

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Zeynep Ecem GÜNÜŞEN**

**1350Y71114**

**İstanbul, Haziran 2016**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Zeynep Ecem GÜNÜŞEN**

**1350Y71114**




**DANIŞMAN: DOÇ. DR. Ahu Tuğba KARABULUT**

**İstanbul, Haziran 2016**

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Zeynep Eren Gövrişen in "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doc. Dr. Tuğba Karahüner	
Jüri Üyesi	: Doc. Dr. Sinen Ergun	
Jüri Üyesi	: Doc. Dr. Beliz Ülgen	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla 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.

## ÖZET

Bu çalışmada ulaşılmak istenilen amaç, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada örgütsel güven kavramı; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven alt boyutları ile incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları ile ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi, basit tesadüfi örnekleme yöntemidir. Araştırmaya yönelik hazırlanmış olan anket konaklama sektöründe yer alan bir işletmede bulunan çalışanların 300 tanesine verilmiş, 250 tanesinin cevapları analiz edilmiştir. Elde edilen veriler; frekans dağılım analizi, ortalama ve standart sapma analizleri, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma neticesinde örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Konaklama Sektörü

## **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to examine the effect of organizational trust on organizational loyalty. Organizational trust is explored in the following 3 dimensions: trust to manager, trust to colleagues, trust to organization. Organizational loyalty is explored in the following 3 dimensions: Affective commitment, continuance commitment, normative commitment. Simple random sampling is preferred in this research. The questionnaire was given to 300 employees in one company in hospitality sector. 250 of them filled out the questionnaire. Thus, the sampling of this study is 250. Frequency distribution analysis, mean and standard deviation analysis, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were applied to the collected data. As a result of this study organizational trust has positive effect on organizational loyalty.

**Keywords:** Organizational Trust, Organizational Loyalty, Hospitality Sector

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Özet .....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi .....	viii
Şekiller Listesi .....	ix
Kısaltmalar Listesi.....	x
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.ÖRGÜTSEL GÜVENE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>3</b>
1.1. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. Örgütsel Güvenin Boyutları .....	13
1.2.1. Yöneticiye Duyulmakta Olan Güven .....	13
1.2.2. Örgüte Duyulmakta Olan Güven .....	16
1.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	18
1.3. Örgütsel Güven Üzerinde Etkileme Gücüne Sahip Olan Faktörler .....	20
1.4. Örgütsel Güvenin İşlevleri .....	28
1.4.1. Kaosu Minimuma İndirme İşlevi .....	29
1.4.2. İletişim Konusunda Etkinliğin Temin Edilmesi.....	29
1.4.3. Dayanışma İle İşbirliği Temin Etme İşlevi .....	30
1.5. Örgütsel Güven Konusunda İleri Sürülen Çeşitli Modeller.....	31
1.5.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	32
1.5.2. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'in Güven Modeli.....	34
1.5.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli.....	37
1.5.4. Mayer, Davis ve Schoorman'in Güven Modeli .....	39
1.6. Örgütsel Güvenin Sağladığı Faydalar .....	42
1.7. Örgütsel Güvenin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar .....	44
<b>2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>48</b>
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	48

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileme Potansiyeli Taşıyan Etmenler .....	55
2.2.1. Bireysel Etmenler .....	55
2.2.1.1. Yaş .....	55
2.2.1.2. Cinsiyet .....	57
2.2.1.3. Eğitim Düzeyi .....	58
2.2.1.4. Medeni Hal .....	60
2.2.1.5. Kıdem .....	61
2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	62
2.2.2.1. İşin Sahip Olduğu Özellikler .....	63
2.2.2.2. Takım Olarak Gerçekleştirilen Çalışmalar .....	65
2.2.2.3. Liderlik ve Yönetim .....	66
2.2.2.4. Ücret Seviyesi .....	68
2.2.2.5. Örgüt Kültürü .....	69
2.2.3. Örgüt Dışı Etmenler .....	70
2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	71
2.3.1. Örgütün Ortaya Koyduğu Amaç ve Değerleri Özümseme .....	72
2.3.2. Örgüt Adına Çeşitli Özveriler Gösterme .....	73
2.3.3. Çalışanlarda Örgüte Yönelik Aidiyet Duygularının Gelişimi .....	74
2.3.4. Örgütle Bir Olma (Özdeşleşme) .....	75
2.3.5. Örgüt İçerisinde Devamlılığın Sürdürülebilmesi için Arzulu Davranma .....	76
2.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkileri .....	77
2.4.1. Mesleki Bağlılık .....	78
2.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	80
2.4.3. Sadakat .....	81
2.4.4. İtaat .....	82
2.5. Örgütsel Bağlılıkla Alakalı Ortaya Konulan Çeşitli Teoriler ve Görüşler ..	83
2.5.1. Tutumsal Bağlılık .....	84
2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	85
2.5.1.1.1. Devam Bağlılığı .....	86
2.5.1.1.2. Uyum Bağlılığı .....	87
2.5.1.1.3. Kontrol Bağlılığı .....	88
2.5.1.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	88

2.5.1.2.1. Duygusal Bağlılık .....	89
2.5.1.2.2. Devam Bağlılığı.....	91
2.5.1.2.3. Normatif Bağlılık.....	92
2.5.2. Davranışsal Bağlılık .....	94
2.5.2.1. Salancik'in Yaklaşımı .....	95
2.5.2.2. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı .....	97
2.6. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Yöntemleri.....	100
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	103
2.7.1. Performans .....	103
2.7.2. Devamsızlık.....	105
2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devir Oranı .....	107
2.8. Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığı Bir Arada Ele Alan Çalışmalar .....	110
<b>3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI.....</b>	<b>114</b>
3.1. Araştırma Amacı, Modeli ve Hipotezi.....	114
3.2. Araştırma Örnekleme.....	114
3.3. Araştırma Formu, Kullanılan Ölçekler, Yapılan Analizler.....	114
3.4. Demografik Soruların Analizi.....	115
3.5. Tanımlayıcı İstatistikler .....	116
3.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....	119
3.7. Korelasyon Analizi .....	124
3.8. Çoklu Regresyon Analizi .....	125
<b>SONUÇ .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>133</b>



## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Güven Üzerinde Etkileme Potansiyeli Taşıyan Faktörler.....	21
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Anlamda Güven İle Güven Düzeyi Üzerinde Etkileme Potansiyeline Sahip Olan Faktörler.....	22
<b>Tablo 3.</b> Bromiley ve Cummings Modeli .....	38
<b>Tablo 4.</b> Kanter ile Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Karşılaştırması .....	85
<b>Tablo 5.</b> Demografik Verilerin Analizi.....	116
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Güven Ölçeğindeki İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	117
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	118
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Güven Faktör Analizi.....	120
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi.....	122
<b>Tablo 10.</b> Korelasyon Analizi .....	124
<b>Tablo 11.</b> Çoklu Regresyon Modeli .....	125

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No**

<b>Şekil 1.</b> Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli .....	36
<b>Şekil 2.</b> Mayer, Davis ve Schoorman'in (1995) Örgütsel Güven Modeli .....	41
<b>Şekil 3.</b> Becker'in Yan Bahis Yaklaşımının Kaynakları .....	99
<b>Şekil 4.</b> Araştırma Modeli .....	114



## KISALTMALAR

- A.g.e** : Adı geçen eser  
**A.g.m** :Adı geçen makale  
**C.** : Cilt  
**S.** :Sayı  
**s.** :Sayfa  
**vb.** :Ve benzeri  
**vd.** :Ve diğerleri  
**vs.** :Vesaire

## GİRİŞ

Yaşanılan dönem içerisinde belirli bir zaman diliminde bireyler eğitim görmekte ve sonrasında iş ortamına girmektedirler. Bu çalışanlar çalışmalarını sürdürecekleri işletmelerde ekonomik ve duygusal açıdan örgüte katkılarına karşılık bulmak isterler. Örgütün çalışanlarına yönelik yükümlülüklerini gerçekleştirdiği, adaletli olduğu ve maddi boyutlar bağlamında ve bunun yanında yükselme olanakları da tanıyan bir sistemin içerisinde olmayı arzu ederler. Bireyler yer aldıkları örgüt içerisinde bulunan yönetim kadrosuna, iş yürüttükleri çalışma arkadaşlarına karşı güven hissetmek isterler ve bilincine varmış oldukları güven neticesinde örgüte yönelik bağlılık eğilimi gösterirler.

Hayatımızın her noktasında güven kavramı önemli bir psikolojik terim olarak karşımıza çıkmaktadır ve insan ilişkilerini güçlendirici bir görevi üstlenmektedir. Örgüt kapsamında güven ise güven duyulan bireyin her yönüyle samimiyetine, inanılması durumunu ifade etmektedir.

Tarihte savaşlardan birçoğunun kazanılmasının, güvenin yer aldığı bir ordu yönetimiyle gerçekleştiği apaçık görülmektedir. Güvenin oluşturduğu motivasyon o dönemlerde bile başarının anahtarı olarak örneklerini göstermiştir.

Dünya üzerinde topluluklar halinde yaşayan bireyler birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunmaktadır ve bu bireylerin ilişkilerinde güvenin gerek duyulan bir duygusal husus olduğu ve güvenin var olduğu ortamlarda pozitif yönlü hislerin tetiklendiği görülmektedir.

Örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda başarılı bir gidişatın hakimiyet göstermesinde önem taşıyan diğer bir unsur da örgütsel bağlılıktır ve örgüte yönelik duyulmakta olan bu hissiyat, bireyin örgütü geliştirme hususunda daha fazla çaba harcamasına ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesine yönelik duygu durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu duygu durumunun yaratmış olduğu etkiyle örgütüne bağlılık duyan bir örgüt üyesi, kendi çıkarlarının üstünde örgüt çıkarlarını gözeceğinden ve çalışmasını sürdürdüğü bu kuruma karşı sadakat duyacağından dolayı hizmet veya ürün üretiminde en fazla edinilebilecek faydayı yaratacaktır.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkili olarak görülmekte ve birbirinden soyutlanması mümkün olmayan kavramlar olarak yer almaktadır. Çünkü güvenin olmadığı bir örgütsel yapılanmada bağlılık durumundan söz etmek de mümkün olmayacaktır.

Bu düşünceler doğrultusunda işletmeler kendilerine duygusal bağlamda bu iki kavramsal hissiyatın olumlu yönde vuku bulamamasının risklerini ortadan kaldırmak adına işletmelerin ilk olarak yapması gereken güvensizlik oluşturacak unsurların oluşmasına imkân vermemesidir. Böylece işletme içerisinde oluşacak karmaşıklık önlenerek, huzurlu ve çalışanların var oldukları örgütte yer alma anlamında hevesli oldukları ve bu duygular ile çalıştıklarında olumlu sonuçlar edinileceği açıktır.

Bu çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bu araştırmanın ilk bölümünde örgütsel güven kavramının tanımı, önemi, boyutları, örgütsel güveni etkileyen faktörler, örgütsel güvenin işlevi, kavrama yönelik ileri sürülen çeşitli modeller, örgütsel güvenin faydaları ve örgütsel güven ile ortaya çıkabilecek olan sonuçlara yönelik tanımlamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına değinilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiş, örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığa yönelik teori ve görüşler, örgütsel bağlılığı geliştirme yöntemleri ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma kısmını oluşturmaktadır. Araştırmaya yönelik amaç, model ve hipotezlere değinilmiş, araştırma formu, kullanılan ölçekler ve yapılan analizlerden bahsedilerek, demografik soruların analizi, tanımlayıcı istatistikler üzerinde durulmuştur. Ayrıca faktör ve güvenilirlik analizlerine yer verilerek korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılarak bölüm tamamlanmıştır. Araştırma elde edilen veriler neticesinde sonuca bağlanmıştır.

# 1. ÖRGÜTSEL GÜVENE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın birinci bölümünün kapsamını oluşturan örgütsel güven kavramı çok geniş bir portföyden meydana gelmekte olup, bu bölümde çalışmayla ilgili kavramsal çerçeveye ayrıntılı bir bakış açısından bakılacaktır.

## 1.1. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı ve Önemi

Güven kavramı günlük hayatta olduğu kadar kurumsal alanda da büyük önem taşıyan bir kavram olarak bilinmektedir. Kurumlarda başarılı ve verimli bir çalışmanın anahtarı çalışanlar arasında yüksek düzeyde güvene, sevgi, saygı ve hoşgörüyeye bağlı olmaktadır. Bu nedenlerden ötürü kurumsal alanda kaliteli işler gerçekleştirebilmek adına özellikle yönetici kademesinde faaliyetlerini sürdüren kişiler çalışanlarına, çalışanlar da diğer çalışan arkadaşlarına güven aşılmalı ve güven duymalıdır. Güvenin sarsılması kurumun içerisinde çatışmalara yol açabilecek, bu durumda işin ikinci plana atılmasına ve verimlilik ile performans düşüşüne neden olacaktır.

Möllering vd.'ne (2004, s. 556) göre, literatürde güven üzerine odaklanan çalışmaların çıkış noktası, kâr amacı güden kurumsal kuruluşlarla alakalıdır. Bir kurumun ortakları arasında oluşan geniş vadedeki, birbirine bağımlı olmayan ve kararlılıkla yürütülen ilişkiler güven kavramının varlığına işaret etmektedir. Buradan yola çıkılarak, güven ile çeşitli yaklaşımlar üzerinde süregelen çalışmalar vasıtası ile bu konuya yönelik literatür genişletilmiştir.<sup>1</sup>

Polat ve Celep'e (2008, s. 310) göre, örgütsel anlamda güven örgütsel ve bireysel anlamda güvenlerin bir araya getirilmesi sonucu oluşmaktadır.<sup>2</sup>

Halis vd.'ne (2007, s. 191) göre, örgütsel anlamda güven kurumsal anlamda sistemin yürütülmesini kolaylaştıran ve bu sayede kurum kapsamında iş yapılmasını olanaklı kılan bir kavram olarak kabul edilmektedir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Emrah Tokgöz, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, 2012, s. 8.

<sup>2</sup>Şerif Ahmet Demirdağ, "Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 17.

Mishra ve Morrisey'e (1990, s. 446) göre örgütsel güven kavramı, kişilerin faaliyetlerini yürütmekte oldukları kurum tarafından kendilerine sağlanan çeşitli olanaklara odaklı oluşturdukları görüşlerini ve ilgili kurumun başında bulunan lider vasfını bünyesinde barındıran kişinin dürüst davranacağına ve vermiş olduğu sözleri taviz vermeksizin gerçekleştirme gayretinde olacağına duyulan inanma duygusunu ifade etmektedir.<sup>4</sup>

Demircan ve Ceylan'a (2003, s. 142) göre örgütsel anlamda güven, bir kurumsal yapının içerisinde oluşmakta olan güven iklimi olarak kabul görmektedir. Örgütsel güven, kurum içerisinde ortaya çıkmakta olan kurumsal anlamdaki etkileşimlere, tecrübe ve rollere dayanmakta olan ve kurumun üyelerinin sahip olduğu davranışlar ile niyetleri konusunda ortaya çıkan pozitif yöndeki beklenti durumu olarak kabul edilmektedir.<sup>5</sup>

Günaydın (2001, s. 28), Cook and Wall'un (1980) örgütsel güven tanımını şu şekilde aktarmaktadır; örgütsel manada güven bir kurumun çalışanları tarafından kurumun güvenilirlik durumu konusunda benimsenmiş olan görüştür. Çalışanlar üzerinde, kurumun onların yararına eylemlerde bulunduğu hissini ve izlenimini ortaya çıkaran güvene verilen isimdir.<sup>6</sup>

Cook and Wall'a (1980, s. 39) göre güven, topluluk ve kişiler bağlamında güven yaklaşımı, kurumun geniş vadedeki kâr durumu ile kurumun çatısı altında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireylerin huzuru ve mutluluğu açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak kabul edilmektedir.<sup>7</sup>

Korthuis'in (2002, s. 32) görüşüne göre örgütsel açıdan güven kavramı, çalışanların sahip oldukları kabiliyetlerini daha iyi noktalara taşımalarını, çalışanlar arasında bir görev birlikteliği oluşturulmasını, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının

---

<sup>3</sup>A.g.e.

<sup>4</sup>Cem Kâhya, "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü", (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2013, s. 125.

<sup>5</sup>Leyla Afşar, "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 64.

<sup>6</sup>Muhammed Serhat Semercioğlu, "Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması", (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2012, s. 37.

<sup>7</sup>A.g.e.

istenilen düzeylerde olmasını ve çalışanlara çeşitli yetkiler verilmesini kolaylaştıran bir kavram olarak kabul görmektedir.<sup>8</sup>

Demircan ve Ceylan (2003, s. 142), Matthai'nin (1989) tanımından yola çıkarak örgüt açısından güven kavramını, belirsiz ve karmaşık bir ortamın olduğu, çeşitli riskli durumların meydana gelmekte olduğu hallerde örgütün bireyleri tarafından kendilerine verilmiş bulunan taahhütlerin yerine getirileceğine ve her konuda destek sağlanacağına yönelik inanma durumu olarak ifade etmektedir.<sup>9</sup>

Tüzün'ün (2007) görüşüne göre örgütsel anlamda güven, belirli bir kurum içerisinde oluşan güven iklimini ifade etmekte ve kurumsal manada sahip olunan kabiliyetler, kurulan çeşitli ilişkiler ve üstlenilen roller ölçüsünde, örgütte faaliyetlerini sürdürmekte olan bireylerin, aynı örgütün diğer bireylerinin davranış ve görüşlerine yönelik pozitif anlamdaki beklentilerine verilmekte olan isimdir.<sup>10</sup>

Çetinel (2008, s. 85) ise Bromiley ve Cummings'in (1996) görüşünü dikkate almak suretiyle örgütsel anlamda güveni, bireyin ya da herhangi bir toplumsal grubu meydana getirmekte olan bireylerin karşısında bulunan birey ya da toplumsal gruba yönelik net ve netlikten uzak sözlerine elverişli olarak olumlu davranışlarda bulunma gayreti olarak ifade etmektedir. Herhangi bir durum paralelinde, karşılıklı olarak üzerinde anlaşılacak sözler konusunda hiçbir durum ve koşulda taviz vermeme ve verilmiş bulunan sözleri yerine getirme hususunda dürüstlükten sapmama ve bu konuda karşı tarafın güvenini kazanma durumudur.<sup>11</sup>

Örgütsel anlamda güvenin, çalışanların örgüte dâhil olma esnasında gerçekleştirilen görüşmelerde kendilerine verilen çeşitli sözlerin ilerleyen dönemlerde yerine getirilip getirilmemesi durumu ile alakalı olduğunu belirtmek mümkündür. Örgütsel güvenin sağlanabilmesinin yolu başlangıçta konuşulan konuların ilerleyen

---

<sup>8</sup>Çiğdem Öztürk ve Bahri Aydın, "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 11, S. 2 (2012), s. 487.

<sup>9</sup>Aydın Ünal, "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2011, s. 5.

<sup>10</sup>Çağlar Çağlar, "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Kurum ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, C. 11, S. 4 (2011), s. 1828.

<sup>11</sup>Sabahattin Tekingündüz, "Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2012, s. 46.



dönemlerde değişikliğe uğramaksızın gerçekleştirilmesi yani kısacası verilen sözlerin tutulmasından geçmektedir.

Yılmaz'a (2006) göre, kurumsal anlamda örgüt içerisinde gelişmekte olan güven ikliminin kuruma sağladığı birçok faydadan söz etmek olanaklıdır.<sup>12</sup>

Kurumsal anlamda yüksek seviyelerde örgütsel manada güvenin ortaya çıktığı kurumlarda Yılmaz'ın (2006) bakış açısına göre bazı niteliklerden söz etmek gerekmektedir.<sup>13</sup>

- Güven ile yoğrulmuş kurumsal bir iş ortamı,
- Örgütsel anlamda gelişme ve farklılaşmanın önünün açılması,
- Örgütsel anlamda iş birliğinin etkin bir şekilde temin edilebilmesi,
- Sağlam bir iletişim gerçekleştirilmesi neticesinde işlerde ortak görüşlerin ön plana çıkması,
- Kurumsal anlamda öğrenmeye açık bir yaklaşım benimsenmesi yolu ile başarılı işler gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Kurumun bireyleri üzerinde kuruma ait olma inancının yerleşmesi ve bu sayede bütün kabiliyet ve akılları ile kurumun etkinliği adına çaba sarf etmeleri,
- Kurum kapsamında gerçekleştirilmekte olan yetki dağıtımının basit bir şekilde sağlanması,
- Örgütsel anlamda kurum tarafından işgücünün güveninin kazanılması sonucu gerçekleştirilen işlerde maliyet tasarrufunun sağlanabilmesidir.

Erden'in (2007, s. 22), Engel'dan (2001) aktardığına göre örgüt içerisinde güvenin sağlanabilmesi üç şartın varlığı ile yakından ilişkilidir.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Zeynep Özdere, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği)", (Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015, s. 22-23.

<sup>13</sup>A.g.e.

<sup>14</sup>Ünal, a.g.e., s. 5.

Erden'in (2007, s. 22), Engel'dan (2001) aktarmış bulunduğu bu şartlar aşağıda yer almaktadır:<sup>15</sup>

- Kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanların bu işi gerçekleştirmek adına gereksinim duyulan kabiliyete, tecrübeye ve bilgi sarmalına yönelik yeterli donanımı elde etmiş olması gerekmektedir.
- Kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanların, çalıştıkları kurum tarafından kendilerine sağlanan koşulların (eşit muamele, ücret, iş yükü vb.) adaletli bir sistem çerçevesinde yürütüldüğü konusunda inanca sahip olmaları gerekmektedir.
- Ayrıca, çalışanların karar süreçlerine etkin bir şekilde katılımlarının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Bu şartların sağlanması durumunda kurumsal anlamda örgütün içerisinde bir güven ortamının tesis edilebileceği aşikârdır. Bu şartları karşılayan kurumlar kurumsal anlamda bir güven ortamının sağlanması konusunda büyük bir adım atmış olmaktadır.

Erden (2007, s. 43) çalışmasında, Tschannen-Moran'ın (2000) görüşünü şu şekilde aktarmaktadır; yüksek bir güven ikliminin ortaya çıktığı kuruluşlarda işgücünün huzur adına daha olumlu durumda bulunduğu ve sahip oldukları enerjileri ile kurumsal anlamda gelişimin zeminini hazırladıklarını ileri sürmektedir.<sup>16</sup>

Asunakutlu'ya (2002, s. 10) göre ise, kurumsal anlamda kurumun içerisinde faaliyetlerini yürüten ve sürece dâhil olan bireylerin tümünün güven açısından gerçekten olumlu bir iş çevresinde faaliyetlerde bulunmaları, işe yönelik mevcut tatminin ve ortaya konulan performansın artan bir grafiğe oturmasına katkıda bulunmakta ve neticeler kurumun tamamına pozitif yönde intikal etmektedir.<sup>17</sup>

Özkan (2012, s. 8) ise, bahsedilmekte olan güven kavramının örgütselinde yanında insan ilişkileri açısından da azımsanmayacak bir ehemmiyete sahip olduğu sonucuna

---

<sup>15</sup>A.g.e.

<sup>16</sup>Güzel Sadykova, "Örgütsel Güven Oluşturmada Manipülasyon Tekniklerinin Etkisi: Türkiye-Tataristan Karşılaştırması", (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya, 2014, s. 30.

<sup>17</sup>A.g.e.

ulaşmıştır. Buna sebep olan durum ise, ileriye dönük sahip olunan ve beklentisel anlamda ortaya çıkan korku ve soru işaretlerini minimuma indirmek ve mevcutta var olan belirsiz durumların son bulmasına olanak tanımaktır.<sup>18</sup>

Asanakutlu'ya (2002, s. 2) göre baştan beridir üzerinde durulmakta olan güven kavramı kişisel anlamda gerçekleştirilen çeşitli konuşmalarda ve bağıntılarda çok büyük öneme sahip bir yer edinmektedir. İtimat yani, güven elle tutulup, gözle görülememekte bu sebepten ötürü hisler doğrultusunda ortaya çıkma eğilimi göstermektedir. Kişilerin başka bireylerle iletişime girmesi esnasında ve güven artırma hususunda, tek bir olaya bağlı kalmaksızın birçok olguyu dikkate almak suretiyle elde ettiği değere “**güven**” adı verilmektedir.<sup>19</sup>

Örgütsel manada güvenin tesis edilmesinin ehemmiyeti hususunda Ateş'in (2004, s. 23) sahip olduğu görüş; kişisel yani birebir kurulan ilişkiler bağlamında güven kavramı ne derece büyük ehemmiyete sahip bir kavram ise, örgütün herhangi bir kişiyle yahut kişinin herhangi bir örgütsel oluşumla gerçekleştirdiği ilişki bağlamında da o derece büyük ehemmiyete sahip olmaktadır. Bunun esas sebebi ise müşterek anlamda sahip olunan amaçların hayata geçirilmesi esnasında ortaya çıkmakta olan giderler ile amortismanlar mevcut ortamda tesis edilebilecek güvene dayalı bir ortam ile minimum düzeylere çekilebilmekte ve bu sayede kurumsal anlamda ileriye dönük daha güvenli bir bakış açısı özümsenebilmektedir.<sup>20</sup>

Yılmaz ve Kabadayı'ya (2002, s. 101) göre, örgütsel güven mevcut anlamda var olan örgütlerarası ilişkilerin daim olmasını sağlama görevini üstlenme konusunda en büyük katkıya sahip olan etmen olarak kabul görmektedir.<sup>21</sup>

Shamir ve Lapidot'a (2003, s. 463-467) göre son dönem göz önüne alındığında, refaha dönük ve çevreye dönük farklılaşmaların seyrinin yükselen bir grafiğe sahip olması, mevcut ilişkiler anlamında dayanışma ve rahatlığa yönelik gereksinimin daha

---

<sup>18</sup>Fatma Işıl Horuz, “Mesleki Doyum ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir İnceleme”, (Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014, s. 25.

<sup>19</sup>A.g.e.

<sup>20</sup>Sevda Engizek Demir, “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2011, s. 7.

<sup>21</sup>A.g.e.

büyük oranlarda duyumsanması, grup tarafından yürütülen çalışmalara yönelik inanma durumunun yükseliş göstermesi, kurumsal anlamda çalışanların sahip oldukları kariyere yönelik standartların ve bununla birlikte aralarında vuku bulmakta olan çeşitli ilişkiler sarmalının farklılaşmalara uğraması örgütsel manada güven ortamının tesis edilmesinin önemini bir kat daha yükseltmiştir.<sup>22</sup>

Çimen'e (2007, s. 85) göre, örgütsel anlamda güven, yönetim kadrosunun, kendi öncülüğünde örgütsel anlamda vermiş bulunduğu çeşitli sözler ve ilgili sözleri gerçekleştirmede ciddi derecede büyük önemini bünyesinde barındıran bir göreve sahiptir.<sup>23</sup>

Özer vd.'nin (2006, s. 106) görüşüne göre, belirli bir kurumsal yapının kapsamında bireyler arasında vuku bulmakta olan çeşitli ilişkiler ve bu ilişkilerin sahip olduğu boyutlar örgütsel anlamda güvenin tesis edilmesi üzerinde etkileme potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır. Bununla birlikte güven odaklı karşılıklı etkileşimlerin çokça hayata geçirilmekte olduğu kurumsal yapılanmalarda iş yaşamını sürdürmekte olan bireyler, sahip oldukları işlerini tamamen kendi özgür iradeleri kapsamında gerçekleştirmektedirler.<sup>24</sup>

Aksoy'un (2009, s. 46) görüşü ekseninde güven kavramı ciddi anlamda bağlama potansiyeli taşıyan bir muhteviyata sahiptir. Bu niteliğinden ötürü güven kavramı kurumsal yapılanmaların temelinde var olan nitelikler hususunda önem arz etmekte olan bir etkileme potansiyelini gündeme getirmektedir.<sup>25</sup>

Çetinel'in (2008, s. 27) görüşüne paralel olarak kurumsal yapıların bünyesinde faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin kendi işlerine yönelik güvenlik zafiyetinin gözle görülür bir şekilde kendisini hissettirdiği sonucuna ulaşılmaktadır.<sup>26</sup>

Bu bilgiden yola çıkarak iş güvenliği açısından yaşanmakta olan zafiyet durumları bireylerin kurumsal anlamda sahip oldukları güvenlerini önemli ölçüde etkileme gücüne sahip olan bir etmen olarak kabul görmektedir. Kurum içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bireylerin işlerini güvenli bir ortam dâhilinde

---

<sup>22</sup>A.g.e., s. 7-8.

<sup>23</sup>Demirdağ, a.g.e., s. 17.

<sup>24</sup>A.g.e., s. 18.

<sup>25</sup>A.g.e.

<sup>26</sup>A.g.e.

sürdüremelerinin sağlanması ve bu konuya ehemmiyet arz etmek suretiyle gerek duyulan revize çalışmalarının hayata geçirilmesi, kurum içerisinde çalışma hayatına devam etmekte olan bireylerin verim düzeyleri ile işe yönelik sergiledikleri performanslarının artış göstermesine olanak tanıyacak olan örgütsel manadaki güven seviyesini de pozitif yönde etkileme gücünü ortaya koyacaktır.<sup>27</sup>

Sargut'un (2003, s. 101-102) görüşüne göre, kurumsal yapılanmaların kapsamında faaliyetlerine devam etmekte olan bireyler arasında yüksek seviyede oluşum imkânı olan güven artifaktı, merkezi bir otorite'ye duyulan gereksinimin minimum düzeye inmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte, kurum içerisinde yapılması gereken işlerin hayata geçirilmesinde mevcut süreçler bağlamında sağlanmaya çalışılan verimlilik düzeyinin otomatik bir düzlemde denetiminin sağlanmasına olanak sağlamakta olan tamamen insan etkisinden bağımsız kurumun kendi iç sistematığı bağlamında oluşturulmuş bulunan bir denetim sistemi görevi üstlenmektedir. Bunun tam tersi bir durum, merkezi bir otoritenin denetiminin hâkimiyet sürdüğü durum olarak karşımıza çıkagelmektedir.<sup>28</sup>

Örgütsel güvenin önem ihtiva ettiği bir diğer durum ise, Cook and Wall'a (1980, s. 41-42) göre, kurumsal anlamda ve bireylerarasında oluşma ihtimali olan güven durumu, kurumsal anlamda geniş vadeli bir kârlılık durumunun anahtarı rolünü üstlenmekte, aynı zamanda kuruma bağlı olarak çalışma yaşamını sürdürmekte olan bireylerin refah durumlarının olumlu bağlamda gelişimine imkân tanınması yönünden büyük önem arz etmektedir.<sup>29</sup>

Kurumsal anlamda faaliyette bulunmakta olan yapılanmaların rakiplerinin önüne geçebilmesi, başarılı bir grafiği bünyesinde yapılandırabilmesi ve müşterek amaçlarını başarılı bir seyir çerçevesinde gerçekleştirebilmesi ciddi anlamda güven ikliminin hüküm sürdüğü ve bu durumun kurumun bünyesinde faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylere de sirayet ettiği vaziyetlerde ortaya çıkabilmektedir.<sup>30</sup>

Anderson (2005, s. 394-395) kurumun çalışanlarının, başlarında bulunan ve çalışmalarını belirli bir sistematik dâhilinde sürdürmekte olan amirlerine karşı ne derece

---

<sup>27</sup>A.g.e.

<sup>28</sup>Kâhya, a.g.e., s. 126.

<sup>29</sup>A.g.e., s. 127.

<sup>30</sup>Demirdağ, a.g.e., s. 18.

büyük güven duyarlarsa, amirler öncülüğünde alınan çeşitli kararlara da o derece uyma davranışı gösterme eğiliminde olacakları konusunda görüş ileri sürmekten geri durmamıştır.<sup>31</sup>

Stoner ve Hartmon (2000, s. 12), belirli bir çalışan kitlesi arasında oluşmakta olan güven ortamının orijinal ve yaratıcılığa dönük düşüncelerin ileri seviyelere ulaşmasına olanak tanıyabileceği konusunda görüş ileri sürmüşlerdir. İlgili çalışan kitlesi arasında sürdürülmekte olan ve güven esasına endeksli olarak gelişen ilişkiler, bu bireyler arasında yöneticiler tarafından verilen görevleri yerine getirme hususunda ciddi anlamda bir konsantre durumun oluşumuna imkân tanımaktadır. Bu şekilde, kurum içerisinde gerçekleştirilecek ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi talep edilmekte olan görevleri gerçekleştirmeye dönük katılım maksimum seviyelere çıkma eğilimi göstermektedir.<sup>32</sup>

Creed ve Miles (1996, s. 114) yönetim kadrosu önderliğinde güven ortamının tesis edilmesinin olmazsa olmaz bir şart olduğunun bilindiği konusu üzerinde durmaktadırlar. Güvenin oluşmadığı bir ortamda gerçek anlamda sorunların varlığından bahsetmek mümkün olabilecektir. Bunun yanında sağlanan güvenin düzeyinin düşük seviyelerde seyretmesi de başarılı bir gidişat benimsemenin önüne ciddi anlamda set çekme potansiyeline sahip bir durum olarak karşımıza çıkagelmektedir. Buradan yola çıkarak kurumsal anlamda güven ikliminin kurumlar açısından büyük önem ihtiva etmekte olan bir durum teşkil ettiğini belirtmek gerekmektedir.<sup>33</sup>

Omarov (2009, s. 8) amaçları hayata geçirme ve gerçekleştirme konusunda gerçekten büyük önem taşımakta olan güven artifaktının kurumsallaşma eğilimi göstermekte olan toplumsal yapılanmalar içerisinde, birlik, beraberlik, dayanışma ve insanların birbirine olan bağımlılığını yükselteceğini vurgulamaktadır. Bu sayede kurumu oluşturan insan topluluğunun ilerleyişinin de pozitif bir çizgiye sahip olacağını belirtmektedir.<sup>34</sup>

Kurumsal anlamda güvenin teşkil edilmesinin diğer bir önemi ise Kılınç (2010, s. 48) öncülüğünde belirtilmektedir. Buradan yola çıkarak, kurumsal anlamda ortaya

---

<sup>31</sup>Kâhya, **a.g.e.**, s. 127.

<sup>32</sup>Semercioğlu, **a.g.e.**, s. 38.

<sup>33</sup>**A.g.e.**

<sup>34</sup>Demirdağ, **a.g.e.**, s. 18.

çıkan çeşitli ilişkiler bağlamında ilgili ilişkilerin en büyük ehemmiyet arz eden yapısı ve sosyal anlamda oluşan sermayenin de temeli olarak güven kavramı karşımıza gelmektedir.<sup>35</sup>

Gürbüz (2012, s. 31-32) kurumsal anlamda oluşan bir güven ortamının, bireysel anlamda ilişkilere yönelme meyili gösterme, doğru bir çizgiye sahip olma, uzlaşmacı bir yaklaşım sergileme, samimiyete dayalı ilişkilerin gelişimi, orijinal düşüncelerin ileri sürülmesi ve normal çalışma saatleri dışında da bireyin kendi arzusu dâhilinde çalışması durumlarının ortaya çıkmasına yol açtığı konusunda görüş ileri sürmüştür.<sup>36</sup>

Güneşer'e (2002, s. 37) göre kurumsal anlamda oluşacak bir güven ikliminin önem ihtiva etmesine sebep olan çeşitli niteliklerden söz etmek mümkündür.<sup>37</sup>

- Güven kavramının bir kurumsal yapılanma içerisinde oluşturulması onun yükseliş meyiline sahip olabilmesi açısından yeterlidir.
- Kurumsal yapılanma kapsamında oluşmakta olan bir güven ortamı birlik, beraberlik ve dayanışma hususunda kilit görev üstlenmektedir.
- Kurumsal anlamda ortaya çıkmakta olan güven kavramı, kurumun her bir bireyi üzerinde inanma konusunda çeşitli değerler bağlamında bulunmaktadır.
- Bir kurumsal yapılanmada var olan güven iklimi kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bireylerin idare edilmesini ciddi manada basitleştirmektedir.
- Kurumsal anlamda ciddi anlamda riskli durumların ortaya çıktığı durumlarda bireylerin inisiyatif almasına olanak tanımaktadır.

Örgütsel anlamda güven kavramının kurumsal yapılanmaların başarılı bir grafik çizmelerinde ve devamlılıklarını sağlayabilmelerinde önemli bir noktada bulunduğunu söylemek gerekmektedir. Örgütsel güveni, bir kurum içerisinde çalışan bireylerin birbirlerine, yöneticilerine ve kurumun amaçlarına olan güveni olarak ifadelendirmek mümkündür. Örgütsel anlamda bir güven ortamının tesis edilebildiği kurumlar, yüksek

---

<sup>35</sup> A.g.e., s. 19.

<sup>36</sup> A.g.e.

<sup>37</sup> Semercioğlu, a.g.e., s. 38.

hedeflere, yüksek kârlılığa, rekabet üstünlüğüne sahip olabilme avantajlarına da sahip olabileceklerdir.

## 1.2. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel anlamda güven kavramının sahip olduğu boyutları üçlü bir ayırım ekseninde araştırmaya tabi tutmak mümkündür. Bu bağlamda örgütsel güvenin boyutları aşağıda maddeler halinde bulunmaktadır:

- Yöneticiye Duyulmakta Olan Güven
- Örgüte Duyulmakta Olan Güven
- Çalışma Arkadaşlarına Duyulmakta Olan Güven

Bu üçlü ayırım aşağıdaki bölümler dâhilinde ayrıntılı bir bakış açısıyla ele alınacaktır. Önceki bölüm ile bu bölümün ciddi anlamda anlaşılması çalışmanın devam eden konu ve bölümlerinin anlam kazanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### 1.2.1. Yöneticiye Duyulmakta Olan Güven

Erdem'in (2003, s. 174) görüşüne göre, kurumsal yapılanmaların yönetimlerine dönük kararların verilmesi görevini üstlenen, bunun yanında kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyleri kuruluş aşamasında saptanmış bulunan çeşitli amaçları ve ayrıca oluşturulmuş ve benimsenmiş bir planı hayata geçirmek adına, denetleyen, koordinasyonu sağlamakta olan ve yönlendiren kişiye “**yönetici**” adı verilmektedir. Kurumsal yaşamda en büyük ehemmiyet ihtiva etmekte olan durum olarak karşımıza, işgücü ve yönetici arasında gerçekleşmekte olan ilişkiler gelmektedir. Bunun sebebi, çalışan tarafından örgütsel manada oluşturulmuş bulunan güvenin yöneticinin davranışları yöneliminde oluşturulması ve bu noktadan itibaren çalışan tarafından örgütün bütününe yönelik bir genelleme gerçekleştirilmesidir.<sup>38</sup>

Sayın (2009, s. 51) tarafından güven olarak tabir edilen kavramın, örgütsel ortamda kendiliğinden oluşmadığı savı ileri sürülmüştür. Güven hissiyatının yönetim

---

<sup>38</sup>Başak Olcay, “Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s. 38.



kadrosu öncülüğünde tüm çalışanlara dönük olarak oluşumunun sağlanması ve özenli biçimde idare edilmesi lazım gelmektedir.<sup>39</sup>

Tan ve Tan'ın (2000, s. 242-243) görüşü ekseninde, kurumun çatısı altında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyler, amir yani başlarında bulunan yöneticilerini kurumsal yapılanma ile arasında bulunan ilişkiyi sağlayan bir köprü olarak kabul etmektedir.<sup>40</sup>

Joseph ve Winston (2005, s. 7)'a göre, kurumsal anlamda yöneticiler öncülüğünde hayata geçirilmekte olan çeşitli davranışların belirli bir güvenilirliğe sahip olması ve kurumsal anlamda belirlenmiş bulunan kanunlar ile yönetici yani amirler tarafından sergilenmekte olan davranışların bu kanunlar paralelinde uygunluk eğiliminde olması kurumun çalışanları öncülüğünde yöneticilere dönük gösterilmekte olan güvenin yükselişe geçmesine olanak tanımaktadır. Ancak bunun tam tersi durumda yöneticinin gerçekleştirdiği çeşitli davranışlarının yasal boyutta karşılığının olmaması ve tutarlı bir söylence geliştirilememesi kurumun bünyesinde faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireyler yönünden güven ve katkı bağlamında problemlerin ortaya çıkmasına yol açabilecektir.<sup>41</sup>

Tzafrir (2005, ss. 203-204) tarafından gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda, kurumsal yapılanmaların daralma kısacası küçülme kararı aldıkları dönemler kapsamında yöneticilere duyulmakta olan güven konusunda düşüşün meydana geldiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sebebi olarak, kurum bünyesinde faaliyetlerini sürdüren bireylerin, işten çıkarılan takım arkadaşlarını görmesi gösterilebilmektedir. Yönetici yakasından bu duruma yaklaşıldığında ise altında çalışmalarını yürütmekte olan çalışanlarına yönelik sahip olduğu güven konusunda herhangi bir azalma ya da artma gözlenmemektedir. Kurumsal düzende belirli çalışanların işten çıkarılmasının akabinde kurum bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyler daha büyük bir gayret ekseninde çalışmalar gerçekleştirmeye yönelmektedirler. Bu durumun başlıca

---

<sup>39</sup>Mustafa Büte, ‘‘Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki’’, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 25, S. 1 (2011), s. 175.

<sup>40</sup>Fatma Merve Durdağ, ‘‘Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi’’, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2010, s.49

<sup>41</sup>Olçay, **a.g.e.**, s. 38.

sebepleri olarak karşımıza, amirlerinin güvenini elde etmek ve sahip oldukları işten olmak korkusu çıkmaktadır.<sup>42</sup>

Dinç'e (2007, s. 37) göre, örgütsel anlamda oluşturulan birtakım prosedürler konusunda örgüt bünyesinde çalışan bireyler tarafından bilgi edinilebilmesi burada adı geçen ve lanse edilen prosedür yaklaşımının güven ve adalet çizgisinde oluşturulduğu yönünde olumlu bir görüşün oluşmasına yol açabilmektedir. Bu durumda, çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları doyumları ile yönetim kadrosunun ne yapıp, yapmadığının gözden geçirilebilmesi adına önemli bir nokta da bulunmaktadır. Örgütsel ortamda bireyler karar süreçlerinin ne şekilde hayata geçirildiği konusunda bilgi sahibi olurlarsa, yönetim kadrosuna yönelik sahip oldukları güvenme hissiyatı ile inanma hissiyatı hem ortaya çıkacak hem de yükseliş eğilimi gösterebilecektir.<sup>43</sup>

Whitener ve diğ. (1998, s. 516) tarafından belirli bir topluluğun yönetimini üstlenmekte olan bireyin topluluk kapsamında güveni tesis edebilmek adına belirli davranış çeşitlerine yönelmesini değerlendirmeye tabi tutabilmek amacıyla bir araştırma modeli üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Bu model kapsamında belirledikleri çeşitli davranış türlerini tek bir çatı altında toplamak suretiyle “**yönetsel güvenilir davranış**” olarak adlandırmayı uygun görmüşlerdir. Bu kavram, tek başına güven tesis etme hususunda yetersiz kalsa da ihtiyaç duyulmakta olan ilişki ve iradenin yönetici önderliğinde hayata geçirilmesine öncülük etmektedir. Yönetimsel anlamda güvenilir davranış temel almış bulunan yöneticiler kurumun bünyesinde faaliyette bulunmakta olan diğer işgücünün güvenini kazanmada önemli bir adım atmış olacaktırlar.<sup>44</sup>

Whitener ve diğ. (1998, s. 516) öncülüğünde ileri sürülen yönetimsel güvenilir davranış beş farklı öncül altında incelemek mümkündür:<sup>45</sup>

- Davranışsal anlamda sahip olunan dürüstlük,
- Davranışsal anlamda sergilenen tutarlılık,
- İletişime geçebilme,

---

<sup>42</sup>Durdağ, **a.g.e.**, s. 49.

<sup>43</sup>Büte, **a.g.m.**, s. 175.

<sup>44</sup>Olçay, **a.g.e.**, s. 38.

<sup>45</sup>**A.g.e.**

- İlgili duyabilme,
- Denetim hususunda gerçekleştirilmekte olan paylaşım ve gerektiğinde devir işleminin gerçekleştirilmesi.

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel güvenin boyutlarının önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Bu süreçte yönetim görevini üstlenmekte olan bireyler üstün gayretler içerisinde bulunmak suretiyle kurumda faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanlarının güvenini kazanmaya ve güven ortamını tesis etmeye gayret göstermektedirler.

### 1.2.2. Örgüte Duyulmakta Olan Güven

Örgütsel güven boyutlarından örgüte duyulmakta olan güven tamamen çalışanlar öncülüğünde örgüte yönelik olarak geliştirilen güven algısını anımsatmaktadır.

Günaydın'a (2001, s. 27) göre, bu konu tamamen belirli bir kurumsal yapılanmanın çatısı altında çalışmalarını yürütmekte olan bireylerin, kurumun güvenilir olma durumu ile alakalı olmak kaydıyla geliştirdikleri düşüncelerden meydana gelmektedir.<sup>46</sup>

Günaydın'ın (2001, s. 27), Gambetta'nın (1998) tanımından aktardığına göre, kurumun çatısı altında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyler, bu kurumun kendilerine herhangi bir olumsuz durum oluşturmayacağı ya da kendi avantajlarına yönelik davranışları özümseyeceği konusunda bir görüşe sahip olurlarsa, çalıştıkları kurumsal yapılanmaya güvenme hususunda bir çekingenlik göstermeyeceklerdir.<sup>47</sup>

Owen ve diğ.'ne (2010, s. 164) göre, kurumsal ortamlarda ortaya çıkan güven, kurum tarafından metalaştırılan bütün olguları, özgür olma, dürüst olma ve empati yönelimli davranmayı ortaya koymak suretiyle kurumsal yapılanmanın kapsamını aşan bir etkileme potansiyeli göstermektedir. Reel anlamda kurum kapsamında tesis edilen güven, kurumsal yapılanmanın kültürel mozağine ve mevcut yapısına nüfuz etme niteliğini taşımaktadır. Kurumsal ortamda açığa çıkan güven, bu her iki ayak üzerinde

---

<sup>46</sup>Harun Gümüş, "Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2010, s. 37.

<sup>47</sup>A.g.e.

teker teker etkileme potansiyeli taşıyabildiği gibi aynı anda ikisi üzerinde de etkileme potansiyeli taşıyabilmektedir.<sup>48</sup>

Omarov'a (2009, s. 26) göre, örgütsel manada kurumsal yapılanmanın kendisine karşı hissettiği güven, o kurum kapsamında faaliyette bulunan bireylerin kurumun sahip olduğu güvenilebilirlik konusunda ortaya çıkan algılama durumlarını muhteviyatında barındırmaktadır.<sup>49</sup>

Tan ve Tan'a (2000, s. 241) göre, kurumsal ortamda vuku bulan yönetici ve kuruma yönelik güven arasında belirli bağıntılar söz konusu olmaktadır. Buna rağmen, neticeler konusunda farklılaşmalar ortaya çıkmaktadır. Yaptıkları araştırmalar doğrultusunda, örgütsel anlamda ortaya çıkan güven durumunun örgütsel anlamda ortaya çıkan adalet ve destek tarzında kurumun tamamı üzerinde etkileme potansiyeli taşımakta olan faktörler ile ilişkilendirilebileceği üzerinde durmaktadırlar. Aynı şekilde çalışmalarında, örgütsel anlamda yöneticiye karşı hissedilen güven algısının, yöneticinin sahip olduğu saygın olma durumu, desteğe yatkın olma durumu ve yetenek vb. faktörler ile ilintilendirilebildiği tespit edilmiştir.<sup>50</sup>

Omarov'a (2009, s. 26) göre örgüt kapsamında ortaya çıkan güven, lider olma, takım olarak çalışmalar yürütebilme, belirli hedefler saptayabilme, performansı istenilen düzeyde gerçekleştirebilme, iş konusunda yüksek katılım ve çalışanların yüksek bir tatmine sahip olabilmeleri konusunda pozitif yönde etkileme potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır.<sup>51</sup>

Joseph ve Winston'a (2005, s. 8) göre örgüt içerisinde var olan güvenin istenilen düzeye çıkarılabilmesi adına, kurum bünyesinde faaliyetlerini sürdüren çalışanlar arasında var olan karşılıklı etkileşimlerin kalite ve derinlik odağında hayata geçmesi, örgüt içerisinde sağlanan etkileşimlerin uygun koşullar ekseninde gerçekleştirilmesi ve araya mesafe ve zaman girmemesinin temin edilmesi, çalışanlar için belirlenmiş görevler ile yükümlülüklerin net bir çizgide bulunması, kurum içerisinde var olan ve paylaşımı gerçekleştirilen hedef ile gayelerin açık ve net olması, örgüt içerisinde belirli

---

<sup>48</sup>Kübra Altunkaya, "Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011, s. 34.

<sup>49</sup>A.g.e.

<sup>50</sup>Yahya Arslan, "Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi", (Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2009, s. 15.

<sup>51</sup>Altunkaya, a.g.e., s. 34.

faaliyetlerin hayata geçirilebilmesine dönük olarak örgütün gerek görülen kabiliyet ve beceri seviyesini bünyesinde barındırdığına yönelik inancın sağlam bir temele dayandırılması gerekmektedir.<sup>52</sup>

Çalışanların kurumu güvenilir bir kimlik olarak görmesi kurumun daha başarılı işler gerçekleştirmesi hususunda önemli bir etkileme potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca, kurum açısından bir özeleştirme gerçekleştirilebilmesi de bu sayede mümkün olabilmekte ve ilerleyen dönemlere dönük olarak kurumun kendisini revize etmesi ve geliştirmesine olanak tanınmasının önü açılmaktadır.

### 1.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Kurumsal ortamda faaliyetlerini sürdüren bir çalışanın işinden belirli bir tatmin sağlayabilmesi, bununla birlikte başarılı işler gerçekleştirmesi ve özveri ile çalışmalar yürütmesi kurumsal ortamda bir arada bulunduğu bireylere güven hissetmesi ve onlarla koordineli bir şekilde, işbirliğine dayalı ve anlayışlı bir ortamda çalışmalar yürütebilmesine bağlı olmaktadır.

Topaloğlu'na (2010, s. 45-46) göre, örgütsel ortamda çalışan olarak faaliyetlerini sürdüren bireyler birtakım topluluklar içerisinde başka çalışanlarla bir araya gelmektedirler. Bireyler, sosyal anlamda taşıdıkları gereksinimler doğrultusunda belirli topluluklara katılmaktadırlar. Topluluk bünyesinde varlığını idame ettiren bireyler açısından önemli olan “**ben**” değil “**biz**” algısıdır. Güven ise ilgili topluluk kapsamında devamlılık sağlanabilmesi açısından büyük ehemmiyete sahip bir kavram olarak kabul görmektedir. Aralarında güven olmayan bireylerin örgütün amaçlarına yönelik bir arada eylemde bulunması pek mümkün değildir. Topluluk içerisinde güven konusunda olumsuz bir noktada bulunan birey, o topluluktan dışlanmakta ve bunun sonucunda örgütsel anlamda yabancılaşma durumunun ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir.<sup>53</sup>

Bu sebepler göz önünde bulundurulduğunda örgüt kapsamında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireylerin hem birlikte çalıştığı arkadaşlarına hem de yönetim kadrosuna güven hissiyatı geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup>Kâhya, **a.g.e.**, s. 133.

<sup>53</sup>Büte, **a.g.m.**, s. 177.

<sup>54</sup>**A.g.m.**

Erden ve Erden'e (2009, s. 2181) göre, örgütün içerisinde belirli bir güven ortamının tesis edilmesinin akabinde çalışan birey, çalışmalarını birlikte yürütmekte olduğu çalışma arkadaşlarının tutumları ile davranışları konusunda ikileme düşmemeye, yönetim kadrosu ile birlikte işlerini gerçekleştirdikleri arkadaşlarının bünyesinde barındırmakta olduğu kalite ve kabiliyete yönelik ikna olmaya, yönetim kadrosu ile faaliyetler yürütmekte olduğu çalışma arkadaşlarının sahip oldukları niyetin olumlu yönde geliştiğine dair bir inanma durumunun ortaya çıkmasına meyil etmeye başlayacaktır.<sup>55</sup>

Günaydın'a (2001, s. 28) göre, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasında vuku bulan ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde tanımlanabilen güvenin, bireyler arasında var olan güven açıklamalarına adaptasyonu sağlanmıştır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların yine aynı örgüt kapsamında faaliyetlerini sürdüren çalışma arkadaşlarının sahip olduğu menfaatleri önemsemesi, aralarında şeffaf ve dürüst bir ilişkinin varlığı ve bununla birlikte birbirlerine destek sağlamaları hususlarını kapsamına almakta olan olumlu beklenti vaziyetleri olarak kabul görmektedir.<sup>56</sup>

Buna ek olarak Greenleaf (1977)' nin görüşünü aktaran Joseph ve Winston'a (2009, s. 9) göre, bir örgütün çatısı altında benzer amaçları gerçekleştirmek adına faaliyette bulunan bireyler, karşılarında bulunan çalışma arkadaşlarına karşı empati kurmaları halinde, herkesin birlik olması sağlanabilmekte ve bu durumda örgütün içerisinde güvene dayalı bir iklimin cereyan edebilmesine imkân tanıyabilmektedir.<sup>57</sup>

Günaydın'ın (2001, s. 2) görüşüne göre, son dönem dikkate alındığında bir takım olamayan ve tek başına çalışmalar yürütülmekte olan örgütlerin başarı konusunda istenen etkinliği gösteremediği açık bir şekilde görülmektedir. Takım halinde çalışmalar yürütülmesi örgütsel anlamda büyük önem ihtiva etmekte olan bir konu olarak kabul görmektedir. Bu tarzda bir çalışma sisteminin özümsemiş bulunduğu topluluklar içerisinde çevresel anlamda oluşan durumlara uyum geliştirilebilmesi imkânı doğmakta ve bu bağlamda örgütlerin kendilerini hüküm süren şartlar ekseninde revize etmeleri sağlanabilmektedir. Takım çalışmasının hayat bulduğu toplulukların muvaffakiyet

---

<sup>55</sup>Durdağ, **a.g.e.**, s. 54.

<sup>56</sup>Semerçioğlu, **a.g.e.**, s. 49.

<sup>57</sup>**A.g.e.**

ekseninde faaliyet gerçekleştirebilmesinin en büyük ehemmiyet taşıyan yönü topluluk içerisinde faaliyet yürüten bireyler arasında bir güven ilişkisi tesis edilebilmesinden geçmektedir. Aksi takdirde, ilgili güvenin temin edilemediği topluluklarda başarı eksenli bir gidişata sahip olmak mümkün olmamaktadır. Örgütlerin mevcut yönetim kadroları öncülüğünde takım çalışmasının hayata geçirilebilmesi ve çalışan olarak addedilen bireylerinde sürece etkin bir katılım ve destek sağlaması adına, örgütsel manada güven ortamının temin edilmiş bulunması ve çalışanların karşılıklı ilişkileri yöneliminde de gerçekten etkili düzlemde bir bağlantının kurulabilmesi ciddi anlamda kritik öneme sahip bir durum olarak karşımıza çıkagelmektedir. İlgili şartların hayata geçirilebilmesi başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde çalışan ve her pozisyondan bireyler birbirinin desteğine ihtiyaç duymakta ve kısacası birbirilerine bağımlılık duymaktadırlar. Örgüt içerisinde oluşan güven ortamı, örgüt ortamında faaliyetlerini yürüten bireyler arasında oluşan bağıntıların esasını ortaya koymakta olup, çalışma hayatı hususunda ortaya çıkan ilişkilerinde esasını teşkil etmektedir.<sup>58</sup>

Örgüt içerisinde başarılı bir gidişat benimseyebilmenin yolunun takım çalışmasından geçtiği ve takım çalışmasının da örgütsel anlamda birbirine güvenen ve şeffaflık ilişkisi doğrultusunda ilişkiler kuran çalışanlar ile mümkün olabileceği yorumunda bulunmak uygun olacaktır. Buradan yola çıkarak, örgütlerin öncelikle birbirine kafa olarak uyan bireylerden oluşması gerektiğini belirtmemiz olanak dâhilinde bulunmaktadır.

### **1.3. Örgütsel Güven Üzerinde Etkileme Gücüne Sahip Olan Faktörler**

Örgüte bağlı çeşitli faktörlerin örgütsel anlamda güven konusunda etkileme gücünü bünyesinde barındırdığını belirtmek mümkündür.

Dinç (2007, s. 26), kurumsal alanda güvenin teşkil edilebilmesinin belirli bir formülasyonu bulunmadığı konusunda görüş ileri sürmüştür. Örgütsel anlamda güveni sağlamak konusunda yönetim kadrosu tarafından üstlenilmesi gereken sorumluluk, kurum bünyesinde belirli bir etik iklimin oluşturulması ve bu etiğin kurum bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin tümüncü özümsemesinin sağlanmasıdır. Bahsedilen etik konusundaki iklimin örgütsel anlamda bulunuşu belirsizliğe sebep olan durumların

---

<sup>58</sup>Kâhya, a.g.e., s.130-131.

düşüşe geçmesine ve buna paralel olarak güven konusunda belirli bir yükselişin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.<sup>59</sup>

Six ve Sorge'a (2008) göre, örgüt bünyesinde istenilen düzeyde bir güven ortamının temin edilebilmesi adına, birbiri ile alakalı olan birtakım politik yaklaşımların hayata geçirilmesi lüzumu ortaya çıkmaktadır. Şeffaf bir etkileşim olanağının sağlanması, kurumsal anlamda kültürün ilişkisel bir düzlemde oluşturulması, resmiyetten uzak toplantılar gerçekleştirilebilmesi gibi politikalar yolu ile örgütsel anlamda güven ortamının temin edilebilmesi sağlanabilmektedir.<sup>60</sup>

Örgüt içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanların tutum ve davranışları ile kurum kültürü de dâhil olmak üzere birçok faktör örgütsel anlamda güvenin seviyesinin saptanmasında ehemmiyet arz eden bir nokta da yerini almaktadır. Literatürde örgütsel anlamda güven üzerinde en fazla etkileme potansiyeli sergileyen faktörler aşağıda tablo aracılığı ile paylaşılmaktadır.<sup>61</sup>

**Tablo 1.** Örgütsel Güven Üzerinde Etkileme Potansiyeli Taşıyan Faktörler

<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDE ETKİLEME POTANSİYELİ TAŞIYAN FAKTÖRLER</b>	
Etkileşim	Şeffaflık
Yetkin Olma Durumu	Bütünlük
Adaletli Olma	İstikrarlı Olma
Yardımsaver Olma	Kurum Kültürü

**Kaynak:** Tablo araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Aşağıda yer alan ve Uslu (2013) önderliğinde oluşturulan **Tablo 2** gözden geçirildiğinde birçok araştırmacı tarafından örgütsel anlamda güveni etkileme

<sup>59</sup>Rüveyde Gürbüz, “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi”, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2012, s. 45.

<sup>60</sup>Murat Uray, “Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2014, s. 16.

<sup>61</sup>Osman Uslu, “Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güven Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2013, s. 30.



potansiyeli taşımakta olan faktörlerin farklı kelime ve söz öbekleri vasıtası ile dile getirildiğini belirtmek gerekmektedir.<sup>62</sup>

**Tablo 2.** Örgütsel Anlamda Güven İle Güven Düzeyi Üzerinde Etkileme Potansiyeline Sahip Olan Faktörler

<b>YAZARLAR</b>	<b>FAKTÖRLER</b>
Bonaich (1970)	Bireysel Tecrübeler-Geçmiş İlişkiler
Creed ve Miles (1996)	Bireysel Tecrübeler-Geçmiş İlişkiler
Cook ve Wall (1980)	Yetkin Olma Durumu-Kabiliyet-Uzman Olma Durumu
Mayer ve diğ. (1995)	Yetkin Olma Durumu-Kabiliyet-Uzman Olma Durumu
Mishra (1996)	Yetkin Olma Durumu-Kabiliyet-Uzman Olma Durumu
Mayer ve diğ. (1995)	İlgili Olma Durumu-Yardımsaver Olma Durumu
Mishra (1996)	İlgili Olma Durumu-Yardımsaver Olma Durumu
Hoy ve Tschannen-Moran (1999)	İlgili Olma Durumu-Yardımsaver Olma Durumu
Barnet ve Hansen (1994)	Empatik Düşünebilme-İyi Niyetli Olma-Dürüst Olma ve Bütünlük
Mishra (1996)	Empatik Düşünebilme-İyi Niyetli Olma-Dürüst Olma ve Bütünlük
Mishra (1996)	Şeffaf Olma-Geri Besleme-Değer paylaşımı
Creed and Miles (1996)	Şeffaf Olma-Geri Besleme-Değer paylaşımı
Hoy ve Tschannen-Moran (1999)	Şeffaf Olma-Geri Besleme-Değer paylaşımı
Mishra ve Morrisey (1990)	İletişim
Mishra (1996)	İletişim
Mc Allister (1995)	İletişim Devinimi-İstikrarlı Gidişat-Güvenin Sağlanması

<sup>62</sup>A.g.e.

Tablo 2'den Devam

Creed ve Miles (1996)	İletişim Devrimi-İstikrarlı Gidişat-Güvenin Sağlanması
Mayer ve diğ. (1995)	Adalet Konusunda Sahip Olunan Çeşitli Algılamalar
Koorsgaard ve diğ. (1995)	Adalet Konusunda Sahip Olunan Çeşitli Algılamalar
Mishra (1996)	Bilgi, anlayabilme ve öğrenebilme
Whitener ve diğ. (1998)	Bilgi, anlayabilme ve öğrenebilme
Creed ve Miles (1996)	Kurum Kültürü-Kurum Yapısı-Kurumsal Felsefe
Whitener ve diğ. (1998)	Kurum Kültürü-Kurum Yapısı-Kurumsal Felsefe
Sonnenburg (1994)	Güçlendirebilme
Mishra ve Mishra (1994)	Örgütsel Anlamda Küçülme
Creed ve Miles (1996)	Liderlik-İmaj

**Kaynak:** Osman Uslu, “Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2013, s. 30.

Yukarıdaki tablolardan yararlanılarak örgütsel anlamda güvenin oluşumuna etki eden faktörleri maddeler halinde açıklamakta fayda görülmektedir. Aşağıda örgütsel anlamda güven üzerinde etkiye sahip olan birtakım faktörlerin açıklamalarına yer verilmekte olup, bu faktörlerin iyi bir şekilde kavranması gerekmektedir.

- **Yardımsız Olma Durumu:** Mayer ve diğ. (1995, s. 718) ile Schoorman ve diğ.’ne (2007, s.345) göre, örgütsel anlamda oluşan güven etkileşimine dönük olarak kendisine güven duyulmakta olan tarafın sahip olduğu menfaatlerini göz ardı etmesi suretiyle kendisine güven duymakta olan bireye olumlu ve iyi davranması konusunda ortaya çıkan inanma durumu ile alakalıdır.<sup>63</sup>
- **Kabiliyet:** Toprağa (2006, s. 26) göre, çevresel anlamda belirli bir ortamda bireylerin etkili olabilmesine imkân tanımakta olan nitelik, yetebilme ve

<sup>63</sup>Demirdağ, a.g.e., s. 27.

beceri sarmalının bütününe “**kabiliyet**” adı verilmektedir. Blomqvist ve Stahle’ye (2000, s. 3) göre, yeterli olma durumu ile kabiliyet çalışmaya dönük etkileşimler ile çalışma hayatında güvene dayalı olarak oluşturulmakta olan ilişki durumlarının ana koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>64</sup>

- **Şeffaflık:** Ülker (2008, s. 193) ve Sevinç’e (2013, s. 28) göre, bireylerin sahip oldukları ve edindikleri birtakım fikirler ile bilgileri başkaları ile herhangi bir kısıtlamaya gidilmeksizin paylaşma durumudur. Dinç (2007) ise örgütsel anlamda bir yardımlaşma durumunun gerçekleşebilmesinin, örgüt içerisinde faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin birbirleri ile şeffaf bir düzlemde ilişki geliştirebilmelerine bağlı olduğu yaklaşımını ileri sürmektedir. Bilgi anlamında belirli bir paylaşım durumu ile şeffaf bir iletişim durumunun zuhur etmekte olduğu örgütsel yapılanmalarda, örgütsel anlamda oluşan güvenin seviyesi yukarılarda seyretmektedir.<sup>65</sup>

- **İnanma Durumu:** Mishra (1995) tarafından ortaya atılan görüşe göre, inanılır olma durumu güven kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlamakta olan birtakım aksiyonlar ile görüşler arasında var olan tutarlılığa dayalı bir ilişkinin en kritik öneme sahip etmenlerinden bir tanesi olarak karşımıza çıkagelmektedir. Güven duyan tarafından güvenilen bireyin dürüstlükten şaşmayan ve şeffaf bir yönelimde gerçekleştirilmekte olan çeşitli davranışları hayata geçiren bir birey olarak algılanması sonucunda inanma durumu ortaya çıkmakta ve bu şekilde bireyler arasında güven ekseninde bir etkileşimin oluşmasının önü açılmaktadır.<sup>66</sup>

- **İletişim:** Fishman vd.’ne göre (1999, s. 79) , örgütsel ortamda faaliyetlerini sürdüren bireyler, birbirleri ile sosyal ilişkiler içerisine girmekte ve bu şekilde bir hayat sürerek, üretime dâhil olmaktadır. Örgütsel anlamda çalışanlar önderliğinde gerçekleştirilmekte olan üretimin belirli bir etkinlik ile verimliliğe odaklanabilmesi adına, örgüt kapsamında çalışmakta olan bireylere kesinlikle aksamasız ve kaliteli bir iletişim imkânı temin edilmesi büyük önem arz etmektedir. Buradan yola çıkarak, çalışan olarak addedilen ve örgüte mensup

---

<sup>64</sup> A.g.e.

<sup>65</sup> A.g.e., s.28.

<sup>66</sup> A.g.e.

olan bireylerin örgütsel ortamda sahip oldukları güvene dayalı seviyeleri de yükseliş eğilimine geçecektir.<sup>67</sup>

Gündelik manada güven konusunda yaşanmakta olan problemlerin çoğunluğu fikirler ile beklentiler hususunda karşılaşılan iletişim konusundaki koordinasyonsuzluklardan kaynaklanmaktadır.<sup>68</sup>

- **Güçlendirme:** Doğan ve Demiral (2007, s. 288) tarafından Carrol'ın (1994) görüşü şu şekilde aktarılmaktadır; örgüt içerisinde çalışmalarını sürdüren bireylere güç atfedilmesi ile yönetim kadrosu tarafından, örgütsel ortamda çalışan olarak addedilen bireylerin işlerini gerçekleştirebilmeleri adına gereksinim duymakta oldukları çeşitli araçlar ile kaynakları sağlama, örgütsel ortamda mevcut olarak kullanılan yetkiler ile görevlerin belirli bir denge unsuru göz önüne alınarak pay edilmesini sağlama, çalışanların kişisel olarak belirli yükümlülükleri üstlenmeleri ve bu yükümlülüklerin riskini de taşıyabilmelerine olanak tanıma ve son olarak örgüt kapsamında elde edilmiş bulunan bilgilerin şeffaflık ilkesi bağlamında herkesçe öğrenilmesine imkân tanınması suretiyle çalışanların buldukları noktadan daha ileri gidebilmelerine olanak tanıyacak şekilde güçlenmelerine destek sağlanmaktadır.<sup>69</sup>

- **Özdeşleşme:** Özdeşleşme konusunda İşcan (2006, s. 162) şu saptama da bulunmuştur; örgütsel ortamda çalışan bireylerin üyesi oldukları örgüt ile işbirliği içerisinde olması ve bu işbirliğine dönük olarak benzer duygu ve düşünceleri barındırması, örgütsel anlamda davranışa ve tutuma yönelik yardım sağlamayı ve örgütün bünyesinde faaliyette bulunmakta olan bireylerin aralarında paylaşımı gerçekleştirilmekte olan ve farklılaşmaya imkân tanıyan özelliklerin farkına varmasını sağlayan ve bunları muhteviyatında barındıran bir faktör olarak kabul görmektedir.<sup>70</sup>

- **Yasalar ve Yasa Odağında Gerçekleştirilen Düzenlemeler:** Asanakutlu'nun (2002, s. 6) görüşü doğrultusunda, yasalar ile

---

<sup>67</sup>Gürbüz, a.g.e., s. 45.

<sup>68</sup>Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 10, S. 2 (2003), s. 143.

<sup>69</sup>Gürbüz, a.g.e., s. 46.

<sup>70</sup>A.g.e., s. 47.

düzenlemelerin belirli bir örgütsel ortamda uyulması zorunlu olan prensipler bütünü olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. Örgütsel anlamda karşılaşılmakta olan bu kavramlar heterojen olarak varlığını idame ettirmekte olup, bu sayede örgüt kapsamında faaliyetlerini idame ettiren bireyler arasında sıkı ilişkilerin kurulabilmesine olanak tanınmaktadır. Örgütsel anlamda güvenin kuvvetli bir muhteviyata barınabilmesi hususunda destek olma görevi de yine yasalar ve düzenlemelerce üstlenilmektedir.<sup>71</sup>

- **Yönetime Katılım ve Çalışanlara Yetkinin Devredilmesi:** Örgütsel anlamda faaliyetlerin sürdürüldüğü örgütlerde çalışma hayatına devam etmekte olan bireylerin verimlilik esas çerçevesinde işler gerçekleştirebilmesinin yolu kendi özelliklerine uygun bir işte istihdam edilmelerinden geçmektedir. Bununla birlikte Asanakutlu (2002, s. 9) örgütsel ortamda yönetim kadrolarına karşı gelişen güven durumunun, çalışan olarak tanımlanan bireylerin örgütsel anlamda taşıdıkları güven ve bağlılık durumunu da ehemmiyet ihtiva eden oranda etkilediği üzerinde durmaktadır.<sup>72</sup>

- **Kurumun Kültürü:** Örgütsel anlamda güven konusunda etkileme gücüne sahip olan faktörler arasında en kritik derecede öneme sahip faktörler arasında kurum kültürü ilk sıralarda yer almaktadır. Kurumun kültürünün belirli devinim ve süreçler sonucunda çeşitli gelişme ve farklılaşmalara uğradığı da bilinen bir gerçek olarak karşımıza çıkagelmektedir. Karşılaşılan negatif tecrübeler ve iletişim halinde bulunan bireylerin aşıladıkları güvene yönelik hissiyat ile alakalı yanlış varsayım yürüten bireyler bu yanlışlık konusunda tutumlarını ve davranışlarını farklılaştırmaya çalışabilmektedir. Bir takım örgütsel oluşumların kültürel durumların da güven kadar güvenme meyilinde yüksek düzeylerde seyrettiği tespit edilmiştir.<sup>73</sup>

- **Örgütsel Anlamda Bağlılık:** Gilbert ve Tang'in (1998, s. 322) görüşü doğrultusunda, örgütsel anlamda oluşan güven durumu, örgüt kapsamında çalışmalarını sürdürmekte olan bireylerin çalıştıkları örgüte karşı sahip oldukları bağlılığın seviyesine bağlı kalınmak suretiyle ölçümlenebilmektedir. Çalışan

---

<sup>71</sup>Demirdağ, a.g.e., s. 29.

<sup>72</sup>A.g.e.

<sup>73</sup>Demircan ve Ceylan, a.g.m., s. 143.

olarak adlandırılmakta olan bireylerin mevcut olarak faaliyetlerini idame ettirdikleri örgüt içerisinde örgütsel anlamda sahip oldukları güven durumunun yükselişe geçmesi, örgütün sahip olduğu değerlere ve gayelere olan bağlılık durumunun yükselme eğilimine geçmesi durumu ile yakından bağlantılıdır.<sup>74</sup>

- **Örgütsel Anlamda Ortaya Çıkan Vatandaşlık Davranışı:** Aslan'ın (2009, s. 257) görüşüne göre, çalışanın örgütsel anlamda faaliyetlerini sürdürmekte olduğu örgütüne karşı sergilediği vatandaşlık davranışı, yönetim kadrosunun, çalışan bireylerin bakış açısında güvenilebilir ve yeterlilik taşıyan bir durumda bulunması, geleceğe dönük planlar oluşturulması, yüreklendirici ve yaratıcı gücü açığa çıkarma hususunda olanak tanınması ve yönetim erkine değil de, düşüncelere yönelik belirli bir bağlanma durumunun meydana çıkarılması ile yakından ilintilidir.<sup>75</sup>

Bu konuda örgütsel anlamda bir güven durumunun tesis edilebilmesi adına, çalışanlar açısından örgütsel anlamda bir bağlılık vaziyetinin ortaya çıkarılması büyük önem arz etmektedir. Bu durumun ortaya çıkabilmesi de çalışan bireylere adil bir yaklaşımda bulunulmasından geçmektedir. Bireyler kendilerine karşı adalet ekseninde bir yaklaşım sergilendiği konusunda bakış açısına sahip olursa bu durum, örgütsel anlamda bir vatandaşlık davranışı ile güven durumunun tesis edilebilmesi hususunda önemli destekler sağlayacaktır.<sup>76</sup>

- **Eğitim ve Etik Değerler:** Asanaktulu'ya (2002, s. 9) göre, belirli bir örgütsel ortamda faaliyetlerini sürdüren bireylerin ilgili örgütsel ortamda var olan sosyal koşulların dışarısında kalmaması ve örgütsel anlamda sahip oldukları güven seviyesinin de azalış gibi bir durumla karşılaşmaması adına, kendisine gereken kabiliyetleri aşılacak düzenli bir eğitim sistemine tabi tutulması gerekmektedir. Bu noktada ortaya çıkan ve etik olarak kabul edilen değerlerde büyük ehemmiyet ihtiva etmektedir. Örgütsel anlamda yönetim görevini sahiplenmekte olan kadrolarca, örgüt içerisinde çalışmalarını yürüten bireylere

---

<sup>74</sup>Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 15, S. 2 (2008), s. 184.

<sup>75</sup>Gürbüz, **a.g.e.**, s. 48.

<sup>76</sup>Durdağ, **a.g.e.**, s. 84.

günün koşullarına uygun kabiliyetleri edinebilmeleri ve yükseltebilmeleri adına işlevsel bilgileri kazandırmak ile hem çalışanların özlere hem de içerisinde buldukları örgütsel ortama olan güvenleri tesis edilebilmektedir.<sup>77</sup>

Örgütsel anlamda güven üzerinde birçok faktörün etkileme potansiyeline sahip olduğu yorumunda bulunulabilmektedir. Bu konuda gerçekleştirilebilecek en iyi yorum, örgütsel anlamda ortaya çıkan güven kavramının kesinlikle tek yönlü bir bakış açısı yöneliminde gözden geçirilemeyeceği ve farklı yönlerden ele alınması ve irdelenmesi gerektiği üzerine gelişim göstermektedir. Aksi takdirde, gerçekleştirilecek araştırmaların doğru ve geçerli sonuçlar vermesi ve sağlaması olanak dâhilinde bulunmamaktadır. Örgütsel anlamda güven kavramı konusunda çalışmalar yürüten araştırmacılar yukarıda adı geçen faktörler ve kavramlar konusunda da ciddi anlamda bir bilgi alt yapısına sahip olmalıdırlar. Bu alt yapı kurulmadan, örgütsel güven kavramının etraflıca incelenmesi mümkün olmayacaktır.

#### **1.4. Örgütsel Güvenin İşlevleri**

Örgütsel anlamda ortaya çıkan güven kavramı belirli işlevleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu işlevler örgütsel anlamda ortaya çıkan belirsizlikler ile düzensizlikleri minimuma indirme konusunda önem ihtiva etmekte olan bir görev üstlenmektedirler. Bu doğrultuda örgütsel anlamda ortaya çıkmakta olan güvenin üç temel işlevinden söz etmek mümkündür. Örgütsel anlamda ortaya çıkan güvenin işlevlerini maddeler halinde sıralamak gerekirse:

- Kaosu minimuma indirme işlevi,
- İletişim konusunda etkinliğin temin edilmesi işlevi,
- Dayanışma ile işbirliği temin etme işlevinden söz edebilmek olanak dâhilinde bulunmaktadır.

Bu üç temel işlevin örgütsel anlamda güvenin sağlanması hususunda ehemmiyet taşıyan bir noktada bulunduğunu belirtmek uygun olacaktır. Bu işlevlerin doğru bir şekilde kavranmış olması örgütsel anlamda başarılı bir sürece yelken açabilmeye imkân tanımaktadır.

---

<sup>77</sup>Demirdağ, a.g.e., s. 29.

#### 1.4.1. Kaosu Minimuma İndirme İşlevi

Wicks ve Berman'ın (1999, s. 104) bakış açısına göre, çalışma hayatında beliren ilişkiler düzleminde, bireysel ve kurumsal olarak ortaya konulmuş bulunan hedeflere erişebilmek adına ilgili ilişkinin tarafları birbirinden bağımsız olamamaktadırlar. Bu bağımsız olamama durumu ise belirli riskli durumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Muhteviyatında riski barındıran ilişkilerde güven kavramı önemli bir karşı koyma, mücadele etme işlevi görmektedir.<sup>78</sup>

Hardy ve diğ. (1998, s. 66), sosyal anlamda ortaya çıkarılan sistematüğün karşılıklı menfaat ilişkileri üzerinde inşa edildiğı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Zucker ve diğ. (1996, s. 92) ise gerekli bilgilerin paylaşım odağında ve net bir çizgide bulunmasının kaos ortamının minimize edilebilmesi işlevi açısından önem taşıdığını ileri sürmüşlerdir. Var olan bilgilerin sahip olduğu kıymetin artan bir çizgide bulunması örgütsel anlamda güvenin ortaya çıkmasını çabuklaştıracaktır.<sup>79</sup>

Bu işlevin tamamen açıklık ve şeffaflık üzerine kurulduğunu belirtmek gerekmektedir. Bilgilendirme konusunda paylaşımcı olunması ve edinilen bilgilerin eksiksiz bir şekilde paylaşımının sağlanması örgütsel anlamda güvenin tesis edilebilmesi ve örgüt içerisinde oluşması mümkün karmaşa ortamının engellenmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir.

#### 1.4.2. İletişim Konusunda Etkinliğin Temin Edilmesi İşlevi

Güven kavramı ile iletişim kavramı birbirini tamamlama mahiyetine sahip iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadırlar. İletişimin ortaya çıkması güvenin tesis edilmesine imkân tanırken, güvenin varlığı da iletişimin kaliteli bir düzlemde sürdürülebilmesi açısından büyük ehemmiyet arz etmektedir. Birbirinden ayrı topluluklar arasında fikir ve his durumlarının anlamlandırılabilmesini sağlamakta olan ve iletişimi basit hale getiren güven kavramı eş zamanlı olarak bireyler arasında belirli bir birliktelik ve bağında oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Örgütsel manada güvene yaklaşıldığında, astlar tarafından yönetim kadroları öncülüğünde istismara uğrama çekincesi ve

<sup>78</sup>Olcay, **a.g.e.**, s. 42.

<sup>79</sup>Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökğöz ve Özlem Yaşar, ‘‘Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama’’, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 17 (2007), s. 193.



güvensizlik durumu iletişim konusunda herhangi bir etkinliğin temin edilebilmesinin önünde var olan en büyük maniler arasında gösterilebilmektedir. Bunun sonucunda, örgütün bünyesinde faaliyetlerini sürdüren çalışanların üstlerine düşen görevleri yerine getirmemeleri ve işten kaçma davranışına yönelmeleri örgütün yönetim tabanında sıkıntıların vuku bulmasına yol açabilmektedir.<sup>80</sup>

Kaliteli bir güvenin temin edilebilmesi adına ciddi anlamda sağlam temellere dayalı bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Hem iletişim hem de güvenin bir arada sağlanabildiği örgütsel yapılanmalar açısından başarılı bir gidişat kesinlikle sürpriz olmayacaktır. Başarılı bir gidişat ise, hem örgütün çalışanlarının memnuniyetini, motive durumlarını ve örgüte bağlılıklarını pozitif bağlamda etkileyecek, hem de örgütün faaliyet gösterdiği pazar koşullarında rekabet üstünlüğünü ele geçirmesine olanak tanıyacaktır.

#### **1.4.3. Dayanışma ile İşbirliği Temin Etme İşlevi**

Porta ve diğ.'ne (1996, s. 4) göre, belirli bir insan topluluğunun bünyesinde varlığını idame ettirmekte olan bireyler arasında hissiyat anlamında güvenin ağır basması birlik ile beraber dayanışmanın yükseliş eğilimine geçmesine olanak tanımaktadır. Bu durum örgütsel anlamda da geçerlilik arz etmekte olup örgütsel alanda işbirliğinin tesis edilmesini basit hale getirmek suretiyle dayanışmanın daha güçlü bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel alanda muvaffakiyete erişebilmenin yolu örgütün bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanlar arasında bulunan uyum, dayanışma ve işbirliğinden geçmektedir.<sup>81</sup>

Örgütsel anlamda işbirliğinin tesis edilebilmesi hususunda Hattori ve Lapidus (2004, s. 103) üç şartın sağlanmasına gerek duyulduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu üç şart; paylaşılan gayeler, etkinliği sağlanabilmiş iletişim ve güvenin sağlanmış olması olarak kabul görmektedir.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup>Metin Atay, “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama”, (Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kars, 2014, s. 55.

<sup>81</sup>Halis, Gökgöz ve Yaşar, **a.g.m.**, s. 192.

<sup>82</sup>**A.g.m.**

Sztompka (1999, s. 62) bireyler tarafından hayata geçirilen birtakım hareketlerin, başka bireylerin hareketleri ile ilişkili olarak hayata geçirildiği ve uygulamaya konulduğu görüşünü paylaşmaktadır. Çalışan bireylerin örgütsel anlamda yalnız başlarına başaramadıkları paylaşılan gayelere erişebilmek amacıyla birlik olmaları ve bir arada harekete geçmeleriyle işbirliği durumu ortaya çıkmaktadır. İşbirliği durumunda topluluk içerisinde yer alan her bir bireyin muvaffakiyeti o topluluğun diğer bireylerinin de muvaffakiyetine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütsel anlamda faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir ortamda muvaffakiyeti sağlanmış bir işbirliği güvenin ortaya çıkmasına büyük katkılar sağlamaktadır.<sup>83</sup>

Bir örgütsel ortamda dayanışma ile işbirliğinin önemli oranda sağlanması o örgütün kapsamında bulunan güvenin de önemli oranda sağlanmasına olanak tanımaktadır. Örgütün bireylerinin arasında var olan işbirliği ve dayanışmanın yükselmesi ancak güven odağında mümkün olabilmektedir. Birbirine güvenmeyen bireyler arasında belirli bir işbirliği ve dayanışmanın tesis edilmesi mümkün olmamaktadır. Örgütsel alanda sağlanan işbirliği ve dayanışmanın, örgütsel başarı üzerinde de olumlu etkileme potansiyeline sahip olabileceği yorumunda bulunmak mümkündür.

### **1.5. Örgütsel Güven Konusunda İleri Sürülen Çeşitli Modeller**

Örgütsel anlamda ortaya çıkan güven konusunda bu noktaya kadar daha teorik bilgilere yer verilmektedir. Bu başlık altında ise çeşitli bilim adamları önderliğinde gerçekleştirilen çalışmalar bağlamında ortaya konulan konuya yönelik birtakım modellere değinilmektedir. Konunun gerçek anlamda anlaşılabilmesi adına bu başlığın iyi bir şekilde özümsemesi gerekmektedir. Bu çalışmadan yola çıkarak dört model hakkında bilgilendirme gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bu modeller:

- Mishra'nin güven modeli
- Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'in güven modeli
- Bromiley ve Cummings'in örgütsel güven modeli
- Mayer, Davis ve Schoorman'in güven modelidir.

---

<sup>83</sup> A.g.m., s. 192-193.

Aşağıda bu modellere yönelik alt başlıklar dâhilinde ayrıntılı bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmaktadır.

### 1.5.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra örgütsel anlamda güven konusunda gerçekleştirmiş bulunduğu çalışmalarla adından sıkça söz ettiren bir araştırmacı olarak kabul edilmektedir. Bu başlık altında Mishra önderliğinde örgütsel anlamda güven literatürüne kazandırılmış bulunan modele değinilmektedir.

Zalabak vd.'nin (2000) aktardığına göre, Mishra (1996) önderliğinde oluşturulan örgütsel anlamda güven modeli'nde kendisine güven duyulan taraf tarafından taşınması zorunlu olan boyutlardan bahsedilmektedir. Bu boyutların dört madde de toplandığının üzerinde durulmaktadır.<sup>84</sup>

Zalabak vd.'ne (2000) göre bu boyutlar;<sup>85</sup>

- İlgili olmak,
- Şeffaflık,
- Güvenilir olmak,
- Yeterli olmak olarak kabul görmektedir. Mishra'ya (1996) göre, adı geçen bu dört boyut örgütsel anlamda ve bireysel anlamda güvenin temin edilebilmesinde eşit derecede önem ihtiva etmektedir.
- **İlgili Olmak:** Schokley'e (2000, s. 7-9) göre ilgili olmak, örgütsel ortamda faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin, çalışmalarını yürütmeleri esnasında yüz yüze geldikleri empatik eğilimleri, güvenliğe yönelik durumu, tolere edilme durumunu ve dayanışma ile birbirlerine destek olma durumunu muhteviyatında barındırmaktadır.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup>Tokgöz, **a.g.e.**, s. 23.

<sup>85</sup>**A.g.e.**

<sup>86</sup>Işıl Gökçe Topaloğlu, "İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2010, s. 47.

- **Şeffaflık:** Bu boyut Zalabak vd.'ne (2000, s. 39) göre, düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilme veya herhangi bir veriye sıkıntısız bir şekilde ulaşma şeklinde açıklanmıştır. Herhangi bir örgütsel ortamın içerisinde ya da birden fazla örgütsel ortam arasında güven tesis edebilme konusunda karşılaşılan en kritik ehemmiyete sahip boyut olarak kabul görmektedir. Herhangi bir örgütsel ortamda faaliyetlerini sürdüren bireyler, örgütün başında bulunan yönetim kadrolarının samimiyet ve şeffaflık ekseninde işler gerçekleştirdiklerine ve kararlar aldıklarına kanaat getirdiklerinde bireysel olarak güvende oldukları hissiyatına sahip olurlar. Bahsedilen güvenin yalnızca paylaşımı gerçekleştirilmekte olan bilginin çokluğu ile bağdaştırılamayacağı, bununla birlikte örgütsel ortamda lider pozisyonunda bulunmak maksadıyla gayret gösteren farklı düzeylerdeki yöneticilerin gösterdikleri dürüst olma durumu ile de bağdaştırılabileceği üzerinde durulmaktadır.<sup>87</sup>

- **Güvenilir Olmak:** Özkan'a (2012, s. 19) göre, ortaya konulan ve paylaşılan düşünceler ile bu düşüncelerin harekete geçirilmesi konusunda belirli bir tutarlı olma durumunu karşılayan boyut olarak kabul görmektedir. Güvenilir olma olarak ifadelendirilmekte olan boyut, itimat edilebilen ve tutarlılık ekseninde eyleme geçirilen davranışlara dönük beklenen durumların üzerine gitmektedir. Bunun yanında, ileri sürülen düşünceler ile gösterilen davranışların birbirleri ile uyum ve tutarlılık içerisinde bulunması da güvenin ortaya çıkmasında paya sahip olmaktadır. Örgütsel ortamda, uyum ve tutarlılıktan uzak düşünce ve davranışların hâkim olması güven kavramının olumsuz bir gidişata sahip olmasına ve düşüşe geçmesine sebep olacaktır.<sup>88</sup>

- **Yeterli Olmak:** Schokley vd.'ne (2000, s. 7-9) göre, bu boyut tamamen örgütsel anlamda oluşan güvene yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün bütünü ile verimliliği üzerinde durmakta olan bu kavram için yalnızca çalışanların ya da yalnızca yönetim kadrosunun verimlilik ekseninde faaliyetler yürütmesi önem taşımamaktadır. Bu boyut, örgütsel

---

<sup>87</sup>Tokgöz, a.g.e., s. 24.

<sup>88</sup>Fatih Ekinler, "İşgörenler Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracı Rolü", (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir, 2015, s. 74-75.

anlamda devamlılığı sağlayacak, mücadelecı bir yapının benimsenmesini temeline oturtmaktadır.<sup>89</sup>

Bu modelin örgütsel anlamda güven adına temel teşkil eden modellerin başında geldiğini belirtmek muhtemeldir. En basit hali ile örgütsel anlamda güvenin temin edilebilmesi adına gerekli görülen boyutları aksettirmekte olan bu model, hem çalışanlar hem de yönetim kadrolarını yani örgütsel oluşumları bir bütün olarak ele almaktadır. Model kapsamında ele alınan dört boyutun birbirinden bağımsız düşünülmemesi gerekmektedir. Her bir boyutun birbiri ile alakası bulunmaktadır ve bir arada ele alınmaları sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Modelin gerçekleştirilen ve gerçekleştirilecek araştırmalar açısından büyük önem taşıdığını belirtmek yerinde olacaktır.

### **1.5.2. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli**

Bu başlık kapsamında örgütsel anlamda güven konusunda ileri sürülen modeller arasında önemli bir yeri bulunan Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın modeline değinilmektedir. Bu model konusunda gerekli görülen bilgilendirme bölüm kapsamında araştırmacıların kullanımına sunulmaktadır. Model incelendiğinde adı geçen ve araştırmayı gerçekleştirerek modeli ileri süren araştırmacılar öncülüğünde Mishra'nın (1996) modelinin zenginleştirildiği ve “özdeşleşme” adı verilen boyutun eklendiği görülmektedir. Bu nokta da Mishra'nın (1996) boyutunda işlenen dört boyuta bu bölümde değinilmeyecek ve yalnızca “özdeşleşme” boyutu üzerinden çalışma yürütülecektir.

Schokley vd.'ne (2000) göre, literatür incelendiğinde Mishra (1996) tarafından örgütsel anlamda güvenin dört boyut kapsamında ele alınabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu boyutların, ilgili olmak, şeffaflık, güvenilir olmak ve yeterli olmak boyutları olduğunu belirtmek gerekmektedir. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd ise konuya iş tatmini ile iletişime geçebilme yönünden yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım doğrultusunda, Mishra (1996) öncülüğünde ileri sürülen dört boyuta, özdeşleşme boyutunu da katmak suretiyle modellerini beş boyutlu olarak

---

<sup>89</sup>Topaloğlu, a.g.e., s. 47.

araştırmacıların katkılarına sunmuşlardır. Özdeşleşme boyutu ‘‘**identification**’’ adı ile de anılmaktadır.<sup>90</sup>

Adı geçen özdeşleşme boyutu, Schokley vd.’ne (2000) göre, örgütsel ortamda faaliyetlerini sürdüren ve bu örgütün bir bireyi olarak kabul edilen çalışanların, örgütsel anlamda sahip olunan birtakım değerlerde, kurallarda, inanma sistematiklerinde ve hedeflerde bir araya gelip, gelmemesi durumu ile alakalı olarak ileri sürülen bir boyuttur.<sup>91</sup>

Miller vd.’ne (2000, s. 629) göre ilgili boyut, çalışanların faaliyetlerini sürdürdükleri örgütsel mekanizma ile belirli bir birlik ve beraberlik içerisinde bulunmasını, davranış ile tutumlar yöneliminde örgütsel anlamda yardımcı olmayı ve örgüte mensup olan çalışanlar tarafından paylaşımı gerçekleştirilmekte olan ve farklılaşmayı sağlayan niteliklerin ayrıtına varılmasını kapsayan bir boyuttur.<sup>92</sup>

Bu boyuttan yola çıkarak, Miller vd. (2000, s. 626-658), belirli bir örgüt kapsamında çalışmalarını yürüten bireylerin kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmeleri neticesinde, kendi örgütsel ortamları dışarısında bulunan bireyler ile gerçekleştirdikleri ilişkiler ve iletişim odağında özlerini örgütün bir mümessili olarak görmekte oldukları görüşünü ileri sürmektedirler. İlgili profile sahip olan çalışanlar, örgütsel anlamda gerçekleştirilmekte olan çalışmalarda alınacak işe dönük kararlar ile stratejik kararlara odaklı karşılaşılan birtakım fırsatlarda üyesi olarak buldukları örgütsel mekanizmanın çıkarlarını savunmakta ve ön plana çıkarmaktadırlar.<sup>93</sup>

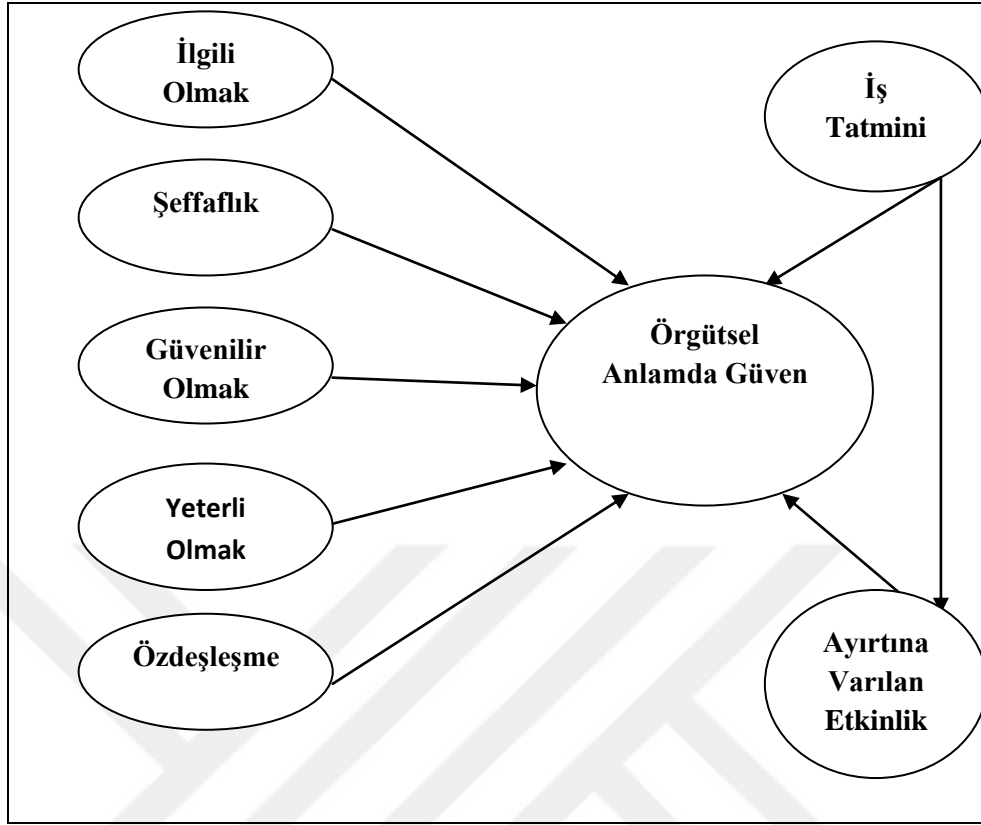
---

<sup>90</sup>Afşar, **a.g.e.**, s. 80.

<sup>91</sup>İpek Kalemci Tüzün, ‘‘Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri’’, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S. 2 (2007), s. 112.

<sup>92</sup>Demirdağ, **a.g.e.**, s. 23.

<sup>93</sup>Afşar, **a.g.e.**, s. 81.



Şekil1.Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

**Kaynak:** Harun Gümüş, ‘Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2010, s. 43.

Şekil-1’de görüldüğü üzere örgütsel güven modeline dönük olarak Schokley vd. (2000) tarafından ileri sürülen beş boyutun tamamı örgütsel anlamda güven kavramı üzerinde etkileme potansiyeli göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel anlamda güvenin iş tatmini ile ayrıntına varılan etkinlik üzerinde belirli bir etkileme gücüne sahip olduğu yorumunda bulunabilmekte mümkündür.<sup>94</sup>

Bu model, Mishra (1996) tarafından ileri sürülen modelin bir ileri versiyonu olarak kabul görmektedir. Ayrıca, bu modelde var olan özdeşleşme boyutunun çalışanlar tarafından kurumun özümsemesi ve içselleştirilmesine olanak tanıdığı ve bu sayede çalışanların daha büyük bir bağlılık ekseninde örgüt kapsamında faaliyetlerini sürdürdüğü yorumunda bulunabilmek mümkündür. Modelin belirli bir şekil yardımıyla açıklanabiliyor olması da önemli bir artı olarak kabul edilebilmektedir.

<sup>94</sup>Gümüş, a.g.e., s. 43.

### 1.5.3. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli

Bu bölüm kapsamında Bromiley ve Cummings öncülüğünde geliştirilen ve temeli üç boyuta dayanan örgütsel güven modeli üzerinde durulmaktadır. Bu modele dayalı örgütsel güven algısını ölçümlemeye yarayan birde envanterin varlığından söz etmek mümkündür. Model ile ilgili bilgilere bölüm kapsamında ayrıntılı bir bakış açısı ile değinilmektedir.

Bromiley ve Cummings'in (1996) örgütsel güven modeli 1996 yılında geliştirilmiş ve araştırmacıların kullanımına sunulmuştur. Bu model kapsamında güven belirli bir inanma durumu olarak lanse edilmekte olup, bilinç düzeyi, davranışa dönük ve hislere dönük boyutlardan meydana getirilmiş bir artifakt olarak işlenmektedir. Aynı zamanda Bromiley ve Cummings bu modelden yola çıkarak kişilerarası, kurumlararası ve kurum kapsamında oluşan güven konusunda belirli bir ölçümleme gerçekleştirebilmek adına “**Örgütsel Güven Anketi**” oluşturmayı da ihmal etmemişlerdir.<sup>95</sup>

Tüzün'e (2007, s. 111) göre, Bromiley ve Cummings (1996) örgütsel anlamda oluşan güveni üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Bu üçlü sınıflandırma, niyete dönük, hislere dönük ve bilinç düzeyi olarak gerçekleştirilmektedir. Bu üçlü sınıflandırmanın esas maksadının ise örgütün bünyesinde faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin sergilemiş buldukları birtakım davranışların açıklanması olarak kabul edilmektedir. Bromiley ve Cummings'e (1996) göre, çalışanlar ve çalışan toplulukları arasında oluşan inanma durumuna “**güven**” adı verilmektedir.<sup>96</sup>

Bununla birlikte Bromiley ve Cummings'e (1996) göre güven kavramının;<sup>97</sup>

- Belirli bir çizgide (gizli ya da açık), belirli bir birey hakkında pozitif anlamda inanma durumunu bünyesinde barındırma gayretini,
- Samimiyet ve dürüstlükten şaşmamayı,

<sup>95</sup>İdil Tamer, “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 11, S. 21 (Bahar 2012), s. 340.

<sup>96</sup>Gürbüz, **a.g.e.**, s. 43.

<sup>97</sup>**A.g.e.**



- Çalışma arkadaşının önüne geçme konusunda herhangi bir gayrete koşullar uygun olsa bile yeltenmemeyi beraberinde getirmesi beklenmektedir.

Tüzün'e (2007, s. 111) göre örgütsel manada güven kavramına yönelik gerçekleştirilen tanımın doğru ve geçerli bir muhteviyata sahip olabilmesi, içeriğinde güven unsuru barındırmakta olan kurum içi ve kurumlararası çeşitli iletişimlerin toplumsal anlamda belirli bir içerik ihtiva etmesi, pozitif yönlü ve diğer taraftan bireyden bireye değişkenlik gösteren niteliklerine bağlı olmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) öncülüğünde oluşturulan ve başlık kapsamında maddeler halinde sınıflandırılan birtakım özelliklere göre, ilk madde de belirtilen yön çalışan olarak kabul edilen bireyin güvenilirlik esasında davranışlara yöneldiği ve belirli bir bağlılık meydana getirme hususunda gayretlere giriştiği varsayımına dayanmaktadır. Daha sonra ikinci maddenin, birinci maddeyi de içine alan bir muhteviyat sergilediği ve çalışanlar önderliğinde gerçekleştirilen eylemlerin, onların sahip oldukları arzuları ile benzer, kısacası tutarlılık ekseninde cereyan etmekte olduğu görüşünü desteklemektedir. Son olarak karşılaşılan madde de örgütsel anlamda belirli bir güven oluşturan çalışanın çıkar ekseninden uzaklaştığı ve tutum ve davranışlarında herhangi bir çıkarıcılığa yer olmadığı varsayımına dayanmaktadır.<sup>98</sup>

**Tablo 3.**Bromiley ve Cummings Modeli

Adı Geçen Üç Madde	Karşılık Geldiği Boyutlar
İnanma Durumu	Duygusal Anlamda Boyutu
Dürüstlük	Bilinç Düzeyinde Boyutu
Menfaate Odaklanmamak	Niyet Anlamında Boyutu

**Kaynak:** Tablo araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Bu modelin tamamen çalışanlar tarafından sergilenen davranışlara odaklandığı varsayımında bulunmak doğru bir yaklaşım olacaktır. Model kapsamında karşılaşılan üç yön ve bu üç yönü karşılayan boyutlar gözden geçirildiğinde bu durum net bir şekilde anlaşılabilir. Modelin karmaşık bir yapıda olmadığı ve konuya derinlemesine

<sup>98</sup> A.g.e.

girmeksizin modele yönelik ana hatlar üzerinden bir yaklaşım oluşturulmaya çalışıldığı yorumu yapılabilmektedir.

#### 1.5.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Bu başlık kapsamında örgütsel güven literatüründe önemli bir noktada bulunan Mayer, Davis ve Schorrman modeline ayrıntılı bir bakış açısı geliştirilmekte olup, model bir şekil yardımı ile araştırmacıların katkılarına sunulmaktadır.

Ruder (2003) öncülüğünde Mayer vd. (1995)'in ortaya koyduğu görüşe yönelik oluşturulmuş bulunan bakış açısına göre, kendisine güven geliştirilen birey ile bu güveni karşısındaki bireye geliştiren birey arasında var olan bağıntıları belirli bir örgütsel ortamda bir çalışanın diğer çalışana güven hissiyatı geliştirmesinin sebeplerini belirlemek amacıyla açıklamaya çalışmaktadır. Güven kavramı göz önünde bulundurulduğunda bu kavram bireyler arasında kurulan bağıntılarda belirlenmiş derecede bir riskin taşınmasına yönelmektedir.<sup>99</sup>

Mayer ve diğ.'ne (1995) göre, ilgili güven modeli tek taraflı bir çizgiye sahiptir. Bu model kapsamında kendisine güven geliştirilen birey ile bu güveni geliştirmiş bulunan bireyin arasında oluşmakta olan güven unsuru göz ardı edilmektedir. Karşısındaki bireye karşı güven geliştiren bireyin güvенеbilme hususunda sahip olduğu meyili ve ilişki halinde bulunduğu bireyin güvene layık bir birey olup, olmadığına dönük algısı doğrultusunda ortaya çıkan güvenin ne seviyede olduğu belirlenebilmektedir ve bu eğilim ile algının güvenin seviyesini saptamada kilit rol üstlendiğini belirtmekte yerinde olacaktır. İlişki içerisinde bulunduğu bireye güvenmekte olan bireyin güvenme hususunda bünyesinde barındırmakta olduğu meyil ile kendisine güven eğilimi geliştirilmiş bulunan bireyin güvene layık olan bir birey olması arasında belirli bir farklılık vaziyetinin cereyan edip, etmediğinin saptanması büyük ehemmiyet taşımaktadır.<sup>100</sup>

Mayer ve diğ.'ne (1995) göre, bireylerin güven duyma konusunda sahip olduğu meyiller onun güven duyma konusunda sahip olduğu arzusunu göstermektedir. Güvenebilme hissiyatı bireysel bir nitelik olması dolayısıyla bireyden bireye

<sup>99</sup>Soner Polat, **Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2009, s. 40.

<sup>100</sup>A.g.e.

farklılaşabilen bir hissiyat olarak kabul görmektedir. Bunun yanında belirli bir bireyin güvenebilmeye dönük sahip olduğu hissiyat belirli durumlar arasında farklılaşma arz etmemektedir.<sup>101</sup>

Mayer vd.'ne (1995) göre güven kavramının muhteviyatında, samimiyet, kabiliyet ve gönüllü olarak yardıma yönelim bulunmaktadır. Samimiyet, belirli bir bireyin başlangıçta benimsediği düşüncelerini sonuna kadar aynı çizgide savunması kısacası sözünden dönmemesi durumu olarak lanse edilmektedir. Gönüllü olarak yardıma eğilim ise güvenilen olarak tabir edilen bireyin herhangi bir karşılık beklemezsizin güvenme davranışı sergileyen bireye çeşitli konularda yardımcı olması durumudur. Kabiliyet ise, bireylerin herhangi bir konuya yönelik olarak benliklerinde barındırmakta oldukları üstün nitelikler ve bir anlamda yeterli olma durumudur ve ilgili bireye yönelik güven geliştirilmesinin esas sebepleri arasında kabiliyet unsuru gösterilebilmektedir.<sup>102</sup>

Örgüt içerisinde güven duyulmakta olan bireyde samimiyet, gönüllü olarak yardıma eğilim ve kabiliyete yönelik özelliklerin bulunması güvenme durumunun olumlu bir seyir almasına olanak tanıyacaktır. Bu nedenle güvenilen bireyde bu üç özelliğin var olması hususuna dikkat edilmesi önem yaratacaktır.

Algılanmakta olan riskin çokluğu, ilişki de bulunduğu bireye karşı güven geliştirmekte olan bireyin kurmuş bulunduğu ilişkiler bağlamında belirli bir riske katlanıp, katlanmayacağına yönelik sahip olduğu görüştür. Pozitif ve negatif bağlamda karşılaşılmakta olan kimi neticelerin belirli bir riske katlanabilme konusunda sergilenmekte olan davranışlar ile arasında bağlantı kurulmasına yönelik oluşan kararı “**algılanmakta olan risk**” kavramı muhteviyatında barındırmaktadır. Bireyin karşısındaki bireye karşı geliştirmiş bulunduğu güven hissiyatının duyulan bölümü, algılanmakta olan bölümünün önüne geçebiliyorsa bu durumda güven geliştiren birey karşısındaki birey ile bağıntı kurma konusunda çekimser davranmamaktadır.<sup>103</sup>

Güvenen ve güvenilen arasında hayata geçirilmekte olan bağıntılarda ortaya çıkması muhtemel pozitif anlamdaki bir netice güven geliştirmekte olan bireyin, güveni geliştirdiği bireye yönelik pozitif yönde bir bakış açısına sahip olmasına sebebiyet

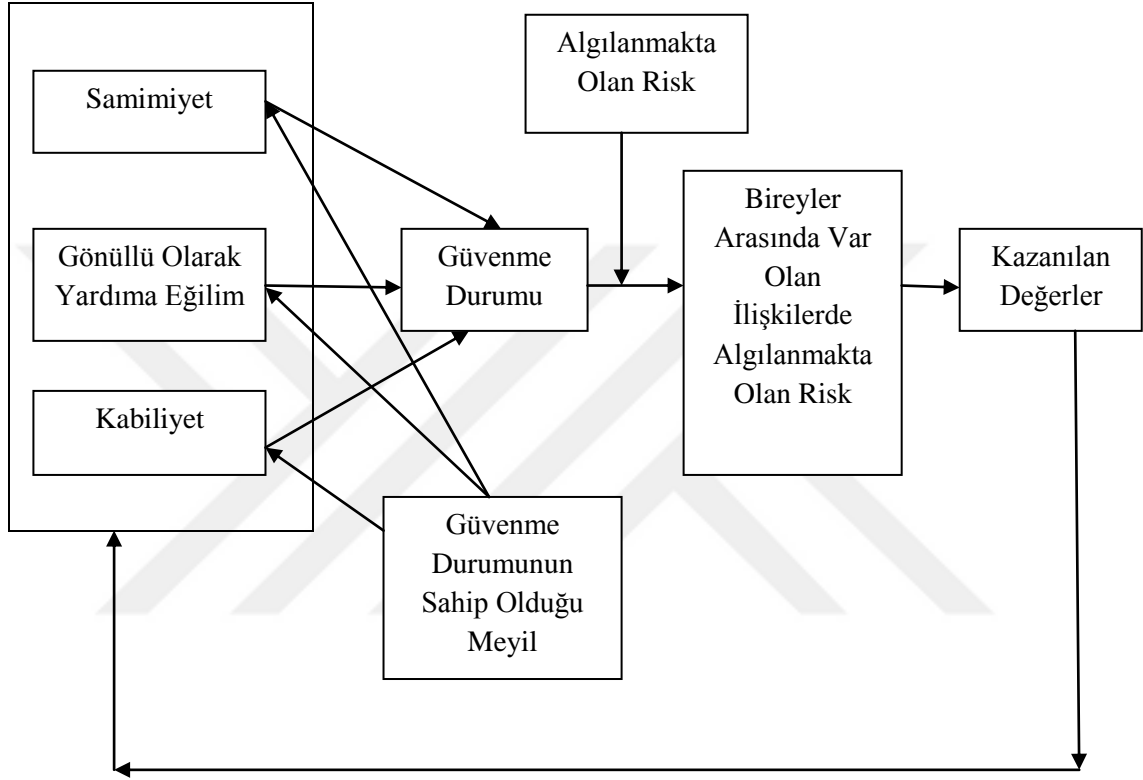
---

<sup>101</sup> A.g.e.

<sup>102</sup> A.g.e., s. 40-41.

<sup>103</sup> A.g.e., s. 41.

vermekte ve bununla birlikte ilerleyen dönemde vuku bulması olası olan ilişkileri de pozitif bağlamda etkileyebilme potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır. Aksi durumda ortaya çıkan negatif yöndeki bir neticede, ortaya çıkacak güvende düşüş yaşanabilecek ve bu noktadan itibaren ilişkilerde negatif bağlamda bir seyir izleyebilecektir.<sup>104</sup>



Şekil 2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) Örgütsel Güven Modeli

**Kaynak:** Nagehan Kasil, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2010, s. 18.

Şekil 2.'de Mayer, Davis ve Schoorman tarafından ileri sürülen ve oluşturulan örgütsel güven modeline ayrıntılı bir bakış açısı dâhilinde değinilmektedir. Bu şekil gözden geçirildiğinde model kapsamında ileri sürülen üç değişkenin güven konusunda değişik noktalara temas etmekte olduğu ve sonuçlar olarak belirli kazanımlara yol açtığı gözlemlenmektedir. Model açısından önem taşıyan öznelerin güvenen ve kendisine güvenilen birey olduğu ve süreci bu iki öznenin yönlendirdiğini belirtmek kesinlikle doğru bir düşünce olacaktır. Konunun anlaşılması adına yukarıda yer alan Şekil 2.'nin dikkatle incelenmesi ve özümsemesi büyük önem taşımaktadır.

<sup>104</sup> A.g.e.

## 1.6. Örgütsel Güvenin Sağladığı Faydalar

Örgütsel güven literatürü gözden geçirildiğinde örgütsel güvenin sağladığı kişisel ve topluma dönük birçok faydaya rastlanılmaktadır. Bu kadar geniş kapsama sahip olan bir konudan çok sayıda yarar sağlanabilmesi ise bir sürpriz olarak değerlendirilmemelidir. Bu başlık kapsamında örgütsel güvenin sağlamakta olduğu çeşitli yararlar değerlendirilmekte ve bu noktaya kadar anlatılan bölüm soyutluktan bir nebze olsun kurtarılarak somut hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel güven tarafından temin edilen faydalardan bir bölümüne aşağıda değinilmektedir.

Yücel'e (2006, s. 88-90) göre bu faydalar:<sup>105</sup>

- Örgütsel anlamda güvenin temin edildiği örgütlerde, örgüte mensup olan ve örgütsel anlamda faaliyetlere katkıda bulunan bireylerin sahip olduğu moral düzeyi önemli oranda yükseliş eğilimi göstermektedir.
- Örgütsel anlamda güvenin sağlanması durumu, örgütün kendi kapsamında gerçekleştirilen iletişimin düzeyinin artış göstermesine, aynı zamanda örgütsel anlamda başka örgütlerle kurulan iletişimlerin de yükseliş eğilimine geçmesine olanak tanımaktadır.
- Örgütsel anlamda güvenin temin edilmesi durumunda, örgüt kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan çalışanlar arasında düşünce, endişe, muvaffakiyetlerin paylaşımı artış eğilimine girecek ve aynı zamanda çalışanların birbirleri ile paylaşımında bulunmaları hususunda cesaret elde etmelerine de imkân sağlanmış olacaktır.
- Örgütsel anlamda güvenin sağlanması durumunda, örgüt içerisinde çalışmalarını sürdüren bireylerin mevcut örgütlerine yönelik sahip oldukları bağlılıkları da artış eğilimine girecektir. Yani, örgütsel anlamda sağlanan güven, örgüte yönelik belirli bir bağlılık oluşturulmasına da önemli katkılar sağlamaktadır.

---

<sup>105</sup>Demir, a.g.e., s. 19-21.

- Örgüt kapsamında oluşturulmuş bulunan güven, örgütsel anlamda takım çalışmalarına yönelim gösterilmesi hususunda motive edici bir rolde üstlenmektedir.
- Örgütsel anlamda belirli bir güven ortamının tesis edilmesi, örgütsel anlamda katlanılmak zorunda kalınan maliyet kalemlerinin de düşüşe geçmesine olanak tanımaktadır.
- Arı'nın (2003, s. 63) görüşü odağında, örgütsel anlamda belirli bir güven ortamının oluşturulmuş olması, çalışanların sahip oldukları stres düzeyinin düşüş eğilimine geçmesine olanak tanımaktadır.

Örgütsel anlamda ortaya çıkan güven tarafından temin edilen diğer faydalar ise şunlardır:<sup>106</sup>

- La Porta ve diğ.'ne (1977) göre, örgütsel anlamda güvenin sağlanması, örgüt içerisinde çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin artış göstermesine olanak tanımaktadır.
- Van Den Boss'un (1998) görüşü doğrultusunda, örgütsel anlamda istenilen seviyede bir güvenin tesis edilmesi, örgütsel anlamda farklılaşmanın özümsemesi ve kabul edilmesi açısından da büyük önem ihtiva etmektedir.
- Early'nin (1986) bakış açısı yöneliminde, örgütsel anlamda bir güven ortamının tesis edilmesi, örgüt içerisinde çalışanlara yaptıkları işlere yönelik olarak gerçekleştirilen geri bildirimler açısından da önemli faydalar sağlamaktadır.

Bunlara ek olarak örgütsel anlamda güvenin şu yararlarından da söz etmek mümkündür:<sup>107</sup>

- Konovsky ve Pugh'a (1994) ve Mc Allister'a (1995) göre örgütsel anlamda güvenin istenilen seviyelerde tesis edilmesi sayesinde, örgütsel anlamda

---

<sup>106</sup>Gözde Terekli, "Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi", (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2010, s. 46.

<sup>107</sup>Demircan ve Ceylan, **a.g.m.**, s. 145.

sergilenmekte olan vatandaşlık davranışlarının da yükselme eğilimi göstermesi sağlanacaktır.

- Becker ve diğ.'nin (1996) ve Costigan ve diğ.'nin (1998) görüşü doğrultusunda, örgütsel anlamda güvenin istenilen seviyelerde sağlanması halinde, çalışanların faaliyet gösterdikleri işlerine dönük olarak sahip oldukları motive durumları ile işe yönelik sergiledikleri performans düzeyleri de yükseliş eğilimine geçecektir.

- Butler ve diğ.'nin (1999) sahip oldukları bakış açısı, örgütsel anlamda belirli bir güven durumunun tesis edilmesi halinde, çalışanların işlerine dönük olarak sahip oldukları doyum düzeylerinin de pozitif yönde etkileneceği yöneliminde bir gelişim göstermektedir.

Örgütsel anlamda sahip olunan güven birçok faydayı içinde bulundurmaktadır. Örgütsel anlamda belirli bir güvenin tesis edilebildiği örgütlerde, çalışanlar ile yönetim kadroları her yönden daha etkin çalışmalar yürütebilmekte ve yürütülen çalışmalar da daha sonuç odaklı ve başarılı bir çizgide gerçekleştirilebilmektedir. Bu anlamda örgütsel anlamda güvenin oluşturulması belirli bir örgütün geleceğe güvenle bakabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütsel anlamda güvenin temin edilmesi, güvenin daha az temin edildiği ya da edilemediği örgütsel oluşumlara oranla örgütün rekabet üstünlüğü ve avantajı konusunda daha önlerde yer edinebilmesine imkân tanıyabilecektir.

### **1.7. Örgütsel Güvenin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar**

Edinilen tüm bilgiler dahilinde örgütsel anlamda ortaya çıkan güven durumunun örgütler açısından büyük önem arz ettiğini belirtmek gerekmektedir. Belirli bir örgütsel yapılanmanın başarılı bir gidişat benimseyebilmesinin yolu, yapısında barındırdığı örgütsel güvenin yüksek seviyelerde seyretmesine bağlı olmaktadır. Örgütsel anlamda güvenin istenilen düzeyler dâhilinde oluşması halinde, örgütün başlangıçta ortaya koyduğu hedefler ile amaçlarına erişebilmesi kolaylaşacaktır yorumunda bulunabilmektedir. Buradan yola çıkarak bu başlık kapsamında örgütsel anlamda ortaya çıkan güvenin sonuçlarına değinilmektedir. Bu sonuçlar ile örgütsel anlamda güven ete kemiğe büründürülmekte olup, konunun tamamlanması sağlanmaktadır.

Örgütsel anlamda güvenin ortaya çıkardığı sonuçlara Kâhya'nın (2013) doktora tezinde rastlanılmaktadır. Bu anlamda Kâhya'ya (2013) göre örgütsel anlamda güven kavramının ortaya çıkardığı neticeler aşağıda maddeler halinde ve ayrıntılı bir bakış açısı yöneliminde paylaşılmaktadır.<sup>108</sup>

Kâhya'ya (2013) göre bu neticeler aşağıda yer almaktadır:<sup>109</sup>

- Örgütsel manada oluşumu sağlanan güven neticesinde, örgütsel ortamlarda halihazırda varlığını sürdüren ve nesnel bir şekilde değerlendirmeye tabi tutma ve denetim gerçekleştirme sistemlerinin meydana getirilmesine, buna ek olarak standart konusunda daha reel yaklaşımlar belirlenmesine olanak tanınmaktadır.
- Örgütsel manada belirli bir güven durumunun tesis edilmesi neticesinde, örgütün bir bütün olarak ele alınması imkânına kavuşulmakta ve bununla birlikte çalışan olarak addedilen bireyler arasında vuku bulan bağıntıların da kesintisiz bir şekilde sürmesi temin edilebilmektedir.
- Örgütsel manada güvenin tesis edilmesi sonucunda, insan kaynağını temeline oturtan ve yeniliği ön plana çıkartan bir örgütsel yapılanmanın meydana getirilmesi sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, istenmeyen bürokratik engellerinde göz ardı edilmesi sağlanmış olmaktadır.
- Örgütsel manada belirli bir güvenin sağlanması halinde, ortaya konulan ürünler ile hizmetlerin temeline kalite konulmakta olup, yüksek kaliteli ürünler vasıtası ile rakipler ile rekabette öne geçebilme şansı belirmektedir. Buradan yola çıkarak, verime ve etkinliğe odaklanan süreçler örgüt kapsamında hayata geçirilmektedir.
- Örgütsel anlamda belirli bir güven ortamının temin edilmesine paralel olarak ilgili örgütsel yapılanma kapsamında birlik ve beraberlik yüksek seviyeye çıkmakta bu durumda takım çalışmalarının gerçekleştirilmesini ve bu tarz çalışmaların rağbet görmesini sağlamaktadır. Takım çalışmalarının ön plana çıkarılması ile beraber, örgütsel anlamda performans seviyesi istenilen seviyeye

---

<sup>108</sup>Kâhya, a.g.e., s. 152-153.

<sup>109</sup>A.g.e.



erişmekte, bunun sonucunda örgütün başlangıçta belirlediği gayelerin daha rahat bir düzlemde hayata geçirilmesine imkân tanınmaktadır.

- Örgütsel anlamda güvenin temin edilmesi neticesinde, örgüt içerisinde faaliyette bulunan ve örgütün çalışanı olarak adlandırılan bireyler tarafından karşı çıkma potansiyeli bulunan farklılaşma, gelişme ve yenilenme hareketlerine yönelik bu algıların yıkılmasına ve ilgili hareketlerin kabul görmesine imkân tanınmaktadır.

- Örgütsel anlamda belirli bir güven durumunun temin edilmesi neticesinde, çalışanlara yaptıkları işin geri bildirimini sağlayacak olan sistemin etkili bir biçimde kullanımının önü açılmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanların karar verme konusunda yaşanan süreçler konusunda pasif bir konumda kalmalarının önüne geçilmekte ve örgütün çalışanlarının çalıştıkları örgütsel ortam ile alakalı deneyim ve bilgi birikimlerine dayanılarak karar verme sürecine aktif olarak katkı sağlamalarının önü açılmaktadır.

- Örgütsel anlamda belirli bir güven durumunun tesis edilmesi sonucunda, örgüt kapsamında çalışmalarını idame ettirmekte olan bireyler arasında uyuma dönük bir çalışma gerçekleştirilmesi sağlanmakta ve bu sayede riskli durumlar ile belirsizlik düzeyi yüksek olan durumlara yönelik olarak örgütsel çıkarları koruyacak davranışlar ve tutumlara yönelim gösterilmesinin önü açılmaktadır.

- Örgütsel anlamda güvenin sağlandığı örgütlerde, çalışan ve yönetim kadroları arasında etkinlik esasına dayalı bir iletişim tesis edilebilmektedir. Bu sayede, örgütsel anlamda ortaya çıkması olası olumsuzlukların önüne geçilebilmekte veya bu olumsuzluklar en alt düzeye çekilebilmektedir.

- Örgütsel anlamda güvenin sağlanmış bulunduğu örgütsel ortamlarda alınacak kararlar, stratejiye dönük ve realitesi daha yüksek kararlar olacaktır. Bu noktada örgütlerin fırsat ve tehditler bağlamında daha net bir çerçeve izleyebilmeleri ve oluşabilecek çeşitli durumlar ekseninde çeşitli tedbirlere yönelmeleri söz konusu olacaktır. Bunu sağlayan etken ise, örgütsel güvenin temin edilmiş olmasıdır.

Örgütsel anlamda sağlanacak bir güven ortamının, örgütün bütün süreçleri üzerinde önemli etkiler oluşturacağı savını ileri sürmemiz mümkündür. Bu noktada, örgütsel anlamda güvenin örgütler açısından hayati önem taşıyan bir unsur ve kavram olduğunu belirtmek doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir. Örgütsel anlamda güvenin temin edildiği bir örgüt kapsamında etkin ve rekabet üstünlüğünü örgüte kazandıracak faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir. Dünya düzleminde günümüz koşullarında en fazla önem verilen durumda küresel ve yerel pazarlar dâhilinde rekabet avantajını ele geçirmek olduğu düşünülürse örgütlerde belirli bir güven durumunun tesis edilmesinin ne derece büyük önem taşıdığı daha doğru ve net bir şekilde kavranabilecektir. Örgütsel anlamda belirli bir güvenin temin edilmesi örgütlerin devamlılığı açısından da büyük önem taşımakta olup, geleceğe güvenle bakabilmenin anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konu kapsamında hakkında bilgilendirme gerçekleştirilmiş olan bütün konular büyük önem taşımaktadır.

Kısacası, örgütsel güvenin bir örgütün can damarı gibi düşünülmesi yerinde olacaktır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm kapsamında örgütsel anlamda büyük önem taşıyan kavramlardan bir tanesi olarak kabul edilen ve bir örgütün başarısı ve devamlılığında anahtar rol üstlenmekte olan örgütsel bağlılık kavramına yönelik kavramsal bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

### 2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Bu başlık içerisinde örgütsel anlamda büyük önem taşıyan kavramlardan biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılık kavramına yönelik olarak geliştirilmiş ve ileri sürülmüş bulunan çeşitli tanımlamalara değinilmekte ve hemen ardından da bu kavramın ihtiva etmekte olduğu öneme yönelik bilgilere yer verilmektedir.

Sökmen (2000) ile İnce ve Gül'ün (2005) saptamaları doğrultusunda, örgütsel bağlılık hususunda çeşitli araştırmalar yürütmüş olan Mowday ve diğ. (1982), bu kavrama yönelik net bir tanımlama üzerinde mutabakata varılamadığı görüşünü ortaya atmışlardır. Bunun esas sebebi ise değişik bilim alanları (örgütsel psikoloji, örgütsel davranış vb.) tarafından örgütsel bağlılık konusuna değişik derecelerde ve artan bir ivmede ehemmiyet gösterilmesi gösterilebilmektedir. Ayrıca, bu alanlar ile benzeri alanlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyler önderliğinde değişik bakış açılarından konuya yaklaşım geliştirilmesi de net bir açıklama ve tanımlama gerçekleştirebilmeye mani olan durumlar arasında gösterilebilmektedir.<sup>110</sup>

Örgütsel anlamda bağlılık hususunda ileri sürülen birtakım tanımlama ve açıklamalardan bahsetmek yerinde bir yaklaşım olacaktır. Farklı bilim alanı ve adamları öncülüğünde yapılan bu tanımlamalara ve açıklamalara aşağıda rastlamak mümkündür.

Sheldon'ın (1971) görüşü doğrultusunda örgütsel anlamda bağlılık, örgütsel yapılanma kapsamında birtakım faaliyetlerde bulunan ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireyler tarafından benimsenen belirli tutumlar ile meyiller ve bununla birlikte

---

<sup>110</sup>İsmail Bakan, **Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011, s. 7.

bireylerin sahip oldukları kişilikleri ile içerisinde buldukları ve bireyi vasfını taşıdıkları örgütsel oluşumla kendilerini bütünleştirmeleri durumuna verilen isimdir.<sup>111</sup>

Porter ve diğ.'nin (1974) görüşüne göre örgütsel anlamda bağlılık durumu tek boyuta indirgenememektedir ve buradan yola çıkarak kavramı üç boyut kapsamında tanımlayabilmek olanak kapsamında bulunmaktadır.<sup>112</sup>

Porter ve diğ.'ne (1974) göre bu üç madde yöneliminde örgütsel anlamda bağlılık durumu aşağıda yer almaktadır:<sup>113</sup>

- Bireyin üyesi olarak bulunduğu örgütsel yapılanmanın avantajı doğrultusunda belirli gayretlere herhangi bir karşılık beklemezsizin girişmesi,
- Bireyin üyesi olarak varlığını idame ettirmekte olduğu örgütsel mekanizma tarafından belirlenmiş bulunan birtakım değerler ile hedefleri özümsemesi ve bunlara inanç anlamında sıkı sıkıya bağlı olması,
- Birey öncülüğünde faaliyette bulunan örgütsel yapılanma kapsamında gelecekte de faaliyetlerini sürdürme eğiliminde bulunma ve bu yapılanmaya yönelik üyelik durumunu sürdürme meyili olarak açıklama alanı bulmaktadır.

Steers'a (1981, s. 327) göre örgütsel anlamda bağlılık durumu, örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyler ile örgütsel oluşumun birbiri ile belirli bir uyumluluk içerisinde bulunmasını, örgütsel yapılanma tarafından belirlenmiş bulunan çeşitli hedeflere varabilmek ve muvaffakiyet ekseninde bir gelişime yönelebilmek adına örgütsel yapılanmanın bünyesinde faaliyette bulunan bireyler önderliğinde ortaya konulmakta olan gayret ile arzulardan meydana gelen ve tamamı ile duygusal bir muhteviyatı bünyesinde barındırmakta olan belirli bir tutumu ifade etmektedir.<sup>114</sup>

Wiener (1982, s. 421) öncülüğünde gerçekleştirilmiş bulunan örgütsel anlamda bağlılık tanımına odaklanıldığında, örgütsel oluşum önderliğinde ortaya konulmuş

---

<sup>111</sup>Fatih Çetin, Harun Şeşen ve Nejat Basım, "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 13, S. 2 (2012), s. 201.

<sup>112</sup>Hatem Öcel, "Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü", **Türk Psikoloji Dergisi**, C. 28, S. 71 (Haziran 2013), s. 39.

<sup>113</sup>**A.g.m.**

<sup>114</sup>Çetin, Şeşen ve Basım, **a.g.m.**, s. 201.

birtakım menfaatler ile amaçlara varabilmeye dönük olarak etkinlikler gerçekleştirebilmek maksadıyla meydana çıkan ve tamamen içe dönük bir muhteviyata sahip olan normatif anlamdaki baskıların tamamı olduğu net bir şekilde görülecektir.<sup>115</sup>

O'Reilly ve Chatman'ın (1986, s. 493) bakış açısı doğrultusunda örgüte olan bağlılık, bireylerin örgütsel anlamda belirli etkinliklerde bulunduğu örgütsel oluşumlar tarafından taşınan kimi özelliklerin bireyler öncülüğünde kabullenilmesi ve benimsenmesi durumuna verilmekte olan isimdir.<sup>116</sup>

Allen ve Meyer'e (1990, s. 14) göre ise örgüte olan bağlılık, bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren bireyin, ilgili örgütsel yapılanmaya belirli bir sadakat duyması ve o örgütten ayrılma gibi bir davranışa yönelmemesi durumu olarak kabul görmektedir.<sup>117</sup>

Gallie vd. (2001) öncülüğünde örgütsel anlamda bağlılık, belirli bir örgütsel oluşum kapsamında etkinliklerde bulunmakta olan ve çalışan olarak addedilen bireylerin içerisinde buldukları örgütsel oluşum öncülüğünde ortaya konan gayeler ile arzulara yanıt verebilecek düzlemde bir bakış açısı benimsemesi ile yine çalışan olarak addedilen bireyler tarafından özümsemiş bulunan güç anlamındaki normatif değerlerin tamamı şeklinde açıklanmaktadır.<sup>118</sup>

Çetin (2004) önderliğinde örgütsel anlamda bağlılık, çalışan olarak adlandırılmakta olan ve kurumsal oluşuma üye olarak ve çatısı altında etkinliklerde bulunmak suretiyle varlığını idame ettiren kişilerin mevcut örgütlerine karşı sergilemekte oldukları ve psikolojik yönü bulunan sadık olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, buna ek olarak kavram tarafından örgütsel oluşum kapsamında sürdürülmekte olan çalışmalara katılım davranışı gösterme, bağlı olma

---

<sup>115</sup>Kubilay Özyer ve İsmail Alıcı, "Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Journal of World of Turks**, Vol. 7, No. 1 (2015), s. 72.

<sup>116</sup>Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu ve Mahmut Akbolat, "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 13, S. 2 (2012), s. 256.

<sup>117</sup>Dursun Eğriboyun, "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, S. 9 (Ocak 2014), s. 31.

<sup>118</sup>Bakan, **a.g.e.**, s. 10.

durumu ve örgütsel oluşum tarafından oluşturulan ve benimsenen kimi değerlere sarsılmaz bir inanç ile bağlanma durumunu da ifade etmektedir.<sup>119</sup>

Muthuveloo ve Rose'a (2005, s. 1081) göre, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin belirli bir mesuliyet hissiyatı ve sadık olma durumu çerçevesinde içerisinde buldukları örgütsel yapılanma ile bir bütün olarak algılama sürecine “**örgütsel bağlılık**” adı verilmektedir. Bu noktadan hareket edildiğinde, içerisinde ikamet edilen ve faaliyetler sürdürülen örgütsel yapılanmaya karşı gösterilen sadık olma davranışı örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren bireyler açısından bütünüyle duygu yönelimi ağır basan bir tepki olarak göze çarpmaktadır.<sup>120</sup>

Puusa ve Tolvanen (2006, s. 31) tarafından Lahiry'nin (1994) örgüte yönelik bağlılık konusundaki görüşü bilim dünyasına şu şekilde sunulmaktadır; örgüte yönelik bağlılık, bir örgütsel mekanizma dâhilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyin kendisini ilgili örgütle bir bütün olarak görmesi ve ilgili örgütsel oluşumun bir üyesi olarak bünyesinde idame ettirdiği nisbi güç potansiyelidir.<sup>121</sup>

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı belirli bir örgüt kapsamında etkinliklerde bulunan bireyin, ilgili örgütsel oluşuma tamamen bir aitlik ile bağlanması ve bu bağlamda örgütsel oluşumun amaçları ile hedeflerine noksansız bir şekilde varabilmesi maksadıyla gerekli gördüğü her türlü fedakarlıktan bir an olsun kaçınmaması durumu olarak tanımlanabilmektedir. Bu noktada çalışanların örgütsel oluşuma yönelik belirli bir bağlanma davranışına girişmesinin, örgütsel oluşumun geleceğe güvenle bakabilmesi ve güçlü kadrolarla ileriye dönük hamlelerde bulunmak suretiyle pazar koşullarında liderliği ele geçirmesine de olanak tanıyabileceği varsayımını ileri sürmek yerinde olacaktır.

Örgütsel anlamda bağlılık ile ilgili olarak ileri sürülen tanımlamaların ardından kavramsal olarak örgütsel anlamda bağlılığın önemine değinmekte yarar görülmektedir.

Ceylan ve Şenyüz'ün (2003, s. 57) görüşü doğrultusunda örgütsel anlamda bağlılık kavramı gözden geçirildiğinde, bu alanda geçmişten günümüze oldukça geniş

---

<sup>119</sup> **A.g.e.**

<sup>120</sup> Atilla Karahan ve Hüseyin Yılmaz, “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, C. 9, S. 33 (2014), s. 5698.

<sup>121</sup> Eğriboyun, **a.g.m.**, s. 30.

bir portföy dâhilinde çalışmalar yürütüldüğü net bir şekilde görülmektedir. Bunun esas sebebi, öncelikle örgütsel oluşumda faaliyet gösteren bireyler tarafından mevcut işlerine yönelik olumsuz tutumlar kazanılması gösterilebilmektedir. Bu tutumlar ise, başlangıç olarak işe devam konusunda isteksizlik, işe zamanında başlamama, performansın düşük seviyelerde seyretmesi ve son nokta da çalışan olarak addedilen birey öncülüğünde işten ayrılma niyetine yönelim gösterilmesidir. Kısacası, örgütsel anlamda bağlılık kavramı hem örgüte yönelik hem de kişiye yönelik birtakım neticeler ortaya çıkarmaktadır ve bu sebeple oldukça ehemmiyet ihtiva etmekte olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>122</sup>

Balay (2000, s. 1) bunlara ek olarak, örgütsel anlamda alınacak kararlara ve yapılacak çalışmalara çalışanların katılmasına imkân tanınmasının, çalışanlara bağımsız olarak hareket edebilme hürriyetinin verilmesinin ve çalışanların çalıştıkları alanlarına yönelik olmak kaydıyla edindikleri rolleri ile göreve yönelik bilinçleri üzerinde örgütsel anlamda bağlılığın önemli etkileri olduğu ve bu kavramla yakından bağıntılı oldukları net bir şekilde görülmektedir. Ayrıca, örgütsel anlamda bağlılık kavramı, çalışan olarak addedilen bireylerin mevcut olarak faaliyetlerini sürdürdükleri işlerinden tatmin sağlamaları ve bu tatmin neticesinde işlerini büyük bir bağlılık neticesinde özümsemeleri, en nihayetinde de önem ihtiva eden derecede bir motive olma durumu ile performans sergilemeleri ile de yakından alakalı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların sahip oldukları kişisel niteliklerde örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile yakın bir bağıntı içerisinde bulunmaktadır. Bütün bu bağıntıların ardından en temel olarak karşımıza, ilgili bağlılığı sağlayan örgütsel anlamdaki ipuçlarını yakalama ve bu şekilde süreci yönetme çıkmaktadır.<sup>123</sup>

Çalışan olarak nitelendirilmekte olan bireyler tarafından örgütsel anlamda etkileme potansiyeli taşıyan bu davranış ve tutumlar örgütsel anlamda bağlılık seviyesi konusunda önemli bir noktada bulunmaktadır. Örgütsel yapılanmalar tarafından bu tutum ve davranışların yapıcı bir şekilde gözlemlenmesi ve devamında gereksinim duyulan önlemlerin geciktirilmeksizin alınması, çalışanların örgütten kopmasının önüne

---

<sup>122</sup>Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005, s. 11-12.

<sup>123</sup>Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s. 27-28.

set çekeabilmekte ve buna ek olarak verim konusunda istenilen derecede bir seviyeye ulaşılabilmesinin önü açılabilir. <sup>124</sup>

Meyer ve Allen'in (1997, s. 10-11) bakış açısına göre, örgütsel mekanizmalar göz önünde bulundurulduğunda, çalışan olarak tanımlanmakta olan bireylerin sahip oldukları ve sorumluluk alanlarında bulunmakta olan işlerini yanlışsız bir şekilde tamamlamaları örgütsel anlamda büyük önem taşımaktadır ve bu şekilde mükemmel yakın bir gidişatta ancak sağlam bir bağlılık ile mümkün hale getirilebilmektedir. Örgütsel anlamda bağlılığın muhteviyatı ve muhafaza edilmesi de ciddi anlamda önem ihtiva etmektedir. Kimi zaman bu bağlılık durumu örgütün dışarısında sözleşme dâhilinde çalışılan örgütler ile kişileri de kapsayabilmektedir. Örgütsel anlamda oluşan bağlılık durumu dış etkilerden tamamen bağımsız bir şekilde ortaya çıkma niteliği sergilemektedir. Oluşumu aksak kalan bir bağlılığın gideceği noktanın ise örgütsel anlamda hiç arzu edilmeyen yabancılaşma durumuna mahal vereceğini belirtmek yerinde bir yaklaşım olacaktır. Bu noktada, örgütsel ortamda çalışanlar örgütü daha ileriye taşımak adına yetilerinden faydalanmayacak, aksine dış ortamda kendilerini tanıtmak maksadıyla sahip oldukları yetilerden faydalanmaya yöneleceklerdir. Buradan yola çıkarak, örgütsel açıdan belirli bir bağlılık durumunun meydana çıkması ile istenilen seviyelerde ilerleme kaydetmesi durumunun ne derece büyük önem taşıdığı üzerinde durmak gerekmektedir. <sup>125</sup>

Nijhof ve diğ.'nin (1998, s. 243) bakış açısı üzerinde durulduğunda, örgütsel yapılanmaların muvaffakiyet yöneliminde işler gerçekleştirebilmesinin temelini, sadece çalışanlar arasında vuku bulan daha iyi olabilme yani rekabet ile alakalı olmadığı, aynı zamanda örgütsel anlamda oluşan bağlılık düzeyi ile de yakından alakalı olduğu neticesini gözler önüne sermektedir. <sup>126</sup>

Beck ve Wilson'a (1997, s. 175) göre ise örgütsel anlamda bağlılık, örgütsel mekanizma vasıtası ile oluşturulmakta olan çeşitli örgütsel anlamdaki çıktılar ile

---

<sup>124</sup> **A.g.e.**

<sup>125</sup> Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013, s. 68-69.

<sup>126</sup> İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 13.



etkileme potansiyelleri yöneliminde de ehemmiyet ihtiva etmekte olan bir kavram olarak kabul edilmektedir.<sup>127</sup>

Oberhoslter ve Taylor (1999, s. 57) ise örgütsel anlamda bağlılık açısından belki de en büyük ehemmiyeti ihtiva eden ayrıntıya işaret etmektedirler. Bu ayrıntıya odaklanıldığında, literatür ekseninde gerçekleştirilen birtakım çalışmalar neticesinde, örgütsel anlamda üst seviyelerde bir bağlılığa sahip olan bireylerin, örgütsel olarak saptanmış gayeler ile mesuliyetlere dönük daha büyük bir gayret içerisinde oldukları konusunda fikir birliğine varılmıştır. Örgütsel yapılanma kapsamında bahsedilen vaziyette bulunan bireylerin, örgütleri ile kurdukları bağıntıların pozitif bir eksende vuku bulduğu ve süreç anlamında da geniş bir vade de örgütte varlıklarını idame ettirdikleri saptanmıştır. Ancak bu bilgilerden daha büyük ehemmiyete sahip olanı, çalışan olarak addedilen birey tarafından örgütsel mekanizmaya bir aidiyet hissiyatı geliştirilmiş olması gösterilebilmektedir. Bahsedilen çalışan profilinin tam tersi niteliğe sahip olan çalışanlar, yani istenen düzeyde bir örgütsel anlamda bağlılığa ulaşamayan çalışanlar ise örgütsel anlamda gerçekleştirdikleri etkinliklerde kendilerini mesuliyet alanındaki işlerine adama konusunda sıkıntılar yaşamakta ve bu durumda muvaffakiyete ulaşabilmelerinin önüne bir engel olarak çıkagelmektedir.<sup>128</sup>

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı, örgütsel ortamda karşılaşılan her bir detay ile çeşitli bağıntılar içerisinde bulunmaktadır ve bu kavram örgütlerin geleceğe güvenle bakabilmesinde, kaliteli personeli bünyesinde barındırabilmesinde ve verimlilik düzeyi ile rekabet avantajını istenilen konuma taşıyabilmesinde ciddi derecede büyük önem ihtiva etmektedir. Çalışma hayatında aktif olarak etkinliklerde bulunmakta olan bireylerin örgütsel anlamda belirli bir seviyede bağlılığa sahip olabilmesi için, örgütsel yapılanmalar kendi içlerinde gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmelidir ve çalışanları memnun etme ekseninde örgütsel süreçlerini ayarlamalıdır. Örgütsel anlamda yüksek düzeyde bir bağlılığın ortaya çıkması sadece bireysel anlamda artılara yol açmayacak, örgütün de başarı odaklı bir gelecek kurmasına olanak tanıyacaktır. Bu sebeple örgütler bu konu üzerine özenle eğilmeli ve gerekli koşulları maksimum düzeylerde temin etmeye odaklanmalıdırlar.

---

<sup>127</sup> A.g.e., s. 14.

<sup>128</sup> A.g.e.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileme Potansiyeli Taşıyan Etmenler

Örgütsel anlamda bağlılık kavramının açıklaması ile öneminin araştırmacıların hizmetine sunulmasının ardından bu başlık kapsamında konu biraz daha açık bir muhteviyata büründürülmeye çalışılmaktadır. Bilindiği üzere örgütsel alanda etkin bir şekilde varlığını idame ettiren pek çok kavram bulunmaktadır ve bu kavramlar üzerinde belirli derecelerde etkileme potansiyeli gösteren etmenlerin varlığından da söz etmek olanak dâhilinde bulunmaktadır. Örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerine etkileme potansiyeli taşıyan etmenler üç alt başlık dâhilinde ele alınmaktadır. Bu etmenler;

- Bireysel etmenler,
- Örgütsel etmenler
- Örgüt dışı etmenler olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulmaktadır..

Bu üçlü ayrıma dönük ayrıntılara ise aşağıda alt başlıklar kapsamında yer verilmekte ve konu biraz daha aydınlatılmaya çalışılmaktadır. Bu konunun tam anlamıyla anlaşılması, örgütsel anlamda bağlılık kavramının daha somut bir hal alabilmesi açısından büyük oranda önem oluşturmaktadır.

### 2.2.1. Bireysel Etmenler

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerinde temel anlamda etkileme potansiyeli arz eden etmenlerin başında bireysel etmenler gelmektedir. Bu etmenlerin örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin kişisel nitelikleri ile alakalı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda, bireysel etmenlerin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, kıdem bileşenlerinden oluştuğu yorumu yapılabilmektedir. Bu başlık kapsamında bulunan alt başlıklarda bu etmenlerin ayrıntılarına geniş bir ölçekte değinilmektedir.

#### 2.2.1.1. Yaş

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerinde etkileme potansiyeli göstermekte olan bireysel etmenlerin başında “yaş” etmeni gelmektedir. Örgütsel yapılanma kapsamında

faaliyetlerini sürdüren bireylerin yaşları örgütsel anlamda bağlılık konusunda etkileme potansiyeli sergileyen etmenler arasında gösterilmektedir.

Kaya (2014, s. 72) tarafından aktarımı gerçekleştirilen İnce ve Gül'ün (2005, s.60-65) görüşü ışığında, örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli ihtiva etmekte olan yaş etmeni, örgütsel anlamda değer taşıyan hizmetin gerçekleştirildiği süreç ve iş tecrübesi kavramları ile bir bütün halinde işlenmektedir ve günümüze kadar yapılmış çalışmalar bağlamında yaş etmeni ile örgütsel anlamda bağlılık kavramlarının pozitif bir ilişki içerisinde buldukları neticesini gözler önüne sermektedir.<sup>129</sup>

Ağca ve Ertan'ın (2008, s. 393) görüşüne göre, örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin yaşları arasında pozitif yönde gelişim gösteren bir bağıntının varlığından bahsedilebilmektedir. Bu görüş ekseninde, bireylerin sahip olduğu yaşlarının yükselmesine paralel olmak kaydıyla içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte oldukları örgütsel yapılanmalarına yönelik örgütsel anlamdaki bağlılıkları da yükseliş eğilimine geçmektedir.<sup>130</sup>

Allen ve Meyer (1993, s. 49-61) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında, örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile kavram üzerinde etkileme potansiyeli taşımakta olan yaş etmeni arasında olumlu ve herhangi bir tutarsızlığa mahal vermeyen bir bağıntının bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel yapılanma bünyesinde faaliyetlerini sürdüren ve yaş anlamında belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış bireyler hissi olarak örgütsel anlamda daha büyük bir bağlılık düzeyine sahip olmaktadır.<sup>131</sup>

Bu bilgiler yöneliminde, yaş konusunda ileri seviyede bulunmakta olan çalışanların örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılık durumunun daha yüksek seviyelerde bulunduğu net bir şekilde görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel yapılanma kapsamında çalışılan süre ve sahip olunan tecrübenin çalışanı örgütü ile daha fazla bütünleştirdiği yorumunu ileri sürmek uygun bir görüş olacaktır. Bu tarz çalışanlara

---

<sup>129</sup>Derya Davran, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama”, (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van, 2014, s. 94.

<sup>130</sup>Betül Tunçbiz, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük, 2015, s. 44.

<sup>131</sup>Ebru Buğra, “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Uygulama”, (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014, s. 49.

sahip bir örgütsel yapılanmanın ise sadık çalışanları ile birlikte başarılı ve verimlilik ekseninde işler gerçekleştirilmesi sürpriz olarak nitelendirilmemelidir.

### 2.2.1.2. Cinsiyet

Belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin örgütsel anlamda bağlılıkları üzerinde etkileme potansiyeli taşımakta olan bireysel etmenlerden bir diğeri ise “**cinsiyet**” etmenidir.

Atay’ın (2006, s. 81) görüşü doğrultusunda, örgütsel alanda kadınların daha aktif bir duruma gelmeleri neticesinde cinsiyet etmeni ile örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar daha büyük bir ivme kazanma eğilimi içerisine girmiştir.<sup>132</sup>

Kaya (2014, s. 71) önderliğinde İnce ve Gül’ün (2005, s. 61-62) bu etmene yönelik ileri sürdüğü görüşler şu şekilde araştırmacılara sunulmaktadır. Bu görüş ekseninde, örgütsel anlamda bağlılık hususunda etkileme potansiyeli olduğu düşünülen cinsiyet etmeninin direkt anlamda bir etkileme gücü sergilemesi üzerinde oldukça durulduğu ve bu konu hakkında oldukça geniş bir tartışma alanı yaratıldığı görülmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmaların bir bölümünde kadınların, diğeri bir bölümünde ise erkeklerin sahip oldukları örgütsel anlamdaki bağlılık durumunun daha yukarıda olduğu neticesine ulaşılmaktadır. Buna ek olarak, gerçekleştirilmiş bulunan birtakım çalışmalarda ise örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile bireysel etmenler arasında gösterilen cinsiyet etmeni arasında anlam ihtiva eden bir bağıntıya ulaşılamadığı açık bir şekilde görülmektedir.<sup>133</sup>

Atay’ın (2006, s. 81) görüşüne göre, kadın çalışanların toplumsal manada üstlenmekte oldukları rolleri sebebiyle örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılık durumunun daha düşük seviyelerde seyrettiği görüşü hâkimdir. Ancak örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren erkek çalışanlar, kadınlara kıyasla daha yüksek ve kabul edilebilir pozisyonlar ile ücretler dâhilinde iş görme avantajına sahip olmaktadır. Buradan yola çıkıldığında, erkek çalışanların kadınlara oranla daha

---

<sup>132</sup>Tunçbiz, **a.g.e.**, s. 45.

<sup>133</sup>Davran, **a.g.e.**, s. 95.

yukarı seviyelerde bir örgütsel anlamda bağlılığa sahip olduğu neticesine varılabilmektedir.<sup>134</sup>

Ancak Angle ve Perry (1981), Gould (1975), Dixon vd. (2005) ve bunlara ek olarak daha birçok araştırmacı önderliğinde yapılan çalışmalar nihayetinde erkek çalışanlara kıyasla kadın çalışanların sahip oldukları işlerini yürüttükleri örgütsel yapılanmaya daha kuvvetli bir bağlılık hissiyatı geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.<sup>135</sup>

Bahsedilen bu durumun esas sebeplerine değinen İnce ve Gül'e (2005, s. 63) göre, erkek çalışanlara oranla kadın çalışanların örgütsel yapılanma kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler bağlamında belirli bir istikrar ile tutarlı yönelime sahip olmaları, ayrıca kadın çalışanların yüz yüze kaldıkları kimi olumsuz durumlara karşı güdüsel manada daha üstün duruma gelmeleri gösterilebilmektedir.<sup>136</sup>

Cinsiyet etmeni konusunda aslında ciddi anlamda bir görüş birliğine varılamadığı görüşünü ileri sürmek mümkündür. Çeşitli yönlerden bu etmene ve bu etmenin örgütsel anlamda bağlılığı etkileme potansiyeline odaklanıldığında, farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bu da aslında istenen bir sonuç değildir, çünkü netlikten uzak bir durum söz konusudur. Bir görüşe göre kadınların, bir görüşe göre erkeklerin örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılığın daha yukarı seviyelerde seyretmesi kesin bir görüş ileri sürülmesinin önüne bir engel olarak çıkmaktadır. Bu sebeple, alana yönelik daha geniş çalışmalar yapılması bu konuya netlik kazandırılmasına olanak tanıyabilecektir.

### 2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel anlamda bağlılık konusunda etkileme potansiyeli taşıyan bir diğer bireysel etmen olarak ise karşımıza “**eğitim düzeyi**” çıkmaktadır. Bireylerin sahip oldukları eğitim düzeylerinin onların aktif olarak faaliyetlerini sürdürdükleri örgütsel yapılanmaya olan bağlılık seviyelerini etkilediği görüşü hâkim bir görüş olarak kabul görmektedir.

---

<sup>134</sup>Tunçbiz, **a.g.e.**, s. 45.

<sup>135</sup>Bakan, **a.g.e.**, s. 125.

<sup>136</sup>Gülstan Uyar, “Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015, s. 28-29.

Sökmen'in (2000, s. 55) görüşü paralelinde, örgütsel anlamda bağlılık hususunda gerçekleştirilmiş bulunan çalışmaların bir bölümünde çalışanların sahip oldukları eğitim seviyeleri ile örgütsel anlamda sergiledikleri bağlılık tutumları yöneliminde doğrusal olmayan bir bağıntının varlığı saptanmıştır. Buradan yola çıkıldığında, çalışan olarak addedilen bireylerin eğitim seviyelerinde meydana gelen yükselişlerin, örgütsel anlamda sahip olunan bağlılık seviyesinin düşüş eğilimine geçmesine sebep olduğu neticesi gündeme gelmektedir.<sup>137</sup>

Çakır'ın (2001) görüşüne göre, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında iş hayatını sürdürmekte olan bireylerin sahip oldukları eğitime yönelik seviyeleri onların mevcut iş yaşamından umduklarını ve çalışma yaşamını anlamlandırma stillerini saptayan etmenlerin en önde gelenleri arasında gösterilmektedir. Çalışan olarak adlandırılan kişilere ait eğitime dönük seviye de yaşanmakta olan artışlar, çalışma hayatı ve çalışma hayatı konusuna verilen ehemmiyetin de yükseliş eğilimine geçmesine ve buna ek olarak mevcut arzuların da beklenen değerleri aşmasına sebebiyet vermektedir. Belirli çabalar çerçevesinde kişisel anlamda ilerlemiş ve eğitim hususunda belirli bir düzeyin üzerine çıkmak suretiyle eğitime sahip olan çalışanların sahip oldukları perspektif, tam tersi konumda bulunanlara oranla büyük değişkenlikler göstermektedir. Eğitimlerini oldukça yüksek düzeylere vardırarak adına, çalışma hayatına geç giren bireylerin, çalışma hayatı konusunda sahip oldukları beklentilerin de artış meyiline sahip olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir.<sup>138</sup>

Bu bilgiler yöneliminde, eğitim düzeyinin yapısında meydana gelen artış ve azalışların, örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli ihtiva ettiği açık bir şekilde göstermektedir. Çalışan olarak adlandırılmakta olan bireyin sahip olduğu eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa içerisinde ikamet ettiği örgütsel yapılanmadan beklentileri de o yönde yüksek olacaktır. Ancak, şu da unutulmamalıdır ki örgütsel yapılanmaların belirli bir sınırı bulunmaktadır ve eğitim seviyesi çok yüksek olan bir kişinin bile alacağı değerler belirli bir noktaya kadar ulaşabilmekte ve o noktadan ileri taşınmamaktadır. Bu durum doyumsuzluğa sebebiyet verebilme ve örgütsel anlamda

---

<sup>137</sup>Hakan Sevimli, “Örgütsel Bağlılık ile Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015, s. 9.

<sup>138</sup>A.g.e.

bağlılık durumunu olumsuz yönde etkileyebilme potansiyelini beraberinde getirmektedir, yorumunda bulunmak mümkündür.

#### 2.2.1.4. Medeni Hal

Örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeline sahip olan etmenlerden bir başkası olarak ise karşımıza “**medeni hal**” çıkmaktadır. Bireylerin evli ya da bekâr olması durumları da örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli taşımaktadır.

Aykaç’ın (2010, s. 87) görüşü doğrultusunda, örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile çalışanların benliklerinde muhafaza etmekte oldukları medeni halleri arasında olumlu ancak güçlü olmayan bir bağıntının varlığından söz edebilmek olanaklıdır. Diğer bir ifadeyle medeni hal açısından bekâr konumunda olan çalışanların, evlilere oranla sahip oldukları örgütsel anlamdaki bağlılıkları daha düşük seviyelerde cereyan etmektedir. Bu durumun temel sebebi, bekâr statüde bulunan bireylerin, statüsü evli konumunda bulunan bireylere oranla ekonomik açıdan daha bağımsız bir konumda bulunmalarındır. Bu noktada medeni hali evli olarak kayıtlara geçmiş bulunan bireylerin evdeki aile bireyelerine karşı sahip oldukları sorumluluklar onların faaliyetlerini sürdürdükleri örgütsel yapılanmaya daha büyük bir bağlılık hissiyatı geliştirmelerine neden olmaktadır. Ayrıca, evli statüde bulunan bireylerin hayatlarının ilerleyen dönemlerini de belirli bir garanti kapsamına alma gayreti içerisinde olduğu ve bu durumda belirli seviyede bir örgütsel anlamda bağlılık ile mümkün olabildiği görüşü hâkimdir. Bahsedilen bu durumun literatürel karşılığı olarak karşımıza sürdürülebilir yani devam bağlılığı çıkagelmektedir.<sup>139</sup>

Dolu (2011, s. 34), cinsiyeti kadın olan ve bununla birlikte bekâr statüsünde bulunan çalışanlar dışında cinsiyeti kadın olan ve bununla birlikte statüsü dul ve evli olarak kayıtlara geçen çalışanlar belirli düzeyde bir bağlılığa sahip oldukları örgütsel yapılanmadan uzaklaşmanın oldukça büyük maliyetlere yol açan bir süreci beraberinde getirdiği görüşü üzerinde durmaktadır. Cinsiyeti kadın olan ve statüsü de evli konumunda bulunan bireylerin, bekârlara oranla örgütlerine daha yukarılarda bir bağlılık duymalarının sebebi işte tam da bu noktada cereyan etmektedir. Yapılan

---

<sup>139</sup>Tunçbiz, a.g.e., s. 47.

çalışmalardan bir diğesinde ise evli konumunda bulunan kadın çalışanların, evli konumunda bulunan erkek çalışanlardan daha alt seviyelerde bir örgütsel anlamda bağlılığa sahip oldukları neticesine ulaşılmıştır. Bu noktada ise, evli pozisyonda bulunan kadın çalışanlar açısından oldukça külfetli mesuliyetlerin edinilmesi, evli pozisyonda bulunan erkek çalışanlar açısından ise belirli bir durağanlık ve düzen unsuru olarak görülmesini ileri sürmek olanak dâhilinde bulunmaktadır.<sup>140</sup>

Evli konumunda bulunmakta olan bireyler açısından önem içeren durum mevcut olarak var olan ve ailesinin gereksinimlerini giderme konusunda destek sağlayan çalışma ortamının korunması ve bu örgütsel ortama bağlılık hissiyatı geliştirilmesidir. Bekâr olarak adlandırılan bireylerde ise bu tarzda bir düşünce yapısı söz konusu olmamaktadır. Onlar açısından önem taşıyan durum daha iyi ve gelişime açık bir teklifle kendisine gelmesidir. Bu gibi bir durumda herhangi bir bağlılık davranışına yönelmeksizin ilgili teklife bekâr çalışanlar önderliğinde yönelim gösterilebileceği üzerinde durmak yerinde bir yaklaşım olacaktır. Kısacası, medeni hal ile örgütsel anlamda bağlılığın arasında ciddi anlamda bir bağıntının varlığından söz edilebileceği yorumunu getirmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

### 2.2.1.5. Kıdem (İş Tecrübesi)

Örgütsel anlamda bağlılık konusunda etkileme potansiyeli sergilemekte olan bireysel etmenlerden sonuncusu olarak ise karşımıza “**kıdem (iş tecrübesi)**” etmeni çıkmaktadır. Kıdem yani belirli bir işte sahip olunan tecrübe de, örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli sergileyebilmektedir.

Ergenç (1982, s. 140) öncülüğünde March ve Simon’ın (1975, s. 75) görüşünün aktarımı şu şekilde gerçekleştirilmektedir. Buna göre, belirli bir örgütsel ortamda belirli bir süreç zarfında var olma ile örgütsel anlamda bağlılık arasında olumlu yönde bir bağıntının varlığından bahsedilebilmektedir. Kısacası, kıdem konusunda yaşanan yükselişlerin, örgütsel anlamda bağlılık durumunu da yükseltici bir etkileme potansiyeli ihtiva ettiğini belirtmekte fayda olduğu kanaati hâkimdir. Yapılan araştırmalar neticesinde, örgütsel ortamda gerçekleştirilen işlerde tecrübe açısından noksan durumda

---

<sup>140</sup>Hasan Şahin, “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014, s. 33.



bulunan çalışanlara nazaran, belirli bir tecrübeyi bünyesinde barındırmakta olan çalışanların özlerini örgütsel ortamda gerçekleştirmekte oldukları işleri ile bir bütün halinde düşünebildikleri görüşü ileri sürülmüştür.<sup>141</sup>

Ergenç (1982, s. 141) tarafından Rabinowitz ve Hall'ün (1981, s. 144) görüşü, örgütsel yapılanma muhteviyatında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireylerin mevcut işlerinde belirli bir süreç zarfında herhangi bir değişiklik gerçekleştirmemeleri halinde, örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile bu kavram üzerinde etkileme potansiyeli taşımakta olan etmenlerin birbirleri ile olan bağıntılarının kuvvetlendiği şeklinde aktarılmaktadır.<sup>142</sup>

Bu bilgilerden yola çıkıldığında, çalışan bireyin mevcut işine sıkı sıkıya bağlanmasının, çalıştığı örgütsel oluşuma da güçlü bir bağlılık duymasına sebebiyet verebildiği görüşü ön plana çıkmaktadır. Güçlü bağlarla örgütsel oluşuma bağlı olan bireylerin örgütleri de bu sayede mevcut işlerini daha kolay bir düzlemde gerçekleştirebilme avantajı ile karşılaşmaktadırlar. Bu noktada kolay ve hızlı bir çalışma temposu örgütsel anlamda da önemli kazanımlara yol açabilmektedir.

### 2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel anlamda bağlılık konusunda etkileme potansiyeli taşımakta olan bireysel etmenlere değinmenin akabinde, bu başlık kapsamında örgütün kendisiyle alakalı etmenlere de değinmek gerekmektedir. Bu etmenleri maddeler halinde sıralamak gerekirse:

- İşin sahip olduğu özellikler,
- Takım olarak gerçekleştirilen çalışmalar,
- Liderlik ve yönetim,
- Ücret seviyesi,
- Örgüt kültürü etmenleri şeklinde bir sıralama gerçekleştirmek olanaklıdır.

<sup>141</sup>Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 114.

<sup>142</sup>A.g.e., s. 114-115.

Örgütsel anlamda karşılaşılan bu etmenlerin tamamının da örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerinde etkileme potansiyeli ihtiva etmekte olduğunu belirtmek yerinde bir yaklaşım olacaktır. Bu başlık kapsamında ilgili etmenlere ayrıntılı bir bakış açısı bağlamında değinilmesi hedeflenmektedir.

### **2.2.2.1. İşin Sahip Olduğu Özellikler**

Belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren bireylerin gerçekleştirdikleri işin sahip olduğu özelliklerin de örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli taşıdığı konusunda görüş ileri sürülebilmektedir.

Sökmen'in (2000, s. 60) ileri sürdüğü görüş doğrultusunda, herhangi bir örgütsel yapılanma kapsamında çalışanlar önderliğinde gerçekleştirilen işin sahip olduğu özellikler, örgütsel anlamda bağlılık hususunda etkileme potansiyeli ihtiva etmekte olan en ehemmiyetli etmenler içerisinde sayılabilmektedir. Gerçekleştirilen işin sahip olduğu ehemmiyet derecesi, örgütsel yapılanmanın dışarısında bulunan çevre ile örgütsel yapılanma kapsamında gerçekleştirilen herhangi bir işin çalışanların hayatları üzerinde sahip olduğu etkileme potansiyeli ile açıklanmaktadır.<sup>143</sup>

Çetin (2004) tarafından ileri sürülen görüşe göre, çalışan tarafından örgütsel yapılanma kapsamında gerçekleştirilmekte olan işin sahip olduğu niteliklerde örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli sergilemektedir. Çalışan olarak addedilen bireylerin mesuliyet hissiyatını düşüren tarzda özelliğe sahip olan işlerin çoğunlukla örgütsel anlamda bağlılık üzerinde olumsuz yönde bir etkileme potansiyeli ihtiva ettiği ve bağlılığı düşürdüğü varsayımı ileri sürülmektedir. Örgütsel alanda hayata geçirilen birtakım işlerin sahip oldukları nitelikler, örgütsel yapılanma muhteviyatında faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin mesuliyet konusundaki algılamaları hususunda etkiler doğurabilmektedir. Örgütsel yapılanma içerisinde bulunan birtakım işlerin sahip olduğu mevkiler üst düzey olarak nitelendirilmektedir ve bu mevkilerde görev alan bireylerin sahip oldukları mesuliyet hissiyatı da daha alt kademelere oranla daha yüksek seviyelerde ortaya çıkmaktadır ve bu durumda örgütsel anlamda oluşan bağlılık konusunda da olumlu bir seyrin takip edilmesine imkân tanımaktadır. Yine bu

---

<sup>143</sup>Nizamettin Öztürkci, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Müdürlüğü'nde Bir Araştırma”, (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2015, s. 20.

görüş paralelinde, birtakım işlerin örgütün çalışanlarına bireysel anlamda kararlara katılma ve yeri geldiğinde karar alma serbestisi tanınması ve buradan yola çıkarak mesuliyet anlamında da daha büyük görevler yüklemesi söz konusu olmaktadır. Bu tarzda bir durum ile karşılaşılması halinde de, bağımsızlık anlamında daha düşük düzeyde bulunan çalışanlara oranla ilgili çalışanların daha büyük bir bağlılık geliştirdikleri ortaya çıkmıştır.<sup>144</sup>

Güçlü (2006, s. 64) önderliğinde ileri sürülen görüş doğrultusunda, işin sahip olduğu özelliklerin muhteviyatında yer almakta olan sorumluluk sahası ile örgütsel anlamda bağlılık konusunda yapılan çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini yürüten çalışanlara ithaf edilen görevlerde artışa gidilmesi, çalışanların sahip oldukları deneyimin de yükseliş yaşamasına olanak tanımakta ve buradan yola çıkmak suretiyle çalışanların örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılık derecesinin de yükseliş eğilimine geçeceği varsayımında bulunmaktadır. Bu varsayımın geçerliliği gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde kanıtlanmıştır.<sup>145</sup>

Amernic ve Aranya'ya (1983, s. 319-341) göre, örgütsel anlamda bağlılık hususunda direkt olarak etkileme potansiyeli taşımakta olan ve işin sahip olduğu özelliklerle ilintili olarak karşımıza çıkan, işin çalışanlar üzerinde belirli bir motivasyon durumu oluşturma derecesi ve bununla birlikte komplekslik durumu, işin ilintili olduğu alanla bütünleşme, görev ve mesuliyet yüklenmesi, geri besleme sağlanması vb. nitelikler bağlılık hususunda herhangi bir dolaylı yola başvurulmaksızın etkileme potansiyeli sergilemektedirler. İş konusunda zenginleştirme hamlesinin gerçekleştirilmesi de örgütsel yapılanma kapsamında etkinliklerini sürdüren çalışanlara plan yapabilme, işleri örgütleyebilme ve kontrol edebilme hususların da belirli mesuliyet ve görevlerin yüklenebilmesine olanak temin etmektedir. Bu tarzda gerçekleştirilen hamleler neticesinde bağlılığın yükseliş eğilimine geçeceği aşikârdır.<sup>146</sup>

Tüm bu bilgiler yönünde, çalışanların sahip oldukları sorumluluklar ile görevlerde gözle görülebilen ve hissedilen yükselişlerin örgüt önderliğinde

---

<sup>144</sup>Ramazan Özbakır, "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Milli Eğitim Uzman Yardımcılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi", (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 32.

<sup>145</sup>Öztürkci, **a.g.e.**, s. 20.

<sup>146</sup>İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 71.

sağlanmasının örgütsel anlamda bağlılık üzerinde pozitif anlamda etkileme potansiyeli gösterdiği neticesine ulaşılabilmektedir. İlgili durumun, çalışanların örgüte maksimum katkı sağlamak adına çabalara girişmesine ve oldukça verimli işler ortaya koymasına olanak tanıdığı görüşü ileri sürülebilmektedir. Buna paralel olarak, örgütsel yapılanmanın da olumlu bir gidişata sahip olacağı ve pazar koşullarında önemli avantajlar elde edeceği yorumunda bulunmak uygun olacaktır.

### 2.2.2.2. Takım Olarak Gerçekleştirilen Çalışmalar

Örgütsel anlamda bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli sergileyen etmenlerden bir diğeri olarak ise karşımıza **“takım olarak gerçekleştirilen çalışmalar”** yani **“takım çalışması”** çıkmaktadır. Bu konuyla alakalı bilgilere bu alt başlık kapsamında ulaşmak olanak dâhilinde bulunmaktadır.

Özler ve Koparan (2006, s. 4) ile Gündoğan'ın (2009, s. 37) görüşlerine göre, takım olarak gerçekleştirilmekte olan çalışmalar örgütsel yapılanma kapsamında gerçekleştirilen etkinliklerin verim düzeyinde ehemmiyet ihtiva eden artışlara yol açmanın yanında, ilgili yapılanmada faaliyetlerini idame ettirmekte olan ve çalışan sıfatını taşıyan bireylerin daha büyük bir motive sahip olmasını imkân temin etmekte, ayrıca bireylerin örgütsel anlamda bağlılık seviyelerinin de yükseliş eğilimine geçmesini sağlamakta, mevcut işlerini en iyi şekilde gerçekleştirmeleri ve iş arkadaşları ile çeşitli paylaşımlarda bulunmalarını da olanaklı hale getirmektedir. Buna ek olarak, örgütsel yapılanma kapsamında gerçekleştirilen iletişime yönelik çabaların olumlu yönde nihayetlenmesini sağlamakta ve herhangi bir iletişimsizlik durumunun vuku bulmasının önüne geçmekte, bu sayede örgütsel ve çalışanlar açısından bireysel yönden performansın pozitif doğrultuda etkilenmesine ortam hazırlamaktadır. Bunun sonucunda da, örgütsel yapılanma kapsamında çalışmalarını sürdüren bireylerin örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılıkları ile işe yönelik doyumlarının yükseliş yaşaması durumu söz konusu olmaktadır.<sup>147</sup>

Balay'a (2000, s. 63) göre, örgütsel yapılanma kapsamında çalışmalarını yürüten bireyin çalışma ortamında var olan arkadaşlık ilişkileri ve arkadaşlarına olan bağlılık

---

<sup>147</sup>Neslihan Latifoğlu, “Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur'da Bir Uygulama”, (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Rize, 2015, s. 82.

durumu örgütsel anlamda bağlılık düzeyi üzerinde de direkt bir etkileme potansiyeli ihtiva etmektedir. Bu noktada karşılaşılmakta olan sosyallik çerçevesindeki katılım durumunun da örgütsel anlamda bağlılık ile ilintilendirilebilir nitelik taşıdığı üzerinde durulmaktadır. Çalışan bireylerin örgütsel anlamda bir bağlılık davranışına yönelmelerinin esas sebebi ise, faaliyetlerini sürdürdükleri örgütten ayrılmanın birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından da ayrılma neticesini doğuracak olmasıdır.<sup>148</sup>

Birbirine bağlı takımlarda çalışan bireylerin örgütlerine yönelik olarak sahip oldukları bağlılık durumları pozitif yönde bir gelişim göstermektedir. Bu tarzda, takım olarak gerçekleştirilen çalışmaların etkin olduğu ve çalışanlar arasında sıkı bir bağ bulunan (adeta aile bağı) örgütsel yapılanmalar kapsamında işlerin daha kolay ve hızlı bir şekilde koordineli olarak ilerleyeceği ve arzu edilen sonuçlara ulaşılabileceği yorumunda bulunabilmek mümkündür.

### 2.2.2.3. Liderlik ve Yönetim

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerinde etkileme potansiyeli gösteren örgütsel etmenler arasında önem arz eden bir konumda **“liderlik ve yönetim”** etmeni yer almaktadır. Liderlik ile yönetim konusunda gerek duyulan bilgilendirmelere bu başlık muhteviyatında değinilmekte olup, bu etmenin aydınlatılması konu açısından büyük önem taşımaktadır.

Lundberg’in (1992, s. 8) perspektifinden yaklaşıldığında, örgütsel yapılanma kapsamında yönetim kadroları öncülüğünde özümsemekte olan yönetim stili, örgütsel gayelere erişebilme konusunda yönetim kadrolarınca çalışanlara yönelik olarak uygulanmakta olan iş gerçekleştirme stili şeklinde açıklanmaktadır. Kısaca, yönetim konusunda yönetim kadroları öncülüğünde özümsemenin stillerin, örgütsel yapılanmanın çalışanları ile yönetim kadroları arasında bağıntının oluşturulması ve çalışanların belirli gayelere yönelik olarak eyleme yöneltilmesi hususunda yönetim kadrosu tarafından yararlanılan yöntemler olduğu kabul görmektedir.<sup>149</sup>

Hunt, Chonko ve Wood (1985, s. 114) tarafından ileri sürülen görüşe göre, örgütsel yapılanmalarda aktif olarak varlıklarını idame ettirmekte olan yönetim

<sup>148</sup>Öztürkci, a.g.e., s. 21-22.

<sup>149</sup>Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayın No: 9, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 97.

kadroları öncülüğünde yönetime yönelik belirli stiller özümsemektedir ve bunun esas amacı, çalışanlar ile bir şekilde bağıntı geliştirmek ve buna ek olarak çalışanlara mesuliyetlerini ne şekilde gerçekleştirmeleri gerektiği hususunda yol göstermektir. Örgütsel yapılanmaların yönetim kadroları önderliğinde benimsenmekte olan yönetime dönük stiller, çalışan olarak addedilen bireylerin sahip oldukları çeşitli tutumlar konusunda ehemmiyet taşımakta olan etkileme potansiyeli göstermekte ve bu durumda çalışanların sahip oldukları örgütsel anlamda bağlılıklarının düzeyi konusunda etkileme potansiyeli ortaya koyduğu belirtilmektedir.<sup>150</sup>

Barutçugil (2013, s. 563) tarafından ileri sürülen görüşe odaklanıldığında, örgütsel yapılanmalarda lider olarak tabir edilmekte olan bireylerin örgütsel manada muvaffakiyete ulaşabilme konusunda ehemmiyet taşıyan oranlarda sorumluluk yüklendiği açık bir şekilde görülmektedir. Örgütsel anlamda lider olarak tabir edilen bireyler öncülüğünde benimsenen liderlik tarzı, örgütsel anlamda alınacak ve stratejik içerik taşıyan bütün kararlar üzerinde etkileme potansiyeli göstermektedir. Ayrıca buna ilave olarak, örgütsel yapılanma öncülüğünde oluşturulmuş ve benimsenmiş örgüt kültürü üzerinde de benimsenen liderlik stiline doğrudan etkileme potansiyeli gösterdiği net bir şekilde görülmektedir.<sup>151</sup>

Örgütsel yapılanmalarda, yönetim kadroları önderliğinde benimsenen liderliğe ve yönetime odaklı stiller, ilgili örgüt adına oluşturulan çeşitli değer ile amaçlar konusunda oluşacak bağlılık durumunu direkt etkileme potansiyeli göstermektedir. Çalışanların alınacak kararlara katılımlarının temin edildiği ve baskıdan uzak liderliğe ve yönetime dönük bir stiline özümsemesi çalışanların sahip oldukları örgütsel anlamdaki bağlılık durumunu pozitif yönde etkileme potansiyeli sergileyecektir. Bunun yanında, esneklik ve katılımdan uzak bir liderlik ve yönetim stiline özümsemesi örgütsel anlamda bağlılığın negatif bir şekilde etkilenmesine sebebiyet verecektir.<sup>152</sup>

Örgütsel ortamda çalışanların sahip oldukları çeşitli mesuliyetler konusunda belirli bir indirme işlemi gerçekleştirilmesi ve daha düşük düzeylerde mesuliyet yüklemesi yapılması, bu çalışanların örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılık durumlarında da düşüşler meydana gelmesine yol açabilmektedir. Örgütsel ortamda,

---

<sup>150</sup> A.g.e.

<sup>151</sup> Öztürkci, a.g.e., s. 21.

<sup>152</sup> Saldamlı, a.g.e., s. 37.

çalışanların üst mevkilerde daha büyük mesuliyetler edinebileceği ve bu mevkilerde etkinliklerini sürdüren çalışanların da örgütsel anlamda bağlılıklarının artan bir ivmeye sahip olacağı görüşü hâkim bir görüş olarak kabul edilmektedir.<sup>153</sup>

Bahsedilen görüşler doğrultusunda, örgütsel ortamda benimsenen yönetim stiline çalışanların sahip olacakları örgütsel anlamda bağlılık üzerinde önem taşıyan bir etkileme potansiyeli sergilediği belirtilebilmektedir. Çalışanların süreçlere dâhil edilmesi, bağımsız bir ortamda çalışma imkânı temin edilmesi ve değerli olduklarının onlara hissettirilmesi örgütsel anlamda bağlılık durumunun olumlu bir gelişime yönelmesine katkı sağlayacaktır. Tam tersi bir durumun ise olumsuz bir gidişata sebebiyet verme ihtimalinden söz edebilmek olanak dâhilinde bulunmaktadır. Katılımcı ve demokratik olarak nitelendirilen bir yönetim ve liderlik tarzının benimsenmesinin çalışanları örgütlerine daha fazla bağlayacağı, örgütün de bulunduğu noktadan daha üst konumlara ulaşmasına katkıda bulunacağı açık bir şekilde görülmektedir.

#### 2.2.2.4. Ücret Seviyesi

Örgütsel anlamda bağlılık konusunda etkileme potansiyeli sergileyen örgütsel faktörler arasında “**ücret seviyesi**”nin de gösterildiğini belirtmek gerekmektedir. Çalışanların etkinliklerini sürdürdükleri örgütsel yapılanmada geçerli olan ücret seviyesinin, örgütsel anlamda bağlılıkları üzerinde etkide bulunduğu bilinmektedir.

Ersoy’a (2007) göre, çalışma hayatı konusunda çalışan olarak addedilen bireyler tarafından benimsenmekte olan en kritik ehemmiyete sahip gaye, yaşamlarını sürdürebilmek ve gereksinimlerini giderebilmek adına yeterli seviyede bir kazanç sağlamaktır ve bu nokta da ücret etmeninin ciddi anlamda motive etme potansiyeli taşıyan bir etmen olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. Bu motive etme potansiyeline ek olarak ücret etmeninin aynı zamanda çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının sağlanması ve artırılmasında da ehemmiyet arz eden bir konumda yer aldığı görüşü paylaşılmaktadır. Belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve bu yapılanmanın bir üyesi olarak nitelendirilen bireyin örgütsel anlamda

---

<sup>153</sup>İnce ve Gül, a.g.e., s. 72.

devamlılığının sağlanabilmesi ücret konusunda seviyenin adalet ekseninde saptanması ile yakından ilintilidir.<sup>154</sup>

İnce ve Gül (2005, s. 66) tarafından ileri sürülen görüşe göre, ücretlendirme hususunda seviyenin yanında, politika, eşitlik algısı vs. gibi konularda örgütsel anlamda bağlılık konusunda etkileme potansiyeli sergileyebilmektedir.<sup>155</sup>

Ücretlendirmenin performans odaklı olması ve ücretlendirme sistemlerinin adaleti temel alması, çalışan bireylerin sahip oldukları işe yönelik tatminlerinin artış eğilimine girmesine sebep olacak ve bununla birlikte örgütsel anlamda bağlılık konusunda da pozitif doğrultuda bir gelişmenin teşkil edilmesi sağlanacaktır. Bu noktada ehemmiyet teşkil eden nokta, performans konusunda, ilgili iş alanının özelliğine uygun bir değerlendirme gerçekleştirilmesidir. Örgütsel ortamda gerçekleştirilen ilgili işin sahip olduğu özelliklere elverişli bir ücretlendirme ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, örgütsel anlamda bağlılık durumunun da yükseliş eğilimi içerisine girmesine olanak tanıyacaktır.<sup>156</sup>

Bu bilgiler doğrultusunda, ücret değişkeninde adaletin temel alınmasının örgütsel anlamda bağlılık açısından büyük önem taşıdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu noktada “**eşit işe eşit ücret**” prensibinin benimsenmesi, örgütsel anlamda ikiliğin önüne geçecek ve bu durumda memnuniyetsizliğin önüne geçmek suretiyle çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının pozitif anlamda gelişmesine zemin hazırlayacaktır yorumu yapılabilmektedir.

#### 2.2.2.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel anlamda bağlılık hususunda etkileme potansiyeli taşıyan en önemli etmenlerden biri olarak karşımıza “**örgüt kültürü**” çıkmaktadır. Bir örgütün kültürünün sahip olduğu gidişat o örgütün çalışanlarının örgüte yönelik olarak benimseyecekleri bağlılık düzeyini belirleme potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır.

---

<sup>154</sup>Özbakır, a.g.e., s. 31.

<sup>155</sup>A.g.e., s. 32.

<sup>156</sup>Çakır, a.g.e., s. 147.



Okay'a (2005, s. 19) göre, örgütsel anlamda bağlılık hususunda etkileme potansiyeli sergileyen diğer ehemmiyet taşıyan bir konu olarak da karşımıza örgütsel anlamda var olan kimlik algısının belirli bir şekle bürünmesi ve kalıpsal bir nitelik kazanması ihtiyacı çıkmaktadır. Son dönemde örgütsel mecralar gözden geçirildiğinde belirli bir farklılık yaratmak ve diğerlerinden ayrılmak, değişkenlik göstermek adına örgütlerce önem taşıyan gayretlerde bulunulduğu açık bir şekilde görülmektedir.<sup>157</sup>

Chen'in (2004, s. 433) görüşü irdelendiğinde, demokrat niteliğin ağır bastığı bir örgütsel kültürün temin edilmesinin örgütsel anlamda bağlılığın pozitif bir gidişata yönelmesine ve yükseliş eğilimine geçmesine olanak tanıdığı, tam tersi baskıcı ve otokratik bir kültürel oluşuma yelken açılmasının ise örgütsel anlamda bağlılığın negatif bir gidişata yönelmesine ve güç kaybetme eğilimine girmesine sebebiyet verdiği görülmektedir.<sup>158</sup>

Buradan yola çıkarak, yönetim ve lider kadrolarınca oluşumu temin edilen örgütsel kültürün sahip olduğu nitelik onun örgütsel anlamda bağlılık üzerinde ne yönde bir etkileme potansiyeli taşıdığına ipucunu vermektedir yorumunda bulunulabilmektedir.

Buraya kadar ayrıntılı bir bakış açısı yöneliminde örgütsel bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli sergilemekte olan bireysel ve örgütsel etmenlere değinilmektedir. Bu etmenlerin iyi bir şekilde özümsemesi konunun ilerleyen bölümler de ete, kemiğe büründürülmesi konusunda önemli bir fonksiyon üstlenmektedir.

### **2.2.3.Örgüt dışı Etmenler**

Örgütsel bağlılık üzerinde örgütün dışında gelişen birçok etken bulunmaktadır. Çalışma dâhilinde bu etkenlerin başında bulunan etmenler arasında yer alan olası yeni iş imkânlarının varlığından ve işinde profesyonel olma durumundan bahsedilmektedir.

Allen ve Meyer'in (1990) görüşüne göre, yeni iş bulmaya yönelik imkânların bulunması, işe başlama eyleminin gerçekleştirilmesinin sonrasında bireylerin örgütsel açıdan bağlılıkları üzerinde en fazla önem arz eden örgüt dışı etken olarak ifadelendirilmektedir. Farklı iş olanaklarının var olmaması, bilincine varılmakta olunan

<sup>157</sup>Saldamlı, a.g.e., s. 38.

<sup>158</sup>Özbakır, a.g.e., s. 33.

maliyetleri yükseltmektedir. Çalışmakta olan bireylerin olası iş fırsatlarının fazla olmaması durumuna yönelik olan inançları, çalışmalarını sürdürmekte olduğu örgütteki işyeri sahibine olan devama yönelik bağlılıklarını o denli etkileyecektir.<sup>159</sup>

İnce ve Gül'ün ( 2005, s.85 ) düşüncesine göre; işinin uzmanı olma olarak adlandırılan profesyonel olma durumu bu bireylerin sahip oldukları mesleklerine yönelik bağlılıklarıyla ilişkili bir kavramsal yapı olarak ifade edilmektedir ve bu bireyler kendilerine yönelik koymuş oldukları ilkelerin kabul edilebilirliğine inanç duyan ve sosyal yönden yükümlülük taşıyan kişiler olarak adlandırılmaktadır. İşinde uzmanlaşmış olan bu bireylerin mesleki anlamda gelişme eylemi gerçekleştirmesine yönelik örgütlerin imkân yaratması, örgüte yönelik bağlılık hissini yükselmesinde etkili olmaktadır.<sup>160</sup>

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Sosyal olarak nitelendirilen her alanda olduğu gibi örgütsel anlamda bağlılık hususunda da saptanması ve takip edilmesi gereken birtakım göstergelerin varlığından söz edilebilmektedir.

Bülbül'e (2007, s.5) göre, örgütsel anlamda bağlılık kavramı öznel bir muhteviyata sahiptir. Bunun temel nedeni, bireye, yere ve vakte odaklı olarak değişikliklere uğraması gösterilebilmektedir. Fakat buna rağmen örgütsel anlamda bağlılığı saptayabilme konusunda birtakım göstergelerden yararlanılabilmektedir.<sup>161</sup>

Atak (2009) tarafından bahsedilen göstergeler şu şekildedir:<sup>162</sup>

- Örgütün ortaya koyduğu amaç ve değerleri özümseme,
- Örgüt adına çeşitli özveriler gösterme,

<sup>159</sup> Meltem Erdoğan, "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2015, s.102.

<sup>160</sup> Selçuk Yiğitel, "Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" (İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.42.

<sup>161</sup> Esmâ Kırâç, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2012, s. 107.

<sup>162</sup> Eğriboyun, **a.g.m.**, s. 31.

- Çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygularının gelişimi,
- Örgütle bir olma (özdeşleşme)
- Örgüt İçerisinde Devamlılığın Sürdürülebilmesi için Arzulu Davranma

Aşağıda alt başlıklar kapsamında örgütsel anlamda bağlılık kavramının göstergelerine değinilmektedir.

### 2.3.1. Örgütün Ortaya Koyduğu Amaç ve Değerleri Özümseme

Örgütsel anlamda bağlılık konusunda karşımıza çıkmakta olan göstergelerden ilki **“örgütün ortaya koyduğu amaç ve değerleri özümseme”**dir.

Okçu'nun (2011, s.14-15) görüşü doğrultusunda, örgütsel anlamda belirlenen gaye, gelecek planları ve değerlerin, çalışanların sahip olduğu gaye, gelecek planları ve değerler ile uyum içerisinde bulunmasının büyük önem arz ettiği görülmektedir. Çalışanlar önderliğinde faaliyet gösterdikleri örgütsel ortama bağlılık geliştirilmesinin ilk koşulu olarak karşımıza, ilgili örgüt tarafından özümsenen gayeler ile değerleri kabullenmek ve bunlara kayıtsız, şartsız bir şekilde inanç geliştirmek çıkmaktadır. Örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerde bulunmakta olan bireylerin ciddi anlamda istenen derecede ve içerikte bağlılığa sahip olabilmesinin yolu, örgütsel oluşum önderliğinde çalışanlara sağlanan imkânların, onların sahip oldukları amaç, bireysel değer ve genel anlamda arzularını gereken ölçüde karşılayabilmesinden geçmektedir. Örgütsel anlamda oluşacak bağlılık durumunun ciddi anlamda ehemmiyet ihtiva eden kriteri olarak karşımıza çalışanlar tarafından barındırılmakta olan arzular ve örgütler tarafından bu arzuların karşılanabilme durumu çıkmaktadır.<sup>163</sup>

Görüldüğü üzere, çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin sahip oldukları arzuların örgütler tarafından karşılanma derecesi örgütsel anlamda bağlılığın gelişimi ve artışı açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, belirli bir örgütsel yapılanmanın sahip olduğu gayeler ile gelecek planlarının, çalışanların bu yönde sahip olduğu değerlerle belirli bir paralelliğe sahip olması çalışanların bu değerleri özümsemesini mümkün kılmaktadır. Bu sayede, örgütsel yapılanma tarafından arzu edilen planlar

<sup>163</sup>Çağdaş Beşoğlu, “Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği”, (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2014, s. 53.

işlenebilmekte ve başarı eksenli bir sürece yelken açılabilir. Örgütlerin başarısı, kendisi ile uyum içerisinde çalışan bireylerin varlığına odaklıdır yorumunda bulunabilme durumu da söz konusudur.

### 2.3.2. Örgüt Adına Çeşitli Özveriler Gösterme

Çalışanlar tarafından sergilenen ve örgütsel yapılanmayı bulunduğu noktadan daha ileri bir seviyeye çıkarmayı hedefleyen gayretlerde örgütsel anlamda oluşan bağlılık durumunun bir göstergesi olarak kabul görmektedir. Bu göstergenin diğerleri içerisinde önem arz eden bir noktada bulunduğu değerlendirilebilir.

İnce ve Gül'ün (2005, s.10) eserlerinde aktardığına göre, örgütsel anlamda çalışan vasfına sahip bireylerce örgütsel yapılanma adına gerçekleştirilmesi gerekenin üzerinde bir gayrete girişilmesi de örgütsel anlamda bağlılık hususunda karşılaşılan göstergeler arasında gösterilebilmektedir. Bahsedilmekte olan gayretlerin olması arzu edilen ve yapısal prensipleri aşan bir niteliğe sahip olması şartı bulunmaktadır. Örgütsel anlamda muvaffakiyete ulaşabilmek adına çalışanlar tarafından menfaat ilişkisinden uzak olmak kaydıyla normalin üzerinde gayretlere girişilmesi ve fedakarlıklarda bulunulması neticesinde örgütsel yapılanma ile bir bütünleşme sağlanabilmektedir. Dünya'yı kasıp kavuran 2. Dünya Savaşı dikkate alındığında, bir Asya ülkesi olan Japonya'ya atılan tahrip gücü yüksek ve etkisi uzun seneler devam eden atom bombaları sebebiyle bozulan ekonomiye dönük vaziyetin hızlı bir şekilde iyileştirilmesinde, bahsedilen niteliğin Japon toplumunun temel yapıtaşları arasında var olmasının ehemmiyet taşıyan bir sorumluluğu bulunmaktadır.<sup>164</sup>

Bu bilgilere ek olarak Somuncu (2008, s.30) önderliğinde, çalışan sıfatına sahip bireylerin örgütsel anlamda herhangi bir bağlılık durumuna sahip olmaması halinde, herhangi bir kazanç durumu söz konusu olmaksızın, örgütsel yapılanma adına en ufak bir fedakârlık ve gayret göstermeyecekleri görüşü ileri sürülmektedir. Bunun tersi bir durumda örgütsel yapılanma kapsamında çalışanlara ödenen ücretlerde azaltmalara gidilmesi ve yeri geldiğinde normalin dışında fazladan çalışması istendiğinde herhangi bir tepki göstermeksizin örgütsel anlamda muvaffakiyete erişebilmek adına çalışan

---

<sup>164</sup>Kıraç, a.g.e., s. 108.

öncülüğünde gayretlere girişilmesi durumunda örgütsel anlamda bir bağlılık durumunun zuhur ettiği ve fedakârlık gösterildiği belirtilebilmektedir.<sup>165</sup>

Çalışanlar tarafından herhangi bir karşılık beklenmeden tamamen içerisinde buldukları örgütsel yapılanmanın başarısı adına gayretlerde bulunulması ve yeri geldiğinde kendinden feragat etmek suretiyle fedakârlıklara yönelim gösterilmesi örgütsel anlamda bağlılık hususunda önem taşıyan bir konumda yer almaktadır. Bu tarzda çalışanlardan kurulu bir örgütsel yapılanmanın sırtının yere gelmesinin oldukça zor olduğu ve acımasız rekabet şartlarında rekabet üstünlüğü hususunda önemli avantajlar elde edebileceğini belirtmekte uygun olacaktır.

### **2.3.3. Çalışanlarda Örgüte Yönelik Aidiyet Duygularının Gelişimi**

Örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan çalışanların bağlı buldukları örgütlerine yönelik olarak kuvvetli bir aidiyet duygusu geliştirmeleri de örgütsel anlamda bağlılığın önem ihtiva etmekte olan göstergeleri arasında yer almaktadır.

Varlığını idame ettirdiği örgütsel yapılanma ile arasında ciddi anlamda kuvvet ihtiva eden bağlar oluşturma hedefini gerçekleştirmiş ve bununla birlikte bir üyesi olarak bulunduğu örgütsel yapının ortaya koyduğu çeşitli değerler ile gayelere sıkı sıkıya bağlı olan ve bu değerler ve gayeler ile kendisini bütünleştiren çalışanlar önderliğinde bu hissiyatın geliştirilmesi sürpriz olmamaktadır ve örgütsel yapılanmanın birincil amaçları arasında bu hissiyatı her daim uyanık tutmak gelmektedir. Ciddi anlamda kuvvetli ve pozitif içeriğe sahip bu tarzda hissiyatların vuku bulması halinde örgütsel anlamda bağlılığın olumlu bir sürece yelken açması söz konusu olmaktadır.<sup>166</sup>

Çınar'a (1999, s.7) göre, çalışan olarak tanımlanan bireylerin belirli gayeleri hayata geçirmek adına paydaş bir süreç bağlamında bir araya gelmeleri ve belirli bir işbirliği gerçekleştirmek suretiyle mesuliyet ve bürokrasi çerçevesi çatısı altında koordinasyon dâhilinde süreci yönlendirmeye girişmeleri neticesinde örgütsel

---

<sup>165</sup>A.g.e.

<sup>166</sup>Ayşegül Açık, “Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015, s. 15.

yapılanmanın gelişimi ve bireyin örgütsel anlamda aidiyet hissiyatının gelişimi temin edilmiş olmaktadır.<sup>167</sup>

Örgütsel anlamda ciddi olarak kuvvetli bir aidiyet hissiyatı geliştirmekte olan bireylerin, örgütsel yapının ilerlemesi ve gelişmesine de ortam hazırladığı yorumunda bulunulabilmektedir. Kendisine bağlı çalışanları bünyesinde barındıran örgütsel yapılanmaların geleceğe güvenle bakması mümkündür, çünkü örgütsel anlamda bağlılığı yüksek olan çalışanlar belirli süre o ortamda çalışmıştır ve o ortamda geçerli kültürü ve iş yapış tarzlarını benimsemiş aynı zamanda da gerekli tecrübeyi kazanmıştır. Bu tarzda bir yapının da geleceğe güvenle bakabilmesinin olanaklı olduğu varsayımında bulunabilmek mümkündür.

#### **2.3.4. Örgütle Bir Olma (Özdeşleşme)**

Çalışanlar tarafından örgütsel yapılanma ile bir bütün haline gelinmesi ve özdeşleşme durumunun ortaya çıkması da örgütsel anlamda bağlılık göstergeleri arasında yer almaktadır. Çalışanların kendilerini örgütleri ile bir bütün olarak görmesi ve özdeşleşmesi örgütsel anlamda ciddi kazanımların önünü açabilecek pozisyonda bulunmaktadır.

Benkhoff (1977) tarafından ileri sürülen görüşe göre, bireyin, kendisi harici bir birey ya da örgütsel oluşumla arasında var olan benzerlikleri göz önünde bulundurması ya da kimi zaman benzeme konusunda gayretlere girişmesi “özdeşleşme” olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin, belirli bir toplumsal grup ya da örgütsel yapılanma ile kendini bütünleştirmesinin farklı nedenlerinden söz etmek mümkündür. Toplumsal anlamda varlığını idame ettirmekte olan bir gruba dâhil olma durumu, bireylerin kendi benliklerinin farkına varmasına ve kendilerini bir noktaya taşımalarına destek sağlamaktadır. Bununla birlikte, bireysel anlamda belirli bir aidiyet hissiyatının vuku bulmasını da mümkün kılmaktadır. Örgütsel yapılanma tarafından sahip olunan güven verme durumu, prestij durumu ve imaj durumunun bulunduğu yükseklikle paralel olmak üzere çalışan bireyler öncülüğünde örgütsel yapılanma ile bir özdeşleşme durumu söz konusu olmaktadır.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup>A.g.e.

<sup>168</sup>Beşoğul, a.g.e., s. 54.

Gündoğan'ın (2009, s. 7) görüşüne göre, örgütsel yapılanma önderliğinde oluşturulmuş bulunan kimliğin bireylerin zihninde belirli bir konuma sahip olması yaratılan imaj sayesinde olanaklı olmaktadır. Yaratılmış bulunan pozitif yöndeki imajdan yola çıkarak örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren çalışanlar tarafından ilgili imaj çerçevesinde bir özdeşleşme temin edilmektedir. Çalışmalarını yürütmekte olduğu örgütsel yapılanmayı olumlu ve gururlu bir biçimde etrafı ile paylaşan çalışanın, örgütsel anlamda oluşturulan kimlikle bir bütün haline geldiği belirtilebilmektedir.<sup>169</sup>

Bütün bu bilgiler göz önüne alındığında, örgütsel yapılanma öncülüğünde oluşturulmuş olan ve yapılan işler neticesinde olumlu ya da olumsuz bir konum edinen kimliğin, çalışanların kendilerini örgütleri ile bütünleştirmelerine ya da bütünleştirmemelerine sebep olduğu çıkarımında bulunulabilmektedir. Çalışanların, bireyi vasfına sahip oldukları örgütlerinin oluşturduğu kimlik ile kendilerini bütünleştirmeleri durumunda sarsılmaz bir yapının temeli atılmış olacaktır ve hem çalışan hem de örgütsel yapılanma tarafından olumlu bir sürecin fitili ateşlenmiş olacaktır. Bu tarzda bir özdeşleşme sayesinde örgütün ve çalışanların geleceğe güvenle bakabilmeleri ve belirli işleri ve projeleri daha kolay ve sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmeleri mümkün olabilmektedir. Ancak, şu da unutulmamalıdır ki, çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleri için öncelikle sağlam ve güçlü bir imaj, prestij ve güven durumunun tesis edilmesi ihtiyaç kapsamında bulunmaktadır.

### **2.3.5. Örgüt İçerisinde Devamlılığın Sürdürülebilmesi için Arzulu Davranma**

Örgütün içerisinde çalışmalarını yürüten bireylerin çalışma hususunda istekli tavır sergilemeleri örgütsel bağlılık göstergeleri arasında yer almaktadır.

Atak'ın (2009, s. 89) görüşü doğrultusunda; çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin örgütteki tatmin durumu, yer aldıkları örgütün bir üyesi olarak devam etme arzusunu sağlar ve bu da örgüt içerisinde faaliyetlerini sürdüren bireylerin pozitif yönlü hislerinin neticesi olarak ifadelendirilmektedir. Faaliyette bulunan örgüt içerisinde yer

---

<sup>169</sup>A.g.e.

almak istemeyen bireylerin örgüte duymuş oldukları bağlılığın üst seviyelerde olmasını beklemek yanlış olacaktır. Türlü sebeplerin var olduğu durumlarda çalıştıkları işten ayrılmak için farklı yollar arayan bireylerin arzularının ve istenilen tüm değerlerin tümüyle karşılık bulamadığı ve örgüt içerisinde memnuniyetsizlik içerisinde olacağı net olarak görülmektedir.<sup>170</sup>

Örgüt içerisinde bağlılığın olumlu veya olumsuz seyir göstermesinin, çalışanların memnun olma durumuyla orantılı olarak değiştiğini söylemek yanlış bir kanı olmayacaktır. Bu açıdan baktığımızda, yer aldığı örgüte karşı olumlu hisler duyan ve tatmin duygusunun yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, faaliyetlerini sürdürdüğü işletmeden ayrılmaya karşı bir yönelimde bulunmayacak ve kendi isteğiyle örgüt içerisinde yer almayı sürdürmeye devam edecektir.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkileri**

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı işletme literatüründe adı geçen ve çokça bahsedilen birtakım kavramlarla benzerlikler taşımaktadır. Örgütsel anlamda bağlılığın ilgili kavramlarla taşıdığı benzerlikler ve farklılıkların anlatıldığı bu başlığın iyi bir şekilde anlamlandırılması ilerleyen dönemlerde kavramsal anlamda meydana çıkması olası ikilemlerin önüne geçebilmeye imkân tanıyacaktır. Örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile benzer olarak nitelendirilen kavramlar ise şunlardır:

- Mesleki bağlılık,
- İş arkadaşlarına bağlılık,
- Sadakat,
- İtaat kavramlarıdır.

Bu kavramlarla ilgili ayrıntılara alt başlıklar kapsamında yer verilmekte ve kavramlar hakkında aydınlatıcı bilgiler paylaşılmaktadır.

---

<sup>170</sup> Meliha Yılmaz, “Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi,” (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 42



### 2.4.1. Mesleki Bağlılık

Bireyler hayatları boyunca belirli bir meslek edinme amacıyla türlü çabalara girişmektedirler. Öncelikle yapmak istedikleri mesleğe yönelik olarak eğitim almakta ve ardından ilgili meslek konusunda gerekli akademik destek ve eğitimi alarak bu mesleği gerçekleştirebilecek yetkinliğe kavuşmaktadırlar. Bu kadar yoğun emek ve çabaların ardından edinilen mesleğin bireyler açısından ne derece büyük önem ihtiva ettiği aşikârdır. Bu sebeple bireyler mesleklerini koruma, ilgili meslekte kendilerini geliştirme ve en üst noktaya ulaşma eğilimi göstermektedirler. Bu noktada bireyler tarafından edinilmiş bulunan mesleğe yönelik oluşacak bir bağlılığın oldukça olağan bir durum olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir.

Çakır'a (2010, s. 56) göre mesleksi anlamda sahip olunan bağlılık, insanların sahip oldukları mesleklerini hakkı ile gerçekleştirebilmeleri maksadıyla teknik yönlerden kendilerini ilerletebilmeleri adına belirli bir vakit ve gayret sarf etmeleri biçiminde açıklama alanı bulabilmektedir. Örgütsel anlamda sahip olunan bağlılık durumu ile mesleksi anlamda sahip olunan bağlılık durumlarının aralarında birtakım ilintiler bulunduğu kabul edilmektedir ve bu şekilde incelemeye tabi tutulmaktadırlar.<sup>171</sup>

Baysal ve Paksoy'a (1999, s. 227) göre ise mesleksi anlamda sahip olunan bağlılık hususunda, insanlar çeşitli yetenekler ve uzmanlık elde edebilmek adına belirledikleri bir çalışma alanında gayretler sarf etmektedirler. Bu gayretler neticesinde, ilgili çabaları gösterdikleri mesleklerinin hayatlarında sahip olduğu yoğunluğu, ehemmiyeti ve değeri konusunda gerçekleştirilen anlamlandırmaya “**mesleki bağlılık**” adı verilmektedir.<sup>172</sup>

Lachman ve Aranya'ya (1986, s. 281) göre, örgütsel yapılanma kapsamında etkinliklerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin bakış açılarının amatörlikten uzak bir şekilde oluşması ve ilgili örgütsel yapılanma kapsamında çalışan vasfına sahip olmak suretiyle varlığını idame ettiren bireylerin mesleksi anlamda sahip

---

<sup>171</sup>Osman Köse, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya, 2014, s. 51-52.

<sup>172</sup>Sema Tanrıbil, “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2015, s. 26.

oldukları bağıllık durumları, örgütsel anlamda bağıllık konusunda ehemmiyet arz eden etkileme potansiyelinin vuku bulmasına sebebiyet verebilmektedir.<sup>173</sup>

Cengiz'in (2001, s. 60) görüşü, çalışanlar tarafından örgütsel ve mesleksi anlamda bir bağıllık oluşturulması neticesinde, ilgili çalışanlar önderliğinde örgütsel anlamda etkililiği yükseltmekte olan çabalar gerçekleştirildiği üzerinde şekillenmektedir. Buradan hareketle, örgütsel yapılanmalar öncülüğünde, çalışanların faaliyetlerini sürdürdükleri alanlarında yaşanan güncel gelişmeleri izleyebilmeleri ve bununla birlikte mesleklerine yönelik olarak çeşitli şekillerde ödüllere layık görülmelerinin temelini teşkil etmek vasıtasıyla örgütün sahip olduğu gayeler ile çalışanların gerçekleştirdikleri mesleklerinden arzu ettiklerinin paralel doğrultuya getirilebilmesi adına çabalar sarf edilmeli ve gerekli yol haritaları çıkarılmalıdır. Bahsedilen bu süreç bağlamında, hem mesleksi hem de örgütsel anlamda sahip olunan bağıllıkların bir arada yaşanması temin edilebilmektedir.<sup>174</sup>

Testa (2001, s. 218) ise, birtakım hallerde çalışanların yalnızca mesleksi anlamda bağıllığa ulaşmaları sağlanabilmekteyken, örgütsel anlamda bağıllık konusunda bir gelişim sergilenemeyebileceği görüşündedir. Örgütsel yapılanma öncülüğünde çalışanların mesleklerine yönelik olarak sahip oldukları ihtiyaçların karşılanması durumunda örgütsel anlamda çalışanlar tarafından sahip olunan bağıllık düzeyinin de artan bir grafik sergileyeceği konusunda görüş ileri sürülmektedir. Mesleksi anlamda bağıllık hususunda çalışmalar yürüten Morrow ve Wirth tarafından bu tip bir bağıllığın, örgütsel ve işe yönelik bağıllık konularından daha yukarıda bir bağıllığa yol açacağı görüşü ortaya atılmaktadır.<sup>175</sup>

Verilen bilgilerden yola çıkıldığında, örgütsel anlamda bağıllık ile mesleksi anlamda bağıllığın birbiri ile ilintili kavramlar olduğu saptanmaktadır. Bu kavramların birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekirken, birbirine karıştırılmamaları da gerekmektedir. Bu alanlarda yapılan çalışmalardan elde edilen birkaç sonuca başlık kapsamında yer verilmektedir. Buradan yola çıkarak, mesleksi ve örgütsel bağıllık kavramlarının birbirlerini tetikledikleri görüşünü savunmak doğru bir yargı olarak kabul edilebilir.

---

<sup>173</sup>Köse, **a.g.e.**, s. 52.

<sup>174</sup>Tanrıbil, **a.g.e.**, s. 26.

<sup>175</sup>**A.g.e.**

#### 2.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel anlamda bağlılık ile alakalı ve benzer bir kavram olarak karşımıza çıkan diğer bir kavramın da iş arkadaşlarına bağlılık olduğunu belirtmekte yarar vardır. İş arkadaşları, çalışan bireylerin hayatlarının büyük bölümünü geçirdiği ve iş ilişkisi dışında birçok şeyler paylaştığı kişiler olarak kabul görmektedir. Kimi zaman örgütsel anlamda bağlılık durumunun sağlam arkadaşlıklar sayesinde sağlandığı görülebilmektedir. Çalışan birey ciddi anlamda iyi iş arkadaşlarına sahip olursa ve bu arkadaşlarına da kayıtsız şatsız bağlanırsa onlardan ayrılmamak adına örgütüne de bir bağlılık geliştirme konusunda çabaya girişebilir.

Randall ve Cote'nin (1991, s. 195) görüşüne göre, örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdürmekte olan bir bireyin iş arkadaşlarına bağlılık geliştirmesi, o bireyin örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren diğer bireylere karşı bir bağlılık hissiyatı geliştirmesi ve kendisini bu çalışanlarla bir bütün olarak görmesi anlamına gelmektedir. Örgütsel yapılanmaya daha yeni katılan ve bu ortamda çalışmalar yürütmeye başlayan bireylere, daha kıdemli çalışanlar önderliğinde yol göstericilik gerçekleştirilmekte ve bu bireylerin sahip olduğu çeşitli gereksinimlerini karşılamak suretiyle bireylerin ilgili örgütsel ortama yönelik olarak sahip oldukları bakış açılarında kalıcı olarak nitelendirilmekte olan etkileme potansiyeli oluşturulmaktadır.<sup>176</sup>

Balay'a (2000, s. 46) göre, bireyler tarafından başkalarından haz edilmesi ya da menfaat amacıyla arkadaşlık adı verilen ilişkilerin kurulması mümkündür. Örgütsel ortamda bireyler arasında işbirliğinin oluşturulmasına imkân tanıyan bağlılığın ismi "**çalışma arkadaşlarına bağlılık**"tır. Buradan yola çıkarak, bu bağlılık sayesinde çalışanların arasında birlik, beraberlik ve bunlara ek olarak dayanışma hissiyatı oluşmaktadır. Bu hissiyatların gelişim göstermesinin akabinde iş yaşamında ortaya çıkması olası negatif durumlara yönelik maneviyat açısından daha kuvvetli bir noktaya ulaşılmaktadır. Çalışma arkadaşlarına bağlılığın bu yönleri sayesinde çalışanların örgütsel anlamda bağlılıkları da artan bir grafik sergileyebilmektedir. Hissi anlamda bir

---

<sup>176</sup>Ince ve Gül, a.g.e., s. 20.

arada bulunan çalışanların, örgütsel ortamdan uzaklaşmak arzusunda olmayacağını açıklamak gerekmektedir.<sup>177</sup>

Bu bilgiler, örgütsel yapılanma kapsamında çalışanlar arasında duygusal anlamda oluşacak bir birlik ve beraberliğin önemli bir bağlılık oluşturduğunu göstermektedir. Bu tarzda bir bağlılığın, çalışan bireylerin örgütsel anlamda daha büyük bir bağlılık hissiyatına sahip olmasının kilidini açacağını belirtmek yerinde bir yaklaşım olacaktır. İş arkadaşları ile ciddi anlamda özdeşleşen birey örgütsel ortamda onlarla bir aradayken daha verimli çalışmalar yürütebilmektedir varsayımında bulunmak uygundur. Gerçekleştirilen bu verimli çalışmalar neticesinde örgütsel anlamda da daha kaliteli ve verimli işler gerçekleştirilebilmekte ve bunun sonucunda örgütsel kazanımlarda önemli oranlara ulaşabilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık ile örgütsel anlamda bağlılığın bağıntılı olduğu ve iş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel anlamda bağlılığın bir alt kümesi olduğu görüşü yapılabilmektedir.

### **2.4.3. Sadakat**

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile benzer olarak nitelendirilmekte olan kavramlardan bir diğeri de sadakat'tir. Sadakat en genel anlamıyla, bir bireyin bulunduğu ortamı, bireyi ya da örgütü yüz üstü bırakmaması ve onun için birtakım çabalar da bulunmasıdır.

Wallece (1997, s. 729), sadakat kavramı ile örgütsel anlamda oluşan bağlılığın birbirine benzediği ve aralarında çokça karışıklıkların vuku bulduğu görüşünü ileri sürmüştür. Bu kavram yani sadakat kavramı, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini yürütmekte olan bireyin mevcut olarak üye olduğu örgüt ile bağıntısını sürdürme arzusuyla yakından bağıntılıdır.<sup>178</sup>

Swales (2002, s. 162) ise, örgütsel anlamda sahip olunan bağlılık ile örgütsel anlamda vuku bulan sadakat kavramlarının ana hatlarının belirli bir örgütsel ortamda sahip olunan üyelik vasfının sürdürülmesi üzerine dayanmakta olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Buna ek olarak, örgütsel anlamda vuku bulan sadakatin tamamen kültürel

---

<sup>177</sup>Şerife Sabuncu, "Eğitim Kurumlarında Uygulanan Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Kazan İlçesi Örneği)", (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 56-57.

<sup>178</sup>Tanrıbil, **a.g.e.**, s. 27.

bir alt yapıdan kaynaklandığı ve örgütsel anlamda bağlılığın da gerçekleştirilen çalışmaların muvaffakiyetinden kaynaklandığı ayrımına iyi bir şekilde varmak gerekmektedir.<sup>179</sup>

Görüşler bağlamında, örgütsel anlamda bağlılık ile sadakat kavramlarının birbirinden ayrı kavramlar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak şu nokta da atlanmamalıdır ki iki kavramın aralarında birtakım benzerliklerde söz konusudur. Bu sebeple örgütsel anlamda bağlılık ana kümeyi oluştururken, sadakat onun bir alt kümesi olarak varlığını sürdürmektedir şeklinde bir yaklaşım benimsemek olağandır.

#### 2.4.4. İtaat

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı ile benzer olarak nitelendirilen kavramlardan çalışma kapsamında işlenecek sonuncusu ise itaat kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır..

Karaaslan vd.'ne (2009, s. 142) göre, örgütsel yapılanmanın yönetimi konusunda ihtiyaç duyulan çeşitli düzenleme ve normlara yönelik olarak oluşturulan uyma davranışına “**itaat**” adı verilmektedir. İtaat adı verilen bu davranışlar, örgütsel yapılanma kapsamında etkinliklerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin mevcut normların dışına çıkmaması, ilgili normları özümsemesi ve yaygın duruma getirmeye çalışması gayretlerine dönük olarak hayata geçirdikleri davranış kalıplarıdır.<sup>180</sup>

Varoğlu'nun (1993, s. 29) görüşüne göre, itaatın gerçekleştirilmesine verilen isim olarak karşımıza çıkan itaatkarlık kavramı, sergilenmekte olan bağlılığa yönelik davranışların öncülleri arasında yer almaktadır. Ancak, tam tersi durumun geçerli olmadığını da belirtmek gerekmektedir. Belirli bir itaatın gerçekleşmemesi halinde meydana gelen bağlılık durumu kaos ve kargaşa ortamının vuku bulmasına sebep olabilmektedir. Buna ek olarak, tam aksi durumda bağlılığın temin edilememesine rağmen ortaya çıkan itaat davranışı, örgütsel anlamda gelişimi çabuk hale getirmesi olası hamlelerin hayata geçirilmesini temin etme hususunda noksan pozisyona

---

<sup>179</sup> A.g.e.

<sup>180</sup> Soner Urhan, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”, (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2014, s. 46.

düŖecektir. Bunun nedenine değinmek gerekirse; yalnızca itaat davranışlarına meyil gösteren çalışanlar, buldukları örgütsel yapılanmanın gelişimi adına yapılabilecek çeşitli katkılar hususunda kafa yormaya gereksinim duymamakta ve en nihayetinde inovatif olarak nitelendirilebilecek düşüncelerini ileri sürememektedirler.<sup>181</sup>

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı kendisi ile benzer olarak nitelendirilen kavramların temelinde yer almakta ve aslında ilgili kavramları da içeriğinde barındırmaktadır. Bütün bu kavramların birbirleri ile çeşitli bağıntılılarından söz edilebilmekte ve örgütsel anlamda büyük önem taşıdıkları üzerinde düşünce birliğine varılabilmektedir. Bu bölümün iyi bir şekilde kavranması konunun daha somut hatlara büründürülmesi hususunda büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, çeşitli ayrımlara gidilmesi de kavramlar arasında oluşması olası karışıklıkları minimal düzeye çekebilme imkânı tanımaktadır.

## **2.5. Örgütsel Bağlılıkla Alakalı Ortaya Konulan Çeşitli Teoriler ve Görüşler**

Örgütsel anlamda bağlılık hususunda bu noktaya kadar tanım, önem, etkileme potansiyeline sahip etmenler ile göstergeler üzerinde durulmuş ve konuya bir altyapı teşkil edilmesi amaçlanmıştır. Ancak şuna da değinmek gerekmektedir ki, bu noktaya kadar üzerinde durulan bilgiler soyut bir nitelik taşımaktadır. Bu başlık kapsamında ise esas hedeflenen, konunun somutlaştırılması ve pratiğe dökülmesidir. Buradan yola çıkılması suretiyle, örgütsel bağlılıkla alakalı olarak ortaya konulan çeşitli teori ve görüşler yer almaktadır.

Her bir yaklaşımın belirli araştırmacılar öncülüğünde benimsendiği ve bu yaklaşımlar dâhilinde çeşitli teoriler ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teoriler içerisinden çalışmaya ve çalışma kapsamında hazırlanan ölçeğe uygun olanlarına değinilmesi düşünölmektedir. Bu teoriler,

- Kanter'in yaklaşımı (Tutumsal bağlılık),
- Allen ve Meyer'in yaklaşımı (Tutumsal bağlılık),
- Salancik'in yaklaşımı (Davranışsal bağlılık),

---

<sup>181</sup> A.g.e., s. 47.

- Becker'in yan bahis yaklaşımı (Davranışsal bağlılık), olarak çalışma kapsamında ele alınmaktadır.

Çalışmaların örgütsel anlamda bağlılık konusunda yoğun bir şekilde gerçekleştirildiği yılların 1950'lere uzandığı görüşü hâkim bir görüş olarak kabul görmektedir. Örgütsel anlamda bağlılık hususunda literatür anlamında en fazla görüşlerine katılım gösterilen bilim adamları, Becker (1960), Kanter (1968), Salancik (1978) ve Allen ve Meyer (1990) olarak bilinmektedir. Konuya yönelik olarak gerçekleştirilen ve yeni olarak nitelendirilen çalışmalar kapsamında, bu bilim adamları önderliğinde gerçekleştirilen çalışmalar temel dayanak olarak göz önünde bulundurulmaktadır.<sup>182</sup>

Bu bilgilerden yola çıkılması suretiyle konu hakkında bilgilendirmelere geçilmesinin yerinde bir yaklaşım olacağı görüşü hâkimdir.

### 2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Çelik'e (2012, s. 10) göre tutumlara yönelik bağlılık, örgüt tarafından sahip olunan birtakım değer bütünleriyle bireysel anlamda sahip olunan birtakım değer bütünlerinin belirli bir senkronizasyon içerisinde varlığını sürdürmesi, bireysel anlamda sahip olunan çeşitli işe yönelik alternatif olarak nitelendirilen olanakların minimal seviyede kalması ya da uzun vadelerde edinimi sağlanan kazançların elden gitmesi çekincesi nedeniyle veya kişisel anlamda tamamen ahlaksal olarak kabul edilen kurallar sebebiyle mevcut örgütsel ortama bağlılık geliştirilmesi durumu olarak kabul görmektedir.<sup>183</sup>

Bayrak ve Kök (2006, s.298) tutumlara yönelik bağlılığın, çalışan olarak tabir edilmekte olan kişiler öncülüğünde çeşitli faaliyetlerde bulunulan işe yönelik ortamın gözden geçirilmesi neticesinde vuku bulan ve çalışanları mevcut kurumlarına bağlamakta olan ve hissiyatı ön plana çıkaran bir tepki olduğu görüşünü ileri sürmektedirler. Diğer bir bakış açısına göre ise, tutumlara yönelik olarak geliştirilen

---

<sup>182</sup>Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 28 (Bahar 2009), s. 202.

<sup>183</sup>İlhan Karakullukçu, "Dış Kaynak Kullanımı Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi", (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 28.

bağlılık, çalışanlar öncülüğünde kurum ile bir özdeşleşme durumunun sağlanması ve kuruma yönelmenin göreceli kuvvetidir.<sup>184</sup>

Çalışma muhteviyatında tutumlara yönelik bağlılık durumunu ön plana çıkaran iki temel teoriye yer verilmektedir. Bu teoriler, Kanter ile Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen teorilerdir. İki teoriyi tabloya dökmek gerekirse;

**Tablo 4.** Kanter ile Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Karşılaştırması

<b>Kanter’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı</b>	<b>Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı</b>
Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Uyum Bağlılığı	Devam Bağlılığı
Kontrol Bağlılığı	Normatif Bağlılık

**Kaynak:** Tablo araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 3 gözden geçirildiğinde iki teorinin birleşen yönünün “**devam bağlılığı**” olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Teoriler diğer iki öncül bakımından birbirinden ayrılmaktadır.

#### **2.5.1.1. Kanter’in Yaklaşımı**

Teorilerin işlenmesi esnasında tarih sırası dikkate alınmakta olup, ilk olarak 1968 yılında Kanter öncülüğünde ileri sürülen ve üç öncülden oluşan örgütsel anlamda bağlılık modeline değinilmektedir. Bu bağlılık modeli, devam, uyum ve kontrol bağlılığından teşkil edilmiştir.

Kanter (1968, s. 500) önderliğinde geliştirilen model ekseninde örgütsel anlamda bağlılık, çalışan olarak addedilen kişiler tarafından örgüte yönelik olarak ortaya konulmuş gayelere ulaşabilmek adına gayretler gösterilen süreç şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca, bu görüş çerçevesinde örgütsel anlamda bağlılığın, bağlılık ayağı devam, uyum ve kontrol olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulmaktadır.<sup>185</sup>

<sup>184</sup>A.g.e.

<sup>185</sup>Koç, a.g.m., s. 202.



### 2.5.1.1.1. Devam Bağlılığı

Bu teori kapsamında karşımıza ilk olarak devama yönelik olarak gelişen bağlılık çıkmaktadır. Bu bağlılık türü ile alakalı ayrıntılara aşağıda yer verilmektedir.

Kanter'ın (1968, s. 499) görüşü doğrultusunda devama yönelik olarak gelişim gösteren bağlılık ile çalışan olarak tabir edilen bireyler tarafından örgütsel mekanizmanın sürekliliğinin temin edilmesi adına çeşitli gayretlerde bulunulması anlatılmak istenmektedir. Çalışanlar öncülüğünde mevcut olarak sahip olunan işlerinden uzaklaşılmasının çeşitli sıkıntılı durumların vuku bulmasına sebebiyet vermesi ve bunun yanında ilgili durumun önem taşıyan maliyetli bir süreci beraberinde getirmesinden ötürü çalışanlar önderliğinde birtakım özveriler gerçekleştirileceği ve bu özveri davranışı neticesinde de içerisinde buldukları ve aktif olarak faaliyetlerini sürdürdükleri örgütsel ortamdan uzaklaşma davranışına yönelmeksizin çalışmalarını sürdürecekleri perspektifi özümsemektedir. Çalışanlar tarafından mevcut örgütsel ortamda faaliyetlerde bulunabilmek ve bu faaliyetlerini sürdürebilmek adına ehemmiyet taşıyan özveriler sergilenmesine paralel olarak örgütsel anlamda da sürdürülebilirliğin temin edilmesi büyük bir gereksinim olarak ortaya çıkacaktır.<sup>186</sup>

Cengiz'in (2001, s. 34) görüşü doğrultusunda, devama yönelik bağlılık durumu iki temel öncülde meydana gelmektedir. Bu öncüllerin ilk ayağının fedakarlık, ikinci ayağının ise yatırım olduğunu belirtmek gerekmektedir. Fedakarlık öncülü ile çalışan olarak tabir edilen birey öncülüğünde, örgütsel ortamda faaliyetlerin sürdürülmesi neticesinde birtakım şeylerden feragat edilmesi durumu lanse edilmek istenmektedir. Bu görüş ekseninde, çalışan tarafından fedakarlığa yönelmesi halinde, örgütsel anlamda sahip olunan bağlılık ta yükseliş eğilimi gösterecektir. Bu şekilde, çalışanın faaliyetlerini sürdürdüğü örgütsel oluşumun bir bireyi olma durumu **“tahrifata uğratılmaması ihtiyaç halinde bulunan olgu”** niteliğine kavuşmaktadır. Bu durumda oldukça değerli bir sürece yelken açılmasına olanak tanımaktadır. Örgütsel yapılanmanın bireyi olma durumu maliyetli bir süreci de beraberinde getirmektedir. Bu sebeple herhangi bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve o

---

<sup>186</sup>Güçlü, a.g.e., s. 17.

örgütsel yapılanmanın üyesi pozisyonunda bulunan bireyin, üyelikten basit bir şekilde cayması durumu söz konusu olmamaktadır.<sup>187</sup>

Devama yönelik bağlılığın ikinci öncülü olarak karşımıza yatırım öncülü çıkmaktadır. Bu öncül kapsamında çalışan öncülüğünde birtakım kaynaklar menfaat ilişkileri yöneliminde örgütsel yapılanmaya bağlanmaktadır. Çalışan önderliğinde örgütsel yapılanmaya yönelik belirli yatırımlarda bulunulması neticesinde ilerleyen dönemde yatırım derecesi oranında belirli kazançlar sağlama durumu söz konusu olabilmektedir. En önemli nokta ise, örgütsel yapılanmaya yönelik olarak belirli derecelerde yatırıma yönelen bireyler bu sayede, örgütsel yapılanma ile özdeşleşme imkânına sahip olmaktadır. Gösterilen çabalar neticesinde örgütsel anlamda ulaşılan muvaffakiyetten, çalışanlarda kendi üzerine düşen bölümü elde etmektedir.<sup>188</sup>

#### **2.5.1.1.2. Uyum Bağlılığı**

Kanter (1968) öncülüğünde oluşturulan örgütsel anlamda bağlılık teoreminde karşımıza ikinci olarak uyuma yönelik bağlılık çıkmaktadır. İlgili bağlılık türü ile alakalı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

İnce ve Gül (2005) tarafından Kanter'in (1968) uyuma yönelik bağlılık görüşü şu şekilde aktarılmaktadır; uyuma yönelik olarak geliştirilen bağlılık, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve idame ettirilen geçmişe dayalı bağıntılar konusunda birtakım fedakârlıklar da bulunma ve örgütsel yapılanma kapsamında grup içerisinde belirli bir uyum geliştirebilme konusunda destek sağlayacak işaret ve simgeleri özümseme ve çeşitli ritüellere riayet etme gibi araçlar vasıtası ile örgütsel yapılanma kapsamında geliştirilen bağıntılara belirli bir bağlılık geliştirme durumu olarak kabul görmektedir. Kişi tarafından belirli bir topluluk kapsamında sahip olunan üyelik, ilgili topluluk tarafından belirlenmiş kuralların özümsemesi ve hayata geçirilmesi, ilgili topluluğun diğer üyeleriyle sosyallik taşıyan bağıntılarda bulunulması, kişinin içerisinde bulunduğu toplumsal grubun ulaştığı muvaffakiyet neticesinde gururlanması hissiyat anlamında doyuma ulaşmasına olanak tanıyacaktır.<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup>A.g.e., s. 17-18.

<sup>188</sup>A.g.e., s. 18.

<sup>189</sup>Bakan, a.g.e., s. 84.

Gül'e (2002, s. 42-43) göre, uyuma dönük bağlılığa aynı zamanda birlik olma bağlılığı adı da verilmektedir. Uyuma dönük bağlılık, bireyin ilgili topluluğa ve bu toplulukta gelişen bağıntılara karşı sergilediği bağlılık durumudur. Uyuma dönük bağlılık, topluluğa yönelik pozitif yöndeki hissiyatları kapsamaktadır.<sup>190</sup>

### **2.5.1.1.3. Kontrol Bağlılığı**

Kanter (1968) tarafından örgütsel anlamda bağlılığa dönük olarak oluşturulan teoremin son ayağında karşımıza kontrole dönük bağlılık çıkmaktadır. Bu bağlılık türü ile alakalı bilgilere aşağıda yer verilmesi uygun görülmektedir.

Kanter (1968, s. 499) tarafından örgütsel anlamda bağlılık hususunda oluşturulan teorinin son ayağını oluşturan kontrole dönük bağlılık, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdürmekte olan ve çalışan olarak addedilen bireylerin sergiledikleri birtakım davranış kalıplarının istenilen yönde bir biçimlendirmeye tabi tutulmak suretiyle çalışanın ilgili örgütsel yapılanma tarafından belirlenen kurallara tabi tutulması ve bu kurallara bağlı hale getirilmesidir. Çalışanlar öncülüğünde örgütsel yapılanmaya dönük olarak oluşturulmuş bulunan kurallar ile örgütsel değerlerin çalışma süresince dışına çıkılmaması ve buradan yola çıkılarak çalışanların örgütsel yapılanma tarafından belirlenen bu kural ve örgütsel değerlerin savunucusu pozisyonunda olduklarına ikna olmaları neticesinde kontrole dönük bağlılık zuhur etmektedir.<sup>191</sup>

Kanter'ın yaklaşımı bu üç bağlılık türü kapsamına odaklanmaktadır. Bu bağlılık türleri, tutumsal anlamda bağlılığın örneklerini sunmakta ve tamamı ile çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin sergiledikleri davranışlarla bağıntılı bir yönelimde bulunmaktadır.

### **2.5.1.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer tarafından 1990 yılı içerisinde geliştirilen örgütsel anlamda bağlılık kuramı Türkiye ve dünya literatüründe adından sıkça söz ettiren ve temel olarak kabul edilen kuramlardan biri olarak kabul görmektedir. Bu kuramın diğer bir önemi de bu

<sup>190</sup>İsmail Öztürk, "İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük, 2014, s. 28.

<sup>191</sup>Güçlü, a.g.e., s. 18.

çalışmanın kapsamında gerçekleştirilecek saha çalışması kapsamında Allen ve Meyer'in bu kuramdan yola çıkmak suretiyle oluşturdukları ölçekten yararlanılmasıdır.

Güçlü (2006) tarafından Allen ve Meyer'in (1990) teorisi şu şekilde paylaşılmaktadır; Örgütsel anlamda bağlılık konusunda literatüre en büyük desteği sağlayan çalışmalar Allen ve Meyer öncülüğünde gerçekleştirilmiştir. Allen ve Meyer öncülüğünde geliştirilen teori çerçevesinde örgütsel anlamda bağlılık kavramının, çalışan olarak addedilen bireyleri örgütsel yapılanmayla bir bütün haline getirdiği ve psikolojiye dönük bir vaziyeti de kapsadığı üzerinde görüş bildirilmektedir. Bu teori uyarınca, üçlü bir sınıflandırmadan söz edilebilmektedir. Bu sınıflandırmaya göre, duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılıktan söz edilmektedir.<sup>192</sup>

#### 2.5.1.2.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer'in örgütsel anlamda bağlılık teorisine yönelik olarak gerçekleştirilen sınıflandırmanın ilk ayağında karşımıza duygusal, diğer bir deyişle hissiyata yönelik bağlılık kavramı çıkmaktadır. Bu başlık kapsamında hissiyata yönelik bağlılık kavramı hususunda gereksinim duyulan bilgilere yer verilmektedir.

Akpınar'a (2007) göre hissiyata yönelik bağlılık, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında çalışmalarını sürdüren ve o örgütün çalışanı olarak lanse edilmekte olan bireyin sahip olduğu gaye ve kişisel değerleriyle, üyesi olarak bulunduğu örgütsel yapılanmanın sahip olduğu gaye ve örgütsel değerlerin bir bütünü oluşturduğu kısacası belirli bir senkronizasyon içerisinde bulunduğu fikrine sahip olması durumunda, örgütsel yapılanmaya karşı geliştirdiği, duyduğu bağlılığa verilmekte olan isimdir.<sup>193</sup>

Elele ve Fields'in (2010) görüşü odağında hissiyata yönelik bağlılık, çalışan olarak tabir edilen kişinin, üyesi konumunda bulunduğu örgütsel oluşumla bir bütün haline gelmesi aşamasını temsil etmektedir. İşe yönelik olarak olumlu anlamda sahip

---

<sup>192</sup>Bayram Şahin, "Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17, S. 32 (Aralık 2014), s. 198.

<sup>193</sup>Rüyam Küçükşüleymanoğlu ve Nedim Çelik, "Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Journal of World of Turks**, C. 6, S. 3 (2014), s. 22.

olunan tecrübeler ile örgütsel ortamda belirli bir destek fikri oluşturulması hissiyata yönelik bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli taşımakta olan ilk etmenlerdendir.<sup>194</sup>

Çetin'e (2004) göre hissiyata yönelik bağlılık odağında, örgütsel yapılanmada faaliyetlerini idame ettirmekte olan çalışanlar tarafından, örgütsel anlamda oluşturulmuş değerler kuvvetli bir yönelimde benimsenmektedir ve yine çalışanlar önderliğinde ilgili örgütsel yapılanmadan uzaklaşma gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Bu gibi durumlar çalışanlar üzerinde moralman olumlu etkiler sağlamaktadır. Belirtilen profile sahip olan bireyler, örgütsel yapılanmanın lider ve yönetici kadrosu önderliğinde arzu edilen sadakate sahip çalışanlar olarak lanse edilmektedirler. Hissiyata yönelik bağlılık hususunda olumlu pozisyonda bulunan bireylerin, mevcut çalışma koşullarına yönelik olarak pozitif yönde davranışlara yönelindikleri, üzerlerinde bulunan rollerden daha büyüklerini üstlenmeye istek duydukları ve mevcut işlerine yönelik olarak daha büyük gayretlere giriştikleri saptanmıştır.<sup>195</sup>

Oktay ve Gül'ün (2003, s. 408) görüşü doğrultusunda hissiyata yönelik bağlılık üzerinde etkileme potansiyeli sergilemekte olan etmenlerin, örgütün yönetim kadrolarınca yapılacak tekliflere yönelik bakış açısı, çalışan bireylerin arkadaşlarına karşı sahip oldukları bağlılık durumu, üstlenilen sorumluluklar yöneliminde sahip olunan bakış açısı, gerçekleştirilen işlerin sahip oldukları zorluk derecesi, gayesel anlamda yaşanan farklılaşmalar, bireysel anlamda atfedilen ehemmiyet, adil ve ilkelere uygun davranışlarda bulunma, katılım gösterme ve geri besleme olduğu konularına odaklanılmaktadır.<sup>196</sup>

Hissiyata yönelik bağlılık, ciddi anlamda önem ihtiva eden ve çalışanların tamamen hissi bir yönelimde örgütsel yapılanmalarına bağlanmalarına imkân tanıyan bir bağlılıktır. Bu tarzda kendisine bağlı çalışanlara sahip olan örgütsel yapılanmaların çok fazla kaygılanmalarına gerek olmadığı kanaatinde bulunmak yerinde olacaktır. Bu tarz yapılanmaların sağlam temeller üzerinde geleceğe adım atacağını belirtmek olanaklıdır.

---

<sup>194</sup>A.g.m.

<sup>195</sup>A.g.m., s. 22-23.

<sup>196</sup>Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 15, S. 2 (2008), s. 184.

### 2.5.1.2.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel anlamda bağlılık teoreminin ikinci öncülünü ise devam yani sürdürülebilir bağlılık oluşturmaktadır. Bu bağlılık ile alakalı olarak gerekli bilgilendirmelere bu alt başlık dahilinde değinilmektedir.

Allen ve Meyer (1991, s. 67) ile Lee vd.'nin (2001, s. 597) görüşlerine göre örgütsel anlamda bağlılığın devama yönelik boyutu, çalışan olarak kabul edilen bireylerce faaliyette bulunulan örgütsel yapılanmadan uzaklaşma durumunda katlanılması gereken çeşitli maliyete dönük değerlerin karşılanamayacağı düşüncesinden dolayı örgütsel yapılanmadan ayrılmaya olumlu bakmama vaziyetidir. Devama yönelik bağlılığa sahip olan çalışan tarafından sahip olunan işe çoğunlukla ciddi anlamda gereksinim duyulması vaziyeti söz konusu olmaktadır.<sup>197</sup>

Ingersoll ve diğ.'nin (2000, s. 12) görüşüne göre devama yönelik bağlılık, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdürmekte olan bireyler tarafından mevcut işlerinden uzaklaşma vaziyetinde üstlenilmesi zorunluluk taşımakta olan negatif durumların ve gösterilmesi gereken özverilerin farkına varılması ve bununla birlikte geçerli iş seçeneklerinin ve tercihlerinin göz önünde bulundurulması durumlarını içermektedir.<sup>198</sup>

Bayram'ın (2005, s. 133) görüşü doğrultusunda devama yönelik bağlılığın, belirli bir örgütsel yapılanma muhteviyatında faaliyetlerini sürdüren birey öncülüğünde üye konumunda bulunulan bu örgütsel yapılanmaya dönük olarak gerçekleştirilen yatırımlardan yola çıkarak oluştuğu belirtilmektedir. Bahsedilen vaziyetten yola çıkarak çalışan olarak lanse edilen birey, üyesi olarak varlığını sürdürdüğü örgütsel yapılanmaya belirli oranda bir yatırım gerçekleştirdiğini, bu örgütsel yapılanmaya yönelik olarak yeterince gayret ve vakit sarf ettiğini ve en nihayetinde bu örgütsel yapılanmadan ayrılma gibi bir lükse sahip olmadığını farz etmektedir.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup>Ömer Akgün Tekin ve diğ., “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 16, S. 1(2014), s. 138-139.

<sup>198</sup>Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu ve Mahmut Akbolat, “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 13, S. 2 (2012), s. 256.

<sup>199</sup>**A.g.m.**, s. 256-257.

Gül'ün (2003, s. 45) görüşü doğrultusunda, devama yönelik bağlılık durumunun, örgütsel yapılanma kapsamında iş hayatını sürdüren birey tarafından bu örgütsel yapılanma kapsamında sahip olunan çalışma süresi, edinilen pozisyon ve kariyere yönelik edinilen ve gerçekleştirilen ataklar ile faydalanım durumları gibi yatırıma dönük gelişmelerin tavan noktasına ulaşması sonucu oluştuğu üzerinde görüş ileri sürülmektedir. Buradan yola çıkarak, çalışan olarak addedilen birey tarafından arzu edilse dâhi örgütsel yapılanmadan uzaklaşamayacağı ve o örgütsel yapılanmaya belirli bir devama yönelik bağlılık ile bağlı olunacağı üzerinde durulmaktadır.<sup>200</sup>

Bu tip bir bağlılık durumunun örgütsel yapılanma açısından olumlu bir durum olduğu varsayımında bulunabilmek olağandır. Çünkü bir birey belirli bir örgütsel ortamda ne kadar çok gayret ve emek sarf ederse kısacası yatırım gerçekleştirirse o örgüte o derece bağlanacak ve örgütte kendisi için büyük önem ihtiva eden bu tarzda bir çalışmanı kaybetme durumu ile yüz yüze kalmayacaktır. Bir yandan da belirli bir süre sonra ilgili örgütsel yapılanmanın kendi hedeflerini gerçekleştirmesine uygun olmadığını düşünen bireyin o örgütten ayrılma davranışına yönelmesinin önüne set çekmek suretiyle ilgili hedeflerine erişmesine engel olabilme gibi olumsuz neticelerin ortaya çıkmasına da sebebiyet verebilmektedir.

### **2.5.1.2.3. Normatif Bağlılık**

Allen ve Meyer önderliğinde ileri sürülen örgütsel anlamda bağlılık teoreminde karşımıza çıkan üçüncü öncül ise normatif anlamda sahip olunan bağlılıktır. Bu bağlılık ile alakalı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Allen ve Meyer (1991, s. 64), Allen vd. (1990, s. 16), Erdil ve Keskin (2003, s. 9) ve son olarak Özutku'nun (2008, s. 82) görüşleri doğrultusunda normatif anlamda bağlılık, örgütsel yapılanma kapsamında çalışan olarak kabul edilen bireyler tarafından ilgili yapı kapsamında faaliyetlerin sürdürülmesi ve hiçbir şekilde bırakılmaması hususunda anlamlandırılmakta olan zorunlu olma durumunu ortaya koymaktadır. Bireyler önderliğinde duyumsanmakta olan mesuliyet hissiyatı ve sahip olunan görevlere yönelik bir odaklanma güdüsü çerçevesinde örgütsel yapılanmadan

---

<sup>200</sup> A.g.m., s. 257.

ayrılmama konusunda zorunluluk taşımakta olan bir bağlanma durumunun meydana çıkmasına mahal verilmektedir.<sup>201</sup>

Wasti (2000, s. 201) ve Okçu (2011, s. 26) ise bu açıklamaları başka bir söylem ile dile getirmektedirler. Buna göre, çalışan olarak addedilen birey tarafından üyesi konumunda bulunduğu örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini yürütmeyi kendisine adanmış bir görev şeklinde kabullenmesi ve bunun akabinde üyesi konumunda bulunduğu örgütsel yapılanmaya yönelik belirli bir bağ oluşturmasının yanı sıra uzak bir durum olduğu görüşünü benimsemesi ve son olarak ilgili yapının dışına çıkma durumunda karşılaşılabilecek sorunların etkisinde kalmaması vaziyeti şeklinde ifade edilmektedir.<sup>202</sup>

Gül'ün (2002) görüşüne göre, çalışan olarak tanımlanmakta olan bireyler tarafından üyesi konumunda buldukları örgütsel yapılanmaya dönük belirli bir minnet hissiyatı vuku bulmakta ve bu durumda bireylerin ilgili yapılanma dışına çıkmasına mani olmaktadır. Bu durumun esas nedeninin ise, bireyin ciddi anlamda çalışmaya gereksinim duyduğu ve sıkıntıda olduğu bir dönemde örgüte dâhil edilmesi ya da bu örgütsel ortamda kendisine iş imkânı tanıyan yöneticileri terk etmemenin en isabetli karar olduğu görüşüne yönelik fikirleri bünyesinde barındırması gösterilebilmektedir. Bu tarz bir bağlılık türünün temelinde yatan gerçek ise “**zorunluluk**”tur. Örgüt kapsamında çalışmalarını sürdüren çalışanlarca bu bağlılık kapsamında bir menfaat güdülmemekte, burada ehemmiyet taşıyan nokta olarak gerçekleştirilen hamlenin ahlaken ve yanı sıra uzak bir yapıda bulunması kabul edilmektedir. Bu tarz bir bağlılığın devamına yönelik bağlılık ile benzerlik taşıdığı yorumunda bulunulabilmektedir. Bunun sebebi ise, menfaatlere değil de, tamamı ile ahlaki fazilet ve doğruluğu temel alan hissiyatlara dayanmasıdır.<sup>203</sup>

Buradan yola çıkıldığında, birey için örgüt kapsamında faaliyetlerin sürdürülmesi ahlaki anlamda ve doğruluktan kaynaklı olmak üzere bir sorumluluk ve zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu tarz bir bağlılığa sahip olan bireyin kendinden çok örgütsel yapılanmayı düşündüğü ve vicdanını ön plana çıkardığı varsayımında bulunmak olanak dâhilinde bulunmaktadır. Bu bireyler tarafından örgüt adeta

<sup>201</sup>Karahan ve Yılmaz, **a.g.m.**, s. 5700.

<sup>202</sup>**A.g.m.**

<sup>203</sup>Küçüksüleymanoğlu ve Çelik, **a.g.m.**, s. 23-24.



sahiplenilmekte ve bir totem gibi kabul görmektedir. Bu gibi kendisine normatif anlamda bağlılıkla bağlı çalışanlara sahip olan örgütlerin gelişim, ilerleme ve rekabet üstünlüğüne erişmesi zor bir ihtimal değildir, çünkü çalışanlar örgütlerini önemli bir noktaya koymuşlardır ve onun başarısı ve geleceği için gerekli her hamleyi yapmaya hazırdırlar.

Allen ve Meyer tarafından 1990 yılı içerisinde ortaya koyulan bu teorinin ne kadar geniş bir çalışmayı gerektirdiği bu çalışma incelendiğinde açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu teorinin örgütsel anlamda bağlılık hususunda bir temel teşkil ettiğini belirtmekte hatalı bir yaklaşım olmayacaktır. Bu teori ve onun alt öncüllerinin iyi bir şekilde anlaşılması ve örgütsel anlamda uygulama alanı bulması örgütler açısından başarılı bir gidişat benimsenmesine olanak tanıyabilecektir.

### **2.5.2. Davranışsal Bağlılık**

Çöl'e (2004) göre davranışa yönelik bağlılık konusunda benimsenen bakış açısı hem sosyal hem de psikolojik bir altyapı üzerine inşa edilmektedir. Belirli bir örgütsel yapılanmaya üye olan çalışanların mevcut örgütsel ortamlarına belirli bir uyum geliştirme halleri ile yaşanmışlıkları üyesi durumunda buldukları örgütsel yapılanmalarına karşı belirli bir bağ oluşturma durumu ile yakından ilintilidir. Bu tarzda bir bağlılık problem olarak addedilen, çalışan bireylerin belirli bir örgütsel ortam kapsamında geniş vadede bulunmaları ve bu problemi ne şekilde çözüme kavuşturdıkları ile yakından bağıntılıdır. Çalışanlar önderliğinde sergilenen davranışa yönelik bağlılığın temelinde, çalışanların hayata geçirdikleri belirli bir işe yönelik geliştirdikleri bağlılık durumu söz konusu olmakta olup, bu noktada önem taşıyan durum örgütsel yapılanmaya bağlılık durumu olmamaktadır.<sup>204</sup>

Gül'ün (2003, s. 77) perspektifinden davranışlara yönelik bağlılık durumu, geliştirilen bağlılık durumunun ortaya konması ve herkesçe görünür kılınması veya zorunluluk ihtiva eden ve normatif olarak nitelendirilmekte olan beklentilerin üzerine çıkan eylemler olarak da ifadelendirilebilmektedir. Davranışa yönelik bağlılık olarak adı geçen ve örgütsel anlamda bağlılık ile alakalı olan kavramın, çalışan olarak

---

<sup>204</sup>Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29 (Temmuz-Aralık 2007), s. 41.

adlandırılmakta olan bireyler tarafından kazanılan tecrübeler bağlamında örgütsel yapılanmaya belirli bir bağlılık geliştirme süreci ile bağıntılı olduğu üzerinde görüş bildirilebilmektedir. Örgütsel anlamda yaşanan bu bağlılığa dönük sürece odaklanmak gerekirse, işe belirli periyotlarla gelmeme gibi bir davranışa yönelmeme, mevcut örgütsel yapılanmada aktif olarak faaliyetlerine devam etmek suretiyle herhangi bir şekilde örgütsel ortamdan kopuş yaşamaya yönelmeme ve bu noktada örgütsel anlamda faaliyette bulunulan ortamdan uzaklaşma gibi bir niyeti benimsememe gibi davranış kalıpları ön plana çıkagelmektedir.<sup>205</sup>

Bu başlık ve bu başlık kapsamında ele alınan teori ve görüşler davranışlara yönelik bağlılığı temeline almaktadır. Bu bağlılık sürecinin, tamamen örgütle alakalı olmadığı ancak örgütsel ortamda gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetler süresince benimsenen davranış kalıpları ile alakalı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu bağlamda ileri sürülen ve temel olarak nitelendirilebilecek iki araştırmacının çalışmalarına yer vermekte büyük ehemmiyet olduğu görüşü hâkimdir. Bu araştırmacılar tarafından geliştirilen teoriler ise aşağıda paylaşılmaktadır.

- Salancik'in yaklaşımı,
- Becker'in yan bahis yaklaşımı davranışlara yönelik bağlılık hususunda ileri sürülen önemli teoriler arasında gösterilmektedir. Bu sayıyı artırmak mümkündür ancak bu çalışma açısından bu iki teoriye yer verilmesi uygun görülmektedir.

#### **2.5.2.1. Salancik'in Yaklaşımı**

Davranışlara yönelik bağlılık hususunda önem arz eden bir noktada bulunan bu teoriye yönelik bilgilendirmelere başlık kapsamında yer verilmektedir. Salancik'in (1978) yaklaşımı davranışlara yönelik bağlılık konusunda özümsemesi ihtiyaç dâhilinde bulunan yaklaşım ve teorilerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gül (2007, s. 49) öncülüğünde Mowday, Porte ve Steers'in (1982) görüşü araştırmacıların katkısına şu şekilde sunulmaktadır; çalışan olarak addedilen birey tarafından gerçekleştirilen çeşitli davranışlara ve sergilenen davranışlar aracılığıyla

---

<sup>205</sup> A.g.m.

hayata geçirilen eylemlere ve mevcut örgütsel yapılanmaya karşı sahip olunan yakınlık derecesinin bulunduğu konumdan daha kuvvetli bir konuma taşınmasına yönelik olarak ortaya çıkan inanma durumuna ve bu noktada beliren çeşitli inançlara yönelik olarak zuhur eden bağa “**davranışlara yönelik bağlılık**” adı verilmektedir.<sup>206</sup>

Bu tanımlamadan yola çıkıldığında, Salancik tarafından ileri sürülen ve geliştirilen bu teorinin temeli çalışanlar tarafından sergilenen çeşitli tutumlar ile davranışların belirli bir uyum içerisinde bulunmasına dayanmaktadır. Çalışan olarak ifade edilen bireylerin tutumları ile sergilediği davranışları arasında belirli bir uyumdan söz edilememesi durumunda, bireyin benliğinde belirli bir stres ve huzursuzluk meydana gelecektir. Aksi durumda ise örgütsel anlamda bir bağlılığın gelişiminin önü açılmış olacaktır.<sup>207</sup>

Boylu vd. (2007, s. 56), Salancik’in (1978), örgütsel anlamda oluşan bağlılık durumunun, çalışanlar önderliğinde benimsenen bağlılığa yönelik çeşitli tutumların neticesinde zuhur etmekte olan davranışlara yönelik kalıplar olduğu görüşünü ileri sürmektedirler. Gül’ün (2002) görüşü doğrultusunda, çalışan tarafından kendi özlerinin değerlendirmeye tabi tutulması ve sergilenen birtakım davranışların kökenine inilmesi sayesinde bağlılık durumunun meydana geleceği üzerinde durulmaktadır. Çalışanlar tarafından sergilenen birtakım davranışların yine çalışanlarca benimsenmesi üç temel özelliğe dayanmaktadır. İlgili özelliklerin, davranışın herkes tarafından fark edilebilirliği, bir kereye mahsus gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirildikten sonra geriye çekilememesi ve isteyerek gerçekleştirilmesi olarak sıralandığı görülmektedir.<sup>208</sup>

Akalın (2006) tarafından ileri sürülen görüşe göre, yukarıda sıralanan üç özelliğin sahip olduğu boyutlar göz önünde bulundurulmak suretiyle, çalışanlar tarafından sergilenen davranışlara ve bu davranışların gerçekleştirilme sebeplerine yine çalışanlarca daha fazla ya da daha düşük oranda belirli bir bağlılığın geliştirileceği üzerinde durulmaktadır. Başka bir deyiş geliştirmek gerekirse, sergilenen davranışların tümünün belirli bir seviyede bağlılığa sebebiyet veremeyeceği açıktır. Net çizgileri bulunan, ikilemden uzak, sadece tek kerelik olarak hayata geçirilen ve geçirildikten

---

<sup>206</sup>Saldamlı, **a.g.e.**, s. 24.

<sup>207</sup>**A.g.e.**

<sup>208</sup>Ahmet Uslu, “Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”, (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2012, s. 25.

sonrada geri çekilme gibi bir durumun gerçekleşmediği, şahitler önünde sergilenmiş bulunan ve menfaat ilişkisinden bağımsız olarak gerçekleştirilen davranış kalıplarının örgütsel anlamda bağlılık hususunda ehemmiyet arz eden etkileme potansiyeli taşıdığını belirtmekte yarar görülmektedir.<sup>209</sup>

Gül'ün (2003) görüşü ise Salancik'in yaklaşımının Becker'ın yan bahis yaklaşımından farklılığı üzerine odaklanmaktadır. Salancik'in yaklaşımında ehemmiyet ihtiva eden ve örgütsel anlamda bağlılığın oluşumuna zemin hazırlayan nokta olarak karşımıza, psikolojik vaziyet çıkagelmektedir. Burada, birey öncülüğünde hayata geçirilen davranışların devamının sağlanması ve bu konuda belirli bir arzuya sahip olunması temel dayanağı oluşturmaktadır. Becker'ın yan bahis yaklaşımı ise birey tarafından belirli davranışlara yönelim gösterildiği ve bu davranışların birey öncülüğünde benimsenebilmesi adına birey tarafından ilgili davranışın terk edilmesi neticesinde geride bırakılacak ve mahmur kalınacak yatırımların ayırtına varılması büyük ehemmiyet taşımaktadır.<sup>210</sup>

Salancik tarafından örgütsel anlamda bağlılığın oluşumunun temeli bireyin gerçekleştirdiği davranışları sahiplenmesine dayanmaktadır. Bu noktada, kısaca çalışanlar önderliğinde doğruluktan şaşmama ve gerçekleştirilecek davranışların sonuçlarına da katlanma yüceliğinin üstlenilmesi gerekmektedir yorumunda bulunulabilmektedir. Bu tarz çalışanların örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılıklarının da istenilen düzeylerde olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir.

#### **2.5.2.2. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı**

Davranışlara yönelik bağlılık hususunda ileri sürülen ikinci önemli yaklaşımın ise Becker (1960) tarafından geliştirilen yan bahis yaklaşımı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Becker'ın yan bahis yaklaşımı ile alakalı bilgilendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

Becker tarafından 1960 yılında ileri sürülen ve 1992 yılında geliştirilen bu kuramın ana hatları çalışan olarak adlandırılmakta olan bireyce örgütsel yapılanma adına gösterilen gayretler, örgütsel yapılanma kapsamında harcamış bulunduğu vakit,

---

<sup>209</sup> A.g.e.

<sup>210</sup> A.g.e.

göstermiş bulunduğu emekler, bu yapılanma kapsamında edinmiş bulunduğu statü ve sahip olduğu unvanı sebebiyle örgütsel yapılanmaya karşı duyumsamakta olduğu örgütsel anlamdaki bağlılık üzerine kurulmuştur. Becker'in görüşü yöneliminde burada bahsedilmekte olan örgütsel anlamdaki bağlılık kavramı tümü ile çalışanca kazanımı sağlanmış bulunan birtakım şeylerden vazgeçmek çekimsizliği üzerine kurulmuş olup, bağlılık tamamı ile zorunluluk kapsamında gelişmektedir.<sup>211</sup>

İlsev'in (1997, s. 31-34) görüşü doğrultusunda, Becker'in yaklaşımına yönelik oluşturulmuş dört temel kaynaktan söz etmek mümkündür.<sup>212</sup>

İlsev'e (1997, s. 31-34) göre bu kaynaklar:<sup>213</sup>

- Bürokrasiyi temel alan yapılandırmalar,
- Toplumsal anlamda sahip olunan beklenti durumları,
- Sosyal çevrede üstlenilmekte olan çeşitli roller,
- Sosyal anlamda gerçekleştirilmekte olan iletişim gibi kaynaklardan teşkil olunmaktadır.

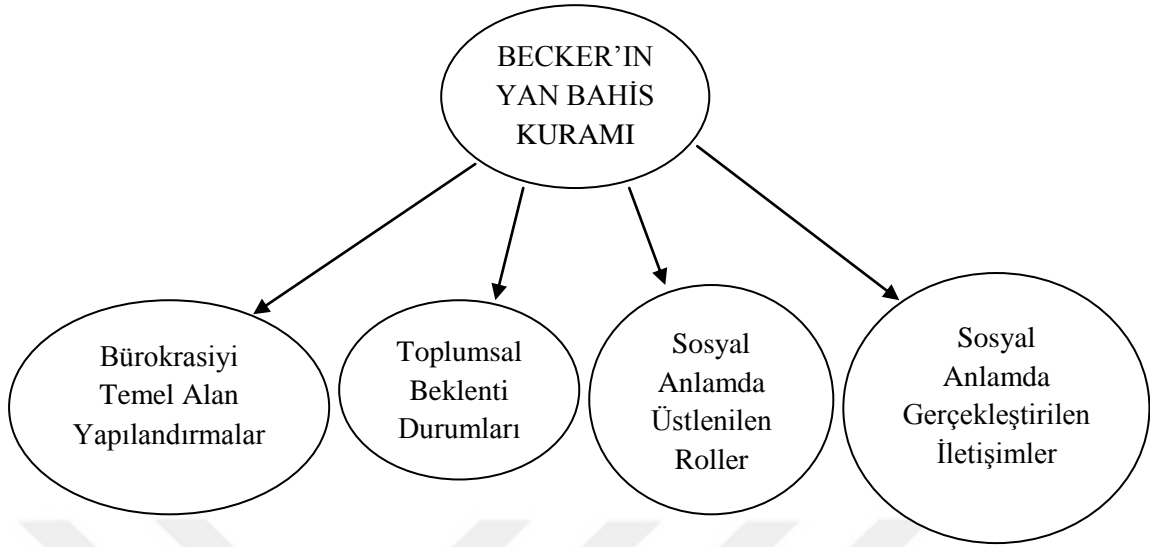
Bu kaynakları bir şekil yardımıyla irdelemek olanak dâhilinde bulunmaktadır.

---

<sup>211</sup>Sabiha Sevinç Altaş ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 29, S. 3 (2015), s. 426.

<sup>212</sup>Saldamlı, **a.g.e.**, s. 23.

<sup>213</sup>**A.g.e.**



**Şekil 3.** Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımının Kaynakları

**Kaynak:** Asım Saldamlı, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s. 23.

Becker (1960) adı geçen ilgili yan bahis kaynaklarının varlığı sebebiyle, örgütsel anlamda girililmekte olan yan bahis süreçleri ile bu süreçlere dönük olarak hayata geçirilmekte olan yatırımların belirli bir vakit çerçevesinde kademeli olarak yükseliş eğilimi göstermekte olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Bu görüş doğrultusunda yatırım hususunda temel alınan noktalar olarak karşımıza çalışan olarak adlandırılmakta olan bireyin sahip olduğu yaş ve iş tecrübesi çıkagelmektedir. Bu görüşe göre bireyin, yaş anlamında ilerleyişine paralel olmak suretiyle iş tecrübesi de yükselişe geçecek ve bu durum ekseninde birey tarafından örgütsel ortam muhteviyatında gerçekleştirilen yatırımlarda yükselecek ve bütün bu gelişmeler ışığında bireyin varlığını ve faaliyetlerini idame ettirmekte olduğu örgütsel yapılanmadan uzaklaşması durumu güçleşecektir.<sup>214</sup>

Powell ve Meyer (2004, s. 158) tarafından, Becker'ın (1960) teoreminde örgütsel anlamda sahip olunan bağlılığın boyutlarının tümüne yer verildiği üzerinde durulmaktadır. Bu görüş paralelinde hissiyata yönelik bağlılık öğrenme konusunda sahip olunan tecrübelerle dönük hissi anlamda taşınan perspektife, normatif anlamda sahip olunan bağlılık sosyal alanda ortaya çıkan zorlama durumlarına, devama yönelik

<sup>214</sup> A.g.e.

bağlılık ise örgütten uzaklaşma konusunda ortaya çıkan mali yükümlülüklerle dayandırılmaktadır.<sup>215</sup>

Bütün bu bilgiler ışığında, Becker'ın yan bahis kuramının davranışsal kuramlar arasında belirli bir mozaik oluşturduğu görüşü ileri sürülebilmektedir. Bu yaklaşımın örgütte bulunma zorunluluğu ile örgütten ayrılmanın doğuracağı sorunlar üzerine odaklanmaktadır.

Bu bölüm kapsamında örgütsel anlamda bağlılık hususunda ileri sürülen tutum ve davranışlara yönelik yaklaşımlara değinilmektedir. Bu bölümün iyi bir şekilde anlaşılması bu noktaya kadar işlenen konuların özömsenebilmesi ve örgütsel anlamda bağlılığın somut bir şekle sokulabilmesi açısından öneme sahiptir.

## 2.6. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Yöntemleri

Çalışma kapsamında kendisine geniş bir alan ayrılmış bulunan örgütsel anlamda bağlılık kavramı örgütsel yapılanmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bu kavramın belirli bir gelişim sergilemesi durumu söz konusu olmaktadır. Örgütsel anlamda bağlılığın gelişimi örgütsel manada belirlenen amaçlara ulaşmada büyük önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda yoğun bir rekabetin meydana geldiği pazar koşullarında ciddi anlamda tecrübeli ve örgütüne bağlı kadroların varlığı da büyük önem ihtiva etmektedir. Bu sebeple, bu bölüm kapsamında örgütsel anlamda bağlılığı geliştirme ve muhafaza edebilme hususunda başvurulmakta olan yöntemlere değinilmekte ve gerekli bilgilendirmelerde bulunulmaktadır.

Örgütsel anlamda bağlılık kavramının belirli bir örgütsel yapılanmanın bireylerine edindirilmesi ve gelişiminin sağlanması konusunda şu yöntemlerden yararlanılmaktadır:<sup>216</sup>

- **Örgütsel Anlamda Sahip Olunan Kültür:** Özkalp (1999, s. 450) ve Balay'a (2000, s. 143) göre, örgütsel anlamda belirli bir bağlılığa yönelme konusunda hamleye girişilmeksizin çalışan bireylerce öncelikle ilgili örgütsel yapılanmanın sahip olduğu örgütsel anlamdaki kültür konusunda aydınlatılma

<sup>215</sup>A.g.e.

<sup>216</sup>Hale Alan, "Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama", (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2010, s. 73.

gereksinimi duyulmaktadır. Örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettiren ve çalışan vasfına sahip olan bireyler öncülüğünde benimsenmiş olan ve taşınan değer bütünlerinin örgütsel anlamda oluşturulmuş bulunan kurallar ve değerlerle belirli bir paralellik taşıması durumunda bireylerin üyesi pozisyonunda buldukları örgütsel yapılanmalara yönelik olarak geliştirmekte oldukları bağlılık daha kuvvetli bir düzeye ulaşmaktadır.

- **Liderlik:** Cengiz'in (2000, s. 524) bakış açısına göre liderlik kavramı, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin örgütsel anlamdaki bağlılıkları üzerinde etkileme kuvvetine sahip ehemmiyet arz eden etmenler arasında yer almaktadır. Örgütsel anlamda benimsenmiş bulunan ve uygulama alanı bulan liderliğe yönelik tarz, örgütsel yapılanma kapsamında çalışmalarını devam ettiren bireyler öncülüğünde, ilgili örgütsel yapının geleceğe yönelik plan ve programları ile gayelerinin meydana getirilmesi ve örgütsel anlamda bağlılık seviyeleri üzerinde belirli bir etkileme potansiyeli göstermektedir.

- **Örgütsel Oluşum Tarafından Benimsenen Misyon ile Vizyon:** Dessler'e (1999, s. 59) göre, çalışanlar önderliğinde faaliyetlerini sürdürdükleri örgütsel yapılanmaya yönelik sebepsiz bir bağlılık durumunun vuku bulması ehemmiyet arz etmemektedir. Örgütsel yapılanmada çalışan vasfına sahip olan bireylerce, örgütsel yapının sahip olduğu ve belirlemiş bulunduğu misyon ve vizyon yani geleceğe yönelik plan ve programların temel gaye olarak belirlenmesi ve bu gelecek planlarına sıkı sıkıya bağlı bir pozisyonda bulunulması büyük ehemmiyet taşımaktadır.

- **İşin Sahip Olduğu Özellikler:** Cengiz'in (2000, s. 528) görüşüne göre, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında çalışma hayatını sürdüren bireylerin örgütsel anlamda bağlılıklarının yükseliş eğilimine geçmesi ve yükselmesi, örgüt kapsamında gerçekleştirilen işlerin sahip olduğu muhteviyat ile özelliklerin çalışanların umduklarını gidermesine, çalışanın kişisel anlamda ilerlemesini temin etmesine ve bunlara ek olarak çalışanların sahip oldukları kabiliyetlerden faydalanabilmesine olanak tanınmasına bağlı olmaktadır.



- **Örgütsel Yapılanma Kapsamında Gerçekleştirilen İletişim:** Karatepe (2005, s. 87) ve Çetin'in (2004, s. 61) görüşlerine göre, örgütsel yapılanma kapsamında iletişime dönük ciddi derecede kaliteli bir sistematığın bulunması ve bu sayede örgütsel yapı içerisinde çalışmalarını sürdüren yönetim kadroları ile bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde his, fikir ve bilgi konusunda paylaşımın net ve yanlıştan uzak bir yönetime sahip olması, örgüt kapsamında beraberlik hissiyatının gelişimine ve bu durumda bireyler tarafından örgütlerine belirli bir aidiyet hissiyatı oluşturulmasına katkı temin etmektedir. Bu gelişmeler paralelinde örgütsel anlamda çalışanlar önderliğinde sahip olunan bağlılık seviyeleri pozitif yönde gelişim imkânına kavuşmaktadır.

- **İşe Yönelik Olarak Üstlenilen Stres ve Yük:** Cengiz'e (2000, s. 529) göre, örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren bireye gerçekleştirebileceğinden daha büyük oranda işlerin verilmesi o bireyin örgütsel anlamda sahip olduğu bağlılık durumu üzerinde negatif yönde etkileme potansiyeli sergilemektedir. Çalışanlara yüklenmiş bulunan bu aşırı işler beraberinde belirli bir stres durumunun vuku bulmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda, çalışanların örgütsel anlamda sahip oldukları bağlılıkları üzerinde negatif yönelimde bir etkileme potansiyeli arz etmektedir.

- **Örgütsel Anlamda Adalet Dönük Bir Ödüllendirme Sistematığının Benimsenmesi:** Cengiz'e (2000, s. 519-520) göre, örgütsel anlamda belirlenen ödüllendirmeye yönelik sistematığın adaletli bir doğrultuda oluşturulması, yönetim kadroları önderliğinde örgütün bireylerinin gerçekleştirdikleri işlerin başarı durumlarının adaletli bir doğrultuda değerlendirmeye tabi tutulması, örgütsel anlamda çalışanların sahip oldukları bağlılığa yönelik seviyeyi pozitif yönde etkileme potansiyeli sergilemektedir.

Bu bilgiler çerçevesinde, örgütsel anlamda sahip olunan bağlılık düzeyinin belirli şartları karşılamak suretiyle olumlu bir doğrultuda geliştirilebileceği görülmektedir. Olumlu gelişimin sağlanabilmesinin temelinde ise örgütsel anlamda sahip olunan politikaların çalışanların lehine oluşturulması bulunmaktadır. Çalışanları temeline alan ve onlara yönelik olarak olumlu ve yapıcı politikalar benimseyen örgütsel yapılanmalarda faaliyetlerini sürdüren çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının istenilen düzeylerde olumlu bir gelişim göstereceği açıktır. Bu durum, örgütün mevcut

amaçları ile vizyon ve misyonunun hayata geçirilmesi ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlayacaktır yorumunda bulunulabilmektedir.

## **2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel anlamda bağlılığın anlatıldığı bu bölüm kapsamında öncelikle kavramın ihtiva ettiği tanımlara ve öneme değinilmekte, ardından kavram üzerinde etkileme potansiyeline sahip etmenler üzerinde durulmakta, kavramın sahip olduğu göstergelere ve benzer kavramlarla ilişkilerine değinilmektedir. Bu bilgilere yer verilmesinin ardından konu biraz daha somut bir şekilde büründürülmek adına kavram hakkında çeşitli araştırmacılar öncülüğünde gerçekleştirilmekte olan çalışmalara değinilmektedir. Ayrıca, örgütsel anlamda bağlılığın belirli geliştirme yollarından bahsedilmektedir. En nihayetinde sıra örgütsel anlamda bağlılığın sonuçlarına gelmektedir. Bu bölüm konunun ete kemiğe büründürüleceği bölüm olmakta olup, bu noktaya kadar anlatılan bilgilerin özümsemesi ve bu bilgilerden belirli çıkarımlarda bulunulmasına gereksinim duyulmaktadır. Örgütsel anlamda bağlılığın belirli seviyelerde gelişim göstermesi neticesinde belirli sonuçların ortaya çıkacağını belirtmek gerekmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel anlamda bağlılığın sonuçları aşağıdaki sıra dâhilinde işlenmektedir.

- Performans,
- Devamsızlık,
- İşgücü devir oranı,
- İşten ayrılma niyeti, örgütsel anlamda bağlılığın ihtiva etmekte olduğu sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.7.1. Performans**

Belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren bireyin gerçekleştirdiği işler belirli bir performans çerçevesinde meydana gelmektedir. Bu performansın düşük, orta ya da yüksek seviyelerde ortaya çıkması mümkündür.

Örgütsel anlamda bağlılık kavramının sonuçları arasında sayılmakta olan performans, çalışanlar tarafından faaliyetlerin sürdürüldüğü örgütsel yapılanma kapsamında, çalışanların işlerine dönük olarak sergiledikleri gayretlerin nitel ve nicel anlamda genel ölçüsü olarak kabul görmektedir. Buradan yola çıkmak suretiyle, kişisel olarak örgütün çalışanlarınca sergilenen performans düzeyinin düşük ya da yüksek olması durumu örgütsel yapılanma üzerinde de etkileme potansiyeli göstermektedir. Çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıklarının artan bir grafik bağlamında yüksek seviyelerde bulunması, onların sergilemekte oldukları performanslarının da artan bir grafik bağlamında yüksek seviyelerde seyretmesine yol açacaktır söylemi ileri sürülmektedir. İleri sürülen ilgili görüş bağlamında, çalışanlar tarafından sahip olunan örgütsel anlamdaki bağlılığın, çalışanların bahsedilen örgütsel yapılanmanın bireyi konumunda bulunmaları konusunda belirli bir memnuniyet duymalarını sağladığı ve bununla birlikte ilgili örgüt tarafından oluşturulmuş bulunan birtakım değer ve gayeler bütününe özümsemelerine katkıda bulunduğu ve çalışanların bu değerler ve gayeler bütününe erişebilmeleri adına çeşitli gayretler sarf etmelerine sebebiyet verdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Özet olarak, örgütsel yapılanma öncülüğünde belirlenmiş ve oluşturulmuş bulunan değer ve gayeler bütününe hayata geçirebilmek adına gayretlerde bulunan bireylerin sergiledikleri performanslarının da düşük bir seviyede bulunmayacağı kesindir. Fakat, performans bileşeni ile örgütsel anlamda bağlılığın arasında açık ve net bir bağlantının varlık bulduğu tespitinde bulunulamamaktadır.<sup>217</sup>

Suliman ve Iles'in (2000) görüşü, örgütsel anlamda bağlılık kavramının neticelerinden birinin performans olduğu üzerine odaklanmakta ancak ilgili bağlılık durumunun sahip olduğu boyutların tamamının istenilen düzeyde ve yüksek olarak kabul edilebilecek bir performansla neticelenmediği konusunda görüş ileri sürmektedirler. Bu araştırmacılar, tek bir boyuta indirgenemeyen örgütsel anlamda bağlılık kavramının performansla arasında oluşan bağında tek boyutlu bir bakış açısıyla incelenemeyeceğini ve değişkenlikler yaşanabileceğini ileri sürmektedirler. Hissiyata yönelik yüksek düzeyde bir bağlılığa sahip olan bireylerin sergileyecekleri performansında yüksek düzeylerde vuku bulacağını öngörmektedirler. Bununla birlikte, devama yönelik bağlılık konusunda gönüllülükten uzak bir gidişat ortaya çıkmakta, bu

---

<sup>217</sup>Uslu, a.g.e., s. 45.

durumda performansın istenilen düzeyde seyretmesinin önünde önemli bir engel olarak varlığını sürdürmektedir.<sup>218</sup>

Günümüze kadar örgütsel anlamda bağlılık ile performans bağıntısı konusunda araştırmalar yürüten ve bu iki kavramın aralarındaki bağıntılara ve bağıntıların neticelerine değinmekte olan araştırmacılar bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmacılar öncülüğünde yürütülen çalışmalardan elde edilen neticelerden bir bölümüne değinilmesi hedeflenmektedir.

Örgütsel anlamda bağlılık ile performans bağıntısı üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar ve elde edilen neticeler aşağıda yer almaktadır:<sup>219</sup>

- Gupta vd. 'nin (1998) görüşü doğrultusunda, performansın artan bir grafik sergilemesi, örgütsel anlamda belirlenmiş gaye ile değerler bütününe yönelik daha kuvvetli bir bağlılık geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir.
- Meyer vd.'nin (2002) görüşü paralelinde, örgütsel anlamda bağlılık ile performans bağıntısı boyutlar yöneliminde ele alınmaktadır. Buna göre, devama yönelik ortaya çıkan bağlılık ile sergilenen performans arasında olumsuz bir bağıntının varlığından söz edilebiliyorken, normatif anlamda ve hissiyata yönelik oluşan bağlılık ile sergilenen performans arasında olumlu yönde bir bağıntının zuhur ettiği neticesine varılmaktadır.

Örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan çalışanların sergilemekte oldukları işlerine yönelik performansları ile örgütsel anlamda bağlılıkları arasındaki bağıntı tam anlamıyla net bir çizgiye oturtulamamaktadır. Bunun esas sebebi, örgütsel anlamda bağlılık kavramının belirli boyutlara sahip olması gösterilebilmektedir. Bu boyutlardan ikisinin olumlu, birinin ise olumsuz doğrultuda gelişime yol açmasının da bu süreçte etkili olduğu kanaatine varılabilmektedir.

### 2.7.2. Devamsızlık

Örgütsel anlamda bağlılığın sonuçlarından bir diğeri olarak ise karşımıza “**devamsızlık**” kavramı çıkmaktadır. Çalıştığı örgütsel ortamda mutlu olmayan bireyin

---

<sup>218</sup> A.g.e., s. 46.

<sup>219</sup> A.g.e.

devamsızlık davranışına yönelmesi mümkün olabilmektedir. Devamsızlık adından da anlaşılacağı üzere olumsuz bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda devamsızlık kavramının düşük seviyelerde vuku bulan bir örgütsel anlamda bağlılığın temelini teşkil ettiğini de belirtmek gerekmektedir.

Cengiz (2001) ile Becker vd.'nin (1996) görüşü doğrultusunda, işe karşı gösterilen devamsızlık davranışının, örgütsel anlamda bağlılık ile arasında negatif yönde bir bağıntı bulunduğunu belirtmek yerinde bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.<sup>220</sup>

Kaya'nın (2014, s. 86), Telman ve Ünsal'dan (2004, s. 71) aktardığı bilgiler ışığında, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanın kendi sahip olduğu işini gerçekleştirmesi gereken mesai saatleri kapsamında işinin başında olmaması durumuna “**devamsızlık**” adı verildiği sonucuna ulaşılmaktadır.<sup>221</sup>

Bayram'ın (2005) görüşüne göre, örgütsel anlamda bağlılık durumunun temin edilebildiği bir örgütsel ortamda, örgütsel anlamda bağlılığın neticeleri arasında gösterilen devamsızlık davranışının minimal seviyelere çekilebildiği görülmektedir.<sup>222</sup>

İnce ve Gül'ün (2005, s. 94-98) görüşüne göre, örgütsel anlamda sağlanan bağlılık durumu, örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin gösterme potansiyeli taşıdıkları devamsızlık davranışlarını en düşük düzeye indirmektedir. Buradan yola çıkılması suretiyle, işe devam ile örgütsel anlamda bağlılık kavramlarının arasında büyük derecelerde bir bağıntıdan söz edilemese de belirli oranda bir bağıntının bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır. Çalışanların işlerine yönelik belirli bir devamlılık sergilemelerinin tek etmeni olarak karşımıza örgütsel anlamda bağlılık çıkmamaktadır.<sup>223</sup>

---

<sup>220</sup>Nazlı Şencan, Selen Yeğenoğlu ve Belgin Aydın, “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”, **Marmara Pharmaceutical Journal**, S. 17 (2013), s. 105.

<sup>221</sup>Davran, **a.g.e.**, s. 111.

<sup>222</sup>Mehmet Çetin, Songül Çınaroğlu ve Bayram Şahin, “Hekimlerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 28, S. 2 (2014), s. 4.

<sup>223</sup>Kıraç, **a.g.e.**, s. 110.

Kaya (2014, s. 86), Uyuç ve Çımrın'ın (2004, s. 93) görüşünü şu şekilde aktarmaktadır; örgütsel anlamda bağıllık konusunda düşük seviyede bir bağıllık durumuna sahip olan ya da çalışma hayatını sürdürdüğü örgütsel yapılanmasına yönelik herhangi bir bağıllık geliştirmemiş olan çalışanlar, özlerini ilgili örgütsel yapılanmanın bir mensubu olarak kabul etmemekte ve bu sebepten ötürü ilgili çalışan profiline sahip olduğu işine yönelik devamsızlık davranışına yönelebileceği mümkün hale gelebilmektedir.<sup>224</sup>

Gürkan (2006, s. 51) tarafından Sagie'nin (1998, s. 56) görüşü şu şekilde paylaşılmaktadır; çalışanlar önderliğinde sergilenen mevcut işlerine yönelik devamsızlık davranışı bilim adamlarının üzerinde çokça kafa yormakta oldukları bir konu olarak kabul görmektedir. Mevcut işine yönelik olarak belirli bir devamsızlık sergileyen bireyin, mensubu olarak bulunduğu örgütsel yapılanma ile arasında negatif yönde bir bağıntı bulunduğu çıkarımına ulaşılmaktadır.<sup>225</sup>

Tsui ve diğ. (1992, s. 555) önderliğinde gerçekleştirilen çalışmada, çalışanlar tarafından mevcut işlerine yönelik olarak girilmektedir olan devamsızlık davranışının, yaş olarak daha küçük, daha düşük düzeyde tecrübeye sahip olan, medeni durum açısından evli pozisyonda bulunan, cinsiyet anlamında kadın olan, eğitim düzeyi açısından çok yüksek seviyelerde bulunmayan ve mavi yakalı olan çalışanlarda, diğerlerine oranla daha büyük seviyelerde çıktığı neticesine erişilmiştir.<sup>226</sup>

Görüldüğü üzere, örgütsel anlamda sahip olunan bağıllık ile işe yönelik olarak sergilenen devamsızlık davranışı arasında belirli oranda bir bağıntının varlığı tespit edilmektedir. Bu hususta, örgütsel yapılanmalara düşen görevin çalışanlarına yönelik olumlu yaklaşımlarda bulunmak suretiyle onların bağıllıklarını kazanmak olduğu ve bu yolla devamsızlık davranışlarının önüne geçmek olduğunu belirtmek yerinde bir yaklaşım olacaktır.

### **2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Oranı**

İşten ayrılma meyili ile işgücü devir oranı olarak lanse edilen kavramlar, örgütsel anlamda bağıllık hususunda karşımıza çıkan diğer önem taşıyan kavramlar olarak kabul

---

<sup>224</sup>Davran, **a.g.e.**, s. 111.

<sup>225</sup>**A.g.e.**, s. 111-112.

<sup>226</sup>Ince ve Gül, **a.g.e.**, s. 96.

görmektedir. Bu kavramlar ve örgütsel anlamda bağlılık ile aralarındaki bağıntılar bu başlık kapsamında işlenecektir.

Davranışlara dönük olarak karşılaşılan ve örgütsel anlamda bağlılık konusunda en büyük ehemmiyet arz eden neticelerden biri olarak işgücü devir oranı veya başka bir ifade ile çalışan olarak adlandırılmakta olan ve örgüte üye olan bireyin mevcut olarak sahip olduğu işinden uzaklaşma meyiline girmesi gösterilmektedir. İşgücü yöneliminde ortaya çıkan devir oranı ve işten ayrılma meyili örgütsel yapılanmalar tarafından çok fazla tutulmayan durumlar olarak karşımıza çıkagelmektedir. Bu kavramlar, örgütsel yapılanma tarafından çalışan bulunması ile işe yeni dâhil edilen bireylerin oryantasyon süreçleri gibi ciddi anlamda büyük giderlere katlanılmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettiren herhangi bir çalışanın, bu örgütsel yapılanmadan uzaklaşması ve yerine onun işini yapacak yeni bir çalışanın örgüte katılması süreçlerinde, öncelikle çalışan bulmak adına verilen reklamlardan kaynaklanan giderler, bu çalışanların örgüte dâhil edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen çeşitli seçime dönük imtihanlar, işe katılma hususunda çalışanın adaptasyonu ve öğrenmesi sürecine dönük olarak temin edilen çeşitli hizmetlerin tümü ehemmiyet arz etmekte olan giderlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bunlara ek olarak örgütsel yapılanmaya katılan bireyin işi tam anlamıyla öğrenmesi sürecinde ortaya çıkan yanlışlar ve bu yanlışlardan kaynaklı oluşan üretime dönük olumsuzluklar, bunun yanında verimsiz üretim süreçlerinin vuku bulabilmesi de örgütsel anlamda üstlenilmesi gereken önemli gider kalemleri olarak kabul edilmektedir.<sup>227</sup>

Obstroff (1992, s. 964-974) ve Truckenbrodt (2000, s. 233-244) öncülüğünde Obstroff'un (1992) görüşü şu şekilde aktarım alanı bulmaktadır; buna göre çalışanlar önderliğinde sergilenen örgütsel anlamda bağlılık davranışı, işgücü devir oranının ve işten uzaklaşma meyilinin düşmesine ve bununla birlikte istenilen oranda bir örgütsel anlamda performans sergilenmesine olanak tanımaktadır.<sup>228</sup>

Allen (1996), Tett ve Meyer (1993), Angle ve Perry (1981), Koch ve Steers (1978) ve son olarak Mowday vd. (1979) önderliğinde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan ve çalışan vasfına sahip olan bireylerin çoğunluğunda işgücü devir oranı ile örgütsel

---

<sup>227</sup>Uyar, **a.g.e.**, s. 48.

<sup>228</sup>Ince ve Gül, **a.g.e.**, s. 97.

anlamda bağıllık hususunda ters orantılı ve anlam ihtiva eden bir bağıntının varlığı tespit edilmektedir.<sup>229</sup>

Porter vd. (1976) tarafından örgütsel anlamda bağıllık ile işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetinin arasında oluşan bağıntıların tespitine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalardan birinde, çalışanların örgütsel yapılanmaya dâhil oldukları ilk zamanlarda daha fazla işten uzaklaşma meyili sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu çalışanların örgütsel anlamda sahip oldukları bağıllık seviyelerinin ise aynı dönemde işten uzaklaşmayıp devam davranışı sergileyen bireylere oranla daha düşük seviyelerde seyrettiği tespitinde bulunmuşlardır.<sup>230</sup>

Mowday vd. (1982) öncülüğünde gerçekleştirilen araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlar tarafından örgütsel yapılanmadan uzaklaşma eğilimine girilmeden önceki dönemlerde sahip olunan örgütsel anlamdaki bağıllık seviyelerinin daha yüksek doğrultuda zuhur ettiği, ancak uzaklaşma zamanı yaklaştıkça oldukça düşük seviyelere ulaştığı gözlemlenmiştir.<sup>231</sup>

Labatmediene vd. (2007) önderliğinde bir Kuzey ülkesi olan Litvanya’da değişik kurumlarda faaliyetlerini sürdüren çalışmaların dâhil edildiği bir çalışma neticesinde, işten uzaklaşma meyili ile örgütsel anlamda bağıllık davranışlarının arasında anlam taşıyan bir bağıntının varlığı tespit edilmiştir.<sup>232</sup>

Bütün bu görüşler yönünde, işten ayrılma niyeti ile işgücü devir oranının örgütsel yapılanmalar açısından büyük ve yıkıcı sorunlara yol açtığı varsayımında bulunulabilmektedir. Bu kavramların tümünün birbirleri ile belirli düzeylerde bağıntılara sahip olduğu gerçekleştirilen sayısız çalışmada kanıtlanmıştır. Örgütsel yapılanmalar tarafından benimsenmesi gereken esas nokta, çalışanlarının her daim memnuniyetini temin etmek ve bu sayede onların mevcut örgütsel yapılanmalarına yönelik yüksek seviyede bir bağıllık geliştirmelerine zemin hazırlamaktır. Bunun sağlanması hem çalışanlar, hem de örgütsel yapılanma için oldukça olumlu bir sürece yelken açılmasına olanak tanıyacaktır. Örgütsel yapılanmaların geleceğe olumlu ve

---

<sup>229</sup>Bakan, **a.g.e.**, s. 230.

<sup>230</sup>**A.g.e.**, s. 231.

<sup>231</sup>**A.g.e.**, s. 232.

<sup>232</sup>**A.g.e.**



umutlu bir şekilde bakış açısı geliştirebilmeleri mevcut insan kaynaklarını korumaları ve geliştirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

Bu bölüm kapsamında işletme literatüründe adından çokça söz edilen örgütsel anlamda bağlılık kavramı konusunda geniş ölçekli bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bütün bilgiler dahilinde, belirli bir örgütsel yapılanmanın muhteviyatında faaliyetlerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin örgütlerine bağlanmalarının hem bireysel hem de örgütsel anlamda önemli katkılar ortaya çıkardığı net bir şekilde görülmektedir. Örgütsel anlamda bağlılığın yüksek düzeylerde belirmesi durumunda ilgili örgütsel yapılanmanın pazar koşullarında önemli bir rekabet üstünlüğü elde edebileceği, bir marka olarak ön plana çıkabileceği ve tercih sebebi olabileceği yorumu yapılabilmektedir. Rakiplerini bu şekilde geride bırakma olanağına kavuşan bir örgütsel yapılanmanın da geleceğe güvenle bakabileceği çıkarımında bulunulabilmektedir. Örgütsel anlamda bağlılığın düşük seviyelerde bulunduğu bir yapılanmanın ise hayat seyrinin olumlu bir gidişat çerçevesinde süremeyeceğini belirtmek uygun yaklaşım olacaktır. Bu tarzda örgütsel yapılanmaların belirli bir zaman zarfında güçten düşeceği ve en nihayetinde pazardan çekilmek ve faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalacağını belirtmek yerinde olacaktır. Görüldüğü gibi, örgütsel anlamda bağlılığın temini büyük olumlulukları beraberinde getirmekte, tam tersi bir durum ise önemli dezavantajları bünyesinde barındırmaktadır.

Bu noktada geliştirilebilecek en önemli ve anlam ihtiva eden bakış açısı;

Çalışanlarının bağlılığını temin edebilen örgütsel yapılanmalar için başarılı bir gelecek hayal olmaktan çıkacaktır.

Konunun burada tamamlanmasının ardından aynı bölüm kapsamında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarını bir arada ele alan çalışmalara ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara ayrıntılı bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılacaktır.

## **2.8. Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığı Bir Arada Ele Alan Çalışmalar**

Bu alt başlık kapsamında örgütsel güven ile örgütsel bağlılığı bir arada ele alan araştırmalara değinilmesi düşünülmektedir. Bu bağlamda konu hakkında gerçekleştirilen çalışmalardan bir bölümüne maddeler halinde değinilecektir.

- 2011 yılı içerisinde Suudan Gökçe Gök önderliğinde Ufuk Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”** konulu yüksek lisans tez çalışmasına yönelik olarak finans sektöründe anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada Allen ve Meyer (1990) öncülüğünde oluşturulmuş ve 3 boyutu bulunan örgütsel bağlılık ölçeğinden faydalanılmış, örgütsel anlamda güven hususunda ile Bromiley ve Cummings (1996) öncülüğünde oluşturulmuş ölçekten faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel anlamda güven ile devam ve hissiyata yönelik bağlılık arasında anlam ihtiva eden bir bağıntıya rastlanmamıştır. Bunun yanında, normatif anlamda bağlılık ile örgütsel anlamda güven arasında orta seviyede ve pozitif yönde bir bağıntının varlığı tespit edilmiştir.<sup>233</sup>

- 2011 yılı içerisinde Hazel Agun önderliğinde Marmara Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”** konulu yüksek lisans çalışmasına yönelik olarak otomotiv sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir firmanın beyaz yakalı çalışanlarına yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bu çalışma kapsamında örgütsel anlamda güveni ölçümlemek amacıyla Börü, İslamoğlu ve Birsell (2007) öncülüğünde oluşturulan ölçekten faydalanılmış, örgütsel anlamda bağlılığı ölçmek adına ise Allen ve Meyer (1990) öncülüğünde oluşturulan örgütsel anlamda güven ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda, anketi cevaplayanların verdikleri yanıtlar yöneliminde örgütsel anlamda güven ile örgütsel anlamda bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir bağıntının varlığı tespit edilmiştir.<sup>234</sup>

- 2010 yılı içerisinde Nagehan Kasil önderliğinde Atatürk Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”** konulu yüksek lisans tez çalışmasına yönelik olarak bankacılık sektöründe anket çalışması

---

<sup>233</sup>Suudan Gökçe Gök, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma” (Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2011

<sup>234</sup>Hazel Agun, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011

gerçekleştirilmiş ve bu çalışma kapsamında örgütsel anlamda güveni ölçümleyebilmek amacıyla Nyhan ve Marlow (1997) öncülüğünde hazırlanan örgütsel anlamda güven ölçeğinden faydalanılmış, örgütsel anlamda bağlılığı ölçümleyebilmek amacıyla ise Allen ve Meyer (1990) öncülüğünde hazırlanan örgütsel anlamda bağlılık ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda, demografik değişkenler ile örgütsel anlamda güven ve örgütsel anlamda bağlılık boyutları arasında anlam ihtiva eden bir bağıntının varlığı saptanamamıştır. Buna ek olarak demografik değişkenlerden bir tanesi olarak kabul gören medeni hâl ile örgütsel anlamda bağlılık arasında anlam ihtiva eden bir farklılık saptanamamıştır. Yine, çalışan tarafından örgütsel yapılanmada sahip olunan pozisyon ile örgütsel anlamda güven arasında da anlam ihtiva eden bir farklılık durumu ile karşılaşılammıştır.<sup>235</sup>

- 2010 yılı içerisinde Işıl Gökçe Topaloğlu önderliğinde Atılım Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”** konulu yüksek lisans tez çalışmasına yönelik olarak turizm sektöründe anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bu çalışma kapsamında Moorman ve Niehoff önderliğinde geliştirilmiş bulunan adalet ölçeğinden, Brown, Trevino ve Harrison önderliğinde geliştirilmiş, etik ölçeğinden ve son olarakta Mowday, Steers ve Porter önderliğinde geliştirilen örgütsel anlamda bağlılık ölçeğinde faydalanılmıştır. Bu çalışma sonucunda, etiğe ve adalete yönelik olarak oluşturulmuş ölçekler vasıtası ile ölçümlenen örgütsel anlamda güvenin, örgütsel anlamda bağlılık ile arasında belirli bir bağıntının bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenler yöneliminde, çalışan olarak addedilen bireylerin etik, adalet, güven ve bağlılık hususunda algılarının değişken bir yapıya büründüğü saptanmıştır.<sup>236</sup>

- 2008 yılı içerisinde Emine Çetinel önderliğinde Sakarya Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”** konulu yüksek lisans tez çalışmasına yönelik olarak ağır sanayi sektöründe anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bu çalışma

---

<sup>235</sup> Kasil, a.g.e

<sup>236</sup> Topaloğlu, a.g.e

kapsamında Bromiley ve Cummings (1996) öncülüğünde geliştirilen örgütsel anlamda güven ölçeğinden faydalanılmış, örgütsel anlamda bağlılık hususunda ise Allen ve Meyer'in (1990) oluşturduğu ölçekten faydalanılmıştır. Bu çalışma sonucunda, hissiyata yönelik örgütsel anlamda güven ve bilinç düzeyinde örgütsel güven ile hissiyata yönelik bağlılık hususunda olumlu yönde gelişen bir bağlantı saptanmıştır. Normatif anlamda bağlılık durumu ile hissiyata yönelik örgütsel anlamda güven ve bilinç düzeyinde örgütsel anlamda güven arasında olumlu yönde gelişim gösteren bir bağlantının varlığı saptanmıştır.<sup>237</sup>

Bu bölüm kapsamında, örgütsel anlamda bağlılık ile örgütsel anlamda güven kavramlarının arasında gerçekleşmekte olan bağlantıların incelendiği çalışmalara yer verilmiş olup, bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara da değinilmektedir. Bütün bu çalışmalar dikkate alındığında örgütsel anlamda güven ile bağlılık kavramları arasında belirli düzeyde ve yönelimde bağlantıların varlığının saptandığını belirtmek gerekmektedir. Bu bağlantıların genellikle boyutlar üzerinden saptandığı üzerinde de durmak isabetli bir yaklaşım olacaktır.

Bütün bu bilgilendirmelerin ardından çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen saha çalışması hakkında bilgilendirmelere ve bu çalışmadan elde edilen bulgulara değinilmektedir.

---

<sup>237</sup>Emine Çetinel, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”(Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2008

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI

#### 3.1. Araştırma Amacı, Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın amacı, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik, bir konaklama işletmesinde araştırma yapılmıştır.

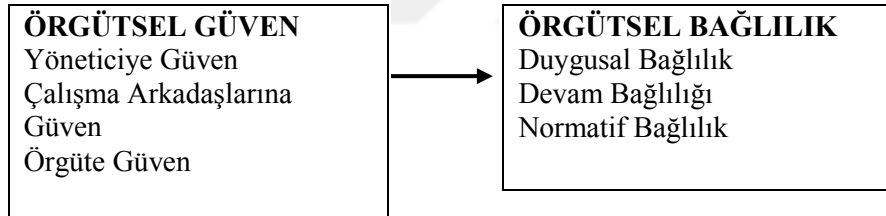
Şekil 4’de araştırma modeli yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Örgütsel güvenin boyutları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

H1a: Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

H1b: Örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

H1c: Örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

#### 3.2. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örneklemedir. Konaklama sektöründeki bir işletmede çalışma faaliyetlerini yürütmekte olan 300 çalışana anket dağıtılmış, 250 tane anket formu çalışanlar tarafından doldurulmuş, analize dahil edilmiştir.

#### 3.3. Araştırma Formu, Kullanılan Ölçekler, Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan bireylere demografik sorular yöneltilmiştir. SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak ankette elde edilen veriler analize tabi

tutulmuştur. Alt boyutlar faktör analizi ile belirlenmiştir. Cronbach Alfa değerleriyle ölçeklerin boyutlarının güvenilirlikleri irdelenmiştir. Ölçek ifadelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri irdelenerek cevaplara yönelik görüşlere varılmıştır. İki kavramsal yapı arasındaki ilişki (örgütsel güven ve örgütsel bağlılık) korelasyon analizi ile ele alınmıştır. Çoklu regresyon analizi yapılarak örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Araştırma modeli doğrultusunda çalışan bireylerin örgütsel güvenlerinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği söylenebilir.

Omarov (2009) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Güven ölçeği Demirdağ'ın (2015) “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” yüksek lisans tezindeki ifadeler ile kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik ifadeler ise Barutcu (2015) “Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli tezinden yararlanılarak kullanılmıştır. Örgütsel Güven ölçeği 22 maddeden meydana gelmektedir ve bu ölçeğin boyutları: Yöneticiye Güven ( 10madde ), Çalışma Arkadaşlarına Güven ( 5madde ), Örgüte Güven ( 7madde )’dir. Örgütsel Bağlılık ölçeği ise 24 maddeden ve aşağıda bahsedilen boyutlardan oluşmaktadır: Duygusal Bağlılık ( 8madde ), Devam Bağlılığı ( 8madde), Normatif Bağlılık ( 8madde ).

### **3.4. Demografik Soruların Analizi**

Bu bölümde analizden elde edilen sonuçlar Tablo 5’de yer almaktadır ve frekans dağılımı analizi ile demografik soruların verilerine yönelik sonuçlar edinilmiştir. Araştırma sorularına cevap verenlerden yaklaşık 18-30 yaş arasında olanlar %50, lise mezunu olanlar %53, evli olanlar %54, 0-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar %38’i, 0-5 yıl arası süredir çalışmakta olduğu işletmede faaliyet göstermekte olanlar %96, yönetici pozisyonunda yer almayanlar %53, 2000-2999 TL aylık net gelire sahip olanlar ise %46’lık kısmı oluşturmaktadır.

**Tablo 5.** Demografik Verilerin Analizi

	Frekans	Yüzde
<b>Yaş</b>		
18-30 yaş arası	123	49,2
31-40 yaş arası	86	34,4
41-50 yaş arası	35	14,0
51 ve daha fazla	6	2,4
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	132	52,8
Ön Lisans / Lisans	109	43,6
Lisansüstü	9	3,6
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	136	54,4
Bekar	114	45,6
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl arası	96	38,4
6-10 yıl arası	76	30,4
11-15 yıl arası	25	10,0
16 yıl ve daha fazla	53	21,2
<b>Çalıştığı İşletmedeki Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl arası	240	96,0
6-10 yıl arası	2	0,8
11-15 yıl arası	3	1,2
16 yıl ve daha fazla	5	2,0
<b>Faaliyetlerin Sürdürüldüğü Firmada Sahip Olunan Pozisyon</b>		
Alt kademe yönetici	64	25,6
Orta kademe yönetici	45	18,0
Üst kademe yönetici	8	3,2
Diğer	133	53,2
<b>Çalışılan İş Sonucunda Elde Edilen Aylık Net Gelir</b>		
0-999 TL	3	1,2
1000-1999 TL	39	15,6
2000-2999 TL	116	46,4
3000 TL ve üzeri	92	36,8

Örneklem (n): 250

### 3.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 6’da örgütsel güven ölçeğindeki ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 6.** Örgütsel Güven Ölçeğindeki İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güveniyorum	4,276	0,909
İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum	4,236	0,963
İşle ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum	4,308	0,853
Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum	4,248	0,937
Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır	4,080	0,954
Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir	4,328	0,804
Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum	4,284	0,819
İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum	4,376	0,875
Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum	4,316	0,860
Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor	4,236	0,912
İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğine inanıyorum	4,152	0,914
İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum	4,108	0,914
Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar	4,116	0,948
Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum	4,124	0,848
İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum	4,104	0,779
Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor	3,804	1,017
Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor	3,892	0,919
Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor	3,004	1,404
Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum	3,872	0,914
İşimi iyi yaptığım takdirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor	3,888	0,971
Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor	3,828	0,895
Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum	3,900	0,919
Örnekleme (n): 250		

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum



Tablo 6’da yer alan ortalama değerleri 4 değeri çevresinde farklılık göstermektedir. Yukarıdaki bulunan ifadelere cevaplayıcılar katılım göstermektedirler. Tabloda bulunan en yüksek ortalama değerlerin bulunduğu ifadeler ise sırasıyla “İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum”, “Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir”, “Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum”, “İşle ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum” şeklindedir.

Tablo 7’de örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri sunulmaktadır.

**Tablo 7.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum	3,956	0,915
İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	3,960	1,101
İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim	3,944	0,980
Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum	3,488	1,226
İşyerimde, kendimi, "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	2,528	1,412
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	2,608	1,376
Bu işyerinin, benim için çok önemli kişisel bir anlamı var	3,560	1,126
İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	2,760	1,356
Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz	3,216	1,383
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur	3,532	1,206
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar	3,424	1,325
Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	2,936	1,275
Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	3,524	1,098
Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	3,268	1,157
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır	3,048	1,276

Tablo 7'den Devam

Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar getirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir	3,580	1,062
Günümüzde, insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum	3,672	1,096
Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	2,908	1,487
Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	2,812	1,199
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	3,264	1,190
Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm	3,068	1,202
Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	3,712	1,009
İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	3,372	0,958
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	2,588	1,236
Örneklem (n): 250		

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tabloda ifade edilen ortalama değerler incelendiğinde bazı değerlerin ise 2 değerinin çevresinde yer aldığı sonucuna ve cevaplayıcıların bu ifadelere katılmadıklarına ulaşılmaktadır. Cevaplayıcıların “İşyerimde, kendimi, "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum”, “Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum”, “Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum”, “İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum”, gibi görüşlere katılmadıkları gözlenmektedir. Cevaplayıcıların çoğunlukla katılım gösterdikleri ifadeler; “İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım”, “İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum”, “İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarıymış gibi hissederim” şeklindedir.

### 3.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 8’de örgütsel güven ölçeğine ait ifadeler faktör analizi uygulanmış, boyutlar ve bunlara ait güvenilirlik değerleri ortaya konmuştur.

**Tablo 8.** Örgütsel Güven Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Yöneticiye Güven	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır	0,856	0,889	33,613
	Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir	0,849		
	Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum	0,844		
	İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum	0,831		
	Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum	0,807		
	Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor	0,803		
	İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğu konusunda yöneticime güveniyorum	0,780		
	İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum	0,773		
	İşile ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum	0,672		
	Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum	0,668		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum	0,880	0,906	19,046
	Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar	0,829		
	Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum	0,827		
	İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum	0,807		
	İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımin bana yardım edeceğine inanıyorum	0,629		

Tablo 8'den devam

Örgüte Güven	İşimi iyi yaptığım takdirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor	0,883	0,899	16,587
	Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor	0,882		
	Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum	0,879		
	Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor	0,796		
	Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor	0,776		
	Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor	0,729		
	Çalışanlara karşı dürüst olduğu konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum	0,706		
Toplam Açıklanan Varyans				69,248
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				0,901
Approx. Chi-Square				2078,405
Df				276
Sig.				0,000

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Yukarıda yer alan tabloda faktör analizine ait KMO değeri 0,901 olarak elde edilmiştir. Örneklemin faktör analizine uygunluğu bu değer 1'e yakın olması durumuna bağlıdır. Tabloda veriler normal dağılım göstermektedir ve korelasyon matrisi birim matris değildir. Bunun sebebi Sig. < 0,000 olmasından kaynaklanmaktadır. Alfa katsayısının 0,80'den büyük olması ehemmiyete sahip olmakla birlikte Alfa katsayısı örgüte olan güveni açıklaması açısından yer alan ölçek sorularının birbiriyle ahenk içerisinde ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olduklarını göstermektedir. Tabloda örgütsel güven boyutlarının faktörlerine ait Cronbach Alfa değerleri çok yüksek olmakla birlikte sırasıyla yöneticiye güven (0,889), çalışma arkadaşlarına güven (0,906) ve örgüte güven (0,899)'dur.

Tablo 9'de örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadeler faktör analizi uygulanmış, boyutlar ve bunlara ait güvenilirlik değerleri ortaya konmuştur.

**Tablo 9.** Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Duygusal Bağlılık	İşyerimde, kendimi, "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	0,722	0,806	20,861
	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	0,717		
	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim	0,689		
	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum	0,679		
	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum	0,632		
	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	0,610		
	Bu işyerinin, benim için çok önemli kişisel bir anlamı var	0,601		
	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	0,597		
Devam Bağlılığı	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz	0,787	0,791	19,183
	İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur	0,730		
	Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar	0,719		
	Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	0,717		
	Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	0,696		
	Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	0,665		
	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır	0,618		
Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar getirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir	0,592			

Tablo 9'dan Devam

Normatif Bağlılık	Günümüzde, insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum	0,823	0,784	18,672
	Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	0,773		
	Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	0,763		
	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	0,699		
	Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm	0,663		
	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	0,630		
	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	0,616		
	Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	0,606		
Toplam Açıklanan Varyans				58,716
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				0,781
Approx. Chi-Square				2045,602
Df				276
Sig.				0,000

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabloda faktör analizine ait KMO değeri 0,781 olarak elde edilmiştir. Değerin 1'e olan yakınlığı örneklemin faktör analizine ne derece uygun olduğunu ifade etmektedir. Tabloda veriler normal dağılım göstermektedir ve korelasyon matrisi birim matris değildir. Bunun sebebi Sig. < 0,000 olmasından kaynaklanmaktadır. Alfa katsayısı örgüte olan bağlılığı açıklaması açısından yer alan ölçek sorularının birbiriyle ahenk içerisinde ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olduklarını göstermektedir. Tabloda Örgütsel bağlılık boyutlarının faktörlerine ait Cronbach Alfa değerleri oldukça yüksek olmakla birlikte sırasıyla duygusal bağlılık (0,806), devam bağlılığı (0,791) ve normatif bağlılık (0,784)'tır.

### 3.7. Korelasyon Analizi

**Tablo 10.** Korelasyon Analizi

	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven	Toplam Güven	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Toplam Bağlılık
Yöneticiye Güven	1,00							
Çalışma Arkadaşlarına Güven	<b>0,002*</b>	1,00						
Örgüte Güven	<b>0,051*</b>	<b>0,190*</b>	1,00					
Toplam Güven	<b>0,411*</b>	<b>0,096*</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>				
Duygusal Bağlılık	<b>0,011*</b>	<b>0,08</b>	<b>0,152*</b>	<b>0,141**</b>	1,00			
Devam Bağlılığı	<b>0,143**</b>	<b>0,227*</b>	<b>0,190*</b>	<b>0,153**</b>	<b>0,131*</b>	1,00		
Normatif Bağlılık	<b>0,292*</b>	<b>0,188*</b>	<b>0,096*</b>	<b>0,164*</b>	<b>0,022*</b>	<b>0,00</b>	1,00	
Toplam Bağlılık	<b>0,178*</b>	<b>0,376*</b>	<b>0,081*</b>	<b>0,073**</b>	<b>0,01</b>	<b>0,032*</b>	<b>0,00</b>	1,00

\*\* p < 0.01 Önem düzeyinde anlamlıdır.

\* p < 0.05 Önem düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile boyutlarına ait korelasyon değerlerine tabloda yer verilmektedir. Tablodaki korelasyon değerleri ele alındığında çalışma arkadaşlarına güven ile toplam bağlılık arasındaki korelasyon değerinin maksimum (0,376) ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğu söylenebilmektedir. Yöneticiye güven ve normatif bağlılık arasında 0,292, çalışma arkadaşlarına güven ve devam bağlılığı arasında 0,227, örgüte güven ile devam bağlılığı arasında 0,190, çalışma arkadaşlarına güven ile normatif bağlılık arasında 0,188 düzeyinde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu söylenebilmektedir. Tabloda yer alan korelasyon değerlerinin çoğunun 0,05 ve 0,01 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

### 3.8. Çoklu Regresyon Analizi

Tablo 11’de bağımsız değişkenlerin yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven, bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık olduğu çoklu regresyon modeli kurulmuştur.

**Tablo 11.** Çoklu Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,363	0,242		5,635	0,000
Yöneticiye Güven	0,376	0,066	<b>0,377*</b>	5,718	0,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,173	0,078	<b>0,174*</b>	2,227	0,027
Örgüte Güven	0,145	0,069	<b>0,151*</b>	2,114	0,036
R	0,613				
R Kare	0,376				
Düzeltilmiş R kare	0,370				
Standart Hata	0,724				
F	49,476				0,000

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bağlılık

**Bağımsız Değişkenler:** Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven

Örneklem (n): 250

Yüzde 37’ lik bir oran ile bağımsız değişkenlerin modeli açıklama oranına sahip olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenler birlikte örgütsel bağlılığın yüzde 37’lik kısmını açıklayabilmektedirler. F değerinin 49,476 olduğu ve bunun sig. değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05 önem düzeyinden düşük olması model parametrelerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

H1: Örgütsel güvenin boyutları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

Modelde yer alan tüm katsayılar istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olduğu için hipotez kabul edilebilir.



H1a: Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon modelinde yöneticiye güven değişkeninin katsayısı 0,377 olarak elde edilmiştir. Katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır denilebilir. Bunun sebebi bu katsayıya ait sig. değeri  $0,000 < 0,05$  olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiye olan güvenin bir birimlik artış göstermesi bağımlı değişkeni 0,377 katsayısı oranında artırmaktadır. Yöneticiye olan güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir. Buradan H1a hipotezi kabul edilmiştir sonucuna varılabilir.

H1b: Örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon modelinde çalışma arkadaşlarına güven değişkeninin katsayısının 0,174 olduğu gözlenmiştir. Bu katsayıya ait sig. değerinin  $0,027 < 0,05$  olmasından kaynaklı bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilmektedir. Bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın 0,174 katsayısı oranında artmasına çalışma arkadaşlarına olan güvendedeki bir birimlik artış etkili olmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir ve buradan H1b hipotezi kabul edilmiştir sonucuna varılabilir.

H1c: Örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon modelindeki örgüte güven değişkeninin katsayısı 0,151 elde edilmiştir. Bu katsayıya ait sig. değerinin  $0,036 < 0,05$  olmasından dolayı katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın 0,151 katsayısı oranında artmasına örgüte duyulan güvendedeki bir birimlik artış etkili olmaktadır. Örgüte güven örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir ve buradan H1c hipotezi kabul edilmiştir sonucuna varılabilir.

## SONUÇ

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı bir duruma gelebilmeleri açısından çalışanların işletmeye karşı olumlu hisler duyması önemli bir hal almıştır. Çünkü işletmeler çalışanlara güven duygusu yarattıkları ölçüde verim almaktadırlar. Çalıştığı işletmeye güven duygusu hisseden bireylerin iş motivasyonları yükseleceğinden, iş performansı ve verimliliği artacaktır. Bu durumda işletmenin lehine olacaktır. Tam tersi bir durum işletme açısından risk içermektedir.

Bu bağlamda bakıldığında örgütsel güven kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütte güven duygusunun yüksek olması açısından yöneticilerin çalışanlarına vermiş oldukları sözleri yerine getirmeleri, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde dürüst ve birbirlerine karşı açık olmaları gerekmektedir. Çalışanların birbirlerine karşı, yöneticilerine karşı ve buldukları örgüte karşı duyacakları güven duygusu ile örgütsel açıdan önemli kazanımlar elde edilmektedir. Çünkü bir işletmeyi ayakta tutan onu var eden ve yaşatan işletme çalışanlarıdır ve onların memnuniyeti işletmenin devamlılığı bağlamında önem arz etmektedir. Bu açıdan baktığımızda işletmelerde yöneticilerin vermiş oldukları sözler hususunda yerine getiremeyecekleri vaatler ile çalışanlarını avutmaması ve işletmenin ayakta durması açısından işletmenin yapı taşı olan çalışanlarının iş açısından isteksizlik duygusuna kapılmasına neden olmaması gerekmektedir. Yöneticiler bu durumun yaşanmaması açısından daha gerçekçi ve uygulamada bulunabilecekleri sözler vermelidirler. Yerine getirilmemiş vaatler yönetici ile çalışan ilişkisini zedeleyeceğinden çalışanın işletmeye karşı duygusal anlamda olumsuzlaşmasına ve oluşan iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılma hissi duymasına sebebiyet yaratacaktır. Bu güvensizlik durumu ile çalışanın bağlılık duygusu da zedelenecektir.

İş ortamında oluşturulacak olan çalışanlar arası ilişkiler bağlamında da ikili iş ilişkilerinde birlik ve beraberliğin yaratılabilmesi önem arz etmektedir. Birlik beraberlik duygusuyla hareket edebilen çalışanlar dayanışma ile işletmeyi daha iyi noktalara ulaştıracaktır. İş huzurunun yarattığı olumlu motive ile işlerine daha sıkı sıkıya bağlanacaklardır. Çalışanların ilişkilerini kuvvetlendirmek bağlamında onlara bir arada yer alacakları görevler yüklemek faydalı olacaktır.

Şirketin amaç ve hedeflerine duyulan inancı ifade eden güven duygusu ile işletmede oluşturulan aidiyet hissi ve örgütten ayrılamama isteğinin doğması bu şekilde büyük ölçüde tetiklenmiş olacaktır.

Tüm bu düşünceler çerçevesinde günümüzde koşullarında da birçok işletmede örgütsel bağlılık örgütsel güven tarafından etkilenmektedir ve bu açıdan örgütsel bağlılığı artırmak için işletmeler çalışanlarının örgütsel güven düzeyini arttırmalıdır. Maksimum düzeyde oluşturulacak olan örgütsel güven ile kuruma yönelik oluşturulacak bağlılık seviyesinde de artış sağlanacaktır. Bu durumda güven ile oluşturulacak olan sadakat duygusu da işletmenin başarıya giden yolda verimli bir şekilde yol almasını sağlayacaktır. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen veriler de örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı yönünde olup işletmelerin maksimum düzeyde bir başarı elde etmeleri hususunda önemli bir kaynak olacaktır.

## EKLER

### EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç.Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım “**Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**” isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. Çalışmadan istenilen düzeyde bir başarının sağlanması, geçerli ve doğru sonuçlar elde edilebilmesi değerli katkılarınıza bağlıdır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı ve düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Zeynep Ecem GÜNÜŞEN

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı  
Öğrencisi

**E-Posta:** [ecemgunusen@hotmail.com](mailto:ecemgunusen@hotmail.com) **Telefon:** (0545) 3702504

### Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. **Yaşınız:** ( ) 18-30 yaş arası ( ) 31-40 yaş arası ( ) 41-50 yaş arası  
( ) 51 ve daha fazla
2. **Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar
3. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
4. **Eğitim Durumunuz:** ( ) Lise ( ) Ön Lisans/Lisans ( ) Lisansüstü
5. **Toplam Çalışma Süreniz:** ( ) 0-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası  
( ) 16 yıl ve daha fazla
6. **Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz:** ( ) 0-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası  
( ) 16 yıl ve daha fazla
7. **Faaliyetlerin sürdürüldüğü firmada sahip olunan pozisyon:**  
( ) Alt Kademe Yönetici ( ) Orta Kademe Yönetici ( ) Üst Kademe Yönetici  
( ) Diğer
8. **Çalışılan iş sonucunda elde edilen aylık net gelir:** ( ) 0-999 TL ( ) 1000-1999 TL  
( ) 2000-2999 TL ( ) 3000 TL ve üzeri

## 1. Örgütsel Güven Ölçeği

Aşağıdaki soruları bünyesinde çalışmalarınızı sürdürdüğünüz kurumunuzu göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Aşağıda yer alan 5'li ölçeği dikkate alarak görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL GÜVENE YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güveniyorum.					
2.İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.					
3.İşiyile ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.					
4.Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.					
5.Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
6.Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.					
7.Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum.					
8.İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.					
9.Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.					
10.Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
11.İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğine inanıyorum.					
12. İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.					
13.Çalışma arkadaşlarımda, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
14.Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.					
15. İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.					
16.Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.					
17.Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor.					
18.Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor.					
19.Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.					
20.İşimi iyi yaptığım takdirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.					
21.Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor.					
22.Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.					

## 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde ise kurumunuza ne ölçüde bağlılık hissi oluşturduğunuz konusuna odaklanılacaktır. Kurumunuza ne ölçüde bağlı olduğunuzu 5'li ölçeği dikkate almak suretiyle görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum.					
2.İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
3.İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissedirim.					
4.Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum. ( R )					
5.İşyerimde, kendimi, "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. ( R )					
6.Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum. ( R )					
7.Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var.					
8.İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
9.Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz. ( R )					
10.İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.					
11.Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.					
12.Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. ( R )					
13.Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.					
14.Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.					
15.Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır.					
16.Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmamın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.					
17.Günümüzde, insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.					
18.Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. ( R )					
19.Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.( R )					
20.Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					

21.Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.					
22.Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
23.İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.					
24.Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum. ( R )					

Anketimiz tamamlanmıştır. Çalışmamıza sağlamış olduğunuz değerli katkılarımızdan dolayı teşekkür ederiz.



## KAYNAKÇA

- AÇIK, Ayşegül. “Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)”. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2015.
- AFŞAR, Leyla. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013.
- AGUN, Hazel. “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2011.
- ALAN, Hale. “Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama”. (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2010.
- ALLEN, Natalia J. ve MEYER, John P. “ The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization”. **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 63. Issue 1. (1990). ss. 1-18.
- Altaş, SEVİNÇ Sabiha ve Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU. “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 29. S. 3 (2015). ss. 421-439.
- ALTUNKAYA, Kübra. “Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”. (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2011.
- ARSLAN, Yahya. “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”. (Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze. 2009.
- ATAY, Metin. “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama”. (Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kars. 2014.
- BAKAN, İsmail. **Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2011.



- BARUTCU, Kürşad. “Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile ilişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir. 2015.
- BEŞOĞLU, Çağdaş. “Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği”. (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli. 2014.
- BUĞRA, Ebru. “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Uygulama”. (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2014.
- BÜTE, Mustafa. “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 25, S. 1 (2011), ss. 171-192
- ÇAĞLAR, Çağlar. “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **Kurum ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**. C. 11. S. 4 (2011). ss. 1827-1847.
- ÇAKIR, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2001.
- ÇETİN, Fatih, Harun ŞEŞEN ve Nejat BASIM. “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 13. S. 2 (2012). ss. 197-211.
- ÇETİNEL, Emine. “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”. (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2008.
- DAVRAN, Derya. “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama”. (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van. 2014.
- DEMİR, Engizek Sevda. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”. (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş. 2011.

- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan CEYLAN. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. C. 10. S. 2 (2003). ss. 139-150.
- DEMİREL, Yavuz. “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. C. 15. S. 2 (2008). ss. 179-193.
- DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet. “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2015.
- DOĞAN, Şengül Ebru. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2013.
- DOĞAN, Selen ve Selçuk KILIÇ. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S. 29 (Temmuz-Aralık 2007). ss. 37-61.
- DURDAĞ, Fatma Merve. “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum. 2010.
- EĞRİBOYUN, Dursun. “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**. S. 9 (Ocak 2014). ss. 25-52.
- EKİNLER, Fatih. “İşgörenler Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracı Rolü”. (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir. 2015.
- ERDOĞAN, Meltem. “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum. 2015.
- GÖK, Suudan Gökçe “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. (Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2011.
- GÜÇLÜ, Hatice. **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**. Yayın No: 9. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2006.

- GÜMÜŞ, Harun. “Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya. 2010.
- GÜRBÜZ, Rüveyde. “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum. 2012.
- HALİS, Muhsin, Gülsüm SAVCI GÖKGÖZ ve Özlem YAŞAR. “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 17 (2007). ss. 187-205.
- HORUZ, Fatma Işıl. “Mesleki Doyum ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir İnceleme”. (Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2014.
- IŞIK, Oğuz, Özgür UĞURLUOĞLU ve Mahmut AKBOLAT. “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 13. S. 2 (2012). ss. 254-265.
- İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL. **Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi. 2005.
- KÂHYA, Cem. “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum. 2013.
- KARAHAN, Atilla ve Hüseyin YILMAZ. “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Çalışma”. **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. C. 9. S. 33 (2014). ss. 5692-5715.
- KARAKULLUKÇU, İlhan. “Dış Kaynak Kullanımı Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi”. (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2015.
- KASİL, Nagehan. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum. 2010.

- KIRAÇ, Esmâ. “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”. (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli. 2012.
- KOÇ, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 8. S. 28 (Bahar 2009). ss. 200-211.
- KÖSE, Osman. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”. (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya. 2014.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam ve Nedim ÇELİK. “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”. **Journal of World of Turks**. C. 6. S. 3 (2014). ss. 19-41.
- LATİFOĞLU, Neslihan. “Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur’da Bir Uygulama”. (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Rize. 2015.
- OLCAY, Başak. “Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2010.
- OMAROV, Azad. “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”. (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2009.
- ÖCEL, Hatem. “Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumuna İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”. **Türk Psikoloji Dergisi**. C. 28. S. 71 (Haziran 2013). ss. 37-53.
- ÖZBAKIR, Ramazan. “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Milli Eğitim Uzman Yardımcılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi”. (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2015.
- ÖZDERE, Zeynep. “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği)”. (Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2015.

ÖZTÜRK, Çiğdem ve Bahri AYDIN. “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 11. S. 2 (2012). ss. 485-504.

ÖZTÜRK, İsmail. “İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük. 2014.

ÖZTÜRKÇİ, Nizamettin. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”. (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla. 2015.

ÖZYER, Kubilay ve İsmail ALICI, “Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. **Journal of World of Turks.**, Vol. 7. No. 1 (2015). ss. 69-85.

POLAT, Soner. **Örgütsel Güven**. 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi. 2009.

SABUNCU, Şerife. “Eğitim Kurumlarında Uygulanan Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Kazan İlçesi Örneği)”. (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2015.

SADYKOVA, Güzel. “Örgütsel Güven Oluşturmada Manipülasyon Tekniklerinin Etkisi: Türkiye-Tataristan Karşılaştırması”. (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya. 2014.

SALDAMLI, Asım. **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2009.

SEMERCİOĞLU, Muhammed Serhat . “Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması”. (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2012.

SEVİMLİ, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ile Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. (İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2015.

ŞAHİN, Bayram. “Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 17. S. 32 (Aralık 2014). ss. 193-210.

- ŞAHİN, Hasan. “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)”. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2014.
- ŞENCAN, Nazlı, Selen YEĞENOĞLU ve Belgin AYDINTAN. “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”. **Marmara Pharmaceutical Journal**. S. 17 (2013). ss. 104-112.
- TAMER, İdil. “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 11. S. 21 (Bahar 2012). ss. 337-352.
- TANRIBİL, Sema. “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum. 2015.
- TEKİN, Ömer Akgün ve diğ.. “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 16. S. 1(2014). ss. 138-139.
- TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin. “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara. 2012.
- TEREKLİ, Gözde. “Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi”. (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir. 2010.
- TOKGÖZ, Emrah. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”. (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir. 2012.
- TOPALOĞLU, Işıl Gökçe. “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”. (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2010.
- TUNÇBİZ, Betül. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”. (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük. 2015.

- TÜZÜN, İpek Kalemci. “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. S. 2 (2007). ss. 93-118.
- URAY, Murat. “Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. 2014.
- URHAN, Soner. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”. (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli. 2014.
- USLU, Ahmet. “Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”. (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş. 2012.
- USLU, Osman. “Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”. (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2013.
- UYAR, Gülistan. “Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon”. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2015.
- ÜNAL, Aydın. “Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2011.
- YILMAZ, Meliha. “Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi”. (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2015.
- YİĞİTEL, Selçuk. “Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”. (İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2014.