yöneticinin saygınlığı, becerileri ve iyilikseverliği gibi kişisel birtakım değişkenler ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, çalışanlar üzerinde yapılan örgüte ve yöneticiye güven testlerinin farklı sonuçları olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp, devir hızını ters orantılı olarak etkilerken; yöneticiye güven ise, çalışanların iş tatminini artırdığı gibi yeni fikir ve öneriler ortaya koymalarını olumlu yönde etkilemektedir (Tan, 2000).

### 1.5.1.Örgüte Güven

Örgüte güven, örgüt içinde oluşabilecek sıkıntılı ve belirgin olmayan koşullarda örgüt yönetiminin sorumluluklarını yerine getirme ve davranış şekillerinde tutarlı olacağına dair çalışanlarda oluşan izlenim ve kanaattir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bir başka tanıma göre ise, örgütün sağlamakta olduğu imkanların devamına ve liderin vermiş olduğu sözleri tutacağına olan inancın çalışanlarda oluşması olarak tanımlanır. Yatay ve dikey olarak tüm örgüt içi ilişkilerin temelinde örgüte karşı duyulan güven yer almaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgüt içi güven, çalışanların örgütsel görevlere, sorumluluklara, tecrübe ve ilişkilerine dayalı olarak olumlu beklentiler şeklinde tanımlanmakta olup, bu beklentilerin oluşturduğu ortamdır. Örgüte karşı güven seviyesinin yüksek olduğu iş ortamları, güven seviyesi düşük olanlara göre yenilikçi ve değişim durumlarına daha kolay uyum sağlar ve başarılı olurlar. Örgütün içinde bulunduğu güven ortamı, çalışma grupları ve yöneticilerin başarılı olmalarını

sağladığı gibi, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artıran önemli bir unsurdur (Huff ve Kelley, 2003).

Güven ortamının yaratılmasında örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutar. İşe alma, kariyer planlama, disiplin ve performans yönetimi gibi insan kaynakları politikasının temelini oluşturan unsurların tutarlı, adil ve herkese eşit bir şekilde uygulanabilir olması, tatmin edici bir güven ortamının oluşmasına katkı sağlayacağı gibi, güvensizlik ortamının oluşmasına da engel olacaktır. Öte yandan bu politikaların yanı sıra, bunları destekleyecek yemek, halı saha turnuvası ve gezi organizasyonu gibi biçimsel olmayan sosyal aktivitelerin gerçekleştirilmesi; çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesi ve örgüt içinde güven unsurunun devamlı olarak tesis edilmesine katkı sağlayacak ortamı hazırlar (Aktuna, 2007). Sonuç olarak, örgüt kültürünün yanında, insan kaynakları politikasının doğru ve tutarlı olması yüksek bir güven ortamının oluşmasını sağlayacağı gibi çalışanlar üzerindeki yönetici etkisini de artıracaktır.

Örgüte güven seviyesinin yüksek olabilmesi için; çalışanlar arası ilişkilerin derinliği ve kalitesi yüksek olmalı, sorumluluklar açık ve net olmalıdır. Ayrıca örgüt içi iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, kurumun kendi dinamiklerinin farkında olması, kurum hedefleri çerçevesinde ortak bir vizyonun mevcut olması gerekmektedir. Bu kriterlere ne kadar çok riayet edilirse, örgüte karşı duyulan güven de o kadar yüksek olacaktır (Joseph ve Winston, 2005).

Örgüte duyulan güven bazen çalışanlar tarafından yöneticiye güven ile karıştırılabilir. Yöneticilerine güvenen çalışanlar, bu güven duygusunu bütün örgüte karşı da hissedebilirler. Çünkü çalışanlar burada yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak dikkate alabilirler. Bu sebeple örgüte güven ve yöneticiye güven arasında her ne kadar farklılık bulunsa da birbirleri ile ilişkili terimler olarak dikkate alınır ve ikisi birlikte örgütsel güvenin bir parçasını oluşturur (Tan, 2000).

### **1.5.2.Yöneticiye Güven**

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; güven, liderin etkinliği ve örgütün performansı üzerinde kritik önem taşımaktadır. Çalışanların yöneticilerine güvenleri ve örgüt performansı arasındaki ilişki de bu bağlamda oldukça açıktır. Yöneticiler güvenilir olmak için beklenen davranış şekillerinin ötesine geçmelidirler. Üzerinde güven duygusu oluşan çalışanlar, yöneticinin kararlarını ve yargılarını kabullenmede istekli davranırlar. Yöneticiye duyulan güven, çalışanlara iş ilişkilerinde yardımcı olan sosyal bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki güven, kontrolde açıklığın etkilerini ve aşırı yüklü iş planlarının getirdiği karmaşayı azaltır (Douglas ve Zivnuska, 2008).

Örgütlerdeki yöneticiler için güveni kontrol etmek ve geliştirmek özellikle önem kazanmaya başlamıştır (McAllister, 1995). Çalışanların yöneticilerine güvenmesi, onların çalışma performansı konusunda daha istekli olmasını ve aralarındaki ilişkinin daha olumlu gelişmesini sağlar. Yöneticilerin, astlarının işe bağlılıklarını artırması ve kaliteli bir iletişim ortamı oluşturması, çalışanları yüksek performans gösterme noktasında motive eder. Yöneticinin astlarına verdiği yüksek güven duygusuna istinaden, çalışanlar da buna karşılık verebilmek için sorumluluk duygusu ile hareket ederler. Buna karşılık, yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar, çaba göstermez, resmi görevlerinin ötesinde yöneticileri ile ikili ilişkilerine devam etmezler; olumlu beklentileri azaldığın için yöneticilerine karşı sorumluluk duygusu da taşımazlar (Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen 2009).

Liderler, davranışları ve sözleri ile çalışanlardaki güvenin oluşmasını ve güçlenmesini sağlarlar. İletişime açık ve personeli destekleyici davranışlar, güven ortamının oluşmasında öncelikli bir öneme sahiptir. Davranışlardaki bütünlük ve yöneticilerden algılanan izlenimler, yöneticiye duyulan güvenin gelişmesi için büyük bir öneme sahiptir. Aksi halde güven oluşmasına engel olabilecek davranışlar, çalışanların örgüte sağlayacakları katma değeri düşürebilecektir (Joseph ve Winston, 2005).



Örgüt içerisinde çalışan ile yönetici arasında sürekli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkideki güven kavramı, bazı çalışmalarda bir kişi veya grup tarafından bir kelime ya da yazılı açıklamaya dayanan beklenti şeklinde tanımlanmıştır (Deluga, 1994). Bu tanımlamaya göre, yöneticinin sözleri veya yazılı bir açıklaması, yönetici ile yönetilen arasındaki güven oluşumunda da önemlidir. Ayrıca yöneticiye güven, yöneticilerin etkinliği ve iş birimlerinin verimliliğini artırıcı bir unsurdur. İşyerinde yöneticinin davranışları, bilgi paylaşımı, başkalarının açığını kötüye kullanmama gibi özellikler, yönetici ile işgörenler arası güven düzeyinin belirlenmesinde temel oluşturur (Zand, 1972).

Yöneticiye güven çalışan tarafından örgütün tamamına atfedildiğinden çalışmada güven sürecinin yöneticiler tarafından başlatılmasının gerekliliği tartışılmıştır. Whitener ve arkadaşları (1998) "Yönetimsel Güvenilirlik Modeli" adını verdikleri modellerinde, çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayan ve yöneticilerde bulunması gereken beş özellik; davranışlarda tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı, doğru ve açıklayıcı bir iletişim, alaka ve itina göstermedir. Bu model örgütsel güven modelleri bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Burada, iki kişi arasında oluşabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanlarda yöneticilerine karşı güven duygusunun oluşmasına katkı sağlayacak unsurlar dikkate alınmaktadır. Bu unsurlar yönetimsel güvenilirlik modelindeki davranışların boyutları şeklinde ifade edilmektedir.

### **1.5.3.Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Yapılan çalışmalarda kişiler arası güven olarak adlandırılan çalışma arkadaşlarına güven örgütsel güvenin boyutlarından birini oluşturmaktadır. Genellikle çalışanların kendi aralarındaki hareketleri, davranışları, konuşmalarındaki dürüstlük ve iyi niyetlerine karşılık oluşan beklenti olarak tanımlanabilir. Bu beklentiye dayanarak kişiler harekete geçme konusunda isteklilik içine girerler. Güven, genel ve sıradan bir kelime olmaktan çok, sosyal bilimlerde bir olgu olarak, kişiler ve gruplar arası uzun dönemli ilişkiler açısından oldukça önemli bir bileşendir. İşyerinde çalışanlar arası güven, iki farklı boyutta oluşabilir: bunlardan birincisi çalışma arkadaşlarının güvenilir niyetleri olduğuna

inanmak, ikincisi ise çalışma arkadaşlarının mesleki becerisine güvenmektir (Cook ve Wall, 1980).

Kişiler arasındaki güven, bir kişinin, diğerinin hareketlerine, konuşmalarına ve kararlarına dayanarak harekete geçme istekliliğidir. Güvenin oluşumu insanların risk alma duygularını devreye sokar. Güvenin olduğu yerde diğerlerinin üstünlük sağlamayacağı inancı vardır. Güven, korktuğundan çok umduğunu bulacağı beklentisi üzerine kurulur. Birinin diğerine olan güveni, onların nasıl davranacağından çok, verilen kararların kendisini etkileyip etkilemeyeceği sorusuna yanıt arar. Böylece güven, bu soruya verilen yanıt ile birlikte kişilerin harekete geçmesinde önemli rol oynar (McAllister, 1995).

Kişiler arası güvenin, vatandaşlık davranışı, sorun çözme, iletişimde kalite ve işbirliği gibi birçok örgütsel değişken ile önemli ilişkileri vardır. Kişilerarası güven üç farklı düzeyde karşımıza çıkar: İlk olarak güven, iyiliksever olduğu düşünülen başka bir gruptan yansıyan beklenti veya inanıştır. İkincisi, bu grubun beklentileri yerine getirmesi için başkaları tarafından kontrol edilemez ve güç kullanılmaz olmasıdır. Burada güven, bu grubun beklentileri yerine getirememesi olasılığını da içeren bir risk ile birleşmiş olur. Üçüncüsü, güven, diğer gruba karşı bağımlı olma durumunu da ortaya koyan bir birliktelik içindedir. Böylece, bir tarafın olumlu veya olumsuz çıktıları diğer tarafı etkileyecektir. Parçalar birleştirildiğinde güven, güvenen taraftan güvenilen tarafa doğru oluşmuş bir durum olarak karşımıza çıkar. (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Çalışanlar arasında karşılıklı bir olgu olan güven, bir kişinin diğerinin davranışlarına olan beklentileri ile başlar. Eğer kişi birine karşı güven duygusuna sahip olursa, ondan gelebilecek tehditler azalacağı için onu kontrol etmekten vazgeçeceği gibi, aynı zamanda onunla bilgi paylaşımına da başlar. Güven ilişkisinin karşılık olması sonucu, diğeri de söz konusu kişiye karşı güven duygusu ile hareket ederek, benzer davranışlar sergilemeye başlar. Birbirini takip eden bu döngü kişiler arası güvenin de pekişmesini sağlar (Butler, 1991; Cadenhead ve Richman, 1996).



## 2. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başında gelişen dünya piyasaları ile birlikte daha etkin bir şekilde rekabet edebilmek adına çalışanların işleriyle olan psikolojik bağlantıları önem kazanmıştır. Burada örgütler çalışanlarını işe alırken onların sadece yetkinliklerine değil, aynı zamanda onların yaptıkları iş ile olan bağlarını güçlendirip, bütün motivasyonlarını işlerine vermelerini sağlayacak ortamı çalışanlar için hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir (Bakker, Albrecht ve Lieter, 2011).

### 2.1.Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Tanımı

Günümüz çalışma hayatı içerisinde çatışma ortamı, stres, tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma gibi olumsuz düşünceler, mutluluk, ümit, huzur, örgütsel bağlılık ve çalışmaya tutkunluk gibi olumlu kavramlardan daha çok ele alınmaktadır. Ancak son dönemlerde psikolojik alandaki pozitif etki ile çalışmaya tutkunluk gibi olumlu düşünceler de ilgi çekmeye başlamış ve bunun üzerine yapılan araştırmalar giderek artmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İngilizcede “Work Engagement” olarak ifade edilen kavramın dilimizdeki karşılığı hakkında net olarak bir mutabakat söz konusu değildir. Yapılan Türkçe çalışmalarda “Work Engagement” kavramı farklı farklı ifade edilmiş olup, bunlardan bazıları; işe kapılma, işe angaje olma, işe bağlanma, işe cezbolma ve çalışmaya tutkunluk şeklindedir. Bizim çalışmamızda ise “Work Engagement” kavramı çalışmaya tutkunluk şeklinde ele alınacaktır.

Çalışmaya tutkunluk, çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal anlamda tümüyle iş rollerini yerine getirmeye vermeleri olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990). Bu üç unsurdan; fiziksel bileşen, işi yaparken kişinin bütün enerjisini harcaması, duygusal bileşen, kişinin yüreğini ortaya koyması, bilişsel bileşen ise işi yaparken kendini kaptırıp, her şeyi unutmaması şeklinde açıklanmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Çalışmaya tutkunluk kavramı ilk olarak 1990 yılında Kahn tarafından yapılan çalışmada ele alınmıştır. Goffman'ın (1961) bireylerin işyerlerindeki rolleri ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasından etkilenen Kahn, yapmış olduğu araştırmada çalışanların işyerindeki rollerine gösterdikleri bağlılık duygusunu ele almış ve bu kavramı çalışmaya tutkunluk olarak ifadelendirmiştir. Kahn'a göre çalışmaya tutkunluk, bireyin çalışma esnasında faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda diğer çalışanlar ile işin kendisi arasındaki ilişkiye katkı sağlayacak kişiliği ortaya koymasıdır. Bireylerin çalışmaya tutkunluk duygusuna sahip olması durumunda, şahsi performanslarının ön plana çıkacağı, işe ilişkin rolünü etkin ve tam olarak yerine getirebileceği düşünülmektedir (Kahn, 1990).

Kahn'ın tutkunluğa yönelik çalışmasından sonra Leiter ve Maslach (2004) tutkunluk kavramının tükenmişlik kavramının birebir zıttı olduğunu belirtmişler, tükenmişliğin ölçülmesiyle, çalışmaya tutkunluğun da ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Tükenmişliğin zıttı olan çalışmaya tutkunluk duygusunun azalması üzerine tükenmişlik ortaya çıkar. Bireylerin belirli bir anda bu iki zıt kutup arasında bir noktada bulunduğu düşünülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997).

Schaufeli, tutkunluk ile tükenmişliğin birbirinin zıttı olduğu düşüncesine karşı çıkmış olup, tükenmişliğin yüksek olduğu ortamlarda tutkunluğun düşük olmayabileceği veya tutkunluğun düşük olduğu durumlarda tükenmişliğin yüksek olmayabileceğini ifade etmiştir (Schaufeli, Salanova, Gonzales ve Bakker, 2002). Maslach ve arkadaşları, Schaufeli'nin yapmış olduğu çalışmayı dikkate alarak, tükenmişlik ve tutkunluğun benzer ve farklı yönlerini ortaya koyan bir çalışma yaparak, daha önceki tanımlamalarını gözden geçirmişlerdir. Buna göre tükenmişlik kavramının iş yükü, duygusal talepler vb. gibi iş talepleri ile ilişkili olduğu, çalışmaya tutkunluğun ise iş kontrolü, öğrenme imkânları ve geri alabilme gibi iş kaynakları ile ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Böylece çalışmaya tutkunluk ile tükenmişliğin birbirine tamamen zıt kavramlar olduğunun doğru olamayabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tutkunluk kavramının ortaya çıkışından bu yana birçok tanımlama yapılmış olup, yapılan çalışmalar neticesinde; çalışmaya tutkunluk kavramına, bireyin işle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken kendini fazlasıyla işe vermesi şeklinde genel bir tanımlama yapıldığı görülmüştür (Christian, Garza ve Slaughter, 2011).

## **2.2.Çalışmaya Tutkunluk ve Diğer Kavramlar**

Bu bölümde çalışmaya tutkunluk kavramının diğer kavramlar ile olan benzer ve farklı yönleri üzerine durulmuştur. Bu kapsamda çalışmaya tutkunluk kavramı ile işkoliklik, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini ve akış (kişinin kendini işe kaptırması) kavramları arasındaki ilişki ele alınacaktır.

### **2.2.1.İşkoliklik**

İlk olarak Oates (1971) tarafından ele alınan işkoliklik, durmaksızın çalışmaya yönelik bireyde oluşan baskı veya kontrol edilemeyen arzu hissi olarak tanımlanmış olup, uyuşturucu gibi bir bağımlılık olarak değerlendirilmiştir (Oates, 1971).

İşkolikler, mesai saatleri içerisinde gereğinden fazla çalıştıkları gibi, mesai saatleri dışında da işlerini düşünüp, zihinlerini meşgul ederek, sağlık ve mutluluklarını olumsuz yönde etkilemektedirler. Bu durum bireylerin iş dışındaki sosyal aktivitelerini olumsuz etkiler (Mudrack, 2006). Ancak çalışmaya tutkun olan kişiler iş dışındaki sosyal ortamlarında yapmış oldukları aktivitelerden zevk alırlar (Bakker vd., 2011).

Çalışanın sosyal hayatını olumsuz şekilde etkilemesi açısından ele alındığında; işkoliklik, çalışmaya tutkunluk kavramının çalışana sağladığı olumlu duygu ve düşünceler ile eğlence hissini mevcut olmaması sebebi ile çalışmaya tutkunluk kavramından ayrılmaktadır. Çalışmaya tutkun olan bireyler, işkoliklerde olduğu gibi kendilerini zorunda hissettikleri için veya engel olamadıkları için değil, aksine yaptıkları işi eğlenceli buldukları için çalışırlar (Schaufeli, 2008).

İşkoliklik kavramı daha çok olumsuz bir takım sonuçlar doğurabilecek kötü bir bağımlılık olarak ifade edilmiştir. Bu kavram, kendi sağlıklarını tehdit edecek, mutluluklarını azaltacak ve sosyal hayatını alt üst edecek kadar çok çalışan bireyler için kullanılmış olması, işkolikliğin olumsuz bir durum olarak tanımlanmasını doğurmuştur (Schaufeli, 2008).

Sonuç olarak çalışmaya tutkunluk olumlu bir kavram olarak ifade edilirken, işkoliklik ise bağımlılık gibi olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin yaptıkları işin başından kalkamaması açısından bu iki kavram benzerlik gösterebilir de, bu durumun akabinde işkolikler sağlık ve huzurlarını kaybederlerken, çalışmaya tutkun olanlar ise zevk aldıkları için çalışırlar ve bu yüzden sosyal hayatları da mutlu geçer.

### **2.2.2.Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin hedef ve beklentilerinin örgütünkilerle örtüşmesi sonucu çalışanın kendini örgüte bağlı hissetmesi durumudur. Burada yapılan işten çok örgütün bütünü ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendini örgütün bir parçası olarak görüp, örgütün hedef ve beklentilerini gerçekleştirmek için yoğun bir gayret içerisinde olurlar ve dolayısı ile kendilerini örgüte adayabilirler (Hellriegel ve Slocum, 2007).

Örgütsel bağlılığın çalışmaya tutkunluk ile ilişkili olduğundan bahsedilebilir fakat aralarında önemli farklar mevcuttur. Çalışmaya tutkunluk işin kendisine odaklanırken, örgütsel bağlılık örgütün bütünü ile ilgilenir (Maslach vd., 2001). Bireyin çalışmaya tutkun olması için örgütsel bağlılık duygusuna sahip olması gerekmez. Kişi çalışmaya tutkun olabilir ancak bunun yanında örgütün hedef ve beklentilerinin kendininkiler ile uyumlu olmadığını düşünerek, kendisini örgüte bağlı hissetmeyebilir veya bunun tam tersi de gerçekleşebilir (Roberts ve Davenport, 2002).

### **2.2.3.İşe Bağlılık**

İşe bağlılık kavramı, yapılan iş ile düşünsel veya bilişsel düzeyde psikolojik özdeşleşme şeklinde tanımlanmaktadır. Burada yapılan işin çalışanın hayatının ne kadarını içine aldığı veya ihtiyaçlarının ne kadarını tatmin edebildiğinin sorgulaması yapılmaktadır. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendilerini işleri ile özdeşleştirerek, iş dışındaki zamanlarda bile işi düşünürler (Kanungo, 1982).

Çalışmaya tutkunluğun aksine işe bağlılıkta etkililik ve enerjik olma durumu mevcut değildir. Bu nedenle tutkunluk daha geniş kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Maslach vd., 2001). İşe bağlılık, çalışmaya tutkunluğun bir parçası veya yönü olarak değerlendirilebilir fakat bu iki kavramın aynı şeyi ifade ettiği düşünülemez (Macey ve Schneider, 2008).

### **2.2.4.İş Tatmini**

İş tatmini; işyerindeki çalışma koşulları, işe özgü faaliyetler, işin prestiji, güven duygusu, kariyer ve ücretlendirme politikası gibi değişkenlere bağlı olarak, çalışan memnuniyetini ifade eden çok boyutlu bir tavır olarak tanımlanmıştır (Turner, 2007). İş tatmini çalışanın genel olarak iş hakkındaki duygu ve düşünceleridir. Burada çalışanın işi ile ilgili nasıl bir hissiyata sahip olduğu anlatılmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk ve işle bütünleşme kavramı birbirinden farklılık arz etmektedir. Ancak bu konudaki en önemli ayrımı Erickson (2005) yapmıştır. Buna göre çalışmaya tutkunluk, iş tatminindeki gibi çalışanın basit olarak işinden duyduğu memnuniyetin dışında daha geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Çalışmaya tutkunluk kişiyi harekete geçiren bir etkiye sahipken, iş tatmini doyunluğu anlatmaktadır (Macey ve Schneider, 2008). İş tatminini işin dışında işyerindeki ortam, ücret, kariyer vb. etkenlerin tamamından duyulan memnuniyeti anlatırken, çalışmaya tutkunluk ise yalnızca o işi yapıyor olmaktan duyulan hazzı ifade etmektedir.



### **2.2.5.Akış (Kendini İşe Kaptırma)**

Akış, bireyin kendisini işe kaptırması durumunda hissettiği duygunun bütününe verilen isimdir. Kişinin kendini işe kaptırması olarak da ifade edilen akış, yapılan işin belirli hedeflere sahip olmasını ve net olarak geri dönüş alınabilmesini gerektirmektedir (Jackson ve Csikzentmihalyi, 1999).

Kişinin kendini işe kaptırması durumunda, yapılan işin dışında hiçbir şeyin düşünülmediği bilinçsizlik durumu ortaya çıkar ve böylece kişi kendini çok dar bir hedefe yöneltir. Bunun için ilave bir motivasyona da gerek yoktur (May, Gilson ve Harter, 2004).

Kahn'a göre çalışmaya tutkunluk, akış kavramından farklıdır. Çünkü akış, kişinin kendini işe kaptırması sonucu ortaya çıkan kısa süreli bir duygudur. Akış kavramı, çalışmaya tutkunluk kavramının boyutları arasında yer alan işe kendini verme (içinde olma) ile benzerdir: Ancak akış kavramı anlık yoğunlaşmayı ifade ederken, içinde olma kavramı durağan ve sürekli bir konsantrasyonu tanımlamaktadır. Bu açıdan akış kavramı ve çalışmaya tutkunluk birbirlerinden ayrılırlar (Kahn, 1990).

### **2.3.Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları**

Çalışmaya tutkunluk seviyesi yüksek olan çalışanların yaptıkları işlerle olan kuvvetli bağları mevcuttur. Çalışanların işleri ile olan bu bağlarını tanımlamak ve sınıflandırmak adına çalışmaya tutkunluk kavramının üç boyutundan bahsedilmiştir. Bunlar; canlılık, bağlılık ve işini benimseyerek kendini işe vermedir (Rathbone, 2006). Schaufeli vd. (2002) çalışmaya tutkunluk üzerine yapmış oldukları çalışmada bu üç boyutu ve maddelerini aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

#### **2.3.1.Canlılık (Zindelik)**

Bireyin çalışma ortamında yüksek motivasyon ve enerji ile sahip olduğu potansiyel gücün ortaya çıkması durumudur. Yapılan iş için gösterilen gayret ve

yapılan fedakârlığın sonucu olarak sürekliliğin devam ettirilmesidir. Çalışmaya tutkunluğu canlılık boyutunda yaşayan çalışanların içinde olacağı ruh halleri şunlardır;

- İşte kendini enerjik hissetme,
- Canlı ve güçlü ruh haline sahip olma,
- İşe gitmek için istekli olma,
- Uzun süreli çalışabilme,
- Zihinsel olarak dayanıklı olma,
- Olumsuz durumlarda kararlı bir duruşa sahip olma.

### **2.3.2.Bağlılık (Adanmışlık)**

Bireyin yaptığı işi ile bütünleşmesi durumudur. Kişinin yaptığı işe karşı adaptasyonu ve aidiyet duygusu üst seviyededir. Bağlılık boyutunda birey gururlu, coşkulu ve mücadeleci olma gibi duygulara sahip olur. Çalışmaya tutkunluğu bağlılık seviyesinde yaşayan bireylerin içinde bulunacağı ruh halleri aşağıdaki şekildedir:

- Yapılan işin belirli bir amacı ve anlamı vardır.
- Yapılan iş heyecan vericidir.
- Yapılan işle gurur duyma söz konusudur.
- Yapılan işte çalışan için kariyer imkânları mevcuttur.

### **2.3.3.İşe Kendini Verme (Benimseme, İçinde Olma)**

Bireyin çalıştığı iş ortamında kendini işine kaptırarak, zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamaması durumudur. İşine karşı sahip olduğu yüksek konsantrasyon ile yaptığı işten mutluluk duymasıdır. Çalışmaya tutkunluğu kendini işe kaptırma derecesinde yaşayan çalışanların içinde bulunacağı ruh halleri aşağıdaki gibidir:

- Çalışırken zamanın nasıl geçtiği fark edilemez.

- Çalışırken etraftakilerin farkına varılamaz.
- Yoğunluk olsa da çalışan mutlu hisseder.
- İşini yaparken kendini kaybeder.
- İşe kendini verdiği için, işten kopmakta zorlanır.

Rathbone (2006), yukarıda da belirttiğimiz gibi her ne kadar çalışmaya tutkunluğu üç boyutlu bir kavram olarak değerlendirirse de, kendini işe vermenin çalışmaya tutkunluk kavramında daha az etkiye sahip olduğunu, canlılık ve bağlılık boyutunun ise çalışmaya tutkunluğun esas boyutlarını oluşturduğunu savunmuştur.

#### **2.4.Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları**

Tutkunluk kavramı, öğrencilik, çalışma ve eğlence hayatından spor faaliyetlerine kadar birçok sosyal alanda gözlemlenebilen bir durumdur. Örneğin matematik dersini ve öğretmenini çok seven bir öğrenci kendi fiziki, duygusal ve bilişsel durumunun müsait olması durumunda kendini derse verir ve o dersin nasıl geçtiğini anlayamazken, bu özelliklerin herhangi biri kendinde mevcut olmayan bir öğrenci ise tutkunluk seviyesi düşük olduğu için derse kendini veremediği gibi, vakit de geçiremez. Aynı durum fanatik taraftarı olduğunuz bir takımın galip geldiği bir maçta veya en sevdiğiniz arkadaşınızla beraber vakit geçirmek üzere bulduğunuz akşam yemeğinde de karşınıza çıkabilir.

Bizim bu çalışmada üzerinde durduğumuz konu ise, bireylerin çalışma hayatlarında işleri ve örgütleri ile kurdukları ilişki ve bu ilişkinin tutkunluk derecesidir. Bireylerin çalışma hayatında işi ile bütünleşerek, tutkunluk seviyesinde işlerine bağlı olmasını; bütün dikkatini yaptıkları işe vermesini, mesai saatleri içerisinde işten başka bir şey düşünmemesini ve yaptıkları işten zevk almalarını sağlar ve bu durumun hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu sonuçları ortaya çıkar.

Tutkunluk derecesinde işine bağlı olan çalışan, işinden dolayı ortaya çıkabilecek stresi azaltacağı gibi işini severek ve istekli bir şekilde yerine

getireceğinden başarılı olabileceği düşünülmektedir. İşleri ile bütünleşen bireylerin, işlerini sahipleneceği ve işine yoğunlaşarak, başarılı olmak için çaba sarf edeceği ve bireyin göstereceği bu çabanın da örgüt için olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir (Haudan, 2008).

İşlerine tutkunluk derecesinde bağlı olan çalışanlar, motive oldukları gibi daha çok çalışma eğilimi göstererek, diğer çalışanlara göre daha verimli olmaları beklenir. Bu çalışanlar, örgüt için katma değer oluşturacak çıktıları ortaya koyma konusunda daha başarılı olurlar. Bu durum, müşteri ihtiyacı ve sadakatini artırırken, buna paralel olarak satışın ve karın da yukarı çekilmesine yardımcı olur. Böylece personel devir hızının düşük ve maliyetlerin daha az olacağı bir şirket ortamında, şirketin personel giderlerinin azaltılmasına da katkı sağlanmış olur (Roberts ve Davenport, 2002). Çalışmaya tutkunluk üzerine yapılan araştırmalarda, çalışmaya tutkunluğun performansa, müşteri memnuniyetine ve finansal çıktılarına etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bakker vd., 2011).

İşleri ile bütünleşmiş çalışanlar, işlerini severek ve kendilerini vererek yapmalarının verdiği pozitif tutum ve yüksek aktiflik seviyesi ile kendi geribildirimlerini kendileri yaparak, bunun karşılığını başarı, bilinirlik ve takdir olarak görürler. Çalışmaya tutkun olan çalışanlar yoğun çalışmalarının sonucunda yorgun hissetmelerine rağmen, başarı hissini verdiği manevi tatmin duygusu ile kendilerini huzurlu hissederler (Bakker vd., 2011). BU açıdan çalışmaya tutkunluk bireyin kendisi için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bireyler, içinde buldukları örgütlere karşı aidiyet duygularını geliştirmek isterler. Örgütler ise çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirmek için çalışırlar. Çünkü örgütler, bireyin örgüte karşı aidiyet duygusunun artması durumunda performansının da artacağına ve daha verimli çalışacağına inanmaktadırlar. Bu yüzden özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiği, modelleri ve boyutlarının anlaşılması örgütler açısından önem arz etmektedir.

#### 3.1.Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgüt ve çalışanları arasında dengeli bir ilişki düzeyinin oluşturulması ve karşılıklı olarak birbirlerine menfaat sağlamaları beklenir. Şüphesiz iki tarafın birbirlerinden karşılıklı olarak duydukları memnuniyet, iki taraf için de olumlu bir durumdur. Ancak örgütün ve çalışanın birbirlerinden memnun olmaması, ilişkinin sona ermesi demektir. Dolayısıyla çalışanların örgüte yaptığı katkılar ölçüsünde örgüt devamını sürdürebilmektedir (Barutçugil, 2004). Örgütün devamlılık gösterebilmesi, çalışanın örgüte olan katkısını artırabilmek için yapılan çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin önemini zamanla ön plana çıkarmıştır.

Özdeşleşme, bir objeye karşı duygusal olarak yakınlığın ilk şeklidir. Özdeşleşme sürecinde birey, geriye dönüş yaparak, benliği içindeki yansımasıyla özdeşleşmeye başka bir nitelik kazandırır. Özdeşleşme aynı zamanda bir kişiyle aralarında ortaklık algısının oluşmasıyla, “yaşantı birliği” düşüncesinin hayat bulmasıdır (Freud, 2006).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılmış bazı tanımlardan biri: “bireyin sosyal kategori ya da gruba ait olma algısı” şeklindedir. Diğer tanımlarda ise: “bireyin kendisini üyesi olarak gördüğü grup veya sosyal kategoriye yönelik duygusal tutumları” ve “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci” olarak ifade edilmektedir. Son olarak Tajfel, örgütsel özdeşleşmeyi; “bir gruba üye olduğunu kabullenme ve bu

üyeliğe değer verme ve önemli bulma” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan görüldüğü gibi, özdeşleşme; insanla, grupla veya örgütle oluşabilir (Smidts, 2000). Örgütle özdeşleşme; kişinin kendini örgütün kimliği ile tanımlaması şeklinde oluşurken, bireyle özdeşleşme ise diğer bir kişinin özelliklerini benimsemesi ve kendini o kişi gibi ifade etmesi şeklinde oluşmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın, sosyal hayatta ilişki içerisinde olduğu insanlarla ve aynı zamanda farklı yapılarla da özdeşleşmesi olası bir durumdur.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak yönü; üyenin örgütün değerleri ile bütünlenmesi ve bu örgütün içinde yer almaktan onur duyması hissidir. Çalışan örgüt ile bütünleştiği ölçüde, kendi benliği de örgüt ile özdeşleşmiş olacaktır. Örgütsel özdeşleşme duygusunun güçlü olması durumunda, çalışan kendini ifade ederken örgüt üyeliğini özellikle ön plana çıkarma ihtiyacı hissedecektir (Ashforth ve Mael, 1989). Bu sebeple üye, benimsediği örgüt kimliğinin bir parçası olmayı tercih edecektir.

Örgüt kuramcılarının, son yıllardaki yaptığı çalışmaların bir kısmı; çalışanların kendilerini örgütleriyle ilişkileri yönünden, tanımlamanın çeşitli yollarını araştırmak olmuştur. Örgüt ile çalışan arasındaki bağı açıklamaya yönelik bu özdeşleşme çalışmaları sonucunda, özdeşleşme kavramı işyerlerinde uygulanmaya başlamıştır (Dutton vd., 1994). Uygulamaların devamı neticesinde, çalışanın örgüte olan bağlılığı ve üyelik bağları da ölçümlenmiş olacaktır.

### **3.2.Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler**

Örgütsel özdeşleşmenin tanımının net bir şekilde yapılabilmesi için öncelikli olarak söz konusu kavrama ilişkin teoriler hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Böylece örgütsel özdeşleşme ile benzer kavramlar arasında oluşabilecek karışıklıklar da ortadan kalkar. Bu kapsamda en temel teorileri olan “Sosyal Kimlik Teorisi” ele alınarak inceleme yapılacaktır. “Sosyal Kimlik Yaklaşımı” olarak literatürde karşımıza çıkan bu teori “Sosyal Kimlik Teorisi” ve “Kendini Sınıflama Teorisi” olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır.



### 3.2.1.Sosyal Kimlik Teorisi

1970’li yıllarda Tajfel ve Turner tarafından ortaya atılan Sosyal kimlik teorisinde, gruplar arasındaki davranış biçimleri ile grup dışındakilere gösterilen tavırların psikolojik yönden incelenmesine çalışılmıştır (Tajfel ve Turner, 1985). Bu iki bilim adamı sosyal algıya ve grup ilişkilerine yönelik bakış açısı ile “sosyal kimlik” ve “gruplar arası” şeklindeki iki kavrama değinmişlerdir.

Tajfel ve Turner (1985), yapmış oldukları çalışmalarda sosyal kimlik kavramını, çalışanın birey olarak kendi benliğini herhangi bir sosyal gruba ait hissetmesi ve bu sosyal gruba üye olmasına yüklediği değer ve anlamdan oluşan bir yapı şeklinde tanımlamıştır (Tajfel ve Turner, 1985). Bunun yanında, Hogg (2007) ise sosyal kimlik kavramını, bireyin kim olduğunu belirleme ve değerlendirmesi ile bu kişiliğin neyi gerektirdiğinin tespit edilmesi olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Mael’e göre sosyal kimlik, gruplar için belli bazı sınıflandırmaları içine alırken, benlik kavramı ise fiziksel ve kişisel bazı özelliklerin ön plana çıktığı kişinin kendine özgü kişisel özelliklerinden oluşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Sosyal kimlik kuramının özünde bireyin grup üyeliğine geçmesi ile birey için grup üyeliğinin anlamlı hale gelmesi ve şahsi kimliğin yerini sosyal kimliğe bırakması varsayımı yer almaktadır (Meşe, 1999).

Sosyal kimliğin oluşması aşamasında “kendini sınıflandırma” ve “sosyal karşılaştırma” şeklinde karşımıza çıkan iki önemli süreç bulunmaktadır (Hogg, 1988). Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, ait olunan grup, inanılan din, cinsiyet ve yaş grupları, sahiplenilen siyasi görüş gibi çeşitli kategoriler ile diğerlerini sınıflandırma eğilimi içerisinde yer alırlar (Tajfel ve Turner, 1985). Sosyal kimlik teorisi bu süreci “kendini sınıflandırma (self-categorization)”, kimlik teorisi ise “özdeşleşme (identification)” olarak ifade etmektedir (Stets, 2000).

Sosyal sınıflandırma iki türlü amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki, sosyal sınıflandırma kişinin sosyal çevredeki konumunun belirlenmesine yardımcı olmasıdır. İkincisi ise, insanların diğer bireyleri kolay bir şekilde



konumlandırmasına yardımcı olması, sosyal ortamın belirlenmesine ve düzenlenmesine katkı sağlamasıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Kişinin kendini sınıflandırması, kendisi ile grubun diğer üyeleri arasındaki benzer ve farklı yönlerin aşırı şekilde ifade edilmesine neden olmaktadır (Stets, 2000).

Sosyal karşılaştırma süreci, şahısların kendi görüş ve yeteneklerini diğerleri ile karşılaştırması sürecidir (Tajfel ve Turner, 1985). Sosyal karşılaştırmada, kendini sınıflandırma sürecindeki grup içi benzerlikler ile gruplar arası farklılıkların abartılması durumunun daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir ( Hogg, 1988). Böylece sosyal özdeşleşme 'bireyin kendini bir grup içerisinde sınıflandırma algısı' olarak tanımlanmıştır (Mael ve Ashforth, 1992). Ashforth ve Mael (1989) bu kapsamda sosyal özdeşleşmenin bireyin kim olduğuna dair sorulan soruya kısmi olarak cevap verdiğini ve bu nedenle de örgütsel özdeşleşmenin, sosyal özdeşleşmenin belirli bir biçimi olduğunu iddia etmişlerdir.

Sosyal kimlik yaklaşımının esas bileşenleri üç adettir. Bu bileşenleri sınıflandırma, özdeşleşme ve karşılaştırma şeklinde sıralayabiliriz. Bunlardan ilki olan sınıflandırma nesnelere kategorize edilme ve anlaşılma biçimlerini anlatır. Özdeşleşme kavramı ise, bireyin benliğini ve etkileşim içerisinde bulunduğu grup ile bu gruba ait olmanın getirdiği sorumlulukların belirlenmesini sağlar. Tajfel ve Turner (1985) ise özdeşleşmenin bireyin kendisini "biz" ve "onlar" kavramları çerçevesinde değerlendirmesine yol açtığını ifade etmektedirler. Bileşenlerin sonuncusu olan karşılaştırmada ise birey kendi ait olduğu grubu pozitif olarak değerlendirip, onun hakkında olumlu bir görüşe sahip olurken, diğer gruplar için aynı düşünceye sahip olmayıp, aksine daha az değer vermektedir. Grup üyeleri kendi gruplarını diğer gruplar ile karşılaştırıp, değerlendirerek kendilerininkini daha önemli ve değerli olarak konumlandırır ve böylece ait oldukları grup daha prestijli hale gelir. Sosyal kimlik teorisi hakkında temel olarak yapılan üç teoriyi şu şekilde sıralayabiliriz (Tajfel ve Turner, 1985);

- Bireyler, pozitif öz saygıyı kurmak ya da geliştirmek için çabalar.

- Bir insanın öz kavramının bir parçası, onun sosyal kimliği olarak o insanın grup üyeliğine dayanmaktadır.
- Birey, pozitif sosyal kimliği sürdürmek için kendi içinde bulunduğu grup ve diğer gruplar arasında pozitif ayırım için gayret eder.

Söz konusu varsayımların geçerli olabilmesi için iki adet ön koşulun mevcut olmasına ihtiyaç vardır. Bunlar; gruba asgari seviyede de olsa bir özdeşleşme, gruba ait olma hissinin bireyin benliğinde ön plana çıkmasıdır (Dick, 2001). Bunun yanında bireyin gruba karşı özdeşleme duygusunun oluşabilmesi için üç unsur vardır (Christ, Dick, Wagner ve Stellmacher, 2003);

- Belirli bir gruba ait olma bilgisini belirten bilişsel unsur,
- Gruba karşı hissedilen duygusal aidiyeti ifade eden duygusal unsur,
- Gruba atfedilen değer ifadesini belirten değerleyici unsur.

Dick (2001) isimli araştırmacı yapmış olduğu çalışmasında, yukarıda ifade edilen unsurlara ilave olarak davranışsal unsuru da eklemiş ve bireyin gruba olan özdeşleşmesinde, özdeşleşmenin gerçekleşeceği şeyin bireyin benliği için önemli olup olmadığını gösteren herhangi bir durumun söz konusu olamayacağını ileri sürmektedir. Özdeşleşmenin gerçekleşeceği şeyin önemi, kategori ile özdeşleşmeden kaynaklanmaktadır. Buradaki süreç özdeşleşmenin bileşenleri arasında yer alan duygusal bileşen ile beraber yaşanmaktadır. Duygusal bileşen, bireyin ait olduğu gruba karşı hissettiği olumlu düşünceler neticesinde oluşan duygusal bağlılığı ifade eder. Bileşenlerin üçüncüsü olan değerleyici unsur ise dışarıdakiler tarafından örgüte karşı oluşan pozitif veya negatif algıdır. Son olarak davranışsal unsur ise bireyin grup veya örgüt ile ilgili eylem ve faaliyetlere katılma durumudur (Dick, 2001).

Sosyal kimlik teorisi, örgütlerdeki özdeşleşme kavramına yönelik genel olarak üç önermede bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibidir (Ashforth ve Mael, 1989);

- Şahıslar, karakterlerinin öne çıkan özellikleri ile uyumlu olan eylemleri tercih etme eğiliminde oldukları gibi kimliklerini belirgin hale getirme amacı ile içinde buldukları grubu desteklerler.
- Sosyal özdeşleşme, pozitif olarak yapılan değerlendirme, başkaları hakkında oluşan düşünceler, uyum ve birliktelik gibi özellikleri içerir. Bu özellikler ise grubun oluşması için ortaya çıkabilecek sonuçları etkilemektedir. Örgütte oluşabilecek sosyal özdeşleşme ortamının grup içerisindeki faaliyetlerde bağlılık ve gurur gibi hislerin oluşmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda özdeşleşme, gruba ait karakteristik özelliklerin ön plana çıkmasını ve bunların benimsenerek, bu eylemlere grup üyelerinin katılmasını, bunu içselleştirerek örgüt politikaları ile paralel davranmalarını sağlamaktadır.
- Sosyal özdeşleşme, örgütün faaliyetleri ve değerleri ile imajının diğer baskın grup ve örgütlerden ayırt edici şekilde ön plana çıkmakta ve dolayısıyla örgüt üyelerinde ortaya çıkacak özdeşleşme duygusunu güçlendirmektedir.

Ashforth ve Mael, (1989) yapmış oldukları çalışmalarda örgüt kavramına sosyal kimlik teorisini de ilave ederek, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin olarak aşağıdaki verilere ulaşırlardır;

- Örgütlerdeki özdeşleme potansiyelini artıran unsurlardan biri, örgütün diğer örgütlerle karşılaştırması durumunda kendine has ve farklı bir algıya sahip olmasıdır.
- Örgüt çalışanları, ait oldukları örgütün imajı piyasada ne kadar yüksek bir saygınlığa sahip olur ve bu da çalışanlar tarafından hissedilirse, üyelerin kendi özgüven ve saygınlıkları da artar ve böylece özdeşleşme gerçekleşir.
- Çalışanlar ile örgüt ortak bir geçmişe sahip olma ve her ikisinin de hedefinin ortak olması, aralarındaki etkileşimi ve dolayısıyla özdeşleşmeyi güçlendirir. Diğer örgütlerden gelebilecek tehditler, örgüt çalışanlarının kenetlenmesini teşvik ederek, özdeşleşme seviyesini de artırır.

### 3.2.2.Kendini Sınıflandırma Yaklaşımı

Sosyal kimlik teorisini esas alarak geliştirilen kendini sınıflandırma teorisi inceleme alanları bakımından sosyal kimlik teorisi ile farklılık göstermektedir. Kendini sınıflama teorisi örgüt içindeki sosyal kimliği ele alırken, sosyal kimlik ise örgütler arası etkileşim ve hareketlerdeki sosyal kimliği incelemektedir.

Kendini sınıflama teorisi, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini, kendilerini ve diğerlerini yorumlamasını ve örgüt içi davranışların belirlenmesini açıklayan “sosyal sınıflama” kavramını esas alarak, daha çok temel kavramsal süreçlere yoğunlaşmaktadır (Hogg ve Reid, 2006).

Bireylerin kendini diğerleri ile karşılaştırarak, sınıflandırması olarak karşımıza çıkan bu teorinin temelinde, bireylerin kendilerini sosyal ve bireysel açıdan konumlandırmaları durumunda, bireyin benliği içinde sosyal kimliğin ön plana çıkmasının grubun hangi davranışlarını etkileyip, etkilemediğinin araştırılması yer almaktadır (Dick, 2001). Bazı kaynaklarda sosyal kimlik ve kendini sınıflama teorisi, “sosyal kimlik yaklaşımı” olarak ele alınmıştır (Hogg ve Terry, 2000).

Bireylerin kendilerini soyut olarak üç şekilde sınıflandırabilecekleri belirtilen bu teorinin temelini şu üç sınıflandırma düzeyi oluşturmaktadır (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2005):

- Bireylerin kendilerini diğer bireylerle karşılaştırdıkları alt düzey,
- Bireylerin kendilerini diğer gruplar ile karşılaştırdıkları orta düzey,
- Bireylerin kendilerini insan olarak diğer canlı türleri ile karşılaştırdıkları üst düzey.

Buna göre özdeşleşme, örgütün amaçları doğrultusunda örgüt değerlerinin kişinin bir parçası haline gelip, bireyin kendi öz benliğinin devre dışı kalması olarak ifade edilebilir (Dick, 2001).

### **3.3.Örgütsel Özdeşleşme Modelleri**

Örgütsel özdeşleşme üzerine çalışma yapan araştırmacılar farklı bakış açıları çerçevesinde bazı modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerle örgüt ve çalışan arasındaki ilişki açıklanmıştır.

#### **3.3.1.Krener ve Ashfort'un Özdeşleşme Modeli**

Bu modelde, çalışanların bireysel kimliklerini örgüt aracılığı ile geliştirmelerini içeren örgütsel özdeşleşme modeli ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, çalışanın örgütle ilişkisinin tanımlanmasında dört farklı özdeşleşmeden söz edilmektedir. Bunlar; “özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme” şeklinde ileri sürülmüştür (Kreiner ve Ashforth, 2004). Daha öncede değinilen bireyin örgütle olan özdeşleşmesinden ziyade, burada diğer üç farklı özdeşleşme şekli açıklanacaktır.

##### **3.3.1.1.Özdeşleşmeme Boyutu**

Çalışanlar örgütün sahip olduğu değerlere ve normlara kendilerinin sahip olmadıklarını düşünür ve bu değerleri benimsemez ise bu durumda özdeşleşmeme boyutu ortaya çıkar. (Elsbach ve Bhattacharya, 2001). Özdeşleşmeme, çalışan ile örgüt değerlerinin rastgele bir şekilde eşleşmemesinden değil, sistemli ve etkin bir biçimde gerçekleşecek değerler çatışmasından doğar (Elsbach, 1999).

Her ne kadar özdeşleşmeme, özdeşleşmenin zıttı gibi görünse de, aslında karşıt olarak değerlendirmek doğru değildir (Kreiner ve Ashfort, 2004). Özdeşleşmeme, farklı bir psikolojik değere sahiptir. Özdeşleşme, çalışanın kendini örgüt değerlerine bağlayarak o doğrultuda hareket etmesini içerirken,

özdeşleşmeme ise kendisine gelen örgütün değerlerini benimseyemediği için kendisini örgüte ait hissedememesidir (Kreiner ve Ashfort, 2004).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki değerlere ve özelliklere yönelik bu uyumsuzluk ve çatışma ortamının sonucu olarak ortaya çıkan özdeşleşmeme durumu gruplar için istenilmeyen bir durumdur. Çalışanın örgüt ile güçlü bir özdeşleşme ilişkisi içine girememesi, örgütteki personellere ilişkin hem devir hızını hem de elde tutma maliyetini artırır (Kreiner ve Ashfort, 2004).

### **3.3.1.2.Kararsız Özdeşleşme**

Kararsız özdeşleşme, örgütün hedef ve değerlerinin net olarak belirgin olmadığı ve zayıf bir iletişim yoğunluğunun bulunduğu ortamlarda bireyin örgütle bir yandan özdeşleşip diğer yandan özdeşleşememesini ifade eden karmaşık durumdur (Kreiner ve Ashfort, 2004). Bireyler örgütün farklı olarak algıladıkları özelliklerini benimserken, bazı yönlerine de özdeşleşemeyebilirler. Örneğin, müşteri memnuniyetinin önemsenmesi çalışanı o kurum ile özdeşleştirirken, mesai politikasını benimsemediği için özdeşleşmeyebileceği gibi, bu özdeşleşme veya özdeşleşmeme algısı çalışanlar arasında da farklılık gösterebilir (Kreiner ve Ashfort, 2004). Çünkü bu değerlerin algılanması çalışandan çalışana farklılık göstermesinin yanında, örgütlerde de çok yönlüdürler.

### **3.3.1.3.Tarafsız Özdeşleşme**

Tarafsız özdeşleşme, bireyin örgüt yapısı içerisinde kendini tanımlama noktasında özdeşleşme veya özdeşleşmeme algısının mevcut olmamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur (Elsbach, 1999). Burada çalışan örgütle herhangi bir kimlik ayrımı yaşamayacağı gibi, bir bütünleşme de söz konusu olmamaktadır. Bu özdeşleşme türünde çalışanlar örgütle olan ilişkiler ve örgüt değerleri ile kendileri arasındaki uyum hakkındaki pozitif veya negatif herhangi bir bağlılık kurmaktan uzak dururlar (Kreiner ve Ashfort, 2004).

Örgüt içinde tarafsız özdeşleşmeye sahip olan çalışanların yer alması örgüt için olumsuz bir durum olarak algılanır. Çünkü örgüte karşı bağlılık noktasında tarafsız bir düşünce yapısına sahip olan birey, özdeşleşme seviyesi yüksek ve örgüt için ekstra katkı sağlama gayreti içinde olan çalışanlara göre kendini örgüte daha az bağlı hissederek, ilave katkı sağlama konusunda geride kalır (Kreiner ve Ashfort, 2004).

### **3.3.2.Scot, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Scott ve arkadaşları özdeşleşmeyi adanmışlık sürecinin (attachment process) içerisinde ele almışlardır (Scott, Corman ve Cheney, 1998). Söz konusu araştırmacıların ele almış oldukları yapısal özdeşleşme modeli üç kavram ile birlikte değerlendirilmiştir. Bunlar, yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylemdir (Scott vd.,1998).

#### **3.3.2.1.Yapının İkiliği**

Yapının ikililiğinde adanmışlık süreci ele alınırken, kimlik ve özdeşleşme sırasıyla birer yapı ve sistem olarak değerlendirilmektedir (Scott vd., 1998). Bu sürecin temelinde adanmışlık seviyesi ele alınırken “özdeşleşme”, kim olduğumuz ile ilgili sorgulama yapılırken “kimlik” ve bu ikisi arasındaki ilişkiden bahsederken de “adanmışlık süreci veya özdeşleşme süreci” ifade edilir (Scott vd., 1998).

Yapı olarak ele alınan kimlik, örgüt üyelerince kendisine başvuru kuralları dizisinin meydana gelmesini anlatır. Kimlik, sadece bizim kim olduğumuzu açıklamanın yanında, diğerlerini de etkilemenin yollarının neler olduğuna ilişkin bize gerekli olan desteği sağlar. Kimlik kavramının daha net bir biçimde anlaşılabilmesine katkı sağlayacak açıklamalar aşağıda belirtilmiştir (Scott vd., 1998);

- Kimlik, herhangi bir ortamda net bir şekilde etkinlik kazanmadıkça tespit edilemeyebilir.
- Kimlik, örgüt karakterine göre çalışan tarafından gözden geçirilebilir.

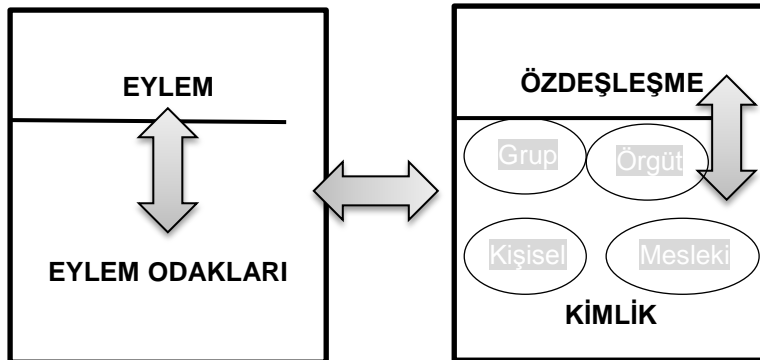
- Kimlik, genellikle kurumsallaşabilmektedir. Bu yüzden belli bir hafızanın dışında sosyal ortamlara da (el kitabı, afiş ve teamüller gibi) yerleştirilir.

Özdeşleşme ise, yapılan çalışmalarda kimliğin belirgin hale gelmesi olarak tanımlanır (Scott vd., 1998). Sistemsel olarak özdeşleşme, sosyal birleşim ya da amaçlarda aidiyet seviyelerini ifade eden davranış biçimlerinde kendini gösterir (Scott vd., 1998). Örgüte yönelik karar verme biçimleri, ortak hedefler çerçevesinde alınan aksiyonlar, bir bütün olarak örgüt üyeliğinin sürdürülmesine yönelik gösterilen uyum özdeşlemeyi gösteren bazı davranış örnekleridir (Scott vd., 1998). Kimliklerin çalışanlara rehberlik etmesi sürecinin sonucu olarak karşımıza çıkan özdeşleşme, kişilerin örgüt ile olan bağlarını doğrudan veya dolaylı olarak ortaya çıkarmaktadır (Scott vd., 1998).

Scott ve arkadaşları genel olarak kimlik ve özdeşleşme ikilemi, kimliğin kaynağı ve özdeşleşmenin ifade edilmesi arasında algılanan ilişkiye bu süreç içinde cevap vermektedirler (Scott vd., 1998). Böylece bu ikililik, özdeşleşmenin anlatımında kimliğin yapısal olarak benimsenmesini ifade etmektedir. Kimliğin benimsenmesi özdeşleşmenin oluşumuna katkı sağlar. Şekil-4'te, Scott ve arkadaşları bu ikililiği adanmışlık sürecine dayanarak açıklamışlardır.

Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, örgüt üyelerinin kimlikleri ile hareket ederek, özdeşleşme ortaya çıkması ile sonuçlanacak kural setinin oluşmasını ifade etmektedir (Scott vd., 1998).

**Şekil 4:** Yapısal Özdeşleşme Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği



**Kaynak:** Scott vd., 1998.



### 3.3.2.2.Yapının Bölgeselliği

Bölgesellik kavramına yürütülen çalışmalarda Giddens (1984), bu kavramı yerin içinde veya arasındaki geçici bir mekana ait ya da uzay ve zaman farklılığı olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama esas alındığında Scott. vd. (1998), sosyal olarak farklılık oluşturacak durumların çok önemli olduğunu, tıpkı toplumlarda olduğu gibi kimliklerin de homojen bir yapıya sahip olamayacağını ifade etmişlerdir. Bu sebeple de kimliğin özdeşleşme ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu açıklamanın en güzel yolunun bölgesellik olduğuna inanılmaktadır.

Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, kimlikleri kurar ve özdeşleşme tarafından oluşturulduğunu açık bir şekilde gösterir ve bu nedenle de kişileri geniş sosyal birliklere bağlar (Scott vd., 1998). Yapının içinde bulunduğu bu süreçte Scott ve arkadaşları, düzenleyen ve düzenlenen özdeşleşmeyi açıklamak için dört önemli kimlik türü üzerinde durmuşlardır. Bunlar kişisel, çalışma grubu, örgütsel ve mesleki olarak ortaya çıkan kimlik türleridir. Kişisel kimlik, kişinin, kendi iç huzurunu ve mutluluğunu etkileyen kişisel ilgi alanlarını sosyal prestijine göre daha üst seviyede tutmasıdır. Çalışma grubu, bireyin örgüt içinde ve departmanlarda grup ile güçlü bir etkileşim içinde olmasıdır. Örgütsel kimlik, örgüt ve işverenlerin beklentilerinin öncelikli olarak öne çıkmasıdır. Mesleki veya profesyonel kimlikte ise bireyin davranışlarının örgütsel ilişkilere, sektöre veya iş şekillerine yapmış olduğu etkinin dikkate alınması durumudur.

### 3.3.2.3.Durumsal Eylem

Özdeşleşme sürecinin en önemli safhalarından biri olarak değerlendirilen durumsal eylem, bireyin herhangi bir veya daha fazla hedef ile ne zaman özdeşleşeceği sorusuna cevap vermektedir. Bu sürece göre aslında özdeşleşme durumdan duruma değişiklik göstermektedir. Durumsal eylemin önemi de bunlardan gelmektedir (Scott vd., 1998). Özdeşleşme, örneğin toplumsal olarak yaşanan ani ve beklenmedik durumlarda değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca zaman içerisinde yaşanan ekonomik, psikolojik veya fiziki değişiklikler de herhangi bir özdeşleşme türünü (rahat harcama alışkanlığı,

askerlik ve ağır spor dalları gibi) ve alışkanlıklarını değiştirerek, kişiyi yeni sürece ayak uydurmak durumunda bırakabilir.

### **3.4.Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları**

Bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin boyutlarına yer verilecek olup, örgütsel özdeşleşmenin iki adet boyutu bulunmaktadır. Bunlar örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşmedir.

#### **3.4.1.Örgütle Özdeşleşme**

Örgütle özdeşleşme, çalışanlar ile örgütün amaçlarının birbirlerine uygun olarak örtüşmesidir (Blake ve Mael, 1992). Başka bir tanıma göre; çalışanın örgütle bir bütün olarak, örgütün amaçlarını, değerlerini sahiplenip, örgütün başarı veya başarısızlıklarını içselleştirmesi olarak tanımlanmıştır. Bu durum kişilerin örgüte karşı hissettikleri bilişsel temelli özdeşleşmedir ve bu bilişsel durum örgütün yararına ve performansını artıran bir değişken olarak araştırmalarda yer almıştır (Fuller, Marler, Hester, Frey ve Relyea, 2006). Örgütsel davranış alanındaki birçok çalışma kişinin çalıştığı örgüte olan psikolojik ilişkisini araştırmıştır. Bireyin örgütle olan bu ilişkisi kendisini çok farklı biçimlerde açıkça gösterebilmektedir.

Örgütle özdeşleşme, kişinin kendini örgüte ait hissederek, onunla beraberce ve birlik içinde hareket etme duygusu olarak ifade edilmiştir (Boros, 2008). Buradan hareketle örgütle özdeşleşme, kişinin hayatın anlamını hissetmesine ve tüm ihtiyaçlarını gidermesine yardım edebilir ve iş görenin insan ihtiyaçlarından olan emniyet ve diğer insanlarla ilişki kurma gibi tüm duygularını ve davranışlarını etkileyen kavram olarak düşünülmelidir (Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke, 2007).

Örgütler, çalışanların özdeşleşme derecelerinin yüksek olabilmesi için farklı yollar denerler. Birincisi, örgütün algılanan değerleri ve uygulamalarını diğer gruplarla karşılaştırırlar. Bu ayırt edici özellikler, örgütleri diğerlerinden ayırır ve örgüt üyeleri için bu durum keskin ve dikkat çeken bir boyuttur. Örgütler

genellikle bu küçük farkları bulmak için çabalarken, tarihi geçmişlerini, diğerlerinde olmayan programlarını ve sosyalleşme uygulamalarını ön plana çıkarmaya çalışırlar. İkincisi, örgütün algılanan saygınlığı ve itibarıdır. Bu durum bireyin kişisel kimliklerini bir grup ile yükseltmesi şeklinde tanımlanır. Daha çok saygınlık ve itibar, çalışanlar adına örgütsel özdeşleşme seviyelerini ve kişisel çıkarlarını artırma imkânı barındırır. Üçüncüsü, kişilerin örgütle özdeşleşmelerinin artmasında örgütte çalışarak, geçirdiği süre miktarı ile özdeşleşme miktarı pozitif olarak ilişkilidir; bu yüzden örgütler çalışanların örgütten ayrılmalarını istemezler. Örgütten ayrılma durumunda ise; ayrılma zamanı uzadıkça, paylaşılan değerler ve örgütsel özdeşleşme seviyesi düşecektir (Blake A. Ashfort, Fred Mael, 1992).

Çalışanın örgütle özdeşleşmesini artıran bir diğer neden ise, örgütün insan kaynakları yönetimidir. Çalışanın seçiminde, onun sosyalleşmesinde, eğitiminde ve kendini geliştirmesinde insan kaynakları yönetimi bireylerin özdeşleşme süreçleri bakımından önemli bir rol oynar. Bu süreçte yöneticilerin de geniş rolü bulunmaktadır. Yöneticiler, üyelerinin üzerindeki etkileri ile onları örgütsel normlar, davranışlar ve duygular kazandırmak için yönlendirirler. Yöneticiler aynı zamanda yönettikleri grubun bir üyesidir. Özdeşleşme, yöneticilerin grup çıkarlarına göre hareket etmesi için düzenleyici rol oynar. Yöneticiler gruplarının durumlarını iyileştirmek için yollar arar ve kişisel yararları olmasa dahi toplam amaçları gerçekleştirmek için çalışmaya devam ederler. Bu hareketler çalışanlar için esin kaynağı olacak ve çıkardıkları anlamlar özdeşleşmelerinde önemli bir rol oynayacaktır (Van Dick vd., 2007).

### **3.4.2. Grup İçi Özdeşleşme**

Örgütler küçük çalışma gruplarının toplamından oluşmaktadır. Araştırmalarda, örgütü oluşturan alt gruplara şu isimler verilmektedir: İş grubu, iş birimi, departman, çalışma grubu, iş arkadaşları ve takım. Örgütü oluşturan bu alt gruplara verilen adlar farklı olsa da, genellikle aynı şekilde tanımlama yapılmıştır. Verilen bu isimler örgütün faaliyet alanı veya yapısına göre değişiklik göstermektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin ikinci boyutu 'grup içi özdeşleşme' olarak ifade edilmiştir.

Grup içi özdeşleşme, bireyin ait olduğu gruba olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu örgütün diğer bireyleri ile zihinsel anlamda kader birliği içinde olduğunu düşünür (Tsamitis, 2009). Grup içi özdeşleşme için, kişinin şahsi beklentileri ile grubun normlarının ve değerlerinin birleşmesi gerekir (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004). Örgütler çalışanların içinde yer aldıkları gruplar ile özdeşleşmeleri için çaba gösterirler. Örgüt içinde gruplar arasında algılanan yarış veya çekişme ile grup özdeşleşmeleri artar. Bu yarış, gruplar arası sınırların, değerlerin ve normların daha keskin bir biçimde altı çizilmesi ve farkların vurgulanması ile ortaya çıkar (Mael ve Ashforth, 1992).

Bir gruba üye kişiler, diğer grup veya kişileri kendi grup özdeşleşmeleri ile etkilerler. Gruplar içsel ve dışsal temel ölçütler ile tanımlanabilir. Dışsal ölçütler genellikle üyenin yaptığı işe verilen bir isimdir; buna banka memuru, öğretmen veya esnaf odası üyeliği gibi örnekler verilebilir. İçsel ölçütler ise grup özdeşleşmesidir. Burada bilinmesi gereken, öncelikle dış grup ölçütlerinin oluştuğudur. Daha sonra iç grup ölçütleri (grup özdeşleşmesi) ve bu ölçütten yansıyan grup içi davranışlar oluşur (Tajfel, 1982).

Örgütsel özdeşleşmenin boyutları bölümünde söylendiği gibi, grup içi ve örgütle özdeşleşme boyutları birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılardır. Burada en önemli fark grup içi özdeşleşmenin diğerine göre daha güçlü bir yapıya sahip olmasıdır. Bunun nedeni ise bireylerin kendilerini ifade ederken, ait oldukları örgütten ziyade daha çok içinde buldukları grubu belirtme ihtiyacı hissetmeleridir. Çünkü kişiler örgüt içindeki grup ile örgütle olduğundan daha fazla ortak geçmiş ve değere sahip olduklarından örgütle özdeşleşme bireysel farklılıkları ortaya çıkarmada yetersiz kalmaktadır. Kısacası bireyler çalışma hayatlarının büyük çoğunluğunu kendi iş grubu ile beraber geçirdikleri için grupla özdeşleşmeleri, örgütle olan özdeşleşmelerinden daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Knippenberg ve Van Schie, 2000).

Grup içi zdeŖleŖme, kiŖilerin sosyal bir dünyanın parçası olarak diğer insanlarla bağ kurduğu dinamik, katılımcı, diğerleriyle iletiŖim halinde oldukları, kendilerine kimlik yarattıkları ve büyük bir sosyal topluluğuun parçası haline geldikleri bir süreçtir. Bu ait olma duygusu, kiŖilere çekici kimlik özellikleri, grup normları ve değerlerine uygun kararlar vermesine yardımcı olur. Grup yeleri örgüt çıkarları ve hedefleri doğrultusunda karar vermeleri gerektiğinde grup içi zdeŖleŖme ortaya çıkar. Böyle bir zdeŖleŖme liderler ve yeleri arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletiŖim kanallarının artmasına ve üyeler arasındaki atıŖmaların da azalmasına neden olur (Apker, Ford ve Fox, 2003).

Grup içi zdeŖleŖme, alıŖanların ait oldukları grubun baŖarı veya baŖarısızlıđının kendilerinde iselleŖtirmeleri anlamına gelmektedir (Boros, 2008). Sosyal kimlik kuramı temelde gruplar arası durumları ve grup iliŖkili davranıŖları incelemek için kullanıldığı gibi, kiŖilerin kiŖisel boyuttaki iliŖkilerini açıklamak için de kullanılmıŖtır. Buradan yola çıkarak, grup yeliği, grubun kendi üyelerinin kimliğinin bir parçası olarak tanımlanır. Bu tanımlamalar  varsayım ile özetlenebilir: İnsanlar kiŖisel çıkarlarını pozitif yönde kurmaya veya artırmaya alıŖırlar. Bir kiŖinin sosyal kimliğinin bir parçası, o kiŖinin grup üyeliğinin temelleri üzerine kurulmuŖtur (Van Dick vd., 2005).

## 4. DEĞİŞKELER ARASI İLİŞKİLER

Çalışmamızın önceki bölümlerinde üç temel değişkenimizi oluşturan örgütsel güven, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşlemeye ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde ise üç temel değişkenimizin birbirleri ile ilişkileri ve birbirlerine etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

### 4.1.Örgütsel Güvenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkileri

Bireyin çalışma hayatında işi ile bütünleşerek, tutkunluk seviyesinde işine bağlı olmasının; bütün dikkatini yaptığı işe vermesini, mesai saatleri içerisinde işten başka bir şey düşünmemesini ve yaptığı işten zevk almasını sağladığı ve bu durumun hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu sonuçları ortaya çıkardığı gerçeği, çalışmamızın tutkunluk ile ilgili bölümünde ifade edilmiştir. Burada ise örgüte faydalı olduğu düşünülen çalışanlardaki tutkunluk duygusunda örgütsel güvenin nasıl bir etkiye sahip olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgütler çalışanlarındaki tutkunluk duygusunu artırabilmek için bazı faktörlerden yararlanabilmektedir. Örgütler işyerindeki çalışmaya tutkunluk duygusunu artırmak için; adaletli bir ödül sistemi, sağlıklı bir çalışma ortamı ve kariyer planı, kontrollü bir iş yükü dağılımı, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması, personelin gelişimine katkı sağlayacak eğitim programları vb. gibi aksiyonlar alabilirler. Bunların dışında çalışmaya tutkunluğu etkileyen en önemli psikolojik değişkenlerden biri de güven ortamının mevcut olmasıdır. Örgüt içerisindeki bu güven ortamının olması, çalışanlar için, çalışanların ait olduğu örgütteki gruplar için ve örgütün kendisi için değişik ve geniş çaplı bir takım faydalara vesile olmaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008).

Güven, diğer insanlardan herhangi bir zarar görmeyeceği düşüncesi ve rahatlığı ile kişinin içinde bulunduğu savunmasızlık durumudur (Hoy ve M. Tschannen-Moran, 2003). Bireylerin içinde buldukları güven duygusu ve buna olan eğilim çalışmaya tutkunluğu ortaya çıkarmaktadır. Çalışma ortamı içinde birbirine ve örgüte güvenen gruplar, sıkıntı ve belirsizlik durumlarında

dahi birlik ve beraberlik duygusu ile hareket ederek, yaptıkları işe tutkunluk derecesinde bağlı kalabilirler. Bu durum insanların çalışmaya tutkunluk seviyelerini artırmaya yardımcı olacak, geniş bir sosyal iletişim ağının oluşmasını sağlar (Chughtai ve Buckley, 2008).

Çalışmaya tutkunluk üzerine yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütteki çalışanlar arasında oluşturulacak güven ortamı ve bu güven ortamının çalışanlar tarafından da benimsenmesi durumu, bireylerdeki çalışmaya tutkunluk duygusunun pekiştirilmesi ve güçlenmesi için mutlak olarak bulunması gereken unsurlardan biridir.

Çalışmamıza konu anketlerin analizi neticesinde; örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre, “Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca araştırmamızın ilk hipotezi olan “Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasında bir ilişki vardır.” dikkate alındığında, toplam güven ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Toplam güvenin alt boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde ise, tamamının orta düzeyde, olumlu ve anlamlı olmasının yanında; çalışmaya tutkunluk ile daha zayıf ilişkiye sahip olan boyutun çalışma arkadaşlarına güven olduğu görülmüştür. Çalışmaya tutkunluk ile en kuvvetli ilişkinin ise kuruma güven boyutuna ait olduğu gözlenmiştir.

#### **4.2.Örgütsel Güven Üzerinde Özdeşleşmenin Aracı Değişken Olarak Rolü**

Bu bölümde örgütsel güven ele alınırken, örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak rolünün ne olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Bu konuyu açıklamak için öncelikle çalışmamızın ilk bölümünde örgütsel güveni anlatırken de değindiğimiz güven türlerinden özdeşleşmeye dayalı güven bizim için önemli bir çıkış noktası olacaktır.

İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerinde güven iki çeşide ayrılmakta olup, bilişsel ve duygusal güvendir. Bizim üzerine duracağımız duygusal güven ise iki tarafın karşılıklı olarak birbirlerinin menfaatlerine ve beklentilerine uygun olarak davranmalarınıdır. Bu güven çeşidine aynı zamanda özdeşleşmeye dayalı güven denir (Asunakutlu, 2001). Bilişsel güvende ilişkiler karşılıklı olarak akılcı ve bilgi temelli olup, yüzeysel bir yapıdadır. Özdeşleşmeye dayalı güven ise derinliği olan ve tarafların birbirlerini karşılıklı olarak defalarca test etmeleri üzerine edindikleri tecrübeler sonucu ortaya çıkar. Burada bireyler kendi kişisel kimliği ile karşı tarafın kişisel kimliğini birleştirmiştir. Bunun sonucunda ortak kimlik geliştirerek, ortak hedefe yönelme başlar (Uzbilek, 2006). Ortak hedeflerin neler olduğu belirlenmiştir. Bilişsel güven unsularının gelişmesi üzerine, özdeşleşmeye dayalı güven oluşmuştur. Her iki taraf, karşılıklı beklentilerini tahmin edebilmeleri sonucu birbirlerinin sınırlarını da bileceklerdir (Glisson vd., 2002).

Tarafların birbirinin beklentilerini ve davranışlarını test ederek, gözlemledikleri sürecin sonucunda yoğunluk kazanan özdeşleşme, karşılıklı güven duygusunun en üst seviyede olmasını ve tarafların birbirlerinin önceliklerine önem vermelerini gerektirir. Aynı grup içindeki bireyler ait oldukları grubun diğer üyelerine karşı, dışarıdaki insanlara olduğundan daha güvenilir davranış gösterme eğilimi içinde olurlar. Bir örgüte ait olan bireyler kendilerini daha güvende hissederler. Bu da bize göstermektedir ki; örgütsel özdeşleme ile örgütsel güven iç içe geçmiş kavramlardır (Shapiro ve Sheppard, 1992).

Çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine katkı sağlayabilecek değişkenlerin başında örgütsel güven gelmektedir. Örgütün çalışanlarına karşı dürüst ve şeffaf, beklentilerini karşılama konusunda gayretli, kariyer ve performans noktasında makul olması, çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmelerini sağlar. Böylece örgütle özdeşleşmesi desteklenmiş olur (Chughtai ve Buckley, 2009). Örgütsel özdeşleşme bir süreç olarak ele alındığında, örgüt içinde etkin bir değişken olduğu söylenebilir. Çünkü örgüt içindeki ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel güven ile örgütsel



özdeşleşme arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir (Cremer ve Knippenberg, 2005).

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar üzerinde yapmış olduğumuz taramalarda birçok örneğe rastlandığı görülmüştür. Örneğin; 2004 yılında Lee (2004) tarafından Kore’de imalat sektöründe çalışan 490 işçi ile yapılan çalışmada ( $r=0.13$ ), 2006 yılında İpek Kalemci TÜZÜN (2006) tarafından Türkiye’de sermaye piyasalarında faaliyet gösteren 6 adet bankada çalışan 545 personel ile yapılan çalışmada ( $r=0.48$ ), 2009 yılında Chughtai ve Buckley (2009) tarafından Pakistan’daki bir yüksekokulda çalışan 130 adet eğitmen ile yapılan çalışmada ( $r=0.27$ ), 2010 yılında Han ve Harms (2010) tarafından Amerika’da sağlık sektöründe faaliyet gösteren iki şirketin çalışanları üzerinde yapılan araştırmada sırasıyla ( $\beta=0.57$ ) ve ( $\beta=0.67$ ) sonuçlarını elde etmişler ve bu sonuçlar da örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir.

Yapmış olduğumuz araştırmada örgütsel güvenin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş, orta düzeyde ve anlamlı bir etkisinin mevcut olduğu belirlenmiştir. Böylece “Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

#### **4.3.Çalışmaya Tutkunluk Üzerinde Özdeşleşmenin Aracı Değişken Olarak Rolü**

Çalışmaya Tutkunluk kavramının ortaya çıkışından bu yana birçok tanımlama yapılmıştır. Bütün bu çalışmaların sonucunda tutkunluk kavramı, bireyin işle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken kendini fazlasıyla işe vermesi şeklinde tanımlanabilir (Christian vd., 2011).

Özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde; örgütsel özdeşleşme için bireyin örgüt değerleri ile bütünleşmesi ve örgüt içinde yer almaktan gurur duyma hissi olarak tanımlama yapılmıştır. Çalışan örgüt ile bütünleştiği ölçüde,

kendi benliği de örgüt ile özdeşleşmiş olacaktır. Örgütsel özdeşleşme duygusu ne kadar güçlü olursa, çalışan kendini ifade ederken bir o kadar örgüt üyeliğini ön plana çıkarma ihtiyacı hissedecektir (Ashforth ve Mael, 1989). Yapılan iş ile düşünsel veya bilişsel düzeyde psikolojik bir bağlılık olarak nitelenen özdeşleşme, yapılan işin çalışanın hayatının ne kadarını içine aldığı veya ihtiyaçlarının ne kadarının tatmin edebildiğinin sorgulamasını yapmaktadır. (Kanungo, 1982).

Örgütsel özdeşleşmede çalışmaya tutkunluğun aksine etkililik ve enerjik olma durumu söz konusu değildir. Bu nedenle çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşmeye göre daha geniş ve kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Maslach vd., 2001). Her iki kavram da birebir aynı şeyi ifade etmese de örgütsel özdeşleşme, çalışmaya tutkunluğun bir parçası veya yönü olarak değerlendirilebilir (Macey ve Schneider, 2008).

Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip bireyler, işleri ile aralarındaki bu bağın da katkısı ile görevlerini yerine getirirken beklenin üstünde bir performans gösterirler (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2011).

Sonuç olarak her iki kavramın anlamsal olarak birbirine benzer yönlerinin bulunduğu ve özdeşleşme kavramının, tutkunluğun bir parçası olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir. Bu yüzden özdeşleşmenin kendisinin bir parçası olarak değerlendirildiği çalışmaya tutkunluk kavramını doğru orantılı olarak etkilediği gözlenmektedir.

Yapmış olduğumuz anket çalışmalarının analizleri neticesinde; örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin bir arada değerlendirilerek, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin hem çalışmaya tutkunluk ile hem de örgütsel güven ile anlamlı ve orta kuvvette ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Böylece, “Örgütle özdeşleşmenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” alt hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca bu çalışmada örgütle özdeşleşmenin aracı değişken rolü test edilmiş, örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki anlamlı etkisinin azalarak da olsa

devam etmesi sonucu kısmi bir aracı değişken etkisinin olduğu gözlenmiştir. Buna göre “Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasındaki ilişkide aracı değişken görevi görmektedir.” hipotezi kısmen desteklenmiştir.

### **III.YÖNTEMBİLİM**

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın tasarımı ve modeli, hipotezleri, anakütle, örneklem, ölçüm araçları, veri toplama yöntemi, ölçekler ve yapılan analizler hakkında bilgi verilecektir.

#### **1.ÖRNEKLEM KÜMESİ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

##### **1.1.Örneklem Kümesi**

Araştırmamızın örneklemini bir kamu bankasında görev yapan beyaz yakalı 256 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini, bir kamu bankasının beyaz yakalı tüm çalışanları oluşturmaktadır. Kolaylı örnekleme yöntemi ile anket veri toplama aracı kullanılarak, Türkiye’deki 23 farklı ilde bulunan 23 farklı şubeden 256 kişiye ulaşılmıştır. Doğruluğundan emin olmak için araştırmacının bizzat katıldığı veri toplama süreci 4 ay sürmüştür. Bunun yanında araştırma sonucunun güvenilirliğine zarar vereceği düşüncesi ile katılımcıların şahsi ve kurumsal kimliklerini paylaşmamalarının uygun olacağı düşünülmüştür.

Buna göre çalışmadaki örneklemin %46’sı erkeklerden oluşurken 53’ü kadınlardan oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde büyük çoğunluğun 20-30 yaş aralığında olduğu (139), 31-40 yaş arasında 60, 41-50 yaş arasında 52 kişinin olduğu, 51 yaş ve üzerinde ise sadece 5 kişinin olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların %61.7’sinin bekar, %38.3’ünün evli olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların %80’i lisans, %10’u yüksek lisans, %7.5’i lise ve %2.4’ünün ön lisans mezunudur. Gelir durumlarına bakıldığında ise katılımcıların çoğunun 3000 liranın altında geliri olan çalışanlar olduğu bulunmuştur (%47.6’si 1000-2000; %44.1’i 2001-3000). Son olarak, katılımcıların %52,9’unun 1-5 yıldır, %25,8’inin 5-10 yıldır, %12,7’sinin 10 yıldan

fazladır, %8,6'sinin ise 1 yıldan az süredir bu kurumda çalıştığı bildirilmiştir. Yukarıda bahsedilen tüm bilgiler aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmiştir.



## 1.2. Demografik Özellikler

Ankette demografik bilgileri edinmek için toplam 9 soru sorulmuştur ve her soru farklı bir bilgiyi temsil etmektedir. Bu sorular aracılığı ile çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi, aylık gelirleri, çalıştıkları şehir, şubeleri, şubedeki çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri, şubedeki toplam personel sayısı gibi bilgiler öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3:** Demografik Bilgiler

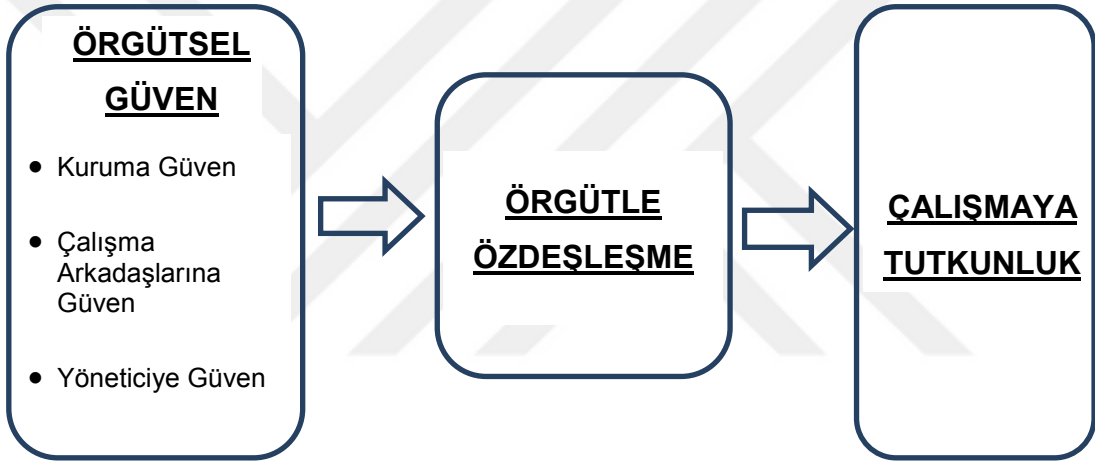
Değişken	Gruplar	n	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	118	%46.1
	Kadın	138	%53.5
	<b>Toplam</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>
<b>Yaş</b>	20-30	139	%54.3
	31-40	60	%23.4
	41-50	52	%20.3
	51 ve üstü	5	%2
	<b>Toplam</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>
<b>Medeni Hal</b>	Evli	98	%38.3
	Bekâr	157	%61.7
	<b>Toplam</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	19	%7.5
	Ön lisans	6	%2.4
	Lisans	204	%80
	Yüksek Lisans	26	%10.1
	<b>Toplam</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>
<b>Gelir Düzeyi</b>	1000-2000 arası	121	%47.6
	2001-3000 arası	112	%44.1
	3001-4000 arası	15	%5.9
	4001-5000 arası	4	%1.5
	5001 ve üstü	2	%0.8
	<b>Toplam</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	0-1 yıl	22	%8.6
	1-5 yıl	134	%52.9
	5-10 yıl	66	%25.8
	10 yıldan fazla	31	%12.7
	<b>Toplam</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>

## 2.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

### 2.1.Araştırma Modeli

Çalışmanın amacı örgütsel güven ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin saptanması ve örgütle özdeşleşmenin bu ilişkide aracı değişken olarak incelenmesidir. Buna göre kuruma, çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye güvenin, örgütle özdeşleşme oluşturması vasıtasıyla çalışmaya tutkunluğu arttıracakı öngörülmüştür.

Şekil 5: Araştırma Modeli



### 2.2.Hipotezler

**H<sub>1</sub>**: Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>**: Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasındaki ilişkide aracı değişken görevi görmektedir.

**H<sub>2a</sub>**: Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>**: Örgütsel güvenin örgütle özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>**: Örgütle özdeşleşmenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Araştırma sorusu:** Çalışanların örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinde cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ve gelir durumuna göre farklılıklar var mıdır?

### **3.KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Nicel bir araştırma olan bu çalışma bağlamında 3 bölümden ve toplam 54 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. İlk bölümde kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güvenden oluşan örgütsel güvenin yanı sıra örgütle özdeşleşme ölçülmüştür. Bu bölümde soruların sırası karışık olarak düzenlenmiştir. İkinci bölümde ise bağımlı değişken olan çalışmaya tutkunluk soruları yer almaktadır. Üçüncü bölüm de demografik bilgilerin yer aldığı bölümdür. İlk bölümde 36 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere 5 dereceli Likert ölçeği ile cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeklerde; “1. Kesinlikle Katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4.Katılmıyorum, 5. Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri yer almıştır (Bk. Ek-C). İkinci bölümde orta değer yanlılığından kurtulmak için 6’lı likert ölçeği kullanılması uygun görülmüştür ve “1. Hiç 2. Nadiren 3. Ara Sıra 4. Sık 5. Çok Sık 6. Her Zaman” seçenekleri yer almıştır.

#### **3.1.Örgütsel Güven Ölçeği**

Kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven alt boyutlarından oluşan Örgütsel Güven, İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007) tarafından geliştirilen 29 maddelik Örgütsel Güven Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekteki maddelerin 10 tanesi kuruma güveni, 9 tanesi çalışma arkadaşlarına güveni, 10 tanesi de yöneticiye güveni ölçmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin derecelendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kapsamında “hiç katılmıyorum”dan “tamamen katılıyorum”a doğru bir derecelendirme kullanılmıştır.

Ölçekte Kuruma Güven için “Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir”; Çalışma Arkadaşlarına Güven için “Çalışma arkadaşlarım,

dürüst ve açıktırlar.”; Yöneticiye Güven için “Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.” maddeleri örnek birer ifade olarak verilebilir.

### **3.2.Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği**

Çalışmaya tutkunluk, Schaufeli vd., (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan UWES ölçeğinin 9 maddelik kısa versiyonu ile ölçülmüştür. Kısa ölçeğin uzun ölçeği temsil edebileceğine dair Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Türkiye'de de Koçak (2014) tarafından test edilmiş, maddelerin yapı geçerliliğinin orijinal çalışmayla paralel olduğu bulunmuştur. Çalışmaya tutkunluk ölçeğindeki “İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissederim.” Maddesi örnek bir ifade olarak verilebilir.

### **3.3.Örgütle Özdeşleşme Ölçeği**

Örgütle Özdeşleşmeyi ölçmek için Cheney (1984) tarafından geliştirilen ve Fidan (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin sadece 6 maddelik Özdeşleşme alt boyutu kullanılmıştır. Ölçekten örnek bir ifade “Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederim.” şeklindedir.

## **4.BULGU VE ANALİZLER**

Araştırma verileri değerlendirilirken; bir veya birkaç değişkene yönelik frekansları gösteren frekans tablolarından yararlanılmıştır. Bu tablolar, tanımlayıcı istatistiksel yöntem olarak bize yardımcı olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde değişkenlerin arasındaki ilişkilere dair analiz sonuçları anlatılacaktır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında regresyon ve pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin derecesi ve yönünün belirlenmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi ise araştırmanın sürekli değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisini belirlemek ve aracı değişken rolünü test etmek için uygulanmıştır.



#### 4.1.Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmamızda deneklere uygulanan anketlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği, aynı zamanda araştırma sonucunda elde edilen değerlerin de geçerliliğini ifade edecektir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının yapısal geçerliliklerini test etmek için temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) kullanılarak ve varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde birer birer olmak üzere faktör yükleri .50'nin altında olan, birden fazla maddelere .10'dan daha az bir farkla yüklenen tüm maddeler ve tek başına faktör oluşturan maddeler tüm analizlerden çıkartılmıştır. Buna göre 4, 5, 9, 15, 17, 21, 33, 41, 43 ve 44 no.lu ifadeler analizlerden çıkartılmıştır.

Yapı geçerliliğinin sağlanmasının ardından Cronbach Alpha katsayısı ile her bir kavramın güvenilirlikleri test edilmiştir. Tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayıları güvenilirlik eşiği olan .70'in üzerinde bulunmuştur. Faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4:** Örgütsel Güven Faktör Analizi Sonuçları

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktör Varyansı %</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Faktör 1: Yöneticiye Güven</b>		<b>28,562</b>	<b>.949</b>
Yöneticim çalışanlara güven verir.	.920		
Yöneticim işinde yetkindir.	.916		
Yöneticim iyi bir takım lideridir	.879		
Yöneticim çalışanları destekler	.869		
Yöneticim dürüst ve adildir	.823		
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.	.755		

Yöneticim yetki verir ve altında çalışanları önemser.	.742		
<b>Tablo 4'ün Devamı</b>			
Yöneticim bilgi paylaşımına önem verir.	.693		
Yöneticim kurum içinde gerginlik yaratmaz.	.674		
<b>Faktör 2: Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>		<b>28,304</b>	<b>.951</b>
Çalışma arkadaşlarım, hoşgörülüdürler	.951		
Çalışma arkadaşlarım, iş arkadaşlarına sevecendirler	.935		
Çalışma arkadaşlarım, dürüst ve açıktırlar	.924		
Çalışma arkadaşlarım, politik ve içten pazarlıklı değillerdir	.865		
Çalışma arkadaşlarım, iş arkadaşlarını istismar etmezler.	.799		
Çalışma arkadaşlarım, sorumluluk sahibi kişilerdir	.797		
Çalışma arkadaşlarım, kendilerini geliştirirler	.707		
Çalışma arkadaşlarım, bilgi ve çabası ile başarmak isteyen kişilerdir	.614		
Çalışma arkadaşlarım, çalışma ortamına kolayca uyum sağlarlar.	.520		
<b>Faktör 3: Kuruma Güven</b>		<b>15,262</b>	<b>.891</b>
Çalıştığım kurum çalışanların ihtiyacını dikkate alır.	.847		
Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	.841		
Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır	.714		
Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir	.651		
Çalıştığım kurum işe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.	.597		
<b>KMO: .953</b>			
<b>Ki-Kare: 5304.386 df:253</b>		<b>%72,127</b>	
<b>P:.,000 (Bartlett's test)</b>			

Örneklemden elde edilen verinin faktör analizine uygun olup olmadığının test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi .50'nin üstünde olması, Bartlett küresellik testinin ise, .05 önemlilik derecesinde anlamlı olması kriterlerinin yerine gelme durumu kontrol edilmiştir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Örgütsel güven veri setinin faktör analizine uygun olduğu bulunmuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel güven kavramı ölçeğin orijinaline uygun olarak 3 alt boyutlu olarak bulunmuştur. Buna göre kamu bankası çalışanlarının örgütsel güvenlerinin en büyük parçasını %28,562'lik varyans açıklama oranı ile yöneticiye güven oluşturmuştur. Yöneticiye güven maddelerin faktör yükleri .920 ile .674 arasında değişkenlik göstermektedir. Neredeyse aynı varyans açıklama oranına sahip çalışma arkadaşlarına güven ise %28,304 ile ikinci sırada gelmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven maddelerinin faktör yükleri .951 ile .520 arasında değişkenlik göstermektedir. Belki de bir kamu kurumu olması dolayısıyla kuruma güven %15,262'lik bir varyans açıklamıştır. Kuruma güven maddelerinin faktör yükleri ise .847 ile .597 arasında değişkenlik göstermektedir. Böylece bu üç boyutla örgütsel güven kavramının %72,127'lik kısmı açıklanmıştır.

Yapı geçerliliği sağlanan alt boyutların Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülen güvenilirlik değerleri de yöneticiye güven için .949, çalışma arkadaşlarına güven için .951 ve kuruma güven için .891 olarak bulunmuştur. Böylece tüm alt boyutların ölçümlerinin güvenilirlik eşik değeri olan .70'i aştığı ve güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 5:** Çalışmaya Tutkunluk Faktör Analizi Sonuçları

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktör Varyansı %</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Faktör 1: Çalışmaya Tutkunluk</b>		<b>70,583</b>	<b>.915</b>
İşim bana heyecan verir	.909		
İşim bana ilham verir	.894		
Sabah kalktığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir.	.853		
İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum	.843		
İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissedirim	.805		
Yaptığım işlerle gurur duyarım	.724		
<b>KMO: .879</b>			
<b>Ki-Kare: 1104.872</b>			
<b>df:15</b>			
<b>P=.000 (Bartlett's test)</b>			

Örneklemeden elde edilen verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi .50'nin üstünde olması, Bartlett küresellik testinin ise .05 önemlilik derecesinde anlamlı olması kriterlerinin yerine gelme durumu kontrol edilmiştir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Çalışmaya tutkunluk veri setinin faktör analizine uygun olduğu bulunmuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre çalışmaya tutkunluk kavramı ölçeğin orijinaline uygun olarak tek alt boyutlu olarak bulunmuştur. Buna göre kamu bankası çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarının %70,583'ü açıklanmıştır. Çalışmaya tutkunluk maddelerin faktör yükleri .909 ile .724 arasında değişkenlik göstermektedir.

Yapı geçerliliği sağlanan alt boyutların Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülen güvenilirlik değerleri de çalışmaya tutkunluk için .915 olarak bulunmuştur. Böylece çalışmaya tutkunluk değişkeninin ölçümünün güvenilirlik eşik değeri olan .70'i aştığı ve güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 6:** Örgütle Özdeşleşme Faktör Analizi Sonuçları

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktör Varyansı %</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Faktör 1: Örgütle Özdeşleşme</b>		<b>56,312</b>	<b>.844</b>
Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederim	.813		
Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserim.	.778		
Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederim.	.753		
Kurumumun başarısını kendi başarıım gibi sahiplenirim.	.739		
Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırım.	.712		

---

**Tablo 6'nın Devamı**

---

Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerim. .701

**KMO: .861**

**Ki-Kare: 544.782**

**df: 15**

**P=.000 (Bartlett's test)**

---

Örneklemden elde edilen verinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi .50'nin üstünde olması, Bartlett küresellik testinin ise .05 önemlilik derecesinde anlamlı olması kriterlerinin yerine gelme durumu kontrol edilmiştir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Örgütle özdeşleşme veri setinin faktör analizine uygun olduğu bulunmuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre örgütle özdeşleşme kavramı ölçeğin orijinaline uygun olarak tek alt boyutlu olarak bulunmuştur. Buna göre kamu bankası çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarının %56,312'ü açıklanmıştır. Örgütle özdeşleşme maddelerin faktör yükleri .701 ile .813 arasında değişkenlik göstermektedir.

Yapı geçerliliği sağlanan alt boyutların Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülen güvenilirlik değerleri de örgütle özdeşleşme için .844 olarak bulunmuştur. Böylece çalışmaya tutkunluk değişkeninin ölçümünün güvenilirlik eşik değeri olan .70'i aştığı ve güvenilir olduğu söylenebilir.

#### **4.2.Değişkenler Arası İlişkiler**

Regresyon analizlerinden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olup olmadığını kontrol etmek için değişkenler arasındaki korelasyonlar test edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 5'te değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 7: Değişkenler Arası Korelasyonlar**

Değişkenler	Ortalama	SS	2	3	4	5	6
1 Yöneticiye Güven	4.18	0.8344	.632**	.581**	.834**	.353**	.430**
2 Kuruma Güven	3.53	0.9985		.695**	.903**	.308**	.464**
3 Çalışma Arkadaşlarına Güven	3.74	0.9040			.873**	.286**	.409**
4 Toplam Güven	3.82	0.7954				.361**	.500**
5 Örgütle Özdeşleşme	4.42	0.6041					.348**
6 Çalışmaya Tutkunluk	4.49	1.0280					

\*\* . Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır (iki- kuyruklu) SS: Standart Sapma

Tabloya göre tüm değişkenlerin birbirleri ile anlamlı olarak ilişkili olduğu söylenebilir. Toplam güven değişkeninin alt boyutları ile arasında yüksek korelasyon olması tabiidir, çoklu doğrusallık olduğunu göstermez. Tabloya göre yöneticiye güven, kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk arasındaki korelasyonlar .286 ile .695 arasında değişiklik göstermektedir. Buna ek olarak değişkenler arasındaki yüksek olmayan korelasyonlara bakılarak ayırım geçerliliğinin de sağlandığını söylenebilir.

Ayrıca araştırmamızın ilk hipotezi olan “H1: Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasında bir ilişki vardır.” Yukarıdaki tabloya göre kabul edilmiştir. Toplam güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasında anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu bulunmuştur ( $r=.500$ ,  $p<.01$ ).

Bunun yanında daha detaylı bir sonuç elde etmek için örgütsel güvenin alt boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde tamamının orta düzeyde, olumlu ve anlamlı olmasının yanında; çalışmaya tutkunlukla daha zayıf ilişkiye sahip olan boyutun çalışma arkadaşlarına güven olduğu görülmüştür ( $r=.409$ ). Çalışmaya tutkunluk ile en kuvvetli ilişkinin ise kuruma güvenin olduğu görülmüştür ( $r=.464$ ). Örgütsel özdeşleşmenin hem çalışmaya tutkunluk ( $r=.348$ ) ile hem de örgütsel güven ( $r=.361$ ) ile anlamlı ve orta kuvvette ilişkili olduğu bulunmuştur.

### 4.3.Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada asıl olarak örgütle özdeşleşmenin, örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide aracı rolü test etmek amaçlanmış ve buna dönük olarak “H<sub>2</sub>: Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasındaki ilişkide aracı değişken görevi görmektedir.” hipotezi oluşturulmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi ile aracı değişken analizi için öncelikle Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracı değişken testi uygulanmıştır. Bu testin gerçekleştirilebilmesi için iki ön koşul bulunmaktadır. (i) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir, (ii) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir.

Buna göre, ilk olarak bağımsız değişken olan örgütsel güvenin bağımlı değişken olan çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine bakılmıştır.

İkinci adımda, örgütsel güvenin aracı değişken olması beklenen örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Üçüncü olarak, örgütsel güven ve örgütle özdeşleşme değişkenleri analize birlikte dâhil edilerek, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Değişkenler arasında çoklu doğrusallık bulunmamıştır (VIF değerleri 10’dan küçüktür). Hem örgütsel güvenin hem de örgütle özdeşleşmenin etkilerinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak kısmi bir aracı değişken etkisinin bulunduğu belirtilebilir. Bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 8:** Örgütle Özdeşleşmenin Aracı Değişken Rolünü Test Etmek İçin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F	p	β	T
<b>1. Model</b>	.500	.250	84.527	.000		
Örgütsel Güven => Çalışmaya Tutkunluk					.500*	9.194
<b>2. Model</b>	.361	.130	38.074	.000		
Örgütsel Güven => Örgütle Özdeşleşme					.361*	6.170

**Tablo 8'in Devamı**

3. Model	.53 1	.28 2	49.65 2	.00 0		
Örgütsel Güven => Çalışmaya Tutkunluk					.430 *	7.53 1
Örgütle Özdeşleşme => Çalışmaya Tutkunluk					.192 *	3.36 7

\*= $p < .01$  p: model anlamlılık düzeyi  $\beta$ : Standardize Edilmiş Katsayılar

Tablodaki 1. modelde örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyde (.500) anlamlı ( $p < .01$ ) etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre  $H_{2a}$  alt hipotezi desteklenmiştir. 2. Modelde ise örgütsel güvenin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş ve orta düzeyde (.361) anlamlı etkisinin ( $p < .01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu sonuç  $H_{2b}$  alt hipotezinin desteklendiğini belirtmektedir. Bu sayede iki modelde ara değişken testinin ön koşulları sağlanmıştır. 3. Modelde ise örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin bir arada bulunarak çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu modelde örgütle özdeşleşmenin çalışmaya tutkunluk üzerinde düşük de olsa anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulunmuştur (.192). Böylece,  $H_{2c}$  alt hipotezi desteklenmiştir.

Ayrıca 3. Model ile örgütle özdeşleşmenin ara değişken rolü test edilmiş, örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki anlamlı etkisinin azalarak da olsa devam etmesi sonucu (.430;  $p < .01$ ) kısmi bir aracı değişken etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre " $H_2$ : Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasındaki ilişkide aracı değişken görevi görmektedir" hipotezi kısmen desteklenmiştir.

## 5.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE BAĞLI TESTLER

Bu bölümde örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurum içerisindeki kıdem açısından farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Gelir durumuna göre grup varyanslarının eşit olarak dağılmadığı ve hiçbir grup arasında hiçbir değişken açısından fark olmadığı tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkeni iki alt gruptan oluştuğu için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Diğer değişkenler için tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.



### 5.1.Cinsiyete Bağlı Değişkenler

Örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluğun cinsiyet açısından nasıl farklılaştığını görmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bağımsız t testi istatistikleri grup varyans eşitliklerine göre gösterilir, bu yüzden t testi uygulamadan önce grupların varyans eşitliği testi gerçekleştirilmiş ve t testi sonuçları buna göre yorumlanmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların sadece çalışmaya tutkunluk düzeylerinde cinsiyet açısından fark olduğu bulunmuştur ( $\mu_E = 4.64$ ,  $\mu_K = 4.35$ ;  $p = .022$ ). Bulgulara göre erkek çalışanların kadınlara göre çalışmaya tutkunluk düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilirken, örgütsel güven ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı belirtilebilir.

### 5.2.Yaşa Bağlı Değişkenler

İki veya daha fazla bağımsız grupların ortalamalarının karşılaştırılabilmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testinde de grupların varyans eşitliği için Levene testi ön koşulu bulunmaktadır. Örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin tamamı için grup varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur ( $p_{\text{güven}} = .928$ ;  $p_{\text{özdeşleşme}} = .663$ ;  $p_{\text{çtutkunluk}} = .603$ ). Gerekli koşulların sağlanmasıyla tek Yönlü Anova analizine geçilmiştir. Fakat hiçbir değişken için yaş grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

### 5.3.Eğitim Durumuna Bağlı Değişkenler

Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin tamamı için grup varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur ( $p_{\text{güven}} = .300$ ;  $p_{\text{özdeşleşme}} = .564$ ;  $p_{\text{çtutkunluk}} = .421$ ). Gerekli koşulların sağlanmasıyla tek Yönlü Anova analizine geçilmiştir. Sadece çalışmaya tutkunluk düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı bulunmuştur ( $p = .004$ ). Çalışmaya tutkunluk düzeyinin eğitim grupları arasında nasıl farklılaştığını belirleyebilmek için

Scheffe testi uygulanmış, lise ve üniversite mezunları arasında çalışmaya tutkunluk açısından anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

**Tablo 9:** Eğitim Durumuna Bağlı Değişkenlerin Çalışmaya Tutkunluğa Etkileri

Eğitim Düzeyi		Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p.	Aralık	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise	Ön lisans	.67251	.47259	.568	-.6576	2.0026
	Lisans	.83918*	.24206	.008	.1579	1.5205
	Lisansüstü	.51012	.30459	.424	-.3472	1.3674
Ön lisans	Lise	-.67251	.47259	.568	-2.0026	.6576
	Lisans	.16667	.41801	.984	-1.0098	1.3432
	Lisansüstü	-.16239	.45707	.988	-1.4488	1.1240
Lisans	Lise	-.83918*	.24206	.008	-1.5205	-.1579
	Ön lisans	-.16667	.41801	.984	-1.3432	1.0098
	Lisansüstü	-.32906	.21015	.485	-.9205	.2624
Lisansüstü	Lise	-.51012	.30459	.424	-1.3674	.3472
	Ön lisans	.16239	.45707	.988	-1.1240	1.4488
	Lisans	.32906	.21015	.485	-.2624	.9205

\*. Ortalama farkı .05 seviyesinde anlamlıdır.

#### 5.4.Kurum İçindeki Kıdeme Bağlı Değişkenler

Çalışanların kurum içinde sahip oldukları çalışma süresine göre örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin farklılaşım farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin tamamı için grup varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur ( $p_{güven}=.238$ ;  $p_{özdeşleşme}=.185$ ;  $p_{çtutkunluk}=.622$ ). Gerekli koşulların sağlanmasıyla tek Yönlü Anova analizine geçilmiştir. Sadece örgütsel güven ( $p=.004$ ) düzeyinin çalışanların kurum içinde sahip oldukları kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel güven düzeyinin kıdeme göre nasıl farklılaştığını belirleyebilmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Buna göre 0-1 yıl arası kıdeme sahip olanlar ve 5-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

## IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünya ekonomisi ile birlikte kar amacıyla faaliyet gösteren işletmeler minimum maliyet ve maksimum fayda ilkesi ile hareket etmektedir. Şirketler bu hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda diğer örgütlerden farklılaşabilmeleri, teknolojik ve sektörel değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Bütün bunların yanında günümüzün gelişen ekonomilerinde iş hayatının en önemli kaynaklarından biri olarak insan gücü ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler de çalışanlardan optimum seviyede verim elde edebilmek için onların iş tatmini, motivasyon, yaptıkları işe ilişkin her türlü altyapı, donanım ve eğitimlerinin verilmesi, sosyal ve psikolojik açıdan desteklenmesi gibi birçok konuya gereken hassasiyeti göstermektedir.

Çalışmamızda hizmet yoğun sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlardaki örgütsel güven duygusunun çalışmaya tutkunluk duygusu ile olan ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Güven duygusal anlamda yakınlığı ifade eden bir kavram olmakla birlikte, karşıdakinden zarar gelmeyeceği düşüncesi ile kişide oluşan savunmasızlık halidir. Güven duygusu herhangi bir kişiye ya da örgütün tamamına karşı oluşabilir. Kişiye karşı hissedilen güven duygusu daha spesifik olmakla birlikte, örgütsel güven çalışanın örgütüne, yöneticisine veya liderine karşı duyduğu güven olarak adlandırılmaktadır.

Çalışmamızda ve yapmış olduğumuz anketlerde güven kavramı ele alınırken, çalışanların örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven dikkate alınarak araştırma yapılmıştır. Kısaca değinmek gerekirse; örgüte güven, mevcut durumun devam edeceğine, çalışanların haklarına herhangi bir zarar gelmeyeceğine, olumsuz koşullarda dahi yönetimin sorumluluklarını yerine getirerek, çalışanları mağdur etmeyeceğine olan inançtır. Ayrıca adil bir insan kaynakları politikası ve kurum içi sosyal faaliyetler de örgüte güven duygusunu pekiştiren diğer değişkenlerdir.

Yöneticiye güven ise, örgüt içerisinde çalışanların yöneticinin davranış, söz ve kararlarından duyduğu beklenti ile aralarında oluşan ilişkidir. Yöneticinin davranışları ve almış olduğu kararlar çalışanlardaki güven duygusunun pekişmesinde büyük bir öneme sahiptir. Whitener ve arkadaşlarının (1998) "Yönetmel Güvenilirlik Modeli" adını verdikleri modellerinde, çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayan ve yöneticilerde bulunması gereken özellikler ise; davranışlarda tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı, doğru ve açıklayıcı bir iletişim, ilgi ve itina göstermedir.

Çalışma arkadaşlarına güven, genellikle örgüt içindeki çalışanların kendi aralarındaki ilişki, davranış ve konuşmalarda dürüstlük ve iyi niyetlerine karşılık oluşan beklentidir (Cook ve Wall, 1980). Güvenin oluşumu insanların risk alma duygularını devreye sokar. Güvenin olduğu yerde diğerlerinin üstünlük sağlamayacağı inancı vardır. Güven, korktuğundan çok umduğunu bulacağı beklentisi üzerine kurulur. Birinin diğerine olan güveni, onların nasıl davranacağından çok, verilen kararların kendisini etkileyip etkilemeyeceği sorusuna yanıt arar. Böylece güven, bu soruya verilen yanıt ile birlikte kişilerin harekete geçmesinde önemli rol oynar (McAllister, 1995).

Çalışmaya tutkunluk, çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal anlamda tümüyle iş rollerini yerine getirmeye vermeleri olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990). Bu üç unsurdan; fiziksel bileşen, işi yaparken kişinin bütün enerjisini harcaması, duygusal bileşen, kişinin yüreğini ortaya koyması, bilişsel bileşen ise işi yaparken kendini kaptırıp, her şeyi unutması şeklinde açıklanmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir gruba ait olduğunu kabullenmesi, örgüt değerleri ve amaçları ile kendi değerlerinin örtüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Tarafların birbirinin beklentilerini ve davranışlarını test ederek, gözlemledikleri sürecin sonucunda yoğunluk kazanan özdeşleşme, karşılıklı güven duygusunun en üst seviyede olmasını ve tarafların birbirlerinin önceliklerine önem vermelerini gerektirir. Aynı grup içindeki bireyler ait oldukları grubun diğer üyelerine karşı, dışarıdaki insanlara olduğundan daha güvenilir

davranış gösterme eğilimi içinde olurlar. Böylece herhangi bir örgüte ait olan bireyler kendilerini daha güvende hissederler (Shapiro ve Sheppard, 1992).

Çalışmaya tutkunluk üzerine yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütteki çalışanlar arasında oluşturulacak güven ortamı ve bu güven ortamının çalışanlar tarafından da benimsenmesi durumu, bireylerdeki çalışmaya tutkunluk duygusunun pekiştirilmesi ve güçlenmesi için mutlak olarak bulunması gereken unsurlardan biridir.

Araştırmamızın örneklem kümesini bir kamu bankasında görev yapan beyaz yakalı 256 çalışan, araştırmanın evrenini ise bu kamu bankasının beyaz yakalı tüm çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'deki 23 farklı ilde bulunan 23 farklı şubeden 256 kişiye ulaşılmıştır. Buna göre çalışmadaki örneklemin %46'sı erkeklerden oluşurken 53'ü kadınlardan oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde büyük çoğunluğun 20-30 yaş aralığında olduğu (139), 31-40 yaş arasında 60, 41-50 yaş arasında 52 kişinin olduğu, 51 yaş ve üzerinde ise sadece 5 kişinin olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların %61.7'sinin bekar, %38.3'ünün evli olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların %80'i lisans, %10'u yüksek lisans, %7.5'i lise ve %2.4'ünün ön lisans mezunudur. Gelir durumlarına bakıldığında ise katılımcıların çoğunun 3000 liranın altında geliri olan çalışanlar olduğu bulunmuştur (%47.6'si 1000-2000; %44.1'i 2001-3000). Son olarak, katılımcıların %52,9'unun 1-5 yıldır, %25,8'inin 5-10 yıldır, %12,7'sinin 10 yıldan fazladır, %8,6'sinin ise 1 yıldan az süredir bu kurumda çalıştığı bildirilmiştir.

Çalışmamıza konu anketlerin analizi neticesinde; örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre, "Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca araştırmamızın ilk hipotezi olan "Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasında bir ilişki vardır." dikkate alındığında, toplam güven ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=.500$ ,  $p<.01$ ).

Toplam güvenin alt boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde ise, tamamının orta düzeyde, olumlu ve anlamlı olmasının yanında; çalışmaya tutkunluk ile daha zayıf ilişkiye sahip olan boyutun çalışma arkadaşlarına güven olduğu görülmüştür ( $r=.409$ ). Çalışmaya tutkunluk ile en kuvvetli ilişkinin ise kuruma güven boyutuna ait olduğu gözlenmiştir ( $r=.464$ ).

Örgütsel güvenin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş olup, orta düzeyde ( $.361$ ) ve anlamlı ( $p<.01$ ) bir etkisinin mevcut olduğu belirlenmiştir. Böylece “Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Yapmış olduğumuz anket çalışmalarının analizleri neticesinde; örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin bir arada değerlendirilerek, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin hem çalışmaya tutkunluk ile hem de örgütsel güven ile anlamlı ve orta kuvvette ilişkisi olduğu tespit edilmiştir ( $.192$ ). Böylece, “Örgütle özdeşleşmenin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” alt hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca bu çalışmada örgütle özdeşleşmenin aracı değişken olarak rolü test edilmiş, örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki anlamlı etkisinin azalarak da olsa devam etmesi sonucu kısmi bir aracı değişken etkisinin olduğu gözlenmiştir ( $.430$ ;  $p<.01$ ). Buna göre “Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel Güven ile Çalışmaya Tutkunluk arasındaki ilişkide aracı değişken görevi görmektedir.” hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Analiz bölümünün sonunda örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurum içerisindeki kıdem açısından farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Cinsiyete bağlı değişkenler incelendiğinde; çalışanların sadece çalışmaya tutkunluk düzeylerinde cinsiyet açısından fark olduğu bulunmuştur ( $\mu_E= 4.64$ ,  $\mu_K= 4.35$ ;  $p=.022$ ). Buna göre bulgular, bize erkek çalışanların kadınlara göre çalışmaya tutkunluk düzeylerinin daha fazla olduğunu söylerken,

örgütsel güven ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığını göstermiştir.

Yaşa bağlı değişkenler dikkate alındığında; örgütsel güven, örgütle özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin hiçbirisi için yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumuna bağlı değişkenlere bakıldığında, yürütülen analiz çalışmasında sadece çalışmaya tutkunluk düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı bulunmuştur ( $p=.004$ ). Buna göre lise ve üniversite mezunları arasında çalışmaya tutkunluk açısından anlamlı bir farkın bulunduğu ve üniversite mezunlarında bu seviyenin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Kıdeme bağlı değişkenlere göre yürütülen analiz çalışmasında; sadece örgütsel güven ( $p=.004$ ) düzeyinin çalışanların kurum içinde sahip oldukları kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre 0-1 yıl arası kıdeme sahip olanlar ve 5-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir.

Bu sonuçlar neticesinde, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin hem çalışmaya tutkunluk ile hem de örgütsel güven ile anlamlı ve orta kuvvette ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken rolü test edilmiş, örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki anlamlı etkisinin azalarak da olsa devam etmesi sonucu kısmi bir aracı değişken etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede, güven duygusu oldukça önemli bir unsurdur. Örgüt içerisindeki güven ortamının oluşması işbirliğini de beraberinde getirirken, zihinsel olarak rahatlayan çalışanlar kendilerini işlerine vererek, örgüt için daha verimli bir çalışma içine girerler. Adil bir yönetim ve performans sistemi ile yönetilen ve güven ortamının hâkim olduğu örgütlerdeki çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının artması kaçınılmazdır. Örgütteki çalışanlar arasında oluşturulacak güven ortamı ve bu güven ortamının çalışanlar tarafından da benimsenmesi durumu, bireylerdeki çalışmaya tutkunluk

duygusunun pekiştirilmesi ve güçlenmesi için mutlak olarak bulunması gereken unsurlardandır. Hizmet sektöründe yer alan ve insan odaklı bir çalışmanın yoğun olduğu bankacılık sektöründeki çalışanların örgüt içindeki güven ortamlarının tesis edilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel özdeşleşmelerinin pekişmesi ile çalışmaya tutkunluk seviyelerinin de olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

Literatüre bakıldığında; söz konusu üç kavramsal yapı ile ilgili ayrı ayrı veya ikili olarak tez ve analiz çalışması bulunmakla birlikte, her üç kavramı da içine alan analiz ve alan yazın çalışmasına rastlanılmamıştır. Yapmış olduğumuz çalışma, literatürde herhangi bir örneğinin bulunmaması ve bu alanda yapılan ilk alan yazın ve analiz çalışması olması açısından önem arz etmektedir. Bu yönüyle daha önceki çalışmalara ve sektöre farklı bir bakış açısı getirdiği düşünülmektedir. Yapılan çalışmanın tek bir bankada yapılmış olması, her ne kadar sektörün tamamını temsil etmesi açısından eksiklik oluştursa da, sektör hakkında bilgi vermesi açısından önem bir çalışmadır. Konu hakkında çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılara tavsiyemiz; araştırmalarına diğer bankaları da dâhil etmeleri, daha büyük bir örneklem kümesi ile sektöre geniş bir bakış açısı ile bakmalarını sağlayacaktır.



## EKLER

### EK-A. KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

#### T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formunda elde edilecek olan bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma "Örgütsel Özdeşleşme, Güven ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi" ölçmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu ilişkiyi ölçebilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 15-20 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma açısından büyük bir değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz durumlarda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Çalışma tamamen akademik çalışma için gerçekleştirilmektedir. Anket, katılımcıların bireysel kimlik bilgilerini ve firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgiler içermemektedir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU  
0216 681 51 00 (Dahili: 5479-5471)  
alayoglu@gmail.com

Kemal ÖZ  
0544 456 99 90  
kemal.oz@turkiyefinans.com.tr

## BÖLÜM 1

Aşağıda çalışanların iş yaşamı içerisinde gerek kendi kurumları, gerek iş ortamı ve yöneticileri hakkındaki izlenimleri ve bunlara karşı duygu ve düşünceleri belirtilmiştir. Ankette iş yeriniz, çalışma arkadaşlarınız ve ortamınız hakkında verilen ifadelere katılma derecenizi seçerek belirtiniz.

**Katılma dereceleri:** 1= Hiç katılmıyorum 2= Çok az katılıyorum 3= Biraz Katılıyorum 4= Oldukça Katılıyorum 5= Tamamen katılıyorum

Açıklamalar		Dereceler				
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.					
2	Çalışma arkadaşlarım, bilgi ve çabası ile başarmak isteyen kişilerdir.					
3	Yöneticim dürüst ve adildir.					
4	Kurumumun başarısını kendi başarımlarım gibi sahiplenirim.					
5	Çalıştığım kurum toplumda pozitif imaja sahiptir.					
6	Çalışma arkadaşlarım, kendilerini geliştirirler					
7	Yöneticim iyi bir takım lideridir.					
8	Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederim.					
9	Çalıştığım kurum huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.					
10	Çalışma arkadaşlarım, dürüst ve açıktırlar.					
11	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.					
12	Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerim.					
13	Çalıştığım kurum işe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.					
14	Çalışma arkadaşlarım, iş arkadaşlarına sevecendirler.					
15	Yöneticim kendine güvenir.					

Açıklamalar		Dereceler				
		1	2	3	4	5
16	Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserim.					
17	Çalıştığım kurum çalışanlarında bağlılık yaratır.					
18	Çalışma arkadaşlarım, iş arkadaşlarını istismar etmezler.					
19	Yöneticim kurum içinde gerginlik yaratmaz.					
20	Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederim.					
21	Çalıştığım kurum yüksek mali güce sahip bir kurumdur.					
22	Çalışma arkadaşlarım, hoşgörülüdürler.					
23	Yöneticim bilgi paylaşımına önem verir.					
24	Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.					
25	Çalışma arkadaşlarım, sorumluluk sahibi kişilerdir.					
26	Yöneticim çalışanlara güven verir.					
27	Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.					
28	Çalışma arkadaşlarım, politik ve içten pazarlıklı değillerdir.					
29	Yöneticim işinde yetkindir.					
30	Çalıştığım kurum çalışanların ihtiyacını dikkate alır.					
31	Çalışma arkadaşlarım, çalışma ortamına kolayca uyum sağlarlar.					
32	Yöneticim yetki verir ve altında çalışanlar önemser.					
33	Çalıştığım kurum uzun süreli istihdam sağlar.					
34	Yöneticim çalışanları destekler.					
35	Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırım.					

## BÖLÜM 2

Aşağıda çalışanların işleri ile ilgili izlenimleri ve bunlara karşı duygu ve düşünceleri belirtilmiştir. Ankette işiniz hakkında verilen ifadelere katılma derecenizi seçerek, işaretleyiniz.

**Katılma dereceleri:** 1= Hiç 2= Nadiren 3= Ara Sıra 4= Sık 5= Çok Sık 6= Her Zaman

	Açıklamalar	Dereceler					
		1	2	3	4	5	6
36	İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum.						
37	İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissederim.						
38	İşim bana heyecan verir.						
39	İşim bana ilham verir.						
40	Sabah kalktığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir.						
41	Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.						
42	Yaptığım işlerle gurur duyarım.						
43	Çalışırken kendimi işe kaptırırım.						
44	Çalışırken işim beni alır götürür						

## EK-B. DEMOGRAFİK SORULAR

Aşağıda belirtilen demografik bilgilerden size uygun olanlarını seçerek, işaretleyiniz.

1	Yaşınız	<input type="radio"/> 20-30 <input type="radio"/> 31-40 <input type="radio"/> 41-50 <input type="radio"/> 51 ve üstü
2	Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> K
3	Medeni Durumunuz	<input type="radio"/> Bekâr <input type="radio"/> Evli
4	Eğitim Düzeyiniz	<input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Ön <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans
5	Aylık Ortalama Gelir (TL)	<input type="radio"/> 1000-2000 arası <input type="radio"/> 2001-3000 arası <input type="radio"/> <input type="radio"/> 3001-4000 arası <input type="radio"/> 4001-5000 arası <input type="radio"/> <input type="radio"/> 5001 ve üstü
6	Çalıştığınız Şehir	<input type="text"/>
7	Çalıştığınız Şube	<input type="text"/>
8	Şubedeki Çalışma Süreniz	<input type="radio"/> 0-12 ay <input type="radio"/> 13-24 ay <input type="radio"/> 25-36 ay <input type="radio"/> <input type="radio"/> 37-48 ay <input type="radio"/> 49-60 ay <input type="radio"/> 61 ay ve üstü
9	Kurumdaki Çalışma Süreniz	<input type="text"/>
10	Toplam Personel Sayısı	<input type="radio"/> 1-5 kişi <input type="radio"/> 6-10 kişi <input type="radio"/> 11-15 kişi <input type="radio"/> <input type="radio"/> 16 kişi ve üstü

## ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Adams, S. H. (2008). Further Exploration of Organizational Trust Factors. *Virginia Polytechnic Institute and State University*.  
[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED501630&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED501630](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED501630&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED501630), Erisim:01.11.2010. adresinden alındı
- Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi*, 64.
- Apker, J., Ford, W. S., & Fox, D. H. (2003). Predicting Nurses' Organizational And Professional Identification: The Effect Of Nursing Roles, Professional Autonomy, And Supportive Communication. *Nursing Economics*, 226-232.
- Ashforth, B. H. (1995). Emotion in the Workplace: A reappraisal, *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashforth, M. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- Bakker, A. A. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Blake, A. A., & Mael, F. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Identification*, 103.
- Boros, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical And Empirical Analyses Of Competing Conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 3.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 327.
- Brown, E. Z., Erwin, C. R., & Petkov, D. (2006). On the Impact of Demographic Variables on Interpersonal and Organizational Trust. *Competition Forum*, 135.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 643.
- Butler, J. K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, And Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group & Organization Management*, 217.
- Cadenhead, A. C., & Richman, C. (1996). The Effects Of Interpersonal Trust And Group Status On Prosocial And Aggressive Behaviors. *Social Behavior And Personality*, 169-184.
- Carol, R. (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. *Int. J. of Human Resoune Management*, 1269-1291.

- Christ, O., Dick, V., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organizational Identification As Determinants Of Different Forms Of Organizational Citizenship Behaviour Among Schoolteachers. *British Journal Of Educational Psychology*, 329-341.
- Christian, M. G. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2009). Linking Trust In The Principal To School Outcomes The Mediating Role Of Organizational Identification And Work Engagement. *International Journal of Educational Management*, 574-589.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 47-71.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 39-52.
- Cremer, D. D., & Knippenberg, D. V. (2005). Cooperation As A Function Of Leader Self-Sacrifice, Trust, And Identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 355-369.
- Cummings, L., & Bromiley, P. (Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research). *The Organizational Trust Inventory (OTI)*, Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (eds.). London: Sage Publications.
- Dani, S. S., D., B. N., J., B. C., & K., K. A. (2006). The implications of Organizational Culture and Trust in The Working of Virtual Teams. *J. Engineering Manufacture*, 220.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 315-326.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.
- Dick, V. W. (2005). To Be (Long) Or Not To Be(Long): Social Identification In Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 189-218.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 557-588.
- Douglas, C., & Zivnuska, S. (2008). Developing Trust in Leaders: An Antecedent of Firm Performance. *Advanced Management Journal*, 20.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Harquail, Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239.
- Elsbach, K. D. (1999). An Expanded Model Of Organizational Identification. *Research in Organizational Behavior*, 163-200.

- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification And The National Rifle Association. *Organization Science*, 393-413.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven*,. Ankara: Vadi Yayınları.
- Fişek, K. (1979). Yönetim. (Asunakutlu, Dü.) *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, 40.
- Freud, S. (2006). *Kitle Psikolojisi*. (K. Şipal, Çev.) Cem Yayınevi.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (A. Buğdaycı, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived External Prestige And Internal Respect: New Insights Into The Organizational Identification Process. *Human Relations*, 701.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution Of Society: Outline Of The Theory Of Structuration*. Cambridge: Polity.
- Glisson, C., & Lawrence, R. J. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal Of Organizational Behavior*, 23.
- Goto, S. G. (1996). To Trust Or Not ToTrust: Situational And Dispositional Determinants. *Social Behavior And Personality*, 119-132.
- Han, G. (., & Harms, P. (2010). Team Identification, Trust And Conflict: A Mediation Model. *International Journal of Conflict Management*, 21, 20-43.
- Haudan, J. (2008). *The Art of Engagement*. New York: McGraw – Hill.
- Hellriegel, D. S. (2007). *Organizational Behaviour* (11 b.). USA: Thomson Learning.
- Henri, T. (1982). Social Psychology Of Intergroup Relations. *Ann. Rev. Psychol*, 2.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms. *Communication Theory*, 7-30.
- Hogg, M. v. (1988). Social Identifications: A Social Psychology Of Intergrup Relations And Group Processes. *London: Routledge*.
- Hogg, M. v. (2007). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 379-403.
- Hoy, W., & M. Tschannen-Moran . (2003). *The Conceptualization And Measurement Of Faculty Trust In Schools: The Omnibus T-Scale, Studies in Learning and Organizing Schools* (Cilt 7). Greenwich: Information Age Publishing.
- Huff, L. v. (2003). Levels Of Organizational Trust İn Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 81.
- Jackson, S. C. (1999). Flow in Sports, . *Human Kinetics, Champaign, IL* .
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 6.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.



- Kanungo, R. (1982). *Work Alienation: An integrative approach*. New York: Praeger Publishers.
- Knippenberg, D. V., & Van Schie, E. C. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 137-147.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korczynski, M. (2003). *Güvenin Ekonomi Politikası Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Kramer, M. (1999). Trust and Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Of Psychology*, 569-598.
- Kreiner, G., & Ashforth, B. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behaviour*, 1-27.
- Lee, H.-J. (2004). The Role Of Competence-Based Trust And Organizational Identification In Continuous Improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 623-639.
- Leither, M. M. (2004). Areas of Worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. (P. L. Perrewe, Dü.) *Emotional and Psychological Process and Positive Intervention Strategies*, 3.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, London: Sage. ([http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=A\\_8LbcsgrNMC&oi=fnd&pg=PA114&dq=Developing+and+Maintaining+Trust+in+Work+Relationships&ots=VoC4Bv-hu6&sig=W7Joqec13vr6Nqlww\\_27tEsHGMY#v=onepage&q=Developing%20and%20Maintaining%20Trust%20in%20Work%20Relationships](http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=A_8LbcsgrNMC&oi=fnd&pg=PA114&dq=Developing+and+Maintaining+Trust+in+Work+Relationships&ots=VoC4Bv-hu6&sig=W7Joqec13vr6Nqlww_27tEsHGMY#v=onepage&q=Developing%20and%20Maintaining%20Trust%20in%20Work%20Relationships) adresinden alındı)
- Macey, W. S. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*(1), 3-30.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Maslach, C. L. (1997). The Truth About Burnout. *Jossey- Bass*.
- Maslach, C. S. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(77), 11-37.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational trust. *Academy of Management Review*, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*, 24-59.
- Meşe, G. (1999). Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In M. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R., (Eds.). *Trust in organizations: frontiers of theory and reach*, 445.
- Mishra, A. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R.M.Kramer & T.R. Tyler (Eds.). *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 443-485.
- Mollering, G., Backmann, R., & Lee, S. H. (2004). Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation (eds). The Micro – Foundations of Organizational Trust. *Journal of Managerial Psychology*.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi*. (B. Akın, Çev.) Konya: Çizgi Kitabevi.
- Mudrack, P. (2006). Understanding Workaholism: The Case for Behavioral Tendencies. (R. J. Burke, Dü.) *Research Companion to Working Time and Work Addiction*.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 614-635.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The facts about work addiction*. New York: World Publishing.
- Öner, Z. H. (2008). The Mediating Effect of Organizational Justice Moderating Roles of Sende of Coherence and Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Paine, S. C. (2007). The Relationship Among Interpersonal And Organizational Trust And Organizational Commitment. Doctoral dissertation. *San Diego Alliant International University*, 28.
- Rathbone, A. D. (2006). Work Engagement of Employees in the Mining Environment, Mini-dissertation. *Morth-West University, Potchefstroom Campus*, 18-19.
- Roberts, D., & Davenport, T. (2002). Job Engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 393-404.
- Schaufeli, W. T. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An international review*, 167-256.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A mutli sample study. *Journal of Organizational Behaviour*,(25), 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gozales-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behaviour*. (11, Dü.) USA: John Wiley & Sons.
- Scott, C., Corman, S., & Cheney, G. (Communication Theory). *Development Of A Structural Model Of Identification In The Organization*.
- Shapiro, D. L., & Sheppard, B. H. (1992). In Theory. Business On A Handshake. *Negotiation Journal*, 365-377.
- Smidts, A. (2000). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification. *Erasmus Research Institute of Management*, 6.
- Stets, J. v. (2000). Identity Theory And Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.
- Tajfel, H. v. (1985). *The Social Identity Theory Of Intergrup Behaviour*. <http://faculty.kent.edu/updegraffj/gradsocial/readings/tajfel.pdf> adresinden alındı
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 241-260.
- Toprak, O. (2006). Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Tsamitis, D. H. (2009). *An Exploration Of The Influence Of Institutional Factors And Practices On Organizational Identification In Students Enrolled In Transnational University Partnership Programs*. University Of Pennsylvania.
- Turner, H. (2007). Predictors of Teachers' Job Satisfaction in Urban Middle Schools . *Doktora Tezi, The University of North Carolina at Chapel Hill, Educational Administration* .
- Tüzün, İ. K. (2006). Orgütsel Guven, Orgütsel Kimlik Ve Orgütsel Ozdeslesme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 265-283.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category Saliency And Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 273-285.

- Van, D., Rolf, H., Giles, G., Michael, W., & Wieseke, J. (2007). Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 133-150.
- Whitener, 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, The Academy of Management Review*, 513.
- Yaşar, Ö. (2005). Örgütsel Güvenin Örgütsel İklima Etkisi: Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi*.
- Zalabak, P. S., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What It Means, Why It Matters. *The Journal of International Management Studies*, 1-9.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 229-239.