

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEYAZ EŞYA BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Alper ALTAY

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Ebru TOLAY

İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : ALPER ALTAY
Öğrenci No : 2013800093
Tez Başlığı : İşletmelerde Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Beyaz Eşya Bayileri Üzerinde Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 17/07/2019
Danışmanı : Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Üniversitesi

İmza

Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY

-Dokuz Eylül Üniversitesi

.....
E. Tolay

Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

-Dokuz Eylül Üniversitesi

.....
O. Surgevil

Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL

- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

.....
E. Mayatürk

ALPER ALTAY tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Beyaz Eşya Bayileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Alper ALTAY

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Beyaz Eşya Bayileri
Üzerinde Bir Araştırma**

Alper ALTAY

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerine duydukları güvenin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, tanınmış bir uluslararası beyaz eşya firmasının Ege ve Akdeniz’de faaliyet gösteren 250 bayisi üzerinde bir Survey araştırması gerçekleştirilmiş; 45 bayiden toplam 114 katılımcıdan veri toplanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini; yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine hissettikleri güven düzeylerini; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık seviyelerini ve son olarak, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır.

Yapılan Korelasyon analizi sonuçlarına göre, Örgütsel Güvenin üç alt boyutunun (Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven) hem Duygusal Bağlılık hem de Normatif Bağlılık ile pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık Bağlılığı ile Arkadaşlara Güven ve Örgüte Güven değişkenleri arasında ise negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. Regresyon Analizi sonucunda ise Örgütsel Güvenin yalnızca Örgüte Güven alt boyutunun Duygusal Bağlılığı artırıcı etkisi tespit edilirken; Normatif bağlılık üzerinde hem Yöneticiye Güven hem de Örgüte Güven değişkenlerinin birlikte benzer etkiyi gösterdikleri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Bağlılık, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Master's Thesis

Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Business: A Research on White Goods Dealers

Alper ALTAY

Dokuz Eylul Universty

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

International Business Program

The aim of this study is to determine how the trust of employees in their organizations affects their organizational commitment. To this end, a Survey was conducted on 250 dealers of a well-known international white goods company operating in the Aegean and Mediterranean regions. Data was collected from a total of 114 participants from 45 dealers.

Demographic characteristics of the participants; their level of trust in the manager, colleagues and organizations; emotional, continuity and normative commitment levels and finally, the effects of organizational trust on organizational commitment were analyzed.

According to the results of the correlation analysis, three sub-dimensions of Organizational Trust (Trust to Manager, Trust to Colleagues and Trust to Organization) were found to have a positive and moderate relationship with both Emotional Commitment and Normative Commitment. On the other hand, there was a negative but weak relationship between Continuity Commitment and Friends Trust and Organizational Trust variables. As a result of the regression analysis, only the organizational trust sub-dimension of Organizational Trust was found to increase the affective commitment. Both Confidence in Manager and Confidence in Organization have a similar effect on normative commitment.

Keywords: Trust, Commitment, Organizational Trust, Organizational Commitment.

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEYAZ EŞYA BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE TÜRLERİ	3
1.1.1. Örgüte Duyulan Güven	4
1.1.2. Bireye Duyulan Güven	5
1.1.2.1. Yöneticiye Güven	5
1.1.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	7
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	8
1.2.1. Mishra'nın Güven Modeli	9
1.2.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	10
1.2.3. Bromiley ve Cummings'ın Güven Modeli	11
1.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	13
1.2.5. Luhmann'ın Örgütsel Güven Modeli	14

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BELİRLEYİCİLERİ	15
1.3.1. Örgütsel Destek	15
1.3.2. Katılımcı Yönetim	16
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	18
1.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI	18

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	21
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	26
2.2.1. Mesleğe Bağlılık	26
2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	27
2.2.3. Sadakat	28
2.2.4. İtaat	28
2.2.5. Göreve Bağlılık	29
2.2.6. Yönetime Bağlılık	30
2.2.7. İş Tatmini	30
2.3. MEYER VE ALLEN'İN ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ	31
2.3.1. Duygusal Bağlılık	33
2.3.2. Devamlılık Bağlılığı	34
2.3.3. Normatif Bağlılık	36
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ	36
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	37
2.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	40
2.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	45
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	45
3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	45
3.2.2. Analiz Yöntemi	46
3.2.3. Örneklem	47
3.2.4. Veri Toplama Araçları	47
3.3. BULGULAR	50
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	50
3.3.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi	53
3.3.3. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	54
SONUÇ VE ÖNERİLER	56
KAYNAKÇA	58

KISALTMALAR

yonguven	Yöneticiye güven
arkguven	Çalışma arkadaşlarına güven
ortguven	Örgüte güven
duybag	Duygusal bağlılık
devbag	Devamlılık bağlılığı
norbag	Normatif bağlılık



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mishra'nın Güven Modeli Boyutları	s. 9
Tablo 2: Bromiley ve Cummings'in Güven Matrisi	s. 12
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Tanımları	s. 22
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular	s. 49
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	s. 51
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	s. 51
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	s. 51
Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	s. 52
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları	s. 52
Tablo 10: Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon	s. 53
Tablo 11: Örgütsel Güven ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	s. 54
Tablo 12: Örgütsel Güven İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	s. 55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	s. 11
Şekil 2: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	s. 13
Şekil 3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	s. 32
Şekil 4: Örgütsel Güven ve Bağlılık Arasındaki İlişki	s. 32
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	s. 46



GİRİŞ

Son 30 yılda jeopolitik ve teknolojik alanda yaşanan değişim ve gelişimler, iş faaliyetlerinin küreselleşmesine ve işletmelerde rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu koşullarda faaliyet gösteren işletmelerde işgücü kaynağı olan insan faktörü giderek önem kazanmış ve yöneticiler tarafından üzerinde yoğun araştırmalar yapılan bir konuma gelmiştir. Bu araştırmalarda iş görenlerin işletmeye bağlılıkları ve güven düzeyleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışanların örgüte ait hissetmeleri ve örgütleri için fedakârlık içinde olmaları yönünde motive edilen çalışanlar, örgütün rekabet gücünü korumakta ve artırmaktadır.

Literatürde yoğun olarak araştırılan önemli bir konulardan biri örgütsel güvendir. Güven genel kabul gören tanımıyla, *“belirsizlik halinde, karşıdakinden yararlı bir davranış göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına ilişkin olumlu beklenti”* olarak ifade edilmektedir (Rousseau ve diğerleri, 1998: 394-395). Önemli bir değer olan güven, örgütsel yapılanmalarda oldukça etkilidir. Bireylerin birbirlerine hissettikleri güven merkezileşmenin azalmasını sağlamaktadır. Yüksek güvene bağlı örgütlerde içselleşmiş ve esnekleştirilmiş bir denetim mekanizması bulunmaktayken örgütlerdeki güvenin düşük olması merkezileşmeyi arttırmakta; sert koşullarda bir denetimi de tetiklemektedir. Güvenin az olması bilginin bütününe ulaşmayı sağlayan iletişim yollarının tıkanmasına sebep olmakta ve bunun akabinde de örgütte kapalı bir paylaşım ortamı oluşturmaktadır. Sonuçta karar alma süreci uzamakta karar kalitesi azalmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5). Öte yandan literatürde çalışanlar arasındaki güvenin örgütlerin uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. İnsanlar arası etkileşimin merkezinde olan güvenin, yöneten ve çalışan arasındaki ilişkiye ve örgütsel başarıya derin etkisi bulunan bir kavram olduğu ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2018: 2).

Örgütsel bağlılık ise işletmelerin uzun dönemli başarı elde etmeleri adına son derece önemli bir kavramdır. Bu nedenle, çalışanların örgütlerinde kalmaya devam etme isteklerinin olması, iş görmeye düzenli olarak gelmeleri, örgütlerinin varlıklarını koruyarak amaçları ile bütünleşmeleri şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1997), araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmiştir. İşletmelerde çalışanların bağlılıklarının artırılması için yoğun çaba harcanmakta bu

kapsamda iş mülakatları, iş yapış şekillerinin belirlenmesi ve iş adaptasyonunun kolaylaştırılması sağlanmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, yüksek örgütsel bağlılık hisseden çalışanları olan işletmelerin yorgunluk, yüksek iş gören devri ve devamsızlık gibi sorunları olmayacaktır. Tam tersine, bu tür işletmelerde, örgütsel amaçlara adanmış çalışanlar sayesinde rekabet avantajı sağlamak daha kolay olacaktır (Seymen, 2008: 146).

Literatürdeki gerek kuramsal gerek ampirik çalışmalara dayanarak bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin onların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma, tanınmış bir uluslararası beyaz eşya firmasının Türkiye'deki bayileri ile gerçekleştirilmiştir. Bazı farklı özellikleri bulunan bayi çalışanları örneklemini üzerinde araştırma yapmanın, bu çalışmanın özgün yönünü oluşturduğu düşünülmektedir. Ayrıca, elde edilen sonuçların literatüre ve iş yaşamındaki uygulayıcılara katkı sağlaması umulmaktadır.

Üç temel bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde örgütsel güven kavramı ile ilgili kuramsal çerçevenin belirlenmesine çalışılmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın kuramsal çerçevesi çizilmiş ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin, beyaz eşya bayileri üzerinde yapılan araştırma ile test edilmesine çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE TÜRLERİ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte güven, yönetim literatüründe örgütsel ve yönetsel etkinliğin ön koşulu olarak yaygın şekilde incelenmiştir. Bu incelemeyle kişiler arasındaki güvenin, birey, grup ve örgütsel sonuçlara (*iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi*) yönelik olumlu etkisi tespit edilmiştir. Güven, bugün de sosyalleşme sürecini oluşturmak, iş görenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmek ve iş görenler arası bilgi aktarımını sürdürülebilir kılmayı hedefleyen çok önemli bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir.

Örgütsel güven, işverenlerden beklenen güven ve destek hissi olmakla birlikte, kendilerinin açık sözlülüklerine ve taahhütlerini yerine getireceklerine dair inanç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel güven, risk barındıran durumlarda bile, çalışanların işletmelerinin kendilerini etki edecek ve ihtiyaçlarını önemseyen politikalarına karşı olumlu beklentilere sahip olması, örgütün bu anlamda desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Mishra ve Morrissey'den aktaran Erdem 2003: 165). Kişiler; örgütte karar vericileri etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendi yararına çabalamasına ya da en azından zarar duymayacağı şekilde tutum alacağına dair inanç hisseder ve kontrolünde olmayan davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur.

Güven kişiye göre değişken bir kavram olup, söz konusu örgütsel güven olduğundan tüm örgütü kapsar ve örgüt içinde karşılıklı ilişkiler temelinde kolektif güven sonucu ortaya çıkar (Demirel, 2008: 181). Örgütsel güven, bireylerin örgüt kimliği ya da örgüt kişiliğine duydukları güveni ifade eder. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven, örgütün çalışanın avantajına eylem göstereceğine ve en azından zararına eylem göstermeyeceğine dair iş görenlerce duyulan inançtır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Küçük ölçekli örgütlerde güven, yöneticinin kişilik değişkenlerinden, büyük işletmelerdeyse yöneticiye olan güven ve örgüt kültüründen beslenir. İşgörenin örgüt ve iş yerine beslediği güven ya da yöneticileri için besledikleri güvenin aynı

olması beklenemez ancak hepsi bir araya gelerek örgütsel güveni oluşturmaktadır. Kısaca örgütsel güven bir bütün olarak algılanır ve incelenir (Derin, 2011: 96).

Yönetici ve örgüte güven kavramları farklı olduğu kadar birbiriyle bağlantılıdır ve bütün olarak örgütsel güveni ifade eder (Nyhan ve Marlowe'dan aktaran Polat, 2009: 10). Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde güven olgusu birey ve örgüt düzeyinde olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Buna karşın iki güven yönelimi bir araya gelerek örgütsel güveni meydana getirmektedir.

Aşağıda örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven incelenecektir.

1.1.1. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte güven, örgüt içinde işleyen sistem, sosyalleşme süreci, iş görme yöntemi ve iş birliği gibi kurumlara ait faktörlere bağlı olarak oluşan güven türüdür (Kalemci Tüzün, 2006: 104). Örgüt yapısına karşı hissedilen güven şeklinde de ifade edilebilir. Örgütsel işleyişin sağlam temellerle inşa edildiği beklentisiyle, iş görenlerin daha fazla risk almasını sağlar. Kişilerden çok, örgüte odaklı olan örgütsel güven kavramı, bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranış örüntülerinden beklentileri olarak ifade edilir (Polat, 2009: 14).

Örgüte duyulan güven; örgüt içinde iş görenlerin rolü, aralarındaki ilişki, geçmişteki tecrübeleri, birbirleriyle olan bağlılıkları temelindeki farklı türden niyet ve davranışlarla ilişkili üyelerin taşıdığı olumlu beklentiler şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgüt içi güven, örgütün hangi seviyede güvenilir olduğunun iş görenlerce değerlendirilmesi biçiminde de tanımlanmaktadır. Zira iş görenler devamlı bir şekilde örgütlerini gözlemleyerek ona güvenip güvenmeme konusunda karar alırlar (Özbek, 2011: 234).

Tokgöz ve Seymen'e göre (2013: 62-63) örgüte duyulan güveni artırmak için çalışanların sorumluluk alanı ve görev tanımı net ve anlaşılır olmalı, örgütsel iletişim doğru ve vaktinde olmalı, faaliyetlerin yürütülmesi maksadıyla örgütsel yeteneğin varlığına ve sürdürülebilirliğine dair inanç oluşturulmalı, ortak hedefler net bir şekilde belirlenerek anlaşılır olmalı, örgütlerin stratejik düzeyde planı ve vizyonu olmalıdır ki böylelikle örgütsel güven düzeyi yüksek olabilecektir.

Yöneticiler ve iş görenler arasında kurulan başarılı ilişkiler, karşılıklı olarak dürüstlük, açıklık ve etik değerler çerçevesindeki davranışlar örgüte duyulan güvenin seviyesini olumlu yönde etkileyecektir (Yücel ve Özdaşlı, 2010: 70). İlave olarak, yöneticilerin, iş gören ilişkilerinde samimi tutumları, istenildiğinde ulaşılabilir olmaları, başarının ötesinde iyi lider olarak benimsenmeleri örgüte güven oluşumunda da gereklidir. Örgüte güvenin aşağıda belirtildiği şekilde dört önemli sonucu vardır (Taylor'dan aktaran Yıldırım, 2018: 51):

- Yönetmeyi kolaylaştırır,
- Yüksek risklerin üstesinden gelmeyi kolaylaştırır,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar,
- İşletmelerin tüm faaliyetlerini etkiler.

1.1.2. Bireye Duyulan Güven

Mishra ve Morissey (1990:443)'e göre bireye güven, çalışanlar tarafından örgütsel güvenin artırılması için gerekli duyulan güçtür. Çalışanların, birbirine ve yöneticilerine karşı aralarındaki etkileşim sonucuna göre güven konusunda algıları oluşur. Bireysel anlamda güven bireye yönelik ilişki ve davranışlardaki beklentiye ifade eder. Bireye güven kavramıyla örgüt içinde hem çalışanların yatay olarak birbirlerine karşı güveni hem de dikey olarak yöneticinin çalışanlara veya çalışanların yöneticilere duyduğu güven anlaşılmaktadır. Burada örgüt içi yatay ve dikey iletişim ilişkilerinin önemi de ortaya çıkmaktadır ki iki kavram arasındaki ilişki kaçınılmazdır.

1.1.2.1. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, işgörenlerin işleriyle ilgili olarak muhatap oldukları yöneticilerinin bilgi, tecrübe, yetenek ve karar alma hususlarındaki yeterliliğine ilişkin duydukları güveni ifade etmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 574). Yöneticilerin dürüstlüğüne ve öngörülebilirliğine olan inanç, iş görenlerin yöneticiye güvenini oluştururken, iş görenlerin sorumluluk alma, işleri gönüllülükle yapma ve nitelikli çaba göstermelerine ilişkin inanç, yöneticilerin iş görenlere güvenini

meydana getirmektedir (Wang ve Clegg, 2002: 39). İş görenlerin yöneticileriyle güven ilişkilerine bakıldığında, iki yaklaşıma odaklanıldığı görülmektedir. İş gören için yöneticisiyle iletişiminden anladığı ya da algıladığı etkileşim düzeyini ve iş görenin yöneticinin kişisel özelliklerine ilişkin algılamalarının, iş görenin yaptığı işle ve yöneticisiyle ilgili tavır ve davranışlarını etkileyeceğine dair yaklaşımlardan bahsetmiştir (Pekcan, 2010: 20). Literatür incelendiğinde yöneticiye güven boyutunun, iş görenlerin yöneticilerinin davranış ve tavırlarından zarar görmeyi kabullenerek, kendilerine yönelik uyguladığı süreçlere karşı saygı duyması şeklinde de ifade edildiği görülmektedir (Kanten, 2012: 133).

Börü ve arkadaşları (2017: 59) işgören güveninin oluşturulması için; yetki veren ve iş görenleri önemseyen, gerginlikleri gideren, özgüven duygusuna sahip, bilgi paylaşımına açık, olumlu bir çalışma ortamı sağlayan, dürüst ve adil hareket eden, grubuna liderlik yapan ve iş görenleri destekleyen yöneticilik özellik ve davranışlarının gösterilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yöneticinin sözlerinde ve davranışlarında tutarlı olması, dürüstlük, itimat edilebilirlik ve etik değerlere uygunluk gibi özellikler taşıması gerekmektedir (Kanten, 2012: 134). Yöneticilerin çelişkiden uzak ve güvenilir davranışları, iş görenlerin, yöneticilerinin yetenekleri, dürüstlükleri ve iyilikseverlikleriyle algılarını önemli ölçüde geliştirmektedir (Mayer ve diğerleri, 1995: 723). Tam tersi şekilde, yöneticilerin söylem ve tavırlarındaki tutarsızlık ile örgüt içindeki normlara uymama davranışları söz konusu olursa, iş görenlerin yöneticilere duyduğu güven zedelenmekte ve bu durum performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Joseph ve Winston, 2005: 21).

Çalışanların amirlerine duyduğu güven, amirlerin gerekli bilgileri paylaşma düzeyiyle de ilişkilendirilmekte ve yöneticisine güven duyan iş görenin, kurumun politika ve süreçlerine daha kolay adapte olacağı ve performansının artacağı ifade edilmektedir (Kanten, 2012: 134). Bir iş görenin, yöneticisinin yetkin, önemli ve itimat edilebilir olduğuna inanması, yöneticisine güvenmesini sağlayarak, iş görenlerin yaptıkları işte daha fazla sorumluluk duygusuyla hareket etmelerini sağlayacaktır (Salamon ve Robinson, 2008: 595).

Yöneticiye duyulan güvenle yöneticinin emir ve talimatlarına uyma, ona destek olma ve bağlanma davranışı arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Brockner ve diğerleri, 1997: 567). Örgütteki liderler, iletişime açık bir şekilde güven

oluşturur ve desteklerse, yönetsel değerlerin işgörenler tarafından daha olumlu olarak algılanmasını sağlayarak güven duygusunu sürdürülebilir kılarlar (Joseph ve Winston, 2005: 22). Yöneticiye güvenin, iş görenlerin kararlara katılımları, iş tatmini, performans, etkileşimsel adalet, işlevsel adalet gibi birçok davranış, tutum ve algıyı etkilediği ifade edilmektedir (Starnes ve diğeleri, 2012: 9). Sonuç olarak, yönetici ve iş gören arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi, paylaşılan örgütsel değerlerin oranını belirleyecektir. Bir başka ifadeyle paylaşılan değerler, yöneticiye güvenin en önemli belirleyicisi olarak kabul edilebilir (Gillespie ve Mann, 2004: 596).

1.1.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İş arkadaşlarına güven, kişinin çalışma yaşamında iş arkadaşlarının ahlaki ve güvenilir, bir tutum sergileyeceklerine inanması olarak tanımlanmaktadır (Kanten, 2012: 132). Yöneticinin iş görene pozitif davranışlar göstermesi dışında, iş görenlerin birbirlerine karşı da pozitif niyet ve davranışlar içinde olmasının, örgütsel güven ortamı açısından önemli rol oynadığını ifade etmek gerekir. Bu örgütsel güven boyutu, iş görenlerin aynı kurumda çalışan iş arkadaşlarının doğruluğuna inanması ve itimat etmesini içermektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 336). Bu noktada iş gören, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarından zarar görmeyeceğine dair bir inanca sahip olmalıdır. Yüksek performans ve verimliliğe sahip grupların üyeleri arasındaki güven düzeyinin de yüksek olacağı ifade edilmektedir (Costigan ve diğeleri, 1998: 313).

İş görenlerin çalıştıkları kurumdaki diğer iş görenlere duydukları güven, gruplar arası ya da bireysel çatışmaları engelleyecek önemli unsurlardan biridir (Huff ve Kelley, 2003: 84). İş görenlerin yüksek özgüven duyguları ve birbirlerine yönelik güvenleri, olumlu bir örgütsel atmosferi oluşturmakta ve bu da çalışma ortamına yansımaktadır. Dolayısıyla iş gören performansı artmakta, yöneticilerin karar alma ve uygulama süreçleri kolaylaşmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven duygusuyla yaklaşan iş görenlerin aralarında olumlu bir birliktelik oluşmakta, sağlamlaşan güven ortamı vasıtasıyla da, örgütsel verimlilikte ciddi bir artış görülebilmektedir (Kanten, 2012: 132).

Paliszkievicz (2011: 21) göre, yöneticiler, iş görenlere değer verdiklerinde, kariyer gelişimlerini desteklediklerinde ve iş görenlerin ihtiyaçlarına karşı hassas davrandıklarında, var olan sosyal beklenti koşulları olumlu çalışacak ve iş görenler, bu sürece kayıtsız kalmayarak, sosyal mübadele ilişkisinde dengeyi sağlayabilmek adına, yöneticilerin iyi niyet ve davranışlarına olumlu olarak karşılık vereceklerdir.

Çalışma arkadaşlarına güven, örgütsel güven ikliminin tamamlanabilmesi ve örgüt içinde sosyal düzenin tesis edilebilmesi noktasında gerekli görülen unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir (Kanten, 2012: 132). İş görenlerin, işyerindeki arkadaşlarına ve kendilerine duydukları güven, geleceğe güvenle bakabilmelerini ve olumsuz koşullarla daha etkili bir şekilde mücadele etmelerini sağlayan bir olgu durumundadır (Asunakutlu, 2002: 9).

İş görenlerin, çalışma arkadaşlarının dürüstlüğüne inanması ve inancın tüm olumsuzlara rağmen sarsılmaması, örgütsel güvenin bu boyutunun örgüt içindeki güven ortamına yaptığı en büyük katkıdır. İş görenlerin çalışma arkadaşlarına olan güvenlerini arttırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerde ve tüm örgüt içi uygulamalarda eşitlik ve adalet duygusunun egemen olması gerekmektedir (Üstün, 2015: 54).

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

İşletmelerde güvenin; çalışan aidiyetini, iş tatminini, örgütsel bağlılığı artıran bir kavram olarak ortaya çıkması ve böylelikle iş veriminin yükselmesi, literatürde bu kavramın sıklıkla araştırılmasını sağlamış ve yapılan araştırmalar sonucunda de farklı örgütsel güven modelleri geliştirilmiştir. Aşağıda; Mishra (1996), Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Bromiley ve Cummings (1996) ve Meyer, Davis ve Shoorman (1995), Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998), Luhmann (1979)'ın Örgütsel Güven Modelleri incelenecektir.

1.2.1. Mishra'nın Güven Modeli

Kişisel güven, kişilerin şahsi ilişkilerinde ve davranışlarında karşı taraftan isteklerini gösterirken, örgütsel güven, kişilerin, örgüt içi ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileridir. Güveni “*bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dayanan inancına karşı tepkisiz kalma isteği*” olarak açıklayan Mishra (1996), gerek örgütsel gerekse de bireysel güven açısından geçerli dört boyuttan oluşan bir güven modeli oluşturmuş (bkz. Tablo 1) ve bu dört boyutla güven algısının oluştuğunu ifade etmiştir (Yıldırım, 2018: 35).

Tablo 1: Mishra'nın Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Kişilerden ya da örgütlerden beklenen standart tutumların gerçekleşebilme yeteneğine ilişkin emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güvenilen arasında tesis edilen iletişimin net ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgili olma	Diğerlerinin refah düzeyine ilişkin duyulan ilgiyi yansıtır.
Güvenilir olma	Söylemlerde ve hareketlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Kaynak: Tüzün, 2007: 18

Bu dört boyutu ayrı ayrı inceleyecek olursak;

- a. **Yeterlilik:** Örgütsel güven bağlamında işletmelerin pazarlarda varlıklarını idame edebilme yeteneğiyle birlikte, liderlikte etkin olma algısının genelleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 35).

- b. Açıklık:** Güvenle diğer boyutların ilişkisini kurmak maksadıyla açıklığı ve dürüstlüğü algılamak, yönetici ve işgörenler arasındaki iş ilişkilerinde kilit konumdadır. Lider açıklığın oluşturulmasında en önemli rolü üstlenmelidir. Çünkü örgüt içinde bu algı liderler ya da yöneticiler tarafından ortaya çıkarılır (Tüzün, 2007: 98).
- c. İlgili olma:** İçten olma ve şefkat, açıklıkla birleşerek ilgi boyutunu meydana getirir. Bu boyut örgütteki bireylerin, liderler ve yöneticilerinin ilgili olmalarının hissedilmesiyle oluşmaktadır. İlgili olma, bir çalışanın kendi menfaatleriyle diğer çalışanların menfaatlerini dengelendiği durumdur.
- d. Güvenilir olma:** Güvenilir olma boyutu, güvenilir ve tutarlı bir davranış beklentisiyle ilgilidir. Bu beklenti hem söylemde hem de eylemde olduğunda güveni oluşturur. Bunun tam tersi güveni azaltır. Başka bir anlatımla lider veya yöneticinin güvenilirliği açıkça güvenilir olmayla tanımlanmaktadır (Kalemci Tüzün, 2006: 39).

Mishra yer alan alt boyutlar birbiriyle ilişki halindedir. Karşılıklı güvenin olduğu ilişkilerde her bir boyutun da mevcut olması gereklilik arz eder. Bu boyutlar birinin eksik olması karşılıklı güven ilişkilerini olumsuz etkileyecektir.

1.2.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

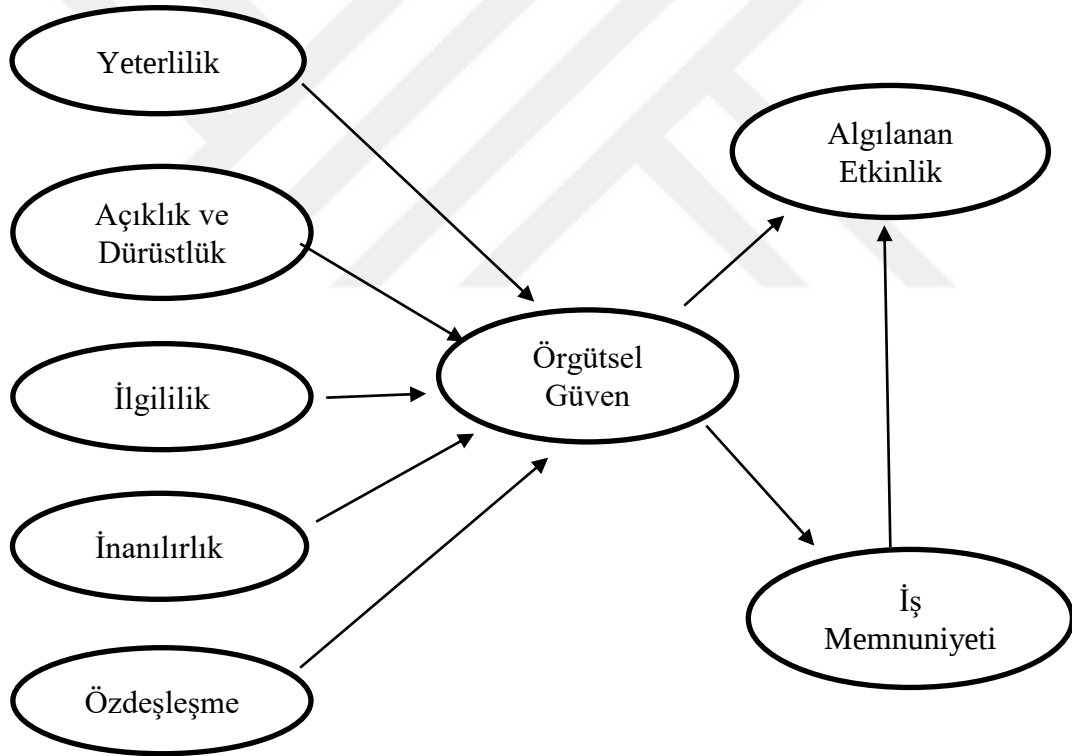
Mishra'nın dört boyutlu güven modelinden sonra iş memnuniyeti literatürünü inceleyen Shockley-Zalabak, Ellis ve Wingograd, Mishra (2000)'nın güven modeli boyutlarına özdeşleşme boyutunu eklemiş, böylelikle literatüre beş boyuttan oluşan yeni bir güven modeli kazandırmışlardır. Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütsel hedeflere, değerlere ve inançlara ne derecede bağlı olduğuna dikkat çekmektedir. Böylece örgütsel bağlılığın örgütsel güveni pozitif yönde etkileyeceği belirtilebilir (Taşkın ve Dilek, 2010: 41).

Shockley-Zalabak ve arkadaşlarına göre (2000:35) özdeşleşme boyutu, bireylerin bireysellik ve birliktelik karşılığını nasıl yönettikleriyle ilgilidir. Eğer bireyler örgütlerine bağlılık duyarsa, muhtemelen yüksek düzeyde örgütsel güvene

ve etkili iş görme potansiyeline sahip olacaklardır. Aksi halde, bireyler iş yerlerine karşı duygusal olarak bağlılık duymaz iseler örgütsel güven ve etkili çalışma durumları düşük olacaktır. Yüksek örgütsel bağlılıkla çalışanların yöneticilerine karşı artan güveni sayesinde dikey iletişim örüntülerinin de arzu edilen seviyede olması yüksek beklenir.

Shockley-Zalabak ve arkadaşları tarafından bulunan modelde tanımlanan yeterlilik, açıklık, ilgi, itimat edilirlilik ve özdeşleşme boyutları örgütsel güvenle doğrudan etkileşim içindedir ve bununla birlikte Şekil 1’de anlaşılabacağı gibi etkinlik ve iş memnuniyeti örgütsel güvenden dolayı olarak etkilenmektedir (Kalemci Tüzün, 2006: 36).

Şekil 1: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli



Kaynak: Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 3

1.2.3. Bromiley ve Cummings’in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) güveni bireysel ve örgütsel diye ayırarak, “duygusal, bilişsel ve niyetsel parçaların oluşturduğu ve bireyin veya örgütlerin

diğer birey veya örgütlere yönelik inançları” olarak tanımlamışlardır. Bireysel güven, bireyin ilişkisinde ve davranışındaki beklenti olarak ifade edilirken, örgütsel güven, benzer şekilde örgütsel ilişki ve davranışlardan beklentiye ifade etmektedir. Bu beklentiler, açıktan ya da gizliden karşıdaki adına olumlu inanç geliştirme gayreti, dürüst davranma ve durumlar uygun olsa da karşıdakinden avantaj kazanılmamasıdır. Beklentilerden ilki, bireyin güvenilir davranmasına, bağlılık oluşturmaya yönelik davranmasına; ikincisi, davranışların, açıklamalarla, sözlerle tutarlı olmasına, üçüncüsü ise beklenmedik şartlarda başkalarından yararlanmamaya yöneliktir. Güven bu beklentilerle gelişir. Bunlara uygun davrananlar güvenilir olarak ifade edilir (Topaloğlu, 2010: 48).

Bromley ve Cummings (1996)’in güven tanımlamasındaki ilk boyutuyla birey güvenilir eylemlerde bulunmaya çalışır ya da bağlılık sağlama amacı ile hareket eder. İkinci boyutta, birinci boyutu da ele alarak bireyin güvenilir hareketlerinin, bireylerin istedikleri ile tam olarak tutarlılık gösterdiğini iddia ederler. Tanımın üçüncü boyutu dikkate alındığında kişinin yararlı davranışlar sergilememesinde güven hissinin etkisinin büyük olduğunu ileri sürer. (Tüzün, 2007: 40). Bromley ve Cummings’in güven matrisi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Bromley ve Cummings’in Güven Matrisi

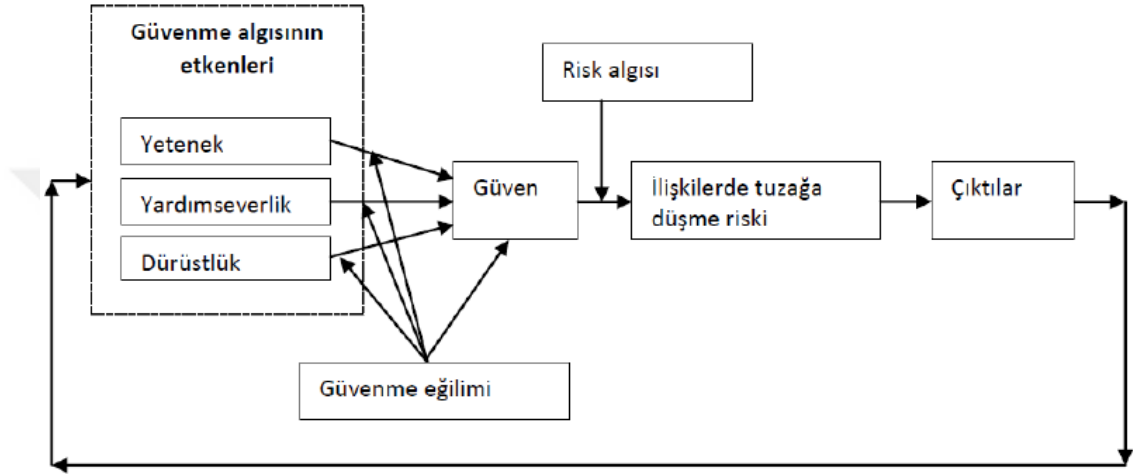
		Güven Parçaları		
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
Güven Boyutları	Bağlılığı koruma			
	Dürüst şekilde tartışma			
	Avantaj sağlamaktan kaçınma			

Kaynak: Bromley ve Cummings (1996)’dan aktaran, Tüzün, 2007: 40

1.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları (1995), örgütlerde güvenenle güvenilen arasındaki ilişkiyi ele alarak çalışanların karşılarındakine güvenme nedenlerini belirlemek için bir model geliştirmişlerdir. Söz konusu güven modeli Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli



Kaynak: Mayer ve diğerleri, 1995: 717

Bu modelde güven tek yönlü olup güven ilişkisindeki karşılıklılık göz önüne alınmaz. Güvenen bireyin güvenme arzusu ya da karşıındakini güvenilmeye layık görmesine yönelik algısı, güven düzeyinin belirlenmesinde temel öğelerdir. Bununla birlikte güvenme arzusu ile güvenilmeye layık olma farklı durumlardır. İnsanların güvenme istekleri farklıdır. Ancak bir kişinin güvenme isteği bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenme isteği, bireylerin ön yargı olmaksızın sahip olmadan başka kişilere güven seviyesini etkiler (Polat, 2009: 40).

Meyer ve arkadaşlarının (1995:717) modelinde güvenilirlik kavramının yöneticinin veya güvenilecek kişinin yetenek, iyilikseverlik (yardımseverlik) ve doğruluk (dürüstlük) gibi üç farklı değişkeniyle ilintilidir

Yetenek, bireylerin belirli bir alandaki yetkinlikleridir. Güvenilen kendi alanıyla ilgili yüksek bir yeterliğe sahiptir (Mayer ve diğerleri, 1995: 717).

Yardımseverlik, kendisine güvenilen bireyin, güvenen bireye iyi bir davranışta bulunma arzusuna olan inançtır. Yardımseverlikte, doğru olmayan

davranışlardan koruma arzusu bulunmaktadır. Bu karaktere sahip bireyler ödül beklemeksizin yardım ederler. Yardımseverlik, güvenilirinden güvenene doğru olumlu bir uyumlaştırma anlayışıdır (Mayer ve diğerleri, 1995: 719).

Dürüstlük, birey davranışlarının geçmiştekilerle, güvenilen hakkındaki konuşmalarla, onun adalet algısının güçlü olduğuna yönelik inançla ve tarafların davranışlarıyla söylemlerindeki uyumun derecesidir (Mayer ve diğerleri, 1995: 719-720).

1.2.5. Luhmann'ın Örgütsel Güven Modeli

Kişiler arası ve örgütsel güven ayrımı Luhmann (1998) tarafından ortaya konmuş ve güven duygusunun, hem kişilik hem de sosyal sistemden etkilenen bir çevre tarafından oluşturulan birden fazla boyuta sahip bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (Sakallı Özafşarlıoğlu, 2015: 17). Örgütsel güvenin Luhmann (1998) örgütsel güveni; iş görenlerin kendi aralarındaki güven ve iş görenlerin yöneticilerine duydukları güven olmak üzere ikiye ayırmıştır (aktaran Kaneshiro, 2008: 31-34). Luhmann, Parsoncu görüşten etkilenerek, toplumu alt sistemler olarak ele almış ancak, Parsoncu görüşün sosyal yapının korunması düşüncesi yerine, sosyal yapının içindeki ilişkilerin korunması gerektiği düşüncesini benimsemiştir (Ertong, 2011: 22). Dolayısıyla sosyal yapı içindeki ilişkilere odaklanan Luhmann, kişileri belirsizlik duygusundan koruyan ve toplumla ilişkilerini sağlamlaştıran güven olgusunu kişilere ve kurumsal sisteme güven olarak iki ayrı boyutta incelemiştir (Möllering, 2004: 559). Kişiler arası güven, insanların karşısındaki kişilere ilişkin bilgilere sahip oldukça, onlara yakınlık hissetmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel açıdan iş görenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenme duygusunu ifade etmektedir. Örgüte güven olgusu ise, iş gören pozisyonundaki kişinin, örgütün tüm uygulama, süreç ve kararlarıyla örgüt içindeki ilişkiler ağını değerlendirerek oluşturduğu bir güven boyutudur (Kanten, 2012: 131). Luhmann'a göre güven toplumsal sistemin tüm unsurlarından ve kişilik yapısından şekillenen bir bağlamda oluşabilen, sosyal ilişkiye dayalı bir olgudur (aktaran Ertong, 2011: 23).

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütlerde yüksek güven ortamının oluşturulması için güveni etkileyen bazı faktörlerin bulunması gerekmektedir. Bu faktörlerden örgütsel destek, açık iletişim, katılımcı yönetim uygulamaları anlayışı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.3.1. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgütün arkasında olduğunu hisseden işletme çalışanlarını kendilerini güven içinde hissetmeleridir (Tekingündüz, 2012: 10). Örgütsel destek, örgütsel çıkarların iş görenlerin iş yaşamlarına katkıda bulunması ve onların refahlarının dikkate alınması olarak değerlendirilebilir. Örgütsel destek, kendine has bir yaklaşımı gerektirir ki bu yaklaşımı da insan kaynaklarının öneminin bilincine varmış örgütlerde mevcuttur. Bu tür örgütlerde işgörenlerin yaptıkları işler ve katkıları dikkate değer bulunduğu ve refah düzeyleri yüksek tutulduğu için çalışanlar de gurur ve mutluluk hisseder (Derin, 2011: 115).

Örgütsel destek çalışanlar için oldukça önemlidir ve saygı görme, kabul ve onay hissiyatı, değerli olduğunu bilmek gibi duygusal gereksinimlerin giderilmesinde öncelikli etmenlerden biridir. Örgütsel destek sayesinde çalışanlar katkılarının farkında olduğunu düşünürler, kendilerinin refah içinde olmalarına önem verildiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlanıldığını hissederler. Böylelikle örgütsel destek, çalışanların ait hissetme, saygı değer olma ihtiyacını karşılar (Eğriboyun, 2013: 31).

Özdevecioğlu (2003: 116)'na göre, örgütsel destek, çalışanlar tarafından en önemli hakları olarak algılanmaktadır. Klasik yönetimden uzak olan modern yönetim anlayışıyla birlikte toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim modelleri ve araçları, insan faktörünü ön plana çıkararak onun önemli olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması ve desteklenmeleri, çalışma performanslarına olumlu yansıyacaktır. İş görenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması durumunda ise kendilerinin örgütleri tarafından kabul görmediklerini düşünecekler ve iş yaşamına dair psikolojik bir anlam yokluğu içine gireceklerdir.

Örgütsel desteğin gerçekten güçlü olduğu işletmelerde, iş görenler katkılarının ve faydalarının daha fazla olmasını isterler. Bu yaklaşımla ortaya çıkan örgütsel destek kavramı Blau'nun sosyal etkileşim teorisiyle ilişkili olarak değerlendirilir. Bu teoride çalışanların işlerine yönelik tutumlarını, performans ve çabalarını örgütleri tarafından kendilerine sağlanacak olan menfaatlere bağlı olarak şekillendirecekleri ileri sürülmektedir. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek iş görenlerin örgüt içinde yönetici ve örgütleri arasındaki ilişki ve etkileşim doğrultusunda gelişir sonucunda da örgüt tarafından çalışan bağlılığının algılanma düzeyi yansır (Çakar ve diğerleri, 2009: 76). Algılanan örgütsel destekle çalışanlar kendilerini güvende hissedeler.

Literatürde örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında olumlu bir ilişki gözlemlenmiştir (Önderoğlu, 2010: 16). Randall vd. (1999) örgüt politikaları ve örgütsel destek ile bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yaptıkları çalışma sonucunda, örgütsel desteğin bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Kaufman vd. (2001) tarafından hizmet ve üretim sektörlerinden iki farklı firmada gerçekleştirilen, örgütsel destek algısı ile örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sonucunda, örgütsel destek ile örgüte yönelik vatandaşlık davranışı arasında bireye yönelik vatandaşlık davranışına göre daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Singh ve Singh (2010) tarafından yöneticilerin örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda ise, algılanan örgütsel desteğin bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

1.3.2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim, çalışanların işletme içerisinde karar verme süreçlerinde çeşitli ölçülerde yer aldığı ve işletmelerin demokratik bir şekilde yönetilmesini öngören bir yönetim biçimidir.

Katılımın zihinsel faaliyetleri gerektirdiğinden daha yüksek bir bağlılık ve motivasyon gerektirmektedir. Katılım hiyerarşik yapıli organizasyonlarda geri plandadır ve bu tip örgütlerde çalışanların katılımları pek de istenen bir durum değildir. Ancak katılımcı yönetimin çalışanların verimliliği ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi kendilerini önemli hissettirir ve böylelikle örgütsel desteği arkasında hisseden çalışanın örgütsel güveni de gelişmiş olur.

Sanayi devrimiyle birlikte işletmeler, makro ve mikro çevrelerinden gelen proaktif tepkilerle beraber örgütsel yapılanmalarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Günümüzde işletmeler daha sade ve ekip odaklı yapılara yönelmektedirler (Asunakutlu, 2002: 8-9). Çalışanlar, bu tip yapılanmalarla örgüt içinde söz sahibi olma ve yönetime katılma imkânı bulmaktadır. Örgütlerde iş görenler aktif olarak yönetime katılım sağladıklarında ve örgütlerde bu konuda güven ortamı sağlandığında ve rekabet üstünlüğü artmaktadır. Günümüzde artan rekabet şartlarında işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmeleri için çalışanların yönetime katılmalarını sağlayıcı tedbirler almaları, bu yönde düzenlemeler yaparak çalışanların aktif katılımını sağlayacak güven ortamını oluşturmaları gerekmektedir (Derin, 2011: 117).

Merkezi yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde zaman içerisinde süregelen problemler, işletmelerin modern yönetim anlayışıyla birlikte yetki devri uygulaması, yönetime katılmanın aktif olarak uygulandığı örgüt yapılarına yönelmelerine sebep olmuştur. Bunun olumlu etkisi yönetime katılan ya da yetkiyle donatılan çalışanların sorumluluk bilinçlerinin gelişmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artması olmuştur (Wech, 2002: 358).

Yatay yapının etkin olarak işletildiği örgütlerde, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır seviyede belirlenmesi kolaydır. Bu örgütlerde çalışanlar görevleri konusunda da tam ve eksiksiz bilgilendirildikleri zaman örgütsel katılımları da kolay olur. Yetkiyle donatılan, yönetime katılım için teşvik edilen çalışanların örgütlerine karşı aidiyet duygularının güçlenmesi ve böylelikle de örgütsel güvenlerinin artması beklenir (Asunakutlu, 2002: 9).

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütlerde insan kaynakları politika ve prosedürleri, örgüt içinde güvenilir davranış şekillerini özendirebileceği gibi bu tür davranışlara yönelik motivasyonu da kırabilir. Bir örgütün içinde yer alanların en fazla inanmak istedikleri politikalar olan insan kaynakları yönetimi, yönetici ile örgüte yönelik güvene etki eden en önemli politikalarlardır. Bu nedenle, işe almanın, terfiinin, kariyer geliştirmenin, disiplinin, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin, insan kaynakları politikalarının ve prosedürlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi özellikleri kapsayacak biçimde oluşturulması; örgütte güvenilir davranışları tanımlayabilecek, teşvik edebilecek, ödüllendirecek; güvensizlik oluşturacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecek şekilde yapılandırılmaları son derece önemlidir (Erdem 2003: 178).

İnsan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin güven duyguları üzerinde etkili olduğunu gösteren bir çok araştırma (Gould-Williams, 2003; Searle vd., 2011; Tremblay vd., 2010; Delaney ve Huselid, 1996; Shaw vd., 1998; Whitener, 1997; Yılmaz ve Karahan, 2011) bulunmakla birlikte bu uygulamaların sonuçları ile güven arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir biçimde açıklayan pek model yoktur. Bu durumdaki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin aracılık etkisi üzerinden dolaylı olabileceği akla gelmektedir. Çalışmalar örgüte duyulan güvenin, örgütü bir bütün olarak etkileyen örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi değişkenlerle ilgili olduğunu göstermektedir (Tan ve Tan, 2000). Örgüte duyulan güven ile örgütsel adalet (İşcan ve Sayın, 2010) arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar İKY uygulamaları ile güven arasındaki ilişkide örgütsel adaletin etkili bir aracı değişken olabileceğini göstermektedir.

1.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Örgütsel güven özellikle bireylerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüt üyesi davranışı, motivasyon, risk alma, problem çözme yeteneği, örgüte bağlılığın vatandaşlık algısı, örgütsel adalet algısı, örgütüyle özdeşleşmesi, inisiyatif değerlendirme davranışı, sosyal sorumluluk almak ve yenilikçiliği güven algısıyla

doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşın; örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algı düzeyiyle ters bir orantı içindedir (Polat, 2009: 58).

Yapılan araştırmalar sonucunda güvenin işletmelerde, yapılan işlerin maliyetin düşürme (Curral ve Judge, 1995), örgütsel öğrenmenin yolunu açması (Barker ve Camarata, 1998: 454), işgörenlerin işbirliğini destekleme (Hardy ve diğerleri, 1998: 66), sorumluluk duygusunu tetiklemesi (Nyhan, 2000: 91), değişimin içinde yer alma isteği (Reinke, 2003: 23) ve bağlılığı pekiştirme (Sağlam Arı, 2003: 27; Özbek, 2006: 221) gibi sonuçlara sebep olduğu saptanmıştır.

İşletmelerde güven iklimi, iş görenlerin iş motivasyonlarının artmasını sağlar böylelikle de çalışma performansı artar. İşletmedeki farklı çalışma grupları arasındaki iletişime olumlu katkı sağlar ve geliştirir. Bireylerin duygu ve düşüncelerinin diğer insanlara iletilmesinin önemli yollarından biridir (Demircan ve Ceylan, 2003: 144-145).

Çok sayıda olumlu bireysel ve örgütsel sonuç göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel güvenin sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir. Güven kavramı, hem bireyleri hem de örgütleri etkileyen çok çeşitli sonuçlar içermektedir. Güvenin, iş tatmini, adil tazminat algıları, iş ilişkileri ve bireysel performansıyla pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Velez ve Strom, 2012: 42). Örgütsel güvenin, ABD'deki devlet memurları arasında, memnuniyet duygusuyla olumlu, istifa etme isteğiyle olumsuz bir ilişkili içerisinde olduğu bulunmuştur. Güven, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışıyla da ilişkilidir (Altuntaş ve Baykal, 2010: 192). Ayrıca çalışanların güveni, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteğinin azalmasıyla da olumlu ilişkilidir (Hansen ve diğerleri, 2011: 31). Güvenin faydaları belirli bir işkoluyla sınırlı değildir. Güven kavramını araştıran çalışmalar, örgütsel güvenin çeşitli işkollarında ki örgütler için de olumlu faydalar sağladığını göstermiştir.

Öte yandan restoran sektöründe, genel müdüre olan güven satışları, şirket karlarını ve çalışanların işte kalma sürelerini olumlu yönde etkilemiştir. NCAA basketbol oyuncularının antrenörlerine olan güvenlerinin takım performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Dirks, 2000: 1006). İlkokul öğretmenleriyle yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarına olan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Sağlık

hizmetlerine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel güvenin, hastaların hastaneden memnun olma düzeyi ve yöneticilerin görevde kalma süresi ile olumlu bir ilişkili içerisinde olduğu gözlemlenmiştir (Velez ve Strom, 2012: 44).

Örgütsel güven eksikliğinde; çalışanlar, kendilerine müşterileri gösterilen özenin kendilerine gösterilmediğini hissettiklerinde, müşterilere şirketin beklediği gibi davranmayacaktır. Üretkenlikte düşüş kaçınılmaz olacaktır. Birleşik Devletlerin dünyayı kişi başı üretimde yönlendirdiği gerçeği hala devam etse de, bu durum yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Trend tersine dönmezse, ABD'nin Çin'in gerisinde kalacağı tahmin edilmektedir (Klimoski ve Hayes, 1980: 553). Başka bir anlatımla, güven olumsuz beklentileri olumlularıyla değiştirerek belirsizliği azaltır, bunun yanında güvensizlik ise, olumlu beklentilerin yerine olumsuzları koyarak karmaşa belirsizliği artırır. Kısacası, güveni düşük olan çalışan, kendisi lehinde olabilecekleri düşünemez, böylelikle pasif ve çekimser kalmaya devam eder (Polat, 2009: 50).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılığın; çalışan insanların örgüt içi davranışları üzerindeki etkileri açısından örgüt psikolojisi, örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanlarında birçok araştırmada önemi vurgulanmıştır (Morrow ve Goetz, 1988; Bartol, 1979; Norris ve Niebuhr, 1983; Aranya ve Ferris, 1984). Ancak örgütsel bağlılığın nasıl oluşacağı ve nasıl sürdürüleceği noktasında tartışmalar ve araştırmalar günümüzde de süre gelmektedir. Örgüte faydası olacak ve mevcut çalışanlara örgütün cazip kılınması son derece önemli bir konudur. Bu sebeple örgüte bağlılığın çok iyi analiz edilerek anlaşılması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde; kavramsal açılarından örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı oluşturan etmenler, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan nedenler ve örgütsel bağlılığın getirdiği sonuçları incelenmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık, uzun bir süreden beri bilim adamlarının ilgisini çeken bir konu olmasına karşılık, son yıllarda bu konuya daha fazla önem verildiği ve yapılan çalışmalarda sürekli bir artış olduğu dikkat çekmektedir. Nitekim, konuyla ilgili yazın incelendiğinde bağlılığın geliştirilmesi ve sonuçları hakkında yapılan çalışmaların yanı sıra, özellikle, farklı değişkenlerle ilişkisinin incelendiği araştırmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir (Tolay, 2003: 1).

Bağlılık konusuna verilen önemin artmasıyla kuram ve uygulamada çok önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden birincisi, bağlılığın karmaşık ve çok yönlü bir eğilim olduğunun anlaşılması; ikincisi ise, bağlılığın daha geniş bir alanda incelenmeye başlanmasıdır (Tolay, 2003: 1).

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen tarafından birçok kez etraflıca incelenmiş ve o ana kadarki tanımların çoğunun tek boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır. Konunun çok boyutlu olması sebebiyle tanımın tek boyutlu olmasının kabul edilemeyeceği anlaşılmıştır. Benzer şekilde Benkoff (1997) yaptığı literatür araştırmasında örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı etkiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların farklı sonuçlar verdiğini; bunun en temel nedeninin örgütsel bağlılık değişkeninin

tanımından ve ölçümünden kaynaklandığını belirtmiştir. Benkoff'a (1997) göre yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda örgütsel bağlılık homojen bir yapıda ele alınmıştır. Buna karşılık, bu kavram homojen bir yapıda olmayıp çok boyutlu bir yapıya sahiptir (aktaran: Yıldırım, 2018: 65).

Örgütsel bağlılık literatüründe yer alan bazı tanımlamalar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Becker	1960	Bireylerin örgütlerinde çalıştıkları zaman diliminde harcadıkları emek, çaba ve zamanla kazandıkları statü, para gibi şeyleri kaybetmemek adına duydukları bağlılık.
Mayer	1968	Kişilerin emek ve sadakatlerini örgütlerinin amaçlarına bağlamaları ve sosyal ilişkilerde gönüllü olarak bulunmalarıdır.
Reitzer ve Trice	1969	Örgütlerin bireylere göre anlamlılık düzeyine ilişkin psikolojiye dayalı bir kavramdır.
Heshizer	1991	Çalışanların örgütlerin amaçları ve beklentilerini karşılayacak şekilde davranmaları ve bireylerin normatif güçlerinin toplamıdır.
Brewer	1996	Bireylerin çalıştıkları örgütleriyle bütünleşme duygularıdır.
Meyer ve Allen	1997	Çalışanların örgütlerinde devam etme isteklerinin olması, iş görmeye düzenli olarak gelmeleri, örgütlerinin varlıklarını koruyarak amaçlarıyla bütünleşmeleridir.
Allen ve Grisaffe	2001	Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine yönelik psikolojik bir olgudur.

Kaynak: Bakan, 2011: 7-10

Literatürde genel olarak Meyer ve Allen'in (1997) yaptığı Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık tanımı kabul görmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlamalarda öne çıkan ortak hususun, çalışanların örgütlerinde kendi istek ve

arzuları doğrultusunda kalmaları ya da başka bir ifadeyle ayrılmama isteği olduğu görülmektedir. Öne çıkan diğer bir husus ise bireylerin ayrılmama isteklerinin örgütlerinin çıkarlarına ilişkin olmasıdır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığa ilişkin olan tanımlamalarda kullanılan ortak noktalar olduğu görülmektedir.

Bağlılık kavramı olarak incelendiğinde, genellikle her çalışan için geçerli olabilecek ve uygulanabilirliği yüksek, farklı bağlılık türleri bulunduğu görülmektedir. Bunlar; çalışmaya bağlılık (work commitment), işe bağlılık (job involvement), mesleğe bağlılık (occupational commitment), profesyonelliğe bağlılık (professional commitment), kariyere bağlılık (career commitment), gruba bağlılık (group commitment), sendikaya bağlılık (union commitment), yaşanan yere bağlılık (community commitment) ve örgütsel bağlılıktır (organizational commitment). Bu konularda yapılan çalışmalarda, genellikle, söz konusu bağlılık türlerinin tanımlanmasına ve ölçülmesine ağırlık verilmiş; ayrıca, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işgücü devri, performans ve iş doyumu gibi önemli işe yönelik tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Az sayıda olmakla birlikte bağlılık türleri arasındaki ilişkileri ve birbirlerini nasıl etkiledikleri hakkında yapılan çalışmalara da (Randall ve Cote,1991; Morrow,1993; Cohen,1999; Cohen,2000) rastlanmaktadır (aktaran Tolay, 2003: 1-2).

Benzer şekilde tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın araçsal bağlılığın ötesine geçtiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütlerinin hedeflerine ve değerlerine taraflı ve etkili bir şekilde bağlı oldukları ifade edilmektedir. Bağlılık hissi duyan çalışanlar örgütlerinin hedeflerine ve değerlerine yürekten inanır, kurallara ve beklentilere uyumlu olmak için gayret gösterirler. Ayrıca bu bireyler, amaçların gerçekleşebilmesi adına kendisinden beklenenin üzerinde çaba harcar, örgütte kalma arzusu içinde olur. Bağlılık duyan çalışanlar başarılı sonuçlarla içsel olarak ödüllendirilirler (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılık birçok alanda üzerinde en çok durulan ve araştırılan kavram olarak önemini sürdürmektedir. Bu kapsamda yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren örgütlerde vizyon ve hedefler çerçevesinde stratejik planlarda bağlılık kavramı da yerine almaya başlamıştır. İşletmelerde hiyerarşi düşürülmeye, yöneticilerin yetkilerinin arttırılmasına, üretim ve kalite bir bütün olarak düşünülerek

daha düşük örgütsel düzeylere sorumluluk tanımaya ve işgörenler için yeni kariyer alanları oluşturulmaya başlanmıştır.

Buna benzer stratejiler, çalışanların örgüt bağlılıkları temelleri üzerine inşa edilmiştir. Bu sayede stratejiler günümüz şartlarına daha uygun olacak şekilde, daha kapsamlı oluşturulmaktadır. Değişken çevre koşullarıyla birlikte örgütsel sorumluluklarda da değişimin getireceği beklenti kaçınılmazdı ve bireyden daha çok işletmedeki ilgili bölümler performanstan değerlendirilir. Günümüzde belli bir gelişmişlik seviyesine ulaşmış devletler ve işletmeler başta olmak üzere insan; üretim bandında yer alan bir değişken olmaktan çıkmış, üretim ve yönetime yeni fikirler ile yön veren, rekabette önemli bir silah olan önemli bir faktör olmuştur. Bu nedenle insan kaynağının örgütten bağımsız düşünülmesi imkânsız bir hale gelmiştir (Bakan 2011: 39).

Artan global rekabet bilgi teknolojilerinde ki hızlı gelişmeler ve işletmelerin iç yapılarını değiştirmesi, şirketlerin örgüt yapılarına güncellemeler getirmekte, daha çok esneklik ve etkinliğe daha çok önem verilmektedir. İşletmeler, sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak ve maliyet avantajı yaratacak hamleler yaparak rekabette ellerini güçlendirmelidir. Bu başarı için güncel teknoloji kullanımı ve dış kaynakların doğru kullanılması gibi stratejiler kullanılmalıdır. Örgütsel bağlılık çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı duydukları bağın gücünü ifade etmektedir. Bu sebeple çalışanların işlerinden ve örgütlerinden memnun kalmalarını sağlamanın, örgütlerce mal ve hizmet üretimi kadar önemli olduğu görülmektedir (Doğan, 2013: 68).

Örgütsel bağlılık kavramının iyi anlaşılması ve özümsemesi, bu kavramın çalışanlara, örgütlere ve toplumun hemen her kesimine olan etkisi düşünüldüğünde büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, örgütsel bağlılıkları sayesinde içsel ve dışsal ödül kazanabilirler. Örgütsel açıdan bakıldığında, yüksek bağlılığa sahip çalışanları olan işletmelerin; yorgunluk, yüksek iş gören devri ve devamsızlık gibi bir sorunları azalacak hatta olmayacaktır. Ayrıca yüksek örgütsel bağlılık hisseden çalışanların olduğu işletmelerde örgütsel amaçlara adanmış çalışanlarla rekabet avantajı sağlamak daha kolay olacaktır. Örgütsel davranışların en önemli öncülleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel uyum sağlanması noktasında da önemli bir role

sahiptir. Başka bir ifadeyle daha fazla iş tatmini elde eden ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgüte de daha uyumlu bireylerdir (Seymen, 2008: 146).

Çalışanların örgütleriyle kurdukları bağın düşük ya da zayıf olması, verimlilik düzeyinin ve toplumdaki ürün ve hizmetlerin kalitesinin de olumsuz etkilenmesine neden olur. Verimlilik seviyesindeki düşüş, başka birçok faktörden kaynaklansa bile bu sorunun temel nedenlerinden biri çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıf olmasıdır. Benzer bir neden de çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirememeleridir. Buna karşın örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler ise: iyi ya da kötü örgütün durumunu dikkate almadan çalışmaya gönüllüdürler, işe zamanında ve düzenli olarak devam ederler, zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde kalarak geçirirler, örgütün varlıklarını korur, kollarlar ve örgütün amaçlarını kabul ederler (Doğan, 2013: 70).

Kendilerini örgütlerine güçlü, duygusal bir bağla bağlı hisseden iş görenler örgütleriyle bütünleşerek örgütlerine yüksek ve devamlı fayda ve katkılarda bulunabilmek maksadıyla daha çok motivasyon ve isteğe sahip olmaktadır. Yüksek duygusal bağlılık hisseden iş görenler, örgütlerinde kalmak istediklerinden dolayı, örgütteki üyeliklerini sürdürmektedirler (Balay, 2000: 21).

Aynı zamanda örgütsel bağlılık, örgütlerde varlığın korunma çabasının, temel etki ve hedeflerinden biridir. Örgütsel bağlılık hisseden iş görenler; daha uyumlu, iş tatmini, üretim verimliliği, sadakat seviyesi ve sorumluluk bilinçleri daha yüksek olurlar ve bu şekilde de örgüt için daha yararlı ve maliyetsiz olurlar. Günümüzde rekabetin yüksek ve rekabet ortamının da çeşitlenmiş olması, bu ortamda varlığını sürdürmeyi hedefleyen her örgüt için örgütsel bağlılık kavramını oldukça önemli bir konuma getirmiştir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 148).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının farklı şekillerde tanımlanması, farklı kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılıkla benzer kavramlar arasındaki ilişkiyi ele alınmıştır.

2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Kişinin belirli bir dalda beceri ve uzmanlığı elde etmesi sonucunda, mesleği o kişinin hayatında çok önemli bir yer kazanmaktadır. Mesleğe bağlılık, bu durumun ne kadar önemli olduğunu kişinin anlamasıyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Morrow mesleki bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım olarak incelenmektedir. Davranışsal yaklaşıma göre kişi, mesleki birliklere katılım ve mesleki bilgileri takip etmektedir. Tutumsal yaklaşımda ise, bireyin yeni fikirler üretmesi ve işine karşı olan ilgisi gibi durumları ele almaktadır.

Morrow'a göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı duyduğu duygulardan çok daha güçlü bir özellik göstermektedir. Bir kişi mesleği için uzun yıllar harcadığında o meslek kişinin hayatında önemli bir yer edinmekte hatta hayatının bir parçası haline gelmektedir. Bu durumda kişi mesleğini daha ileriye götürmek için çaba harcamaya başlamaktadır. Bu şekilde gelişim gösteren mesleğe bağlılık, üç başlık altında ele incelenmektedir:

İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer ve yargıları içermektedir. Birey, işiyle sosyal yaşantısını özdeşleştirir. “İşinden ya da mesleğinden keyif almadan yaşamdan da zevk alınamayacağı”, “işin kendisi için her şeyin anahtarı olduğu” ya da “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hâkim olur (İnce ve Gül, 2005: 18).

Mesleki Planlama Öyküsü: Bu seviyedeki bir kişi, kendini geliştirmek ve mesleğinde gelişim kaydedebilmek için uzun vadeli planlar yapmakta ve kendine yatırım yapmaktadır. Kişilerin yaptıkları işlerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde takip ettikleri, mesleki toplantı ve dernek etkinliklerine ne oranda iştirak ettikleri belirlenerek bu tür gelişim çabalarının ölçümü söz konusu olabilmektedir. Ayrıca

mesleklerinde geleceğe yönelik planlar yapan kişilerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 17).

İşin Göreceli Önemi: İş ve iş dışında kalan faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Arkadaşları ve eşi onaylamasa dahi tercihin çalışmaya devam etmek olarak kullanılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. İşine bağlılığı fazla olan kişilerin, işleriyle ilgili araştırma organizasyonlarına daha fazla zaman ayırdıklarını, işlerini içsel ödüllerle değerlendirdiklerini ve çoğunlukla daha fazla iş - aile arası ikilem yaşadıklarını ortaya koymuştur (Şimşek, 2013: 6).

Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı işinde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır. Marshall ve Wisting ise mesleğe bağlılığı, birinin hayatının tüm aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ile ilgili faaliyetlerin bireyin yaşamında ne oranda planlandığıyla ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır.

2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Randall ve Cote'ye göre, iş arkadaşlarına bağlılık, iş görenin örgütteki diğer çalışanlarla bir bütün olması ve onlara bağlılık hissi duymasıdır. İş gören, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona rehberlik ederek, ihtiyaçlarını karşılayarak örgütle ilgili düşüncelerinde kalıcı etkiler meydana getirmektedir. Arkadaş bağlılığı bazen birtakım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık güdüsü fazla olan bireyler, ilişkilerine ve arkadaşlık bağlarına oldukça önem verirler. Gelecek ile ilgili planlara odaklanmak yerine insanlarla birlikte zaman geçirdikleri, onlarla birtakım deneyimleri paylaştıkları ve onlara yardımlaştıkları bir iş ortamında çalışmayı yeğlerler. Bu tür kişiliğe sahip kişiler için arkadaşlarına bağlılığı bir araç değil amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak; asıl bağlılık duyulan arkadaş ortamından ayrılmak anlamına geldiği için ve diğer örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğünden bireylerin örgütü bırakması daha güç olmaktadır (Bülbül, 2007: 9).

Kişisel olarak, çalışma arkadaşlarına karşı duyulan bağlılık, çalışanların işle ilgili güçlüklerin üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır. Bu duygulara sahip

Çalışanlar birbirleriyle daha fazla yardımlaşarak, dayanışma duygusunun pekişmesine destek vermektedirler. Bu sebeple arkadaş bağlılığı, iş görenleri daha güçlü bir mesleki ve örgütsel bağlılık düzeyine ulaştıracağını iddia etmektedir. Buna göre sosyalleşme, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (İnce ve Gl, 2005: 21).

2.2.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık düşüncesine benzer ve çoğunlukla da birbirleriyle karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha kısıtlı bir pencereden bir anlam içermektedir ve çoğu zaman bağlılığın bir alt başlığı olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler (İnce ve Gl, 2005: 24).

Sadakat, bireysel çıkarların göz ardı edilip örgüt çıkarlarını ön plana çıkaran ve bu çıkarlara kesin bir bağlılık duymayı içeren kişi davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, kişinin yesi olduğu örgüt için pozitif bir imaj oluşturmak niyetiyle örgüt hakkında olumlu düşünceler sunmasına ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmesini içermektedir.

Özetle sadakat, örgütsel bağlılıktaki gibi örgüte karşı duyulan bir aidiyet hissidir. Bu aidiyet hissi, kişinin örgütüne yönelik duyduğu yüksek ve pozitif hisleri ve örgütte devamlı bulunma isteğiyle kendisini göstermektedir. Kariyer ve gelecek beklentilerinin de örgütsel sadakate olumlu etkilerinin bulunduğunu söylenebilir.

2.2.4. İtaat

İtaat, kaynağını kişi dışından alan bir görev bilincidir ve sorgulanamaz bir otokrat güç tarafından verilen tek taraflı bir emirlere bağlıdır. Çalışanlar genellikle verilen emirlere uymadıklarında karşılaşacakları sorunlardan korktukları için itaat eğilimi göstermektedir. Buna karşın örgütsel bağlılık, dış kaynaklı değil, içten gelen bir görev bilincidir. Bağlılığa kaynak olarak; otoritenin verdiği emirleri değil, bireyin

inanç, değer ve yargılarını kullanılmalıdır. Bağlılık içsel bir duygu olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün değildir.

İtaat, genellikle emir komuta zincirinde ki ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiyi kullanarak emir verir ve emir verilen kişide bu yetkiye boyun eyer ve kabullenme davranışı sergiler.

İtaatkârlık, bağlılık olgusunun kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlıkla ayrılmaz bir bütün gibi görmek doğru değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, ancak bundan yola çıkarak hapishaneye bağlılık duyduğu düşüncesine ulaşmak mümkün değildir. İtaat olmadan gösterilen bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan duyulan itaat ise, örgütün gelişmesini hızlandıracak gerekli adımların atılmasını desteklemekte yetersiz kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusu ile hareket eden kişiler örgüt yararına neler yapabilecekleri konusunda düşünmeyi bir ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993: 29).

2.2.5. Göreve Bağlılık

Göreve veya işe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu iş ile ilgili olarak sahip olduğu duygusal bir bağ ve inançtır. Bir aşka ifade ile çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler, şeklinde tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 19).

Çalışanların davranışlarını incelemek için yapılan araştırmaların sonucu gösteriyor ki, işe bağlılık olgusu son dönemde çok daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle iş için doğru nitelikteki bireylerin istihdam edilmesi, bu kişilerin örgüte bağlılıkları ve iş tatminlerini sağlamakta, sonuç olarak örgütsel verimlilik açısından oldukça önemli hale gelmiştir.

Dubin ve arkadaşları (1975), çalıştıkları işleri hayatlarıyla bütünleştiren iş görenlerin, bu konuda daha farklı davranan iş görenlere göre örgütlerine daha çok bağlılık duygusu beslediklerini ortaya koymuşlardır. Morrow (1983) işe bağlılıkla örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu;

buna karşın kültür ve sosyalleşmenin ise göreceli olarak daha az etkili olduğunu ileri sürmektedir (aktaran Şimşek, 2013, 9).

Yapılan araştırmalarda işe bağlılıkla ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bireyin kendisiyle ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,
- Bireyin işine bağlanma derecesi,
- Bireyin kendine biçtiği değerin, algıladığı performans düzeyinde etkilenme derecesi,
- Bireyin, psikolojik olarak kendini işiyle bir bütün görme derecesi.

2.2.6. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, yasayı yapan ve onu uygulayan güce duyulan bağlılıktır. Çalışan, yazın ve taslakların hazırlanışına, bugün ve gelecekteki sonuçlarına katılarak, bunları diğer bireylere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunma yaparak ve bunları beklenildiği üzere uygulayarak bağlılığını gösterir. Yönetime bağlılığı yüksek bir kişinin, bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına karşı bağlılığının düşük olması oldukça yüksek ihtimaldir (İnce ve Gül, 2005: 21).

İşletmelerde üst düzey pozisyonlarda yer alan çalışanların örgütlerine daha çok bağlı olduklarını ileri sürmektedir. Bu durumu, üst pozisyonlara geçtikçe örgütsel başarıdaki etkisinin görece olarak yükselmesi, bu nedenle kişinin örgüte ve amaçlarını daha çok açıklamak mümkündür. Kişi; karar sürecinde etkinliği oranında, örgütün başarısını kendini mal etmeye yöneliktir. Bu nedenle de üst pozisyonlara çıkıldıkça örgütü benimseme ve örgüte bağlılık artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 21).

2.2.7. İş Tatmini

İş tatmini; çalışanın işiyle ilgili tutumlarını incelerken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili düşüncelerine önem vermektedir. Mowday ve arkadaşları (1982), iş görenin örgüt hakkında ki pozitif duygu ve düşüncelerini bağlılık konusunda ele alırken, görev aldığı çevresiyle ilgili tecrübeleri hakkındaki pozitif tepkilerini ise iş tatmini içinde ele almışlardır. Williams ve Hazer (1986) ise, is

tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul etmektedir. (aktaran Kaya, 2007: 26).

Örgütsel bağlılık en çok örgütün değer ve hedeflerinden etkilenirken, iş tatmini görev çevresinin etkisinde kalmaktadır. Bu doğrultuda; çalışanların, örgüte bağlı olması, fakat işinin tamamından memnun olmaması ihtimali vardır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişkiyle ilgili olarak çok farklı bulgulara rastlandığını, bu nedenle son dönemlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirildiğini belirtmektedir (Gökmen, 1996: 34)

Örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki fark; örgütsel bağlılık örgüte ilgili fikirlere, iş tatmininin ise tek bir işe karşı geliştirilen etkiler olmasıdır. Williams ve Hazer (1986) tarafından yapılan çalışmada ise kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılığı ise iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir (aktaran Şimşek, 2013: 11)

İş tatmininin tersine, örgüte bağlılığın zamanla gelişim kaydettiği ve günlük işlerin etkisinde kalmadığı düşünülmektedir. İş tatminiye bu tarz olaylar karşısında oldukça hassas olup, daha çok etkilenebilmektedir. Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler incelendiğinde iki başlık arasında iç içe girmiş bir yapının söz konusu olduğu ve buna bağlı olarak da aynı yönlü ilişkinin kaçınılmaz olacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Bulut, 2003: 34).

Bazı araştırmacılara göre ise, örgüte bağlılığın, çalışan devir oranını tahmin etmekte iş tatminine göre daha iyi bir sonuç vermektedir. Örgütsel bağlılığın ortaya çıkış süreci iş tatminine göre daha fazla zaman aldığından ve günlük olaylardan iş tatminine oranla daha az etkilendiğinden çalışanlar örgütten ayrılma konusundaki kararlarında örgütsel bağlılığa daha uygun davranışlar sergileme eğilimindedirler (Kaya, 2005: 36).

2.3. MEYER VE ALLEN'İN ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ

Meyer ve Allen'in (1990) sunduğu çok boyutlu bağlılık kavramının gelişiminden bu yana, Amerika ve diğer batılı ülkelerde üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeklerinin kullanıldığı çalışmalar yapılmıştır. Bu yaklaşım, çeşitli kültürel

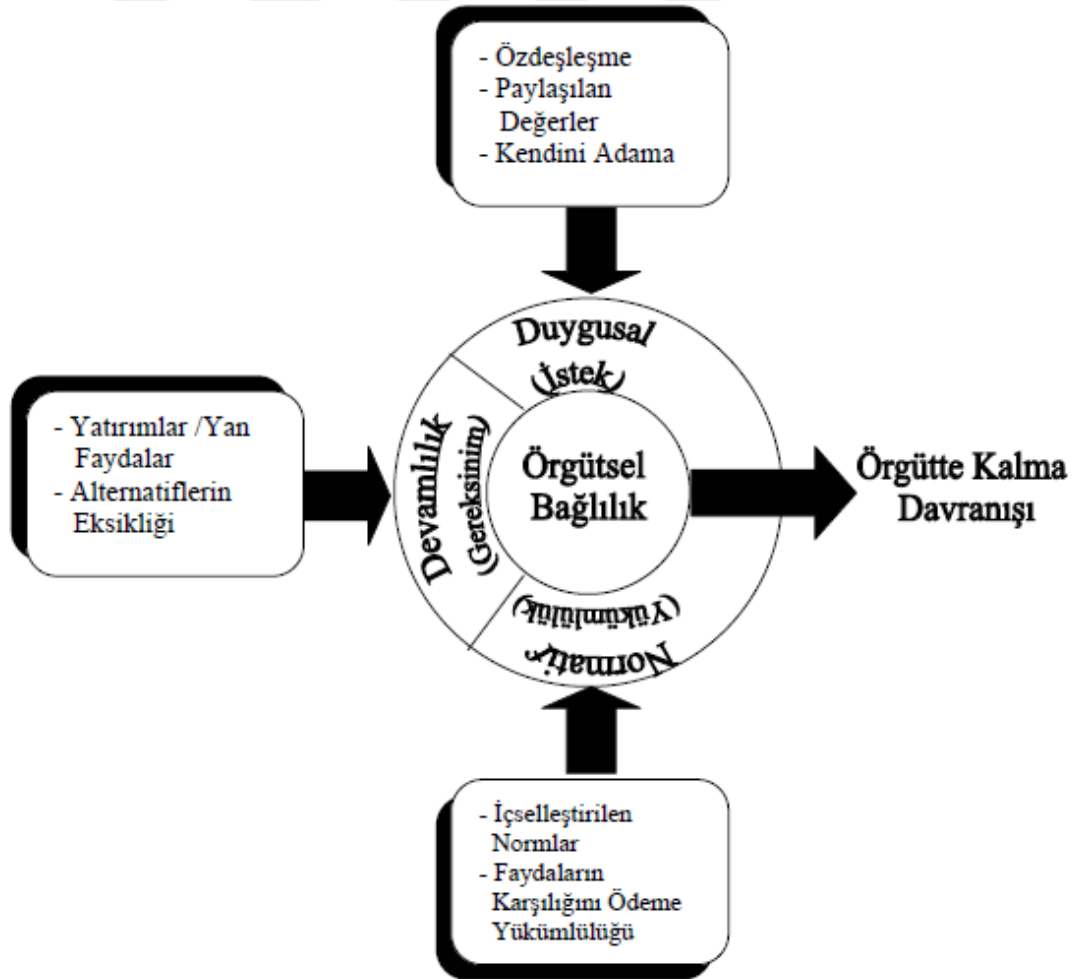
bağlamlarda da giderek artan oranda destek almaktadır (Iverson ve Buttigieg, 1999: 313).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık boyutları;

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
2. Bireyle örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararıyla ilgilidir.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Bu durumda, herhangi bir tanım yapmadan, örgütlerine bağlılık duyan çalışanların örgütte kalma olasılığının daha yüksek olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Tolay, 2003: 9).

Şekil 3:Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak:Meyer ve Herscovitch'den uyarlayan Tolay, 2003: 9

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı “istemek”, “zorunda olmak” ve “gerekli olmak” şeklinde tanımlanan duygusal, devamlı ve normatif bileşenlere ayırmıştır. Duygusal bağlılık; iş görenlerin işletme ile olan duygusal etkileşimini örgütle kendini bir bütün hissetmesini ve örgüte katılımını ifade eder. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütle çalışmayı sürdürmek istedikleri için örgütte kalırlar. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetler konusunda çalışanın sahip olduğu farkındalık anlamına gelir. Örgütle bağlantısı devamlılık bağlılığına dayalı olan çalışanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütün bir parçası olmaya devam ederler. Son olarak, normatif bağlılık, göreve devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır (aktaran Tolay, 2003: 10). Meyer ve Allen’e (1991) göre bağlılık türlerinin her biri ayrı ayrı ele alınırsa iş gören-örgüt ilişkisinin daha doğru şekilde anlaşılacağını iddia etmiştir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı, bağlılığın türlerinden elemanları olarak değerlendirmeyi daha uygun bulmuştur. Örneğin, iş görenler işletmelerine karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olsalar bile örgütte kalmaya devam etmeyebilirler. Bu durum, çalışanın düşük devamlılık bağlılığına sahip olduğu anlamına gelir. Öte yandan, bir başka çalışan güçlü bir devamlılık ve normatif bağlılığa sahip olmasına rağmen duygusal bağlılık düzeyi zayıf olabilir. Son olarak, diğer bir çalışan, örgütüne karşı güçlü bir devamlılık bağlılığı gösterebilir ancak onun da duygusal ya da normatif bağlılık düzeyi zayıf olabilir. Sonuç olarak, araştırmacılar, üç bileşenin hepsini, belirli bir bağlılık türü altında sınıflandırmaya çalışmak yerine onları birlikte değerlendirmenin daha uygun olacağını öne sürmüşlerdir (Tolay, 2003: 12). Bu çalışma, tutumsal ve davranışsal yaklaşımların karşılıklı ilişkisini içeren, Meyer ve Allen tarafından bulunan; bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır.

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Örgütlere karşı duyulan psikolojik bağlılıklar arasında tartışmalara en çok konu olan, duygusal bağlılıktır. Meyer ve Allen (1991)’ın üç boyutlu modeli duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı kapsamına rağmen, duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın tespitinde daha etkili olduğunu düşünmüştür. Duygusal bağlılık,

kökenini, kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlı olması olarak tanımladığı kenetlenme bağlılığından almaktadır. Bu bileşenin özünde duygusal bir eğilim olsa da, daha geniş bir anlamda ifade edilmiştir (Gonzalez ve Guillen, 2008: 403). Örneğin; Buchanan (1974) ve Porter, Steers, Mowday (1974) ve Boulian (1974) aidiyet duygusuna ve sadakat deneyimine odaklanmıştır. Daha güncel çalışmalarda Mowday vd. (1982) duygusal bağlılığı, bir çalışanın belirli bir örgütteki kimliğinin ve katılımının gücü olarak görmektedir. Son olarak, Meyer ve Allen (1997) tarafından kavramsallaştırılan duygusal bağlılık, iş görenin örgüte ve hedefleri karşısında duyduğu duygusal bağlanmanın yanı sıra örgütteki kimliği ve örgütteki katılımı ile ilgilidir. Sonuç olarak, duygusal bağlılık, bir çalışanın bir örgüte duygusal olarak bağlı kalmasını ve örgüt üyeliğini devam ettirme eğiliminde olmasını sağlar. (aktaran Yıldırım, 2018: 89)

Duygusal bağlılıkta kişinin içsel hedef ve değerlerinin, örgüte ait hedef ve değerlerle senkronize olması ve örgütün tüm değer ve normlarını şartsız koşulsuz kabul etmesi anlamına gelir (Balci, 2000: 29-30). Bu açıdan duygusal bağlılığı fazla olan kişiler, ekonomik nedenleri dikkate almayarak, sadece örgütün benimsediği değerleri uygun gördükleri ve örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmayı seçerler. Bu durumda iş gören kendi başarısını geri plana atarak örgütün başarısını ya da zararını kendine ait hissiymiş gibi çalışır. Bu nedenle örgütlerin gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşlamak istedikleri bağlılık biçimi “duygusal bağlılıktır” (Tolay, 2003: 11).

2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Meyer ve Allen'ın (1991) modelinin ikinci bileşeni, çalışanların örgütle olan ilişkilerini sürdürme isteklerinin, duygusal bağlılık boyutu değil örgütten ayrılmaktan kaynaklanan maliyetlerden kaynaklandığını öne sürmektedir (Ketchand ve Strawser, 2001).

Devamlılık bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecek maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile organizasyon üyeliğini devam ettirme durumudur. Çalışan organizasyondan ayrılmakla karşılaşılabilecek maliyet ve

güçlükler nedeniyle (bu güçlükler diğer organizasyona uyum sağlayamamak, başka bir şehre taşınmak, organizasyonun ödemek zorunda olduğu tazminatlardan olmak, işsiz kalmak sayılabilir), istese de ayrılamamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007:180).

Devamlılık bağlılığı işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarını algılama seviyesidir ve iki faktöre dayanmaktadır. Yatırımların önemi ve miktarı, işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesi ile ilgilidir. Diğer faktör olan çalışanların algıladığı alternatif iş fırsatlarının düzeyi de devamlılık bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Öyle ki, alternatif iş fırsatlarının yokluğunda çalışanlar ihtiyaç doğrultusunda çalıştıkları örgüte devamlılık bağlılıklarını güçlendireceklerdir (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2004:108).

Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörleri Allen ve Meyer (1990) aşağıdaki gibi özetlemişlerdir (Seyhan, 2014: 37)

- Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği,
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olmayacağı,
- Kendine yatırım: Çalışanın zamanının ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte harcamış olması,
- Yeniden yerleşme: Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile ilgili görüşleri,
- Emeklilik primi: Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu,
- Alternatif iş imkânları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu için benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağıdır.

2.3.3. Normatif Bağlılık

Literatürde yükümlülük boyutu ve ahlaki bağlılık olarak da bahsedilen üçüncü bir bağlılık seçeneği bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1991) tarafından kavramsallaştırıldığı üzere, normatif bağlılık, bir çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü anlamına gelmektedir. Böylece, güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam edecektir (Yıldırım, 2018: 91). Bu tür bir sorumluluk duygusu genellikle Wiener'in (1982) sadakatin ve görevlerin genelleştirilmiş değeri olarak nitelendirdiği şeyden kaynaklanır. Normatif bağlılığın gelişimi, bireylerin örgüt içi sosyalleşmeleri sırasında hissettikleri baskılara dayanır. Başka bir ifadeyle bu durum sadık olmaya yatkınlık ve aile, evlilik, ülke ve din gibi kurumlara olan bağlılıktır (aktaran: Özcan, 2011, 58)

Wiener'in bağlılık anlayışına göre, birey ahlaki ve doğru olduğuna inandığı için bağlılık olgusunu sergilemektedir. Wiener, sosyalleşme deneyimlerinin son derece zengin ve çeşitli olduğunu, belirli tutum ve davranışların uygunluğuyla ilgili farklı mesajlar taşıdığını ileri sürmüştür. Burada varsayılan süreç, içselleştirilmiş normatif baskıların, örgütsel bağlılığı ahlaki bir sorumluluk haline getirmesi sürecidir. Bu nedenle, bireyler bağlılık davranışını, kendi çıkarları dışında, bunun doğru olduğunu düşündükleri için sergilerler. Bu ahlaki sorumluluk duygusu, çalışanların örgütlerine sadık olmalarını düşünmeleri, örgüt için fedakârlık yapmaları gerektiğini hissetmeleri gibi bazı duygularla ölçülür (Tolay: 2003:13).

Normatif bağlılık; duygusal bağlılığa nazaran bağlılık duygusunu bir görev olarak görmediği, devam bağlılığından ise işten çıkmak ile devam etmek arasındaki kar-zarar hesabından etkilenmediği için farklıdır (Tolay, 2003: 13).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütsel bağlılığın en önemli unsurlarından biri, örgütün norm ve hedeflerini içselleştirmesidir. Başka bir ifadeyle örgütün hedefleri ve değerleri içselleştirilmediği ve çalışanla örgütün amaçları aynı olmadığı müddetçe örgütsel bağlılığın olması düşünülemez. Örgütsel bağlılığın başka önemli bir belirtisi de çalışanların standart kabul edilen ve beklenenin çok üstünde bir performans göstermeleridir. Örgütsel

bağlılık, kişilerin örgütleri için yaptığı entelektüel yatırımdır.(Seymen, 2008: 140). Başka açıdan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle bütünleşme ve ilgili olma gücüdür. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın üç temel unsuru vardır. Bunlar:

- Çalışanların, örgütlerinin amaçlarına duydukları inanç ve bu amaçların benimsenmesi,
- Çalışanların örgütleri yararına daha fazla çaba harcamaya gönüllü olmaları,
- Çalışanların örgütte kalma arzularıdır.

İnce ve Gül (2005) ise yaptıkları çalışmada benzer şekilde bireylerin örgüte bağlılıklarını belirleyen şu önemli kriterleri aktarmaktadır.

Örgütlerin amaçlarının, hedeflerinin ve değerlerinin benimsenmesi: Kendi amaçlarının, hedeflerinin, vizyon ve değerlerinin örgütlerinininkiyle uyduğunu hisseden çalışanların yüksek örgütsel bağlılığı olur.

Örgüt lehine gereken fedakârlıkları sağlama: Bireylerin benimsedikleri örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına görev tanımlarıyla kendilerinden istenenden daha fazla performans göstermesi örgütsel bağlılıkların yüksek olduğunu ifade eder.

Örgüte üyeliğin devamı için arzu duyulması: Bireylere çok daha iyi şartlarla sunulan alternatif iş tekliflerinin kabul edilmeyerek mevcut örgütte kalmaya ve çalışmaya gönüllü olmak örgütsel bağlılığın yüksek olduğunun bir başka göstergesidir.

Örgüte adanmışlık: Örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi adına gerektiğinde maddi karşılık beklemeden yüksek performansla ve fedakârlıkla iş görenlerin bağlılık düzeyleri yüksektir.

İçselleştirme: örgütsel amaç ve değerlerin kendisinininkiyle benzeştigine inanarak onu benimsemek içselleştirmektir. Bu tutum örgütsel bağlılığın göstergesidir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Geçtiğimiz otuz yılda örgütsel bağlılığın doğasının, öncüllerinin ve sonuçlarının anlaşılmasına yönelik önemli sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışan bağlılığı önemlidir çünkü yüksek düzeyde bağlılık bazı olumlu örgütsel sonuçlara yol

açmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 162). Yapılan araştırmalar, bağlılığın, işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve verimsizlikle olumsuz yönde (Avcı ve Küçükusta, 2001: 41) iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, motivasyon (Tokgöz ve Seymen, 2013). Düşük bağlılık da düşük moral seviyeleriyle ilişkilendirilmiştir. Diğer yandan, örgütsel bağlılığı olmayan çalışanlar örgütü dışarıdaki kişilere olumsuz yönde tanıtılabilir, böylece örgütün kalifiye çalışanları işe alma becerisini kısıtlayabilirler. Bu bulguların hem örgüt teorisi hem de yönetim pratiği için önemli etkileri vardır (Baltacı ve diğerleri, 2016: 51).

Yapılan araştırmalar bağlılığın örgütlerde, işten ayrılma niyetinde azalma (Clugston, 2000: 481; Wasti, 2002: 526; Uyguç ve Çımrın, 2004: 89), devamsızlık ve gecikme davranışlarında azalma (Mathieu ve Zajac, 1990), performans artışı (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007), verimlilik (Çekmecelioğlu, 2006) gibi faktörler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık çeşitli davranışsal sonuçlara yol açar. Bazı araştırmalar, örgütsel bağlılığın, devamsızlık, gecikme, ayrılma niyeti, alternatif iş arayışına yönelik niyet gibi bazı davranışlara sebep olduğunu göstermiştir (Seymen, 2008: 140). Deneysel araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışanların işte kalma süresinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Sigorta sektöründe çalışan bir grup insanla yaptığı araştırmada daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanların devamsızlıklarının düşük ve işte kalma sürelerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Blau ve Boal, 1987: 291).

Bağlılığın farklı bileşenleri farklı çıktı türleriyle ilişkili olabilir, bu nedenle devam bağlılığı, çalışanların iş performansı ile ilgili olabilir ya da olmayabilir (Tokgöz ve Seymen, 2013). Meyer ve Allen (1991) yüksek oranda duygusal bağlılığı olan çalışanların örgütte kalmaya devam ettiklerini, çünkü bunu istediklerini belirtmiştir. Örgütte olan öncelikli bağlantısı devam bağlılığına dayanan çalışanlar bunu yapmak zorunda olduklarını hissettikleri için örgütte çalışmaya devam etmektedir. Yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan çalışanlar ise örgütte birlikte kalmaları gerektiğini hissetmektedir. Örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen en büyük değişken, örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir (Mowday ve diğerlerinden aktaran Uygur, 2009: 15). Meyer ve arkadaşları duygusal bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantıyı açıklamak için bir analiz gerçekleştirmiştir. Bu analizle

bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinde somut bir azalma olduğu görülmüştür. Meyer ve Herscovitch (2001), daha yüksek örgütsel bağlılık hissinin, çalışanları kendi çıkarları içinde olmayan özel davranışlarda bulunmaya teşvik edebileceğini göstermiştir. Bu bulgu, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, daha iyi bir işe girme becerisine sahip olmalarına rağmen, mevcut organizasyonla kalmaya eğilimli oldukları anlamına gelmektedir. Meyer ve diğerleri (2002) örgütsel bağlılığın üç yönünün, katılım ve performans gibi örgütsel sonuçları nasıl etkileyebileceğini incelemiştir.

Meyer ve Hercovitch (2001) örgütsel bağlılığın nasıl geliştiğini ve çalışanların davranışlarını nasıl etkileyebileceğini analiz ederek liderlik stratejileri için iki öneride bulunmuşlardır. Bunlardan ilki, çalışan bağlılığının istenen sonuçları ve bu sonuca ulaşmak için gerekenlerin dikkatle düşünülmesi olup, ikincisi bağlılık için uygun hedefin yine dikkatle düşünölüp, çalışanların eylemlerinin hedef değerlerle ne kadar bağlı olduğunu görmelerinin sağlanmasıdır.

Örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların, örgüt için büyük önemi bulunmaktadır. Örgütün değerlerini içselleştiren ve örgütsel amaçları başarabilmek için çabalayan çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe pozitif katkıda bulunurlar. Böyle çalışanların örgüt içinde yer alması, her şeyden önce, müşteri beklentisinin daha iyi karşılanması ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayarak, örgüte önemli bir üstünlük kazandırmaktadır. (Tolay, 2003: 2)

İşletmeler için örgütsel bağlılık kavramının öneminin giderek arttığı günümüzde örgütsel bağlılık oluşturmaının da kaçınılmaz olarak aynı derecede önemi artmıştır. Bu sebeple de işletmeler işe yeni başlayanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak için çeşitli çalışmalar yaparlar. Bunlar; iş görüşmeleri, iş tanımlarının yapılması, işe uyumun kolaylaştırılmasıdır. Bu faaliyetlerin tümü iş görenlerin işini tanımasına ve örgüt ortamına uyum sağlamasına yardımcı faaliyetlerdir. Bu kapsamda örgütlerin örgütsel bağlılık oluşturmaları için şunlardır: (McShane ve Von Glinow'dan aktaran Uygur, 2009: 16)

Adalet ve İş Tatmini: Bağlılık gösteren iş gücü oluşturmak için en önemli unsur, olumlu ve eşit olarak iş deneyiminin işletmede var olmasını sağlamaktır. Özellikle işe yeni başlayanlar, örgütlerinin onlara karşı olan sorumluluklarını yerine

getireceğine dair inanca sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin örgütlerinde kar payı ve ikramiye alması diğer çalışanların ise tam aksine giderek iş yüklerinin artması onlarda örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etki yaratır.

İş güvenliği: Yöneticilerin çalışanlara karşı her fırsatta işten çıkarma tezini kullanması sadece bu duruma maruz kalanların değil diğer çalışanlarında örgütsel bağlılıklarında negatif bir etki gösterecektir. Bu çalışanların iş garantisi her koşulda bulunmalı demek değildir ancak çalışana örgütsel ilişkinin sürekliliği karşılıklı iş güvencesine bağlanmalıdır. Aksi durumda çalışanların örgütsel bağlılığı zayıflayacaktır.

Örgütsel İletişim: Çalışanların örgütleriyle koşulsuz iletişim kurabilmeleri onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirecektir. Bunun tam tersi örgütsel faaliyetlerin çalışanlardan gizli olarak yürütülmesi onları huzursuz edecektir. Bir örgütte iş görene sağlanan çalışma imkânları kadar gelişen iletişim süreçleri de önemlidir. Özellikle farklı bölümlerde çalışanlar arasında sosyal bağ daha zor fakat daha önemlidir.

Yönetel Katılım: Çalışanların örgütsel süreçte yönetsel kararlara etki edebilmeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayacaktır. Kaldı ki bu katılım örgütün çalışanlarına güvendiğinin açık bir ifadesi olacaktır.

Çalışanlara güvenme: Güven kavramı örgütsel bağlılık oluşturabilmenin en önemli ayaklarından biridir. Çünkü hem iş hem insan ilişkilerinin temeli güvene dayanır. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, örgüt için daha iyisini yapmayı zorunluluk olarak hissetmelerini sağlayacak ve örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştıracaktır.

2.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güven; toplumlar, gruplar ve insanlar arasındaki ilişkilerin devamlılığında en önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konu ve bilginin başarılı yollarla iletilmesi, problemlerin çözülmesi, sorumluluk devredilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, insanlar içindeki çoğu kişiyi etkileyen bir değişkendir. Yüksek güven duygusu, tüm bunlarla doğru orantı da daha fazla sadakati ve bağlılığı da dolaylı olarak tetikler. Karşılıklı güvenin sağlanmış olması, insanlar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz ve diğerleri, 2002: 101). Güven örgüt hayatında birçok yarar

sağlar. Güvenilir bir ortam, gelişime ilişkin açık ve etkin bir iletişim için son derece önemlidir. Güvenin hâkim olduğu örgütlerde; samimi ve katılımcı, çalışanların sorumluluk aldığı, uzlaşmacı kültürü olan, takım çalışmasının, yüksek iş tatmininin, üretici ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir çalışma ortamının varlığı herkesçe kolaylıkla görülebilir (Tschannen-Moran, 2001: 314).

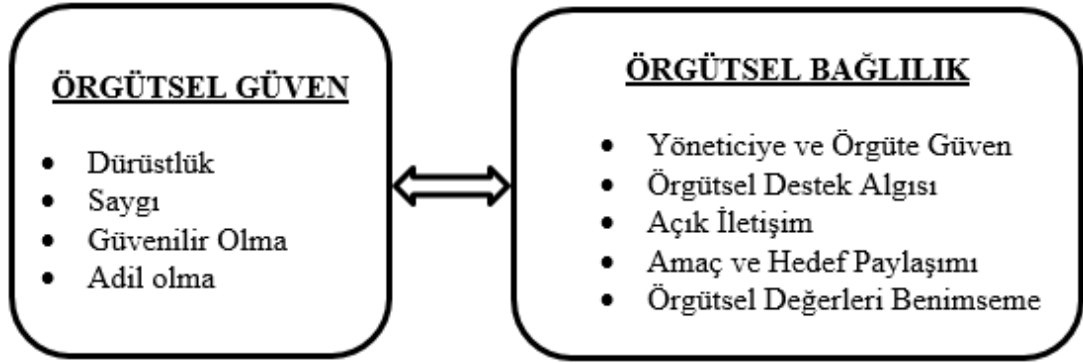
Çalışma gruplarındaki güven ortamı; örgütsel bağlılık ve inancın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikir ve yenilikçi düşüncenin de gelişimini sağlar. Örgüt üyeleri ve lider arasındaki güvene dayalı ilişkiler, örgüte verilen görevlere odaklanmasına yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000: 14). Çalışanlar ilk günden itibaren edindikleri bilgilerle örgüt hakkında ki güven düşüncelerini şekillendirmeye başlar. Edindikleri bilgiler doğrultusunda güven duyma eğiliminde olurlarsa; örgüte bağlılıkları artar. Kimse güvensiz işletmelerde çalışmayı istemez. İnsanlar güvenilir ortamlardayken mutlu ve huzurlu hissederler. Bu nedenle de örgütsel bağlılıkla örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması oldukça doğaldır (Bakan, 2011: 168-169).

Günümüzde işletmelerin temel sorunları arasında yerini alan örgütsel bağlılık, şirketlerde güvene dayalı bir örgüt ortamı oluşturmayı zorunlu hale getirmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişimi ancak etkin bir güven ortamının sağlanması ve sürekliliğine bağlıdır. Örgütsel güveni oluşturup onu geliştirme yeteneğini kullanabilen şirketler, çalışanlarının tüm deneyim ve becerilerinden en karlı şekilde faydalanmakla kalmayacak, aynı zamanda da örgütsel bağlılık oluşturma konusunda daha avantajlı olacaklardır (Demirel, 2008: 182).

İşletmelerin kendilerine adaletli ve eşit bir biçimde davrandığına yönelik inancı olan bireyler, işletmelerinde kalmayı tercih ederler. Bu bireylerin gösterdikleri çabanın karşılığında hak ettikleri kazanacaklarına dair inançları tamdır. Ancak işletmelerinin beklentilerini karşılayamamaları durumunda örgütlerine duydukları güven zamanla azalacak ve örgütte kalmak yerine ayrılmayı tercih edeceklerdir. Örgütsel güven, bireylerin örgütlerindeki; dürüstlük, saygı, güven ve adalet kavramlarına karşılıklı tutumları sonucunda oluşur. Bu bağlamda örgütsel güvenin, çalışanların bağlılığını güçlendirdiği ifade edilmektedir. Örgütsel güven; örgütsel değerleri benimseme, açık iletişim, örgütsel destek, örgüt amacı ve hedeflerin ortak havuzda paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Benzer bir şekilde

bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık, onların örgütlerine karşı hissettikleri güveni artırmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılıkla örgütsel güven arasındaki ilişkinin Şekil 4’de görüldüğü üzere çift yönlü olduğunu söyleyebiliriz (Demirel, 2008: 185).

Şekil 4: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki



Kaynak: Demirel, 2008: 185

Örgütsel güven, bir topluluk ya da örgüt içerisindeki insanların birbirleriyle oluşturdukları tutarlı ilişkiler neticesinde oluşmakta olup bireylerin örgütlerine karşı olan bağlılıkları nispetinde ifade edilir. Örgüt hedefleri ve değerlerine bağlılık arttıkça, örgüte karşı hissedilen güven düzeyi de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

Güven seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler birbirlerinin istek ve düşüncelerine öncelik vermektedir. Böylece oluşan güven, örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Aynı örgütte olan bireyler, birbirlerine karşı güven duyma ve güvenilir olma eğilimindedir. Bir şirkette çalışmanın ya da herhangi bir örgütte üye olmanın da benzer etkileri vardır. Genelde kişiler kendilerinin daha güvenilir olduğunu hissederler. Bu durumda da örgütsel bağlılıkla örgütsel güvenin iç içe geçmiş kavramlar olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile birlik olması ya da örgütlerine karşı aitlik algılarıdır; bir başka ifadeyle örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesidir. Bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerine yarar sağladığı görülmektedir ve örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışanlar için çekicilik kazandıran faktörler vasıtasıyla güçlenir. Bu faktörlerin başında da örgütsel güven gelmektedir. Bireyler

için ideal bir çalışma ortamı oluşturulan örgütlerde yöneticiler, örgüte karşı hissedilen güven düzeyinin artmasına ve böylelikle de çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının oluşmasına katkı sağlamış olurlar (Tokgöz, 2012: 102). Bağlılık güven duygusundan doğmaktadır. Eğer iş görenler örgütün ya da örgüt yöneticilerinin güvenilir olduklarına inanırlarsa, bu inançla örgüte bağlılıkları da artacaktır. Dolayısıyla örgütsel güven; çalışan bağlılığını artırır, çalışanları mevcut ilişkilerini koruma eğilimi içinde olmaya sevk eder.

2.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Demografik özelliklerle örgütsel güven ilişkisine bakıldığında; cinsiyetin ve çalışma yılının, örgütsel güven düzeyi üzerinde etkisi olduğunu görülmektedir (Öztürk, 2010: 27). Taşkın ve Dilek'in (2010) özel bir işletmenin çalışanları üzerine yaptığı örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, yaşı örgütsel güveni etkilediği belirlenmiştir.

Altaş ve Kuzu (2013) demografik değişkenlerle etik ortamı, yöneticiye güven, örgüte güven ve kişisel iş performansı arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bu çalışmada cinsiyetin; örgüte güvenle ve yöneticiye güvenle pozitif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve demografik özellikler üzerindeki etkileşimi ölçmek için uygulanan çalışmalarda demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 279; Yalçın ve İplik, 2005: 404). Bununla birlikte çalışanların yaşı ve işletmede çalıştıkları süre, zaman değerindeki değişkenler olup, çalışan bağlılığının en önemli göstergelerinden olduğu ifade edilmektedir. İşletmede çalışarak geçirilen süre arttıkça, çalışanların işletmeden elde ettiği kazançlar da artacak, bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkları artacaktır (Cohen'den aktaran Yıldırım, 2018: 107).

Çalışanların eğitim seviyesiyle örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça bağlılıkları azalacaktır. Bu durumun

nedeni, artan eğitim düzeyiyle işletmelerce karşılanamayacak boyuta gelen beklentiler ve daha çok iş alternatifleridir (Mowday ve diğerleri. 1982: 314).

İş yerinde çalışılan süreyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, bu süreyle örgütsel bağlılığın ilişki olduğu belirtilmektedir. Böylece, iş görenlerin işletmedeki toplam bulunma süresi arttıkça işletmeye bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Balay, 2000: 58).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren 250 beyaz eşya bayisinden araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanlar düzeyinde yapılan araştırma üzerinde durulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığının tespit edilmesidir. Ayrıca, demografik değişkenler açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılacaktır.

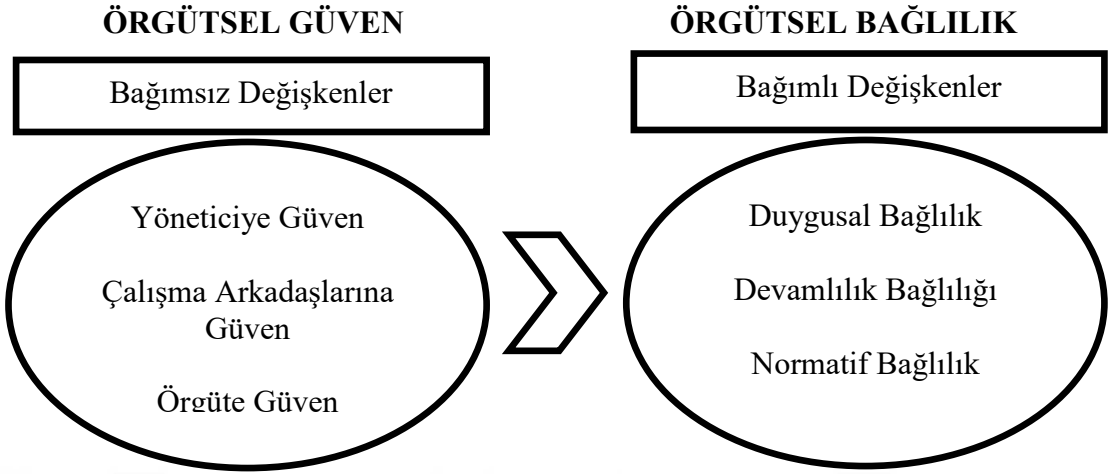
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Survey yönteminin kullanıldığı araştırmanın aşamalarının ele alınacağı bu başlık altında araştırmanın modeline, analiz yöntemine, örneklem ve veri toplama araçları hakkındaki bilgilere yer verilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Şekil 5'te, bireylerin çalıştıkları örgüte duydukları güvenin, onların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini göstermek amacıyla hazırlanan Araştırma Modeli görülmektedir.

Şekil 5: Araştırmanın Modeli



Modele göre güvenle ilgili değişkenler, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alındığından “*bağımsız değişkenler*”dir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ise modelin “*bağımlı değişkenler*”ini oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şöyle sıralanabilir:

- H1:** Yöneticiye Güven, Duygusal Bağlılığı arttıracaktır.
- H2:** Yöneticiye Güven, Devamlılık Bağlılığını azaltacaktır.
- H3:** Yöneticiye Güven, Normatif Bağlılığı arttıracaktır.
- H4:** Çalışma Arkadaşlarına Güven, Duygusal Bağlılığı arttıracaktır.
- H5:** Çalışma Arkadaşlarına Güven, Devamlılık Bağlılığını azaltacaktır.
- H6:** Çalışma Arkadaşlarına Güven, Normatif Bağlılığı arttıracaktır.
- H7:** Örgüte Güven, Duygusal Bağlılığı arttıracaktır.
- H8:** Örgüte Güven, Devamlılık Bağlılığını azaltacaktır.
- H9:** Örgüte Güven, Normatif Bağlılığı arttıracaktır.

3.2.2. Analiz Yöntemi

Araştırmanın ilk aşamasında, çalışanların demografik özellikleri, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bunlara ilave olarak, bu çalışmanın temel

amacına uygun olarak, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla Aşamalı Regresyon analizi uygulanmıştır. Son olarak, katılımcıların çeşitli demografik özellikleri açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için t testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmış ve bulgular yorumlanmıştır.

3.2.3. Örneklem

Beyaz eşya sektöründe yapılan araştırma kapsamında, örneklem olarak Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde faaliyette bulunan 250 beyaz eşya bayisi seçilmiştir. Hazırlanan soru formu, katılımcıların bilgilerinin paylaşılmasına koşulu bildirilerek Mart 2019 ayının son haftasında, işletme sahibi onayları da alınarak, çalışanlara e-mail olarak gönderilmiştir. Her çalışandan 4 hafta içinde bu formu doldurmaları rica edilmiştir. Anketlerin doldurulması Nisan 2019 sonuna kadar devam etmiştir.

Soru formu gönderilen 250 işletmeden 45 tanesinden (%18) yanıt alınabilmiş; toplam 114 adet soru formu toplanmıştır. 3 soru formundan hata ve/veya eksik doldurulması nedeniyle yararlanılamamış ve kalan 111 form araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.2.4. Veri Toplama Araçları

Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacı ile 40 adet ifadeden oluşan bir soru formu hazırlanmıştır. Örgütsel güven boyutunu ölçmek için ilk olarak Scott (1981) tarafından 29 ifade olarak geliştirilen ve daha sonra 18 ifade olacak şekilde güncellenen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sorular için ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır (aktaran Tolay, 2012:105). Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik beş soru dışındaki 35 ifadede 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu bağlamda katılımcılardan, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini, “1-hiç katılmıyorum, 2-az katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-oldukça katılıyorum ve 5-tamamiyle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler, yüksek bağlılığı

ifade etmektedir. Ters ifadelerde ise 1 en olumluyu gösterirken, 5 en olumsuz göstermektedir.

Ölçeklerin genel güvenilirlik katsayıları, örgütsel güven için .90, örgütsel bağlılık için .80 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin ifade numaraları, ifade sayıları, güvenilirlik katsayıları ile katılımcıların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık düzeylerini gösteren ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

Katılımcıların örgütsel güven düzeyleri incelendiğinde, her üç alt boyutun da ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir. Çalışanların özellikle yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{x}$ =4,06). Diğer yandan, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, Duygusal bağlılıklarının ve Normatif bağlılıklarının ortalamadan biraz yüksek olduğu (sırasıyla $\bar{x}$ =3,83 ve $\bar{x}$ =3,57); buna karşılık Devamlılık bağlılığı düzeylerinin ortalamanın altında olduğu ($\bar{x}$ =2,80) tespit edilmiştir. Kurumda ‘zorunluluklar’ nedeniyle kalmayı ifade eden Devamlılık bağlılığının, bu sebepten dolayı diğer bağlılık alt boyutlarından düşük olması, gerçekte olumlu bir durumu yansıtmaktadır.

Örgütsel Güven Ölçeğinin **Yöneticiye güven alt boyutu**, altı ifadeden oluşmaktadır. İlk iki ifade, çalışanların yönetici ile kurdukları iletişimi ölçmektedir. Üçüncü ve dördüncü ifadeler ise yöneticinin adil davranışları ile ilgilidir. Beşinci ve altıncı ifadeler, yöneticinin arkadaş canlısı olması ve yardım severliği ile ilgilidir. Tablo 4’de görüldüğü üzere, yöneticiye güven alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha değeri) .90 olarak bulunmuştur.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutu, altı ifadeden oluşmaktadır. İlk ve son ifadeler, çalışanların birbirine olan güveni ile ilgilidir. İkinci ve üçüncü ifadeler, çalışanlar arasındaki yakınlık ve samimiyetle ilgilidir. Dördüncü ve beşinci ifadeler, dürüstlük ve yardımseverlik ile ilgilidir. Boyutun güvenilirlik katsayısı .93’tür.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular

Ölçme Araçları	İfade Numaraları	İfade Sayısı	α	$\bar{x}$	σ
Örgütsel Güven Boyutları					
Yöneticiye Güven	6-7-8-9-10-11	6	.90	4,06	.85
Çalışma Arkadaşlarına Güven	12-13-14-15-16-17	6	.93	3,81	.99
Örgüte Güven	18-19-20-21-22-23	6	.93	3,89	.93
Örgütsel Bağlılık Boyutları					
Duygusal Bağlılık	24-25-26-27-28	5	.79	3,83	.79
Devamlılık Bağlılığı	29-30-31-32-33-35	6	.70	2,80	.88
Normatif Bağlılık	34-36-37-38-39-40	6	.74	3,57	.86

Örgüte güven boyutu, altı ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel güven, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Çalışanların örgüte duyduklarının güvende amir ve çalışma arkadaşlarının etkisi olarak tanımlanabilir. İlk ve son ifadeler çalışma arkadaşlarının örgüte olan güvene etkisini ölçmektedir. Diğer dört ifade ise yöneticinin örgüte duyulan güvene olan etkisini ölçmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere bu boyut soru formunda ki 18-19-20-21-22-23’üncü ifadeler ile ölçülmekte olup boyutun güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan **duygusal bağlılık boyutu**, soru formunda 24-25-26-27-28 numaralı ifadeler ile ölçülmektedir. 26 ve 27 numaralı ifadeler tersinden kodlanmıştır. Tablo 4’den de görülebileceği üzere duygusal bağlılığın güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur.

Devamlılık bağlılığı, işletmeden ayrılığın getireceği maliyet nedeni ile iş görenin o işletmede kalma zorunluluğu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı boyutunun güvenilirlik katsayısının .70 olduğu görülmektedir.

Örgütte kalma konusunda çalışanların hissettiği sorumluluk hissini ifade eden **normatif bağlılık** boyutu ise soru formunda 34-36-37-38-39-40 numaralı ifadelerle ölçülmektedir. 34 numaralı ifade tersinden kodlanmıştır. Normatif bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .74 olarak bulunmuştur.

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ölçeklerinin ise oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$) olduğu söylenebilir (Tolay, 2003; 57-58).

Öte yandan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayılarının; Meyer ve arkadaşlarının (1993;541) bulduğu değerlere (duygusal bağlılık .87, devamlılık bağlılığı .79 ve normatif bağlılık .73) ve ülkemizde onların yaklaşımını benimseyen çalışmalarda (Baysal ve Paksoy, 1999; 10) bulunan değerlere (duygusal bağlılık .79-.81, devamlılık bağlılığı .58-.66 ve normatif bağlılık için .72-.80) yakın olduğu söylenebilir (Tolay, 2003; 57-58).

3.3. BULGULAR

Bu kısımda, (i) katılımcıların demografik özelliklere ilişkin bulgulara; (ii) Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki Korelasyon Analizine; (iii) Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Aşamalı Regresyon Analizine ve (iv) demografik değişkenler açısından güven ve bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığına ilişkin t-testi ve One-way ANOVA analizi sonuçlarına yer verilecektir.

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler incelenecektir.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılanların 53'ünün (%47,7) kadın, 58'inin (52,3) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	53	47,7
Erkek	58	52,3
TOPLAM	111	100,0

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 6’da verilmiştir. Buna göre, çalışanların 1’inin (%1) 20 yaş altı grubunda, 40’ının (%36) 20-29 yaş grubunda, 35’inin (%32) 30-39 yaş grubunda, 28’inin (%25) 40-49 yaş grubunda, 7’sinin (%6) 50 ve üzerine yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş	n	%
20'nin altı	1	1,0
20-29	40	36,0
30-39	35	32,0
40-49	28	25,0
50 ve üzeri	7	6,0
TOPLAM	111	100,0

Tablo 7’den katılımcıların 62’sinin (%59) evli, 49’unun (%41) bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	62	59,0
Bekâr	49	41,0

Tablo 8’de katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde; 71’inin (%64) üniversite mezunu, 34’ünün (%36,6) lise mezunu, 3’er tanesinin ise (%2,7) ilkokul ve ortaokuldan mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
İlkokul mezunu	3	2,7
Ortaokul mezunu	3	2,7
Lise mezunu	34	30,6
Üniversite mezunu	71	64,0
TOPLAM	111	100,0

Araştırmaya katılanların örgütlerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmiştir. Tablo 9’dan katılımcıların 12’sinin (%10,8) 1 yıldan daha az süredir çalıştığı, 16’sının (%14,4) 1-2 yıl; 16’sının (%14,4) 5-8 yıl arası çalıştığı; 33’ünün (%29) 2-5 aralığında ve 34’ünün de (%30,7) 8 yıldan daha fazla süredir işletmesinde görev aldığı görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	12	10,8
1-2 yıl	16	14,4
2-5 yıl	33	29,7
5-8 yıl	16	14,4
8 yıl üzerinde	34	30,7
TOPLAM	111	100,0

3.3.2.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 10 'da örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyonlar

	Yonguven	Arkguven	Ortguven	Duybag	Devbag	Norbag
Yonguven	-					
Arkguven	.718**	-				
Ortguven	.771**	.813**	-			
Duybag	.456**	.472**	.483**	-		
Devbag	.997	-.043*	-.054*	-.148	-	
Norbag	.548**	.542**	.565**	.602**	.096	-

N=111 **p=.000 *p=.05

yonguven: Yöneticiye güven

arkguven: Çalışma arkadaşlarına güven

ortguven: Örgüte güven

duybag: Duygusal bağlılık

devbag: Devamlılık bağlılığı

norbag: Normatif bağlılık

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Yöneticiye Güven ile Duygusal Bağlılık arasında ($r=.45^{**}$ $p=.000$) ve Normatif Bağlılık arasında ($r=.54^{**}$ $p=.000$) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticisine güven duyan bir işgören, bulunduğu işyerine hem duygusal hem de normatif bağlılık hissi duymaktadır. Diğer taraftan Yöneticiye Güven ile Devamlılık Bağlılığı arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır.

Çalışma Arkadaşlarına Güven ile Duygusal Bağlılık arasında ($r=.472^{**}$ $p=.000$) ve Normatif Bağlılık arasında ($r=.542^{**}$ $p=.000$) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre çalışma arkadaşlarına güven duyan çalışan bulunduğu işyerine hem duygusal hem de normatif bağlılık duymaktadır. Diğer

tarafından çalışma arkadaşlarına güven ile devamlılık bağlılığı arasında düşük seviyede ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-.043^*$ $p=.05$).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre Örgüte Güven ile Duygusal Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ($r=.483^{**}$ $p=.000$); Örgüte Güven ile Normatif Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ($r=.565^{**}$ $p=.000$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgüte Güven ile Devamlılık Bağlılığı arasında ise $p=.05$ hata düzeyinde negatif yönlü ve çok küçük bir ilişki ($r=-.054^*$) saptanmıştır.

3.3.3. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla Aşamalı (Stepwise) Regresyon Analizi yapılmıştır. Analizlerde, Güven boyutlarının Duygusal ve Normatif Bağlılığı belirleyici etkileri olduğu saptanmıştır. Buna karşılık, Örgütsel Güven değişkeninin Devamlılık Bağlılığı üzerinde belirleyici ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Tablo 11: Örgütsel Güven ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Duygusal Bağlılık	
	β	p
Örgüte Güven	.483	.000
$R^2=.23$ $F=28$ $P=.000$		

Tablo 11’de gösterilen Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık arasında yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel güvenin üç alt boyutundan, sadece Örgüte Güven değişkeni denkleme girmiştir. Bu denklemin Duygusal Bağlılık değişkenini açıklayıcılığı yüzde 23’tür ($P=.000$). Bir başka ifadeyle, duygusal bağlılığı belirleyen değişkenlerden %23’ünü Örgüte Güven boyutu açıklamaktadır. Diğer taraftan,

Örgüte Güven değişkenindeki bir birimlik artış, Duygusal Bağlılıkta .483'lük bir artışa neden olmaktadır ($\beta=.483$, $p=.000$).

Tablo 12: Örgütsel Güven İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Normatif Bağlılık	
	β	p
Örgüte Güven	.351	.005
Yöneticiye Güven	.278	.024
R²=.339 F=36 P=.000		

Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık arasında yapılan regresyon analizi sonucunda ise sırasıyla Örgüte Güven ve Yöneticiye Güven boyutları denkleme girmiştir. Bu denklemin açıklayıcılığı %33'tür. Bir başka ifade ile normatif bağlılığı Beta katsayılarına bakıldığında ise örgüte güvendeki bir birimlik artışın, normatif bağlılıkta %35'lik bir artışa sebep olduğu görülmektedir ($p=.005$). Yöneticiye güven de denkleme girdiğinde, iki değişkenin Normatif Bağlılığı pozitif yönde artırdığı ($\beta=.278$ ve $p=.02$) saptanmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına dayanarak, H3, H7 ve H9 hipotezleri kabul edilmiş; diğer hipotezler, bu araştırmada elde edilen veriler ve mevcut örneklem temelinde reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların, bulundukları işletmedeki örgütsel güven algılarının onların örgütsel bağlılık düzeyleri üstündeki etkilerini ortaya koymak amacı ile yapılan araştırmada, güvenilirliği ispatlanmış bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile toplanan veriler regresyon ve korelasyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Yapılan Korelasyon analizi sonuçlarına göre, Duygusal Bağlılık ile Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Örgüt Güven arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Devamlılık Bağlılığı ile Arkadaşlara Güven ve Örgüte Güven değişkenleri arasında negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. Son olarak, Normatif Bağlılık ile Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Regresyon Analizi sonucunda ise Örgütsel Güvenin yalnızca Örgüte Güven alt boyutunun Duygusal Bağlılığı artırıcı etkisi tespit edilirken; Normatif bağlılık üzerinde hem Yöneticiye Güven hem de Örgüte Güven değişkenlerinin birlikte benzer etkiyi gösterdikleri saptanmıştır.

Yöneticiye güven düzeylerinin incelenmesi sonucunda katılımcıların, yöneticiye olan güven algısının yüksek olması; çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güvenlerini de pozitif yönlü etkilemektedir. Ayrıca örgüte duydukları bağlılık düzeyleri devamlılık kavramından tamamen bağımsız olarak pozitif yönlü olmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin incelenmesi sonucunda, duygusal ve normatif bağlılığa pozitif etkisinin yanında örgüte olan güvenle de doğrudan etkilediği söylenebilir. Çalışma arkadaşına olan güvenin, örgütün geneline olan güveni tetiklediği görülebilmektedir.

Örgüte güvenin de yine diğer güven boyutları ile benzer şekilde duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Genel olarak özetlemek gerekirse; güvenin bu üç boyutu örgüte olan bağlılığı bir zorunluluktan pozitif yönlü ayırtmaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda katılımcıların duygusal bağlılıklarının, normatif ve

devamlılık bağılıklarına göre, daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ile araştırmaya katılanların kişisel amaç ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile örtüştüğünü ve örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın, kabul edip içselleştirdikleri söylenebilir.

Diğer yandan katılımcıların devamlılık bağılıklarının düşük olması; bireylerin örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı, örgütte fazla kalma zorunluluğu hissetmemeleri ile açıklanabilir. Devamlılık bağılıklarının düşük olmasının bir nedeni de duygusal bağılıkların yüksek olması olarak gösterilebilir. Duygusal bağıllık ile devamlılık bağıllığı arasında, zayıf da olsa, ters yönlü bir ilişki ($r = -.148$) bulunmuştur. Katılımcıların duygusal bağıllıklarının yüksek olması onların devamlılık bağıllığı düzeylerine negatif etki etmiş olabilir. Bu sonucun; kuramsal varsayımları desteklediği ve devamlılık bağıllıklarının düşük seviyede olmasının örgüt açısından olumlu bir durumu gösterdiği söylenebilir.

Araştırma yapılırken bazı kısıtlamalar ile karşılaşmıştır. Araştırmada karşılaşılan en önemli kısıt, ülkemizin içinde bulunduğu kriz ortamında örgütlerin yaşadıkları mali sorunlar nedeni ile gerek mali gerekse sosyal eğilim ve uygulamalarında normal şartların dışında hareket etmekte olmalarıdır. Bu yüzden bayilerin finansal durumlarının örgütte güven ve bağıllığa olan etkisi değişkenler arasında araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bunların yanı sıra, çalışmanın kısıtlı bir zamanda yapılması, örneklem hacminin de sınırlı tutulmasını ve anket tekniği ile veri toplanmasını gerekli kılmıştır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, daha geniş ve farklı örneklem hacimleri ile çalışmaları önerilebilir. Ayrıca, çalışanlarla yapılacak yüz yüze görüşmeler ile onların örgütsel bağıllıklarını belirlemede örgütsel güven değişkeninin rolünü daha derinlemesine inceleyerek saptamak mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

Akıncı Vural, Beril ve Coşkun, Gül (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Altuntaş, S., ve Baykal, U. (2010). *Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels And Their Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Nursing Scholarship, 42(2), 186-194.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.

Arslan, Ömer Emre (2011), *Örgütsel Adalet, Örgütsel Anomi, Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*. Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi, 20(1), 33-44.

Barker, R. and Camarata, M., (1998). "The Role Of Communication In Creating And Maintaining A Learning Organization: Preconditions, Indicators And Disciplines." *Journal of Business Communication*, 35, 443-467.

Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi

Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Balcı, Ali. (2000). Örgütsel Sosyalleşme, Kuram, Strateji ve Taktikler. Pegem A Yayıncılık: Ankara.

Baltacı, A., Tiyek, R. ve Burgazoğlu, H. (2016). *Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı Ve Motivasyon Faktörleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi*. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, 18(1), 49-77.

Bayraktaroğlu, Serkan (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları

Baysal, A. C. ve Paksoy, M., (1999). *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28, 1, 7-15.

Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). *Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism*. Academy of Management Review, 288-300.

Börü, D., İslamoğlu, G., ve Birsell, M. (2007). *Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması*. Öneri Dergisi, 27(7), 49-59.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). *When trust matters: The moderating effect of outcome favorability*. Administrative Science Quarterly, 42 (3), 558-583.

Bülbül, M., (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*”, *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Clugston, M., (2000). *The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave*. Journal of Organizational Behavior 21, 477-486

Costigan, R.D., Ilter, S.S., & Berman, J.J. (1998). *A multi-dimensional study of trust in organizations*. Journal of Managerial Issues, 10(3), 303-317.

Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?*.Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 28(28), 68-90.

Çekmecelioğlu, H. (2006). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8 (2), 153-168.

Derin, Neslihan (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 139-150.

Demirel, Y. (2008). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi. 15(2), 179-194.

Dirks, K. T. (2000). *Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball*. Journal of Applied Psychology, 85(6), 1004-1012.

Doğan, Ebru Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Eğriboyun, Dursun (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Bolu ili örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Erdem, Ferda (2003). Sosyal Bilimlerde Güven içinde Örgütsel Yaşamda Güven”, Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara, 153-182.,

Ertong, G. (2011). *Niklas Luhmann’ın sosyal sistemler kuramı ve güven tartışmaları bağlamında sağlık sistemi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (2), 3-26.

Gillespie, N.A., & Mann L. (2004). *Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust*. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 588-607.

Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. P. (1998). *An Examination Of Organizational Trust Antecedents*”. *Public Personnel Management*. 27(3), 321-338.

Gökmen, S., (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi’ni Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. ve Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and The Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.

Hardy, C., Phillips, N. ve Lawrence, T. (1998). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. *Trust Within and Between Organizations*, 64-87.

Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualistic versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, 24(4), 195-216.

Joseph, E.E. & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Kalemci Tüzün, İpek (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in a Rublic Organization. Doctoral Dissertation, Northcentral University, AZ.

Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kaya, O., (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ketchand, A. A. ve Strawser, J. R. (2001). *Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research*. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.

Klimoski, R. J. ve Hayes, N. J. (1980). *Leader Behavior and Subordinate Motivation*. *Personnel Psychology*, 33(3), 543-555.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage. The psychology of Commitment Absenteeism, and Turn Over*. London: Academic Press Inc.

Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S.H. (2004). *Understanding organizational trust- foundations constellations, and issues of operationalisation*. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.

Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). *Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory*. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

Nyhan, R.C., (2000). “Changing The Paradigm Trust and Its Role in Puplic SectorOrganization”, *Amarican Review of Public Administration*, Vol:30, No:1, March87-109, Sage Puplications, Inc.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986), “*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*”. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Önderoğlu, Seçil (2010), “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara

Özbek, M. Ferhat (2006). *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Özbek, M. F. (2011). *Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1).

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21),77-96.

Öztürk, Muhammed (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Paliszkiewicz, J. (2011). *Inter-organizational trust: Conceptualization and measurement*. International Journal of Performance Measurement, 1, 15-28.

Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgüte güvenin etkisi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Polat, Soner (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.

Reinke, S.J., (2003). “Does The Form Really Matter? Leadership, Trust, and Acceptance of the Performance Appraisal Process”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 23, No. 1, 23-37,

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Sağlam Arı, G., (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:2, ss.17- 36 <www.ttef.gazi.edu.tr> adresinden 1 Ağustos 2008 tarihinde alınmıştır.

Sakallı Özafşarlıoğlu, S. (2015). *Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Salamon, S.D., & Robinson, S.L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593–601.

Seymen, A. Oya (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Starnes, B., Truhon, S., & McCarthy, V. (2012). Organizational trust: Employee-employer relationships. In *A Primer on Organizational Trust* (pp. 1-16), ASQ Human Development & Leadership Division. 17.12.2017 tarihinde <http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/trust.pdf> adresinden erişilmiştir.

Stoner, C.R. ve Hartman, R. I. (2000) “*Team Building: Answering Tough Questions*”, *Research Technology Management*, 34(4), 12-18.

Şimşek, Bahadır (2013). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Ünivertesesi, İstanbul

Tan, H. ve Tan, C. S. (2000). Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

Tekingündüz, Sebahattin (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.

Tokgöz E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Tolay, Ebru (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4): 334-352.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4):547-593.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need For trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2): 93-118.

Uyguç, N. ve Çırman, D., (2004). “D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler” *D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C:19 S:1, ss:91-99

Uygur, Akyay (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi, Ankara.

Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisini: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Varoğlu, D., (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Velez, P. ve Strom, T. (2012). *Effects of Organizational Trust*. Organization Development Journal, 30(2): 39-50.

Velez, P. ve Strom, T. (2012). *Effects of Organizational Trust*. Organization Development Journal, 30(2): 39-50.

Wasti, A.S., (2002). “Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context”, *International Journal o Intercultural Relations*, 26: 525-550.

Wang, K.Y., & Clegg, S. (2002). Trust and decision making: Are managers different in the people's republic of China and in Australia. *Cross Cultural Management*, 9 (1), 30-45.

Wech, B. A. (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.

Whitener, E.M., Brodt, S., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.

Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). *Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes. An Integrative Approach*. Organizational Behavior and Human Performance, 26(1), 81-96.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 395-412.

Yıldırım, Emre Şahin (2018). *İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Yılmaz, C., Kabadayı, E. T., ve Sezen, B. (2002). Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 181-192.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118

Yücel, S. ve Özdaşlı, K., (2010). *Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11), 67-83.