

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İLLER BANKASI A.Ş.'DE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: PSİKOSOSYAL
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN BİR İNCELEME**

Ecehan TÜRKYILMAZ ÇELİKTEN

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İLLER BANKASI A.Ş.'DE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: PSİKOSOSYAL
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN BİR İNCELEME**

Ecehan TÜRKYILMAZ ÇELİKTEN

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Cengiz DİNÇER

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof.Dr. Müge KART

Ecehan TÜRKYILMAZ ÇELİKTEN tarafından hazırlanan “İller Bankası A.Ş. ‘de Örgütsel Bağlılık: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir İnceleme” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç.Dr.Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi 19.06.2018

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ecehan TÜRKYILMAZ
ÇELİKTEN
06 Haziran 2018

İller Bankası A.Ş.'de Örgütsel Bağlılık: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir İnceleme

(Uzmanlık Tezi)

Ecehan TÜRKYILMAZ ÇELİKTEN

İLLER BANKASI A.Ş.

Haziran 2018

ÖZET

Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek ve rekabet koşulları altında uzun süre yaşamlarını sürdürmek isterler. Bunun için maliyetleri azaltmak, etkinliği ve verimliliği arttırmak gerekmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu anlaşılmıştır ki, bunun en önemli parçası çalışanların tutumlarıdır. Bu tutumlar içerisinde ise örgütsel güvene dayalı örgütsel bağlılık önemli bir yer tutmaktadır. Kamu kurumlarının, kamu kaynaklarını kullanıyor olması verimliliğin ülke ekonomisi için ayrıca önemli olmasına sebep olmaktadır. Kamu çalışanlarının tutumları da verimliliği büyük ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada da bir kamu kurumu olan İller Bankası A.Ş.'nin farklı iş tanımlarına sahip olan idari ve teknik kadro çalışanlarının bağlılık tutumları ve bu tutumun güvenle ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, işe alım koşulları aynı olan 2011 sonrası işe girmiş personele anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, idari kadro çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin, teknik kadro çalışanlarına göre daha düşük olduğu görülmüş ve buna dair öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel bağlılık, örgütsel güven, kamu kurumları, verimlilik, çalışan tutumları

Sayfa Adedi

: 85

Tez Danışmanı (Kurum)

Cengiz DİNÇER

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof.Dr. Müge KART

Organizational Commitment in İller Bankası A.Ş.: An Analysis of Psychosocial Variables

(Expertise Thesis)

Ecehan TURKYILMAZ CELİKTEN

İLLER BANKASI A.Ş.

June 2018

ABSTRACT

Organizations want to achieve their targets and continue their lives for a long term under competitive conditions. For this, it is necessary to reduce costs, improve efficiency and productivity. It has been understood as a result of the research that the most important part of this is the attitudes of employees. Organizational commitment based on organizational trust takes an important place in these attitudes. The fact that public institutions use public resources makes productivity more important for the country's economy. Public employees' attitudes also affect productivity significantly. In this study, the commitment attitudes of administrative and technical staff with different job descriptions of İller Bankası A.S., which is a public institution, and the relation of this attitude with trust have been examined. According to this, it is conducted a survey to employees who were hired after 2011 with the same conditions of recruitment. Survey results were analyzed by the program SPSS. According to results, it is seen that the level of organizational commitment of administrative staff is lower than that of technical staff and suggestions are presented about it.

Key Words : Organitaional commitment,organizational trust, public institution, productivity, employees' attitudes

Page Number : 85

Supervisor (Corporate), Cengiz DİNÇER
Supervisor (Ankara University), Prof.Dr. Müge KART

TEŞEKKÜR

Çalıőmamı sürdürürken bana her ihtiyacım olduğunda yardım etmekten imtina etmeyen, bilgi ve birikimiyle beni yönlendirip tezim için kıymetli zamanını ayırıp çalıőmalarına yardım eden Prof. Dr. Müge KART'a, her zaman desteğini yanımda hissettiğim müdürüm ve kurum danışmanım Cengiz DİNÇER'e, iş yükümü hafifletmek suretiyle beni yormadan bu tezi bitirmeme çok büyük yardımı olan sevgili çalışma arkadaşım Çağatay AKŐEN'e, ne zaman kendimi sıkılmış ve yorulmuş hissetsem moral motivasyon desteğiyle beni kendime getiren, ayağa kaldıran biricik arkadaşlarım Emine AY, Nazlı DİNÇER ve Müge KUŐUM'a, kendilerini ihmal etmeme rağmen büyük anlayıő gösteren aileme teşekkür ederim. Ayrıca katkısı, desteği ve yardımları için ne söylesem az kalacağını bildiğim sevgili eőim ve en yakın arkadaşım Turgay ÇELİKTEN'e minnetlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	7
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	7
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması	10
1.2.1. Tutumsal yaklaşım.....	10
1.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	20
1.3. Örgütsel Bağlılık Faktörleri	21
1.3.1. Kişisel-demografik faktörler.....	22
1.3.2. Örgütsel faktörler.....	26
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	29
1.4.1. Örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri açısından sonuçları	30
1.4.2. Örgütsel bağlılığın bireysel açıdan sonuçları	32
1.4.3. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları	33
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	35
2.1. Güven Kavramı	35
2.2. Örgütsel Güven Kavramı	39
2.3. Örgütsel Güven Türleri	42
2.3.1. Yöneticiye güven	42
2.3.2. Meslektaşlara güven	44
2.3.3. Örgüte güven	45
2.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	46
2.4.1. Whitener'ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli.....	46
2.4.2. Mishra Güven Modeli.....	48
2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis Ve Winograd Güven Modeli	49

2.4.4. Mayer, Davis Ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	49
2.4.5. Bromiley Ve Cummings Güven Modeli.....	50
2.5. Örgütsel Güvenin Gelişimine Etki Eden Faktörler	50
2.5.1. Bireysel faktörler	50
2.5.2. Örgütsel unsurlar	51
2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları	54
3. UYGULAMA VE ANALİZ	57
3.1. Araştırma ile İlgili Bilgiler	57
3.1.1. Araştırmanın amacı.....	57
3.1.2. Araştırmanın kapsamı sınırları ve varsayımları.....	57
3.1.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme	58
3.1.4. Araştırmanın hipotezi	58
3.1.5. Araştırmanın yöntemi	58
3.1.6. Araştırmanın verilerini elde etme yöntemi	58
3.2. Katılımcılar.....	59
3.2.1. Örneklem grubu ile ilgili tanımlayıcı istatistikî bilgiler	59
3.3. Bulgular.....	66
3.3.1. Korelasyon çözümlemesi sonuçları	66
3.3.2. Regresyon çözümlemesi sonuçları	67
3.3.3. Gruplar arası karşılaştırmalarla ilgili bulgular.....	68
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	85
EK-1 ANKET FORMU	87
ÖZGEÇMİŞ	91

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2.1. Örgütsel güven tanımları	36
Çizelge 3.1. Örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler	59
Çizelge 3.2. Cinsiyet ve unvana göre frekans dağılımları	60
Çizelge 3.3. Örneklem grubunun yaşa göre sayısal dağılımı.....	62
Çizelge 3.4. Örneklem grubunun eğitim düzeyi	62
Çizelge 3.5. Örneklem grubunun kurumda çalışma süresi	63
Çizelge 3.6. Örneklem grubunun unvana göre dağılımı	64
Çizelge 3.7. Örneklem grubunun daha önceki çalışma tecrübesi	65
Çizelge 3.8. Örgütsel bağlılık alt boyutları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler.....	67
Çizelge 3.9. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının yordanmasına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	67
Çizelge 3.10. Örgütsel güven ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarının unvan türüne göre karşılaştırılması.....	69
Çizelge 3.11. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Ortalamaları	70

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 3.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları	60
Şekil 3.2. Örneklem grubunun yaşa göre grafiksel dağılımı	61
Şekil 3.3. Örneklem grubunun eğitim düzeyine göre grafiksel dağılımı	63
Şekil 3.4. Örneklem grubunun Kurumda çalıştığı süre.....	64
Şekil 3.5. Örneklem grubunun unvana göre dağılımı	65
Şekil 3.6. Örneklem grubunun daha önceki çalışma tecrübesi	66

GİRİŞ

İşletmelerde insan unsurunun yeri en baştan beri tartışılmalıdır. Başlangıçta insan, üretimin diğer girdileri gibi değerlendirilmiş, örgütün veriminin arttırmasında çalışan sayısının çoğaltılmasının ya da çalışma saatlerinin arttırılmasının yeterli olacağı düşünülmüştür. Bu anlayışın yanlışlığı çok zaman geçmeden anlaşılmış ve insanların sosyal-duygusal yönünün çalışma hayatında da önemli bir yeri olduğu fark edilmiştir. Günümüzde ise bu farkındalık oldukça yüksektir. Örgütün, ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği içinde hareket eden insanlardan oluştuğu göz önünde bulundurulursa, insan unsurunun öneminin anlaşılması şaşırtıcı olmayacaktır. Çalışanlar, örgütlerin başarılarının en önemli kaynağı haline gelmiştir (Eğinli, 2009). Piyasanın rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, hızlı hareket kabiliyeti, bilgiyi güncel tutma ve değişen piyasa beklentilerini karşılama gibi unsurlar ancak insan kaynağı sayesinde sağlanabilmektedir. Örgütlerin rekabet gücünü bu koşullar altında yüksek tutabilmesi, insan kaynağını işin gereklerine göre nitelikli hale getirmesi ve bu nitelikli insan kaynağının, örgütün faydası için hareket etme motivasyonunun yüksek olmasıyla doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla, örgütün başarısı ve verimliliğinin çalışanların örgüt yararına hareket etmesi ve nitelikli iş gücünün örgütte kalması ile doğru orantılı olduğu söylenebilir (Koçel, 2003).

Çalışanları işin gereklerine göre eğitmenin örgütlere bir maliyet yüklediği unutulmamalıdır. Örgütlerin maliyetleri azaltmadan rekabet gücünü ve karlılığını arttırmasının mümkün olmadığı göz önünde bulundurulursa, nitelikli iş gücünün örgütte kalmasını sağlamak örgütlerin amaçlarından biridir. Bu iş gücünün, örgütte kalırken, verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan faktörün ise örgüte olan bağlılığı olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sebeplerle örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkmış ve üzerinde çokça araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların çokluğu, kavramın birçok farklı şekilde tanımlanmasını da beraberinde getirmiştir. Örgütsel bağlılık en genel anlamda, çalışanın örgütün amaçları ve değerlerine olan inancı, örgütün hedeflerini gerçekleştirmedeki hevesli oluşu ve örgütte kalma niyeti olarak tanımlanabilir. Allen ve Mayer (1990), literatürde bağlılığın genellikle çalışan devir hızı üzerinden ele alındığını ve örgütten ayrılmayı daha az düşünen çalışanın

örgüte daha bağılı olarak tanımlandığını belirtmiş; ancak her tanımında yer alan bu niyetten daha önemli olan hususların çalışan bağılılığını oluşturan psikolojik durumlar, bağılılığın gelişiminde neyin öncü rol oynadığı ve bağılılık oluşturmaya beklenen davranışlar olduğunu vurgulamışlardır. Önerdikleri modelde, duygusal, devam ve normatif bağılılık olarak üç tip bağılılık vardır. Anılan bağılılık türlerinin oluşma nedenleri de, oluştuktan sonra iş üzerindeki etkilerinin de farklı olduğu ifade edilmiştir. Normatif bağılılık, üzerinde en az inceleme yapılan bağılılık türüdür ve genellikle sadakatin bir norm olarak içselleştirilmesiyle oluşan bireysel bir tutum olarak görülmüştür. Ancak normatif bağılılığın örgüt üzerinde nasıl bir etkisi olduğu kesin olarak gözlemlenememiştir. Devam bağılılığı ise, çalışanın işten ayrılmanın maliyetli olduğunu ve başka alternatifinin olmadığını düşünmesiyle geliştirdiği bir bağılılık türüdür ve verimliliğe fazla bir etkisi yoktur. Örgütler açısından asıl farklılığı yaratan ise duygusal bağılılıktır. Duygusal bağılılık, örgüt içindeki olumlu tecrübelerden doğar ve çalışanın örgütle özdeşleştiğini gösterir (Allen ve Meyer, 1996). Dolayısıyla, verimliliği arttırmak isteyen bir örgütün bu tip bağılılığı arttırması gerekmektedir. Örgütsel bağılılığı arttırmanın yollarından biri de çalışanın örgüte güvenini sağlamaktır. Çünkü çalışanın örgüte güven duyması, aynı zamanda örgüte duygusal bağılılığını sağlar ve böylece kişi örgütle kendisini özdeşleştirebilir, işinden tatmin olur ve işten ayrılmayı düşünmez (Demircan ve Ceylan, 2003).

Güven, her ilişkide olduğu gibi çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide de temeli oluşturur. Güven bazı araştırmacılar tarafından, davranışların arkasında yatan nedenle ilişkilendirilirken, bazıları tarafından ise daha içsel bir boyutta algılanmış, bireyin tercihlerini, yargılarını oluşturduğu söylenmiştir. Bir toplumda güvenin sağlanması, ekonomik büyüme, kurumsallığın yerleşmesi, kamu hizmetlerinin niteliğinin artması, suç oranlarının düşmesi gibi sonuçları olduğu bazı araştırmalarda yer almıştır (İslamoğlu, Birsal, ve Börü, 2007). Toplumda geniş etki alanına sahip olan güvenin örgüt içinde de etkisinin büyük olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel güven genel olarak, çalışanın emeğinin örgütte karşılık bulacağına dair olumlu beklentisi, örgütün amaçlarına, değerlerine ve verdiği sözleri yerine getireceğine dair inancı olarak tanımlanabilir. Örgütsel güven aynı zamanda, örgüt içinde çalışanlara adil davranılmasını, sorumluluk ve yetki verilmesini de içerir. Çalışanların, ortak değer,

inanç ve hedefler oluşturması ancak güvenle sağlanabilir. Örgütsel güven, yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güveni de içeren çok boyutlu bir kavramdır. Örgüt içindeki bireylerin birbirine güvenmesi ve yöneticilerin kurumsal yapı altındaki tutumları örgütsel güvenin oluşmasında oldukça etkilidir. Güven ilişkisinin kurulması, karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Örgüt içinde de güvenin oluşmasında en büyük rol, sorumluluk dağıtma, ilişkileri ve işleri düzenleme, işin yapılmasında öncü ve karar verici olma bakımından en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Adil ceza-ödül sistemi, sorumluluk ve yetki paylaşırma, emeğin değerlendirilmesi gibi davranışlar çalışanlar arası ve yöneticiye karşı güveni pekiştirir. Bu şekilde çalışanlar, hem örgüt içinde kendilerini huzurlu hisseder, hem de kendilerini gerçekleştirdikleri bir ortamda emeklerinin karşılığını alacağını düşünerek yüksek motivasyonla çalışırlar. Böylece örgütün verimliliği ve başarısı artar (Akmaz ve Erbaşı, 2017).

Örgütlerin, rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için güven tutumuna dayanan örgütsel bağlılığı inşa etmeleri gerekmektedir. Ancak böyle bir bağlılık sonucu, çalışanın amaçları ile örgütün amaçları birbiriyle özdeşleşebilir ve bu özdeşleşme sonucu çalışan örgütün başarısını kendi başarısı olarak görüp sahiplenebilir. Örgütün başarısını kendi başarısı olarak gören çalışan, yetenek, bilgi ve tecrübesini iş için örgüt yararına kullanmaktan da kaçınmayacaktır. Çalışanın, emeklerinin karşılığına alacağına dair olumlu beklentisi de sergilediği bu yüksek performansın devamlılığını sağlayacaktır. Bunların aksine, düşük güven ortamında belirsizlik ve şüphe hakim olacak ve çalışanların iş tatmini, örgüt yararına çalışma davranışı ve bağlılığı azalacak, dolayısıyla verim düşecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise, yöneticilerin verdiği talimatlara ve örgütün kendisinden beklentilerine olumlu cevap vereceklerdir. Bunların yanında, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmakta, örgütten ayrılma niyetleri daha az olmaktadır. Bir çalışanın örgüt içinde yetişmesinin ve uyum sağlamasının belli bir maliyeti vardır. Çalışanların sık değiştiği bir örgütte bu maliyet oldukça yüksektir. Bağlılık, yeni çalışanların işe alım ve yetiştirilme maliyetlerini de düşürmektedir. Anlaşılacağı üzere bir örgütte, güven temelli bağlılığın arttırılması oldukça önemlidir.

İller Bankası A.Ş. (Banka), yerel yönetimlere kentsel ihtiyaçlarını karşılaması amacıyla, proje üretmek ve geliştirmek, kredi sağlamak, danışmanlık yapmak ve teknik destek sağlamak üzere faaliyet gösteren bir kalkınma bankasıdır. Bir kamu kuruluşu olan İller Bankası A.Ş.'de de verimliliğin önemi oldukça büyüktür. Kullanılan kaynakların kamu kaynağı olması ve iş süreci sonunda ortaya çıkan ürünlerin tüm ülkenin kalkınması ile ilgili olması bu önemi daha da arttırmaktadır. Çalışanlarının performansının yükselmesi, örgütün ve dolayısıyla ülkenin yararına olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ile sonuçlanacaktır. Bankanın bu işleri yürütmek üzere teknik ve idari kadroları bulunmaktadır. Fakat genel olarak Banka ana faaliyetleri teknik personel tarafından yürütülmektedir. 2011 yılında çıkarılan 6107 sayılı İller Bankası AŞ Hakkında Kanunla anonim şirket statüsü kazanan Bankanın, adı geçen kanunla birlikte personel yapısında da değişiklikler gerçekleşmiştir. Buna göre, kuruma 2011 yılından itibaren Kamu Personeli Seçme Sınavı ile uzman yardımcısı ve teknik uzman yardımcısı unvanlarıyla personel alımına başlanmıştır. Bu tarihten önce idari kadroda çalışanların, eğitim durumları lise düzeyindeyken, bu tarihten sonra üniversite mezunu olarak değişime uğramıştır. Yaşanılan bu değişiklik daha önce teknik ve idari kadroda çalışanların statü olarak birbirlerinden farklı olması durumunu da ortadan kaldırmıştır. İdari kadroda çalışan personelin iş tanımları değişmezken statüleri değişmiştir.

Bu çalışmada da bu değişiklik sonrası Bankada, eşit eğitim düzeyinde farklı iş tanımlarına sahip olan 2011 sonrası işe girmiş, teknik ve idari kadroda çalışan personelin bağlılık tutumları ile bağlılığın temelini oluşturan güven tutumları incelenecektir. Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının farklı unvanlara sahip çalışanlar arasında dağılımı ve bunların güvenle ilişkileri anlaşılmasına çalışılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı tanıtılacak ve bu kavram üzerinde yapılan çalışmalar incelenecektir.

İkinci bölümünde, örgütsel güven kavramı, türleri, güvenin nedenleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise İller Bankası A.Ş. çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın soruları, yöntemi ve araştırma sonuçları ele alınacaktır. Sonuç kısmında ise, bu araştırmanın sonuçlarından söz edilerek çıkarımlarda ve öneriler de bulunulacak, gelecek çalışmalar için bazı öneriler sunulacaktır.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağın gücünü göstermektedir. Örgütsel bağlılığın, örgüt performansına pozitif yönlü bir katkısının olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bağlılığın yüksek olmasının işe geç gelme, verimsiz çalışma, devamsızlık gibi olumsuz durumları minimum seviyeye indirdiği, ayrıca ürün, hizmet gibi çıktılara da olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir (Sığırı, 2007: 125-126).

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgüt ile kurdukları bağlar, örgüt açısından en önemli değer olan çalışanların, ortak bir amaç ve kültür için birleşmelerini sağladığı gibi çalışanların aidiyet duygularını da geliştirmektedir (Çakır, 2001).

1970'lerden itibaren sosyoloji, sosyal psikoloji gibi farklı alanlardan araştırmacılar örgütsel bağlılık ile ilgilenmiş ve bu alanda yapılan çalışma sayısında artış gözlenmiştir.

Günümüz örgütlerinde çalışanların örgüt için yüksek verimle çalışmaları, fayda sağlama çabaları, motivasyon ve girişimciliklerini artırmaları istenmektedir (Hüseyniklioğlu, 2010). Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından incelenen ve üzerinde sıkça durulan bir konudur. Kavram gerek çalışan gerek örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde, bu kavram ile ilgili farklı tanımlamaların bulunduğu görülmekte olup örgütsel bağlılık hakkında yapılan tanımlamalar her geçen gün değişikliğe uğramaktadır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğu örgütsel bağlılığı, Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) tanımladığı gibi, iş görenin örgütüne karşı duygusal olarak hissettiği bir bağ olarak tanımlamış; iş görenlerin örgütlerinin değer ve amaçlarını benimseyip kabul ettikleri oranda bağlılık geliştirebildikleri öne sürülmüştür (Wasti ve Önder, 2003).

Modern yönetim modellerine bakıldığında örgütsel bağlılık kavramının son dönemde en fazla ilgi çeken kavramlardan olduğu ve çalışanların işle ilgili tutumları

arasında en önde gelenlerden olmasına ve son yıllarda üzerinde çokça durulmasına rağmen kavramı tanımlama hususunda fikir birliği oluşmamıştır (İnce ve Gül, 2005: 13).

Kavram ile ilgili fikir birliği oluşmamasının en önemli nedenleri arasında; farklı disiplinler olan sosyoloji, psikoloji, bunun yanı sıra sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlardan araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları açısından incelemeleridir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmış olup bu tanımlardan bazılarına izleyen bölümde yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık, kurum çalışanlarının kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ile beraber örgüte karşı gelişen bir özdeşleşme ve bağlanma duygusudur. Kurum içerisinde gelişen bu duygu, örgüt misyonunu ve vizyonunu benimseme örgüt çıkarlarını üstün tutma gibi davranışları öne çıkaran bir faktör olarak karşımıza çıkar (Çetin, 2011).

Bağlılık; çalışanların örgüt içi performansı, kullandığı zaman, gösterdiği çaba, sarf ettiği emek, statüsü ve maddi değerleri örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesiyle, mevcut koşullarda başka bir iş tercih etmeyip, yaptığı işi sürdürme isteğidir (Balay, 2000: 32-33).

Baysal ve Paksoy (1999) ise örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte olan bağlılığını, örgütün hedeflerini benimsemesi, örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesi olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Nartgün ve Menep, 2010: 288-316).

Becker (1960) örgütsel bağlılık tanımı, çalışanların çalıştıkları süre boyunca örgüte yaptıkları katkılar ile gelişen ve çalışılan bu süre zarfında harcadığı emek, süre, çaba, kazanılan statü ve para gibi maddi değerleri örgütten ayrıldığı zaman yitirebileceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışdır (Aktaran: Balay, 2000: 32-42).

Örgütsel bağlılığın, çalışanların bir örgütle gönüllü olarak çalışmasına yol açan sebep olarak tanımlandığı düşünüldüğünde, bağlılığın örgüte karşı psikolojik bir aidiyet

olduğu ortaya çıkmaktadır. Gurur ve saygı kavramlarının bu duyguyla ilişkili olduğuna dair kanıtlar da ortaya konulmuştur (Boezeman ve Ellemers, 2007: 771-775). Örgütün, çalışma alanında rekabet avantajı kazanmasını sağlayanlar daha çok örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardır. Bu nedenle de örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütleri bakımından çok değerli ve gerekli birer kaynak durumundadırlar.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok kabul gören tanımlamalardan biri Porter, Steers ve Mowday (1974) tarafından yapılan tanımlamadır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık; çalışan bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütün amaç ve değerleri yönünde çaba sarf gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Çavuş ve Gündoğan, 2008: 18-34).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda, sahip olduğu dinamik yapı ile örgüt içerisinde herhangi bir olumlu neden olmasa dahi çalışan davranışını etkileyerek çalışanları harekete geçirebilen ve bireyin örgüte bağlanmasını sağlayan bir anlam taşımaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007).

Kanter'e (1968) göre ise örgütsel bağlılık; çalışan bireylerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına çaba gösterdiği süreci ifade etmektedir (Aktaran: Koç, 2009: 200).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; iş görenin çalıştığı işten ayrılmayı veya işine devam etme kararını da kapsayan ve çalışanın örgüt ile ilişkisini tanımlayan bir ruh halidir şeklinde tanımlar. Bu şekilde tanımlanan bağlılık iş görenin örgüt hedeflerini benimsemesi ve iş için belirlenmiş görevleri yerine getirmek için sarf edilen çabayı da gösterir (Meyer ve Allen, 1991: 61-65).

O'Reilly ve Chatman (1968) örgütsel bağlılığı, çalışanın, örgütün özelliklerini veya bakış açısını, benimsenmesi ve kabullenmesi şeklinde tanımlar (Aktaran: Yavuz ve Tokmak, 2009).

Sabuncuoğlu ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle kurduğu ilişki sonrası şekillenen ve çalışanların örgütün sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış, şeklinde tanımlamıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 613).

Davranışsal açıdan ise örgütsel bağlılık; kişinin davranışlarıyla şekillenen ve bu davranışları sayesinde kazandığı bağlılığı sürdürme inancı olarak tanımlanmaktadır (Salancik, 1977).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı iki şekilde incelenmektedir. Örgütsel davranış kuramı, bu kavramı, tutumsal yaklaşım olarak incelerken; sosyal psikoloji, davranışsal açıdan incelemektedir. (Mowday, Porter, ve Steers, 1982)

Tutumsal yaklaşıma göre örgüte duyulan bağlılık, duygusal bir tepki şeklinde gerçekleşirken, davranışsal yaklaşıma göre bağlılık bireyin geçmiş davranışlarının bir devamı niteliğinde gerçekleşmektedir.

İzleyen bölümde bu iki yaklaşım kısaca tanıtılmaktadır.

1.2.1. Tutumsal yaklaşım

Buchanan'ın Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşımın ilk temsilcilerinden olan Buchanan'a (1974) göre kişinin geçmişte yaşadığı bazı deneyimler kişinin örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Bu etkilerin zaman içinde nasıl değişebileceği ve nasıl sonuçlar verebileceği ile ilgili olarak yazında bir eksiklik olduğunu savunan Buchanan, konu ile ilgili olarak Hall ve Nougaim'in (1968) ortaya attığı "ihtiyaçların yoğunluğunun yöneticilik kariyerinin ilk beş yılında değiştiği" görüşünden hareket etmiştir. Bu bağlamda ihtiyaçlar tatmin edildikçe bağlılık yaratan deneyimlerin de eskiye oranla değişebileceğini savunmuştur (Buchanan, 1974). Buchanan örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt içinde üstlendiği role göre örgütün değerlerine karşı oluşan taraflı ve duygusal bir bağ olarak tanımlamaktadır.

Buchanan'a göre bağlılık üç bileşenden oluşmuştur. Bunlar, özdeşleşme, katılım ve sadakattir. Özdeşleşme, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyi ifade eder. Katılım,

kişinin örgütteki rolüne gömülmesi, o rolün gereklerini yerine getirmeyi içselleştirmesidir. Sadakat ise, bir his olarak örgüte karşı duyulan bir yakınlıktır.

Buchanan'a (1974) göre yaptığı çalışmada çalışanın örgütte çalışma süresi, iş arkadaşlarıyla ve amirlerle olan sosyal etkileşimi, başarı ve örgüt içi yükselmenin bağlılığın farklı belirleyicileri olduğunu tespit etmiştir. Buchanan (1974: 545) ayrıca bağlılığın ilk iki basamakta yani özdeşleşme ve katılım aşamalarında oluştuğunu savunmuştur (Aktaran: Oksay, 2011).

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığı, bireyin sosyal sistemlere dahil olma konusundaki istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak toplumsal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamaktadır. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık ise, bireyin etkilendiği davranışsal ihtiyaçların farklılığına göre "devam (continuance) bağlılığı, birbirini tutma veya kenetlenme (cohesion) bağlılığı ve kontrol (control) bağlılığı", olarak sınıflandırılmaktadır (Kanter, 1968: 499-507). İzleyen bölüm bu bağlılık türlerinin kısaca betimlenmesine ayrılmıştır.

Devama yönelik bağlılık (Continuance commitment)

Bu bağlılık türü, bireyin grup üyeliğini sürdürme yönünde fark ettiği bir çıkarı bulunması sonucu örgüt içerisinde kalmayı devam ettirmesi ve örgütün devamlılığına adanmasıdır.

Bu yaklaşım, örgütten ayrılmanın maliyetinin örgüt içerisinde kalma maliyetinden yüksek olması görüşüne dayanmaktadır. Bu tür, bireyin örgütsel rolüne karşı duyduğu bağlılık olup, bilişsel yönelimleri de içerisinde barındırmaktadır. Yine bu bağlılık türünde örgüt üyesi olan bireyin bu üyelik karşılığında özveri göstermesi ve kendisi için önem arz eden maddi ve manevi bazı unsurlardan vazgeçmesini gerektirmektedir (Kanter, 1968: 500).

Kenetlenme bağlılığı (Cohesion commitment)

Bu bağlılık t¼r¼, bireyin dahil olduğu grup ve grubun içerisindeki ilişkilerle olan bağlılığı olarak tanımlanabilir. Bireyin dahil olduğu grup içerisinde yer aldıkça ve grup içerisine katılım sağladııka duygusal açıdan doyum sağlamaktadır. Bu Şekilde grup bilinci sağlanmakta ve üyelerin içinde buldukları gruba aidiyetleri, bağlılıkları ve sadakatleri artmaktadır (Kanter, 1968).

rg¼tler, psikolojik bağlılık ve kenetlenmeyi gerçekleştirmek amacıyla oryantasyon programları, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, yeni üyelerin herkese duyurulması, kuruluş kutlamaları gibi çeşitli yöntemlere başvururlar. (Saldamlı, 2009: 20-25)

Kontrol bağlılığı (Control commitment):

Bu bağlılık ifadesi grup üyelerinin liderin verdiği direktifleri yerine getirmeleri ve onun kuralları doğrultusunda hareket etmeleri anlamına gelmektedir. Bireylerin yesi olduğu rg¼t¼n isteklerini yerine getirmesi ve rg¼te bağlılık hissetmesi sonucunda kişisel davranışlarını da rg¼t¼n istekleri doğrultusunda Őekillendirdięi bir sınıflandırma olarak ifade edilebilir. (Kanter, 1968)

Tahmin edilebileceği gibi, Kanter tarafından öne s¼r¼len  bağlılık t¼r¼ içerikleri itibariyle birbirinden farklı sonuçlara neden olmaktadır. rnek olarak; devama yönelik bağlılığın y¼ksek olduğu bir rg¼tte çalışanların rg¼tte kalma s¼relerinin daha y¼ksek olduğu gr¼lmektedir. Diğer taraftan kontrol bağlılığının daha y¼ksek olduğu rg¼tler açısından rg¼t üyelerinin kendi değer ve normlarını rg¼t¼n değer ve normlarıyla uyumlaştırması daha kolay olmaktadır. Kenetlenme bağlılığı ise rg¼te dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendini koruma ve savunma açısından daha b¼y¼k g¼ vermektedir. Kanter; bağlılık t¼rleri yapıları itibariyle farklı sonuçlara neden olsa da her üç¼n¼n de ilişkili olduğunu savunmaktadır. (G¼l, 2002)

Etzioni'nin Yaklaşımı

Bağlılık tipolojisi ile ilgili ilk çalışmalardan biri 1961'de Etzioni tarafından yapılmıştır.

Etzioni, örgüt üyelerinin kendilerine verilen direktiflere uyum sağlamalarına ilişkin bir model ortaya koymuştur.

Örgütün üyeleri üzerinde sahip olduğu güç veya yetkinin bireyin örgüte olan bağlılığını etkilediği öne sürülmektedir. Bağlılık üç ayrı formda sınıflandırılabilir (Mowday, Porter, ve Steers, 1982):

- a) Pozitif moral bağlılık (etik bağlanma),
- b) Hesapçı bağlanma,
- c) Yabancılaşma bağlılığı

Kişileri normlara ve beklentilere uygun davranışlar sergilemeye sevk eden üç çeşit gücün olduğundan söz eden Etzioni bunları; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç olarak sıralamaktadır. Korkutma gücü, bireyin örgütün değerlerine ve beklentilerine uygun hareket etmediği durumda karşı karşıya kalacağı tepkilerle ilgili olan güçtür. Korkutma gücünün aksine ödüllendirici güç ise bireyin davranışlarının örgütün beklentileri ile uyumlu olduğu durumlarda gerçekleşmektedir. Bu güç tanımı içerisinde iş görenin çalışması karşılığında alacağı ücret, ikramiye, performans primi, ücretli izin gibi farklı ödüller sıralanabilir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Ahlaki bağlılık (Moral commitment)

Ahlaki bağlılık örgütsel amaçları, değerleri ve normları kabullenme ve onları içselleştirmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türü kişinin, kendisini örgüte vakfettiği, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tuttuğu örgütün amaçlarını ve

yaptığı işi değerli gördüğü, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002: 43).

Çalışanın kendisini örgütle bütünleşmiş hissetmesi ve örgütün toplumsal amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ettiğini düşünmesi örgütün yürüttüğü faaliyetlere katılmak için istek duymasına katkı sağlamaktadır.

Hesapçı bağlılık (Calculative commitment)

Kişi ile örgüt arasındaki çift yönlü alış verişe dayanan ilişkiyi temel alan bu anlayışta kişinin örgüte katkıları karşılığında örgütten aldığı ödüllere dayalı bir bağlılık olduğundan bu bağlılık türü örgüte bağlılığın araçsal halini yansıtır. Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme nedeni bu ödüllere ulaşma isteğidir.

Bu anlayışta çalışan birey örgütün sunduğu maddi ve manevi imkanlardan daha fazla faydalanabilmek için sorumluluk bilinciyle hareket eder ve kendisine verilen işleri layıkıyla tamamlamak için çaba gösterir. İş gören sahip olduğu bilgi ve deneyimlerini örgüt içerisinde daha üst hiyerarşik kademelerde yer alabilmek amacıyla yöneticilerine sunar ve yöneticileriyle olumlu ilişkiler kurabilmek için çaba gösterir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 91).

Bu bağlılık türünde ahlaki bağlılığa oranla örgütle kişi arasında daha az yoğun bir ilişki bulunmaktadır.

Hesapçı bağlılıkta bireylerin bağlılığı güdülerin tatmin edileceği şekilde ayarlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle hesapçı bağlılıkta, Kanter'in devam bağlılığı yaklaşımında olduğu gibi, bağlılık, örgüt ve kişiler arasında gerçekleşen bir alışveriş niteliğinde görülmektedir (Gül, 2002).

Yabancılaştırıcı bağlılık (Alienative commitment)

Bu bağlılık türü; bireylerin örgüte karşı negatif bir bağlılığı söz konusu olup örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bireyler örgüte psikolojik olarak bağlılık duymamalarına rağmen örgüt üyeliğini devam ettirme durumundadırlar. İş görenin örgüte

olan bağlılığını sürdürmesinin nedenleri arasında alternatif iş imkânlarının bulunmaması, çalışanın örgütün i çevresi üzerinde kontrolünün bulunmaması gibi etkenler gösterilebilir.

Hesapçı bağlılığın temel özelliği örgütle birey arasında az yoğun bir ilişki bulunması iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, kişinin davranışlarına sınırlama gelmekte ve bunun sonucunda örgüte karşı olumsuz bir tutum ortaya çıkmaktadır (Sığrı, 2007).

Bu bağlılık türüne örnek olarak; hapishanede yer alan tutuklular, toplama kampındaki kişilerin durumu gösterilebilir. Bu tip bağlılık yaşayan bireyler kendilerini kapana kısılmış hisseder ve içinde buldukları koşullar nedeniyle buldukları ortamı bir daha geri dönmek üzere terk etmek isterler.

O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgüt içerisinde bulunan çalışanlardan sorumluluk duygusu yüksek olanlar, örgüte hizmet eden ve örgüte faydalı olabilecek davranışlar göstermeye daha yatkındırlar.

Sorumluluk duygusu ile birlikte gelen bu davranış şekli doğrudan ya da dolaylı olarak, örgüt üyelerinin işbirliğine ve örgüte katkı sağlar.

rnek olarak, örgüt için daha uzun saatler çalışan iş görenler, çalışma arkadaşlarına ve örgütün diğer birimlerine daha fazla katkı sağlayabilirler. İş yerinde uzun sreler geçiren birim yöneticileri, çalışanlar tarafından yöneltilebilecek soruları cevaplamada ve ihtiyaçları olan diğer konularda iş arkadaşlarına yardımcı olabilirler (Hatipoğlu, 2014).

O'Reilly ve Chatman ise örgütsel bağlılığı, çalışanların rgt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı e ayırmışlardır (Penley ve Gould, 1988: 22).

Uyum bağlılığı

Uyum bağlılığında iş görenler örgütün değerlerini paylaşmaz ancak belli dlleri kazanmak amacıyla örgüte bağlılık duyarlar. Diğer bir ifadeyle, bu bağlılık türü iş görenin dlleri kazanmak için tasarlanmış davranışlarını yansıtmaktadır (Gl, 2002).

Özdeşleşme bağlılığı

İş gören, içinde yer aldığı örgütün değerlerini ya da hedeflerini ulaşılamaz kabul etse dahi, örgütün sahip olduğu ve kendisine çekici gelen hedefleri sebebiyle örgüt ile var olan ilişkisini sürdürmeyi istediğinde özdeşleşme bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43). Bu bağlılık türü iş görenin, bulunduğu grubun bakış açısını kabul etme ve kendisini gruba uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Glova ve Demirsoy, 2012).

İçselleştirme bağlılığı

İş görenin sahip olduğu kendi değerleri ile örgütün ve diğer rgtnnn değerlerini uyumlu hale getirmesi durumunda ortaya çıkan bağlılık türüdür.

Başka bir ifadeyle, örgütün sahip olduğu değerlerin iş görenin tutum ve davranışlarına egemen olması durumu içselleştirme bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Glova ve Demirsoy, 2012).

Porter-Mowday-Steers'in Yaklaşımı

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları çalışmalar ile örgüt ile iş görenler arasında iki türlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Birinci tür ilişki, aslen biçimsel olarak bağlılığı ifade etmekte olup çalışanın zorunlu durumlar haricinde devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması gibi davranışları barındırır ancak iş görenin örgütten ayrılmamasına rağmen sıklıkla devamsızlık yapması, işe geç gelmesi gibi durumlar bağlılığın tam olmadığını ortaya koyabilir.

İkinci tür ilişki ise örgütsel üyeliğin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişki türü bağlılığın sadakat, güven işbirliği gibi faktörleri ortaya çıkarması durumudur. Burada iş görenin örgütten ayrılmaması, düşük devamsızlık yapması gibi durumlar örgütsel yapının gereği olabileceği gibi örgüte yüksek oranda bağlılığa veya güven, sadakat gibi durumlara bağlı olabilir.

Bununla birlikte bağlılık nedenlerinin tam olarak belirlenememesi bu alanda gerçekleşen çalışmalar için zorlayıcı olmaktadır (Mowday, Porter, ve Steers, 1982: 21).

Porter'a (1968) göre ise bağlılık; iş görenin çalıştığı örgütün lehine olmak üzere yüksek oranda çaba gösterme isteği, bununla birlikte bulunduğu örgütte yer almak ve örgüt içinde kalmak için güçlü bir istek duyması ve örgütün hedef ve politikalarını kabul ederek buna uygun hareket etmesi anlamına gelmektedir (Buchanan, 1974, s. 533-540).

Porter örgütsel bağlılığın üç bileşeni olduğunu öne sürmüştür:

- Örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı güçlü inanç duymak,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf etmeyi istemek,
- Örgütte kalmak için güçlü bir istek duymak.

Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığın yukarıda değinilen üç husustan oluştuğunu ileri sürmüş olsalar da; örgütsel bağlılığı sadece duygusal bağlılık üstüne odaklanan tek boyutlu bir yapı olarak görmüşlerdir (Mowday, Porter, ve Steers, 1982: 387-401) .

Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etniozi'nin savunduğu örgüte katılım modelinin çok fazla ilgi görmemesinin nedeni olarak modelin karmaşık olmasını ileri sürmüşlerdir. Bu modelde ahlaki katılım ve yabancılaştırıcı katılım olmak üzere iki duygusal boyut bulunmaktadır. Bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız mı birbirlerine zıt kavramlar mı olduğu net bir şekilde anlaşılamamıştır. Bu modelin diğer bir problemlili yönü ise bir örgüt için aynı anda katılımı ve uyumu sağlayan tek bir sistemin öngörülmesidir. Ancak örgütler aynı anda birbirinden farklı uyum sistemlerini ve katılım şekillerini bir arada bulundurabilmektedirler.

Penley ve Gould ise örgüt içerisinde birden fazla uyum sistemi ve katılım şeklinin aynı anda bulunabileceğini belirtmekte, yani her iki katılım şeklini bağımsız kavramlar olarak düşünmektedirler. (Penley ve Gould, 1988: 43-59)

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

İş görenlerin çalıştıkları örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul edip içselleştirdikleri oranda, örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissedecekleri öne sürülmektedir (Balay, 2000).

Literatürde yaygın kabul gören ve iki araştırma kapsamında yapılan çalışmalar doğrultusunda bağlılık kavramını ele alan Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına göre üç tür bağlılık türü vardır (Mowday, Porter, ve Steers, 1982).

Meyer ve Allen (1984) ilk başta, yukarıda yer alan iki tanımlamadan hareketle, öne sürdükleri modelde, örgütsel bağlılık kavramını duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak ikiye ayırmaktadır.

İkilinin daha sonra yaptığı çalışmada ise, Weiner'in (1982) savunduğu normatif bağlılık kavramını da kendi modellerine dahil ederek örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. (Meyer ve Allen, 1991: 61-89)

Duygusal bağlılık

Çalışan bireylerin örgüte karşı olan duygusal bağlılığını ifade eden bu bağlılık türünde çalışanların örgütsel değerlere tutunması ve özdeşleşmesi yoluyla örgütle yaklaşmasını ve bütünleşmesini ifade etmektedir. (Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Cheng ve Stockdale, 2003: 465-489). Bu bağlılık iş görenlerin örgütün amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgütün faydasına yoğun çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Hüseyinlioğlu, 2010).

Devam bağlılığı

Allen ve Meyer devam bağlılığını, Becker'in (1960) öne sürdüğü Yan Bahis Teorisinden hareketle ortaya atmıştır. Literatürde rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmasının getireceği maliyetin farkında olması anlamına gelmektedir ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesinin nedeni olarak çalışanın yaşayacağı kayıplar gösterilmektedir. Bu noktadan hareketle; iş görenin örgüt içerisindeki kariyer, kıdem, ödöl gibi faydaları ön planda tutması durumunda devam bağlılığının ortaya çıkması doğal kabul edilmektedir. Bu sebeple iş gören istemese dahi örgütte yer almaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın iş görene maliyeti yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991).

Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, kazanılacak ödüller ve katlanılan maliyetler olarak görmektedir. Katlanılan maliyetin üzerinde bir ödüle değer görölmek, daha fazla örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

Becker (1960), bu yaklaşıma yatırım unsuruna ek olarak zaman unsurunu da dahil etmiştir. Onun görüşünde bir iş görenin zamanla örgüte yaptığı yatırımın artması ile birlikte örgütten ayrılması halinde örgütsel kazançlarını kaybetmesine sebep olacaktır (Hüseyniklioğlu, 2010).

Normatif bağlılık

Bu bağlılık Meyer ve Allen'in 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutları da ekleyerek oluşturulan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ortaya çıkarmışlardır. Bu tür daha çok çalışanın sadakate ilişkin tutumuyla ilgilidir.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, her üç yaklaşımda da iş gören ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın oluşmasıdır. Fakat oluşan bağın niteliği bahsi geçen bağlılık türlerine göre farklılık göstermektedir.

Duygusal bağıllık, bireylerin istekleri doğrultusunda, devam bağıllığı bireyin çıkarları bağlanmayı gerektirdiğinden ve normatif bağıllık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Hüseyiniklioğlu, 2010).

1.2.2. Davranışsal bağıllık yaklaşımı

Davranışsal bağıllık kapsamında Becker'in Yan Bahis(side-bets) (Yatırım) Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı değerlendirilebilir.

Becker'in Yan Bahis(side-bets)(Yatırım) Yaklaşımı

Becker bireylerin tutarlı davranışlar göstermesini yan bahis kavramıyla açıklar ve bu kavramı; kişinin davranışı ile ilgili kararın o davranışla yakın ilgisi bulunmayan çıkarları etkilemesi olarak tanımlar. 1960 yılında Becker tarafından öne sürülen ve literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel yaklaşım olarak da anılan yan bahisler teorisi; bireylerin kazandıkları ödüller, sarf ettikleri zaman ve çaba gibi yatırımlar vasıtasıyla örgüte bağlandıkları ifade edilmeye çalışılmıştır (Aktaran: Sığı, 2007).

Bu yaklaşımda Becker (1960); bir kurum, organizasyon veya bireye bağlı olan çalışanların, bahse konu kurum, organizasyon ya da bireyle özdeşleşen davranışlar ortaya koyduklarını belirterek, değişiklik yapmanın bedelini ve kaybedeceği yatırımları düşünmesi nedeniyle iş değiştirmenin imkânsız olduğunu söylemiştir. Bağıllık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmıştır (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 73-83). Dolayısıyla Becker'e (1960) göre bireyler, çalışılan örgüte duygusal olarak bağıllık hissetmemekle birlikte, gruba bağlanmadığı durumda kaybedeceklerini düşünmeleri nedeniyle bağlanmakta ve örgüt içinde yer almaya devam etmektedir (Aktaran: Balay, 2000).

Becker (1960), kişinin davranışlarına bağıllık göstermesini tutarlı davranışlar sergilemesiyle ilgili görmektedir. Bu davranışlar, uzun süreden beri devam eden farklı faaliyetler ihtiva etseler de aynı amacı sağlamaya yönelik olan davranışlardır. Kişilerin bu davranışları tekrarlama nedenleri davranışları hedeflerine ulaşmada bir amaç olarak görme istemeleridir (Balay, 2000: 33).

Bu noktalar birlikte değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık, bireylerin örgütle karşılıklı olarak bahse girdikleri sürecin adıdır. Bu yaklaşımda kişi değer verdiği şeyleri öne sürerek, yani bir nevi bahse girerek içinde bulunduğu örgüte yatırım yapar. Bireyin öne sürdüğü kendisi için ne kadar değerli ise örgüte bağlılığı da o derece artar. Bireyin yatırımlarının zaman içerisinde artış göstermesi durumunda alternatif iş seçeneklerinin çekiciliği azalacaktır (Balay, 2000: 32-40).

Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e (1977) göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve bu davranışları vasıtasıyla da faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, Becker'in yaklaşımında ifade edildiği şekilde kişinin, daha önce yaptığı davranışlarıyla uyumlu davranışlar sergilemesi durumudur (Hüseyinklioğlu, 2010).

Salancik'in yaklaşımı temelde tutumlar ile davranışların uyumuna dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışlarının uyumsuz olması halinde kişinin gerilim yaşamaya kaçınılmaz olacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı ortaya çıkaracaktır (Hüseyinklioğlu, 2010).

1.3. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Çalışan, içinde yer aldığı örgüt dışında o anda sahip olduğu fırsatlardan daha avantajlı fırsatlara sahip olma şansı bulunmasına rağmen çalıştığı örgütten ayrılmama konusunda ısrarcı ise bu durumda örgüte bağlılık duyulduğu anlaşılır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık ile çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek çalıştığı örgüt faydasına çaba gösterme isteği ile diğer değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Yapılan araştırmalarda, iş görenlerin bireysel özellikleri hakkında yapılan araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Bir çalışana diğerinden farklı kılan özelliklerin ortaya çıkmasına sebep olan değişkenler, kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Bu alanda

yapılan çalışmalarda, kişisel özellikler olarak; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, ırk gibi birçok değişkenin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği görülmektedir (Adiloğulları, 2011).

Kişisel faktörlerin yanı sıra bağlılığı etkileyen farklı değişkenler de bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırması; örgüte bağlılığı tayin eden, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi gibi dört değişkenden bahsetmektedir (Adiloğulları, 2011).

Diğer bir ifadeyle bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmektedir ve bunlar örgütsel bağlılıkla yakın ilişki içindedir. Yapılan işin niteliği, örgütün yönetim tarzı, kararlara katılım, örgüt kültürü, çalışanın işe odaklanması, ödüller, ast-üst ilişkileri ve örgüt içindeki kariyer olanakları örgütsel faktörler olarak belirtilmektedir (Adiloğulları, 2011).

1.3.1. Kişisel-demografik faktörler

Kişilik özellikleri

Kişilik, bireyin sahip olduğu bedensel ve ruhsal özellikleri ile ilgili bilgisi, karşılaşılan çeşitli durumlara uyum sağlama becerisini ifade eder. Birey çalışma yaşamında öncelikle kendi kişilik özellikleri ile yer almaya başlar. Bireyin kişilik özelliklerinin içinde bulunduğu örgüt ile uyumlu olması halinde birey iş yaşamında tatmini bulur. Bunun olmaması halinde beklentileri karşılanmayan bireyin hayal kırıklığı yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının kişilik özellikleri ve ihtiyaçlarını gözeterek bir iş ortamı oluşturması çalışanlara ve örgüte önemli katkı sağlar (Hatipoğlu, 2014).

Kişilik özellikleri, kişinin hayata dair yaklaşımını, çabalarını, karşılaştığı zorluklarla mücadele şeklini ve yaptığı işi devam ettirmeye yönelik yaklaşımını belirlemektedir. İyimser olan insanların hem motivasyonları yüksektir, hem de işlerin yolunda gideceğine olan inançları vardır. Kişinin sahip olduğu bu iyimser yaklaşım çalışma yaşamında başarıyı getiren temel sebeplerdendir (Baltaş, 2002).

Kişisel faktörler

Çalışanların sahip olduğu farklı kişisel özellikleri örgütsel bağlılık derecesini etkileyen önemli değişkenlerdendir.

Yaş

Örgütsel bağlılığın yaş değişkeni ile ilişkisini araştıran birçok çalışma mevcuttur. Bu konuda yapılan çalışmaların bazısında yaş ile örgütsel bağlılığın doğru orantılı olarak arttığı ortaya konulurken bazı araştırmalar ise yaşın artmasıyla örgütsel bağlılığın azaldığı şeklinde sonuçlar ortaya konmuştur. Diğer taraftan yaş ile örgütsel bağlılığın ilişkisinin olmadığını savunan çalışmalar da mevcuttur (Adiloğulları, 2011).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Mathieu ve Zajac (1990) bu iki değişken arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Allen ve Meyer (1990) de aynı şekilde örgüt içerisinde bulunan yaşça büyük çalışanların genç yaşta olan çalışanlara göre daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha uzun süre geçirmiş olmaları sebebiyle örgüte olan bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır (Aktaran: Hüseyinliklioğlu, 2010).

Yapılan bu araştırmaların göstergeleri; yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların alternatif çalışma yerleri bulma konusunda şanslarının azalacağı ve sahip olduğu maddi manevi olanakları kaybetme korkusundan örgütsel bağlılığın artacağı yönündedir.

Bununla birlikte, iş hayatına yeni başlayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının ileri yaşlarda olan çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların ilerleyen yaşlarda örgütsel bağlılığının artmasının temel sebebi meslek seçiminin yapılmış olması ve yapılan işe karşı eğilimlerinin net olmasıdır (Eren, 2012: 268).

Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan araştırmada da, yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların farklı eğitimlere katılma imkânlarının azalması ile örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna varılmıştır. Meyer ve Allen ise, bu ilişkiyi; bireylerin örgütte kalma süresinin artmasına paralel olarak olası getirilerin artacağı ile uzun süre örgütte kalma ile

birlikte ortaya çıkacak olan psikolojik bağlılık temelinde değerlendirmişlerdir (Aktaran: Keleş, 2006).

Kıdem veya örgütte çalışma süresi

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların bir pozisyonda kalma süresi örgütte toplam çalışma süresinden ayrı olarak incelenmektedir. İncelemelerde yaş ile ilgili olan sonuçlar genellikle örgütte kalma süresi içinde geçerlidir. Çalışanlar örgüt içerisinde çalıştıkları süre arttıkça çalışılan örgüte has beceriler geliştirebilirler (Tayfun, Palavar, ve Yazıcıoğlu, 2008).

Çalışanların, örgütte çalışma süresinin artmasıyla birlikte örgüte yaptığı katkılar da artmaktadır. Zaman içerisinde çalışan yaptığı bu katkılarının karşılığında elde ettiği faydaları arttırabilmektedir (Saldamlı, 2009). Faydanın artmasının yanı sıra çalışanın örgütte geçirdiği zaman içerisinde örgüt kültürüne vakıf olup kendisi de örgüte has beceriler geliştirebilir.

Yaş faktöründe belirtildiği şekilde kıdem arttıkça da örgütsel bağlılığın artacağı söylenebilir. Buchanan (1974), kıdem ve bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere çalışmalar yapmıştır. Çalışmasında kurduğu modelde, çalışanın ilk beş yılını incelemiştir. Buna göre, ilk yıl çalışanın daha çok güvenlik ihtiyacının karşılanıp karşılanmayacağı ile ilgili tereddütleri vardır. İkinci ve dördüncü yıllar arasında ise, çalışan örgütteki statüsünü geliştirmek için çalışmakta bu sefer kaygısı başarısızlık yönünde olmaktadır. Beşinci yıldan sonra ise, artık olgunluk aşaması gelmekte ve çalışanın örgütle ilgili tecrübesinin artması ve kaygılarının geçmesiyle bağlılığı yükselmektedir (Şimşek, 2003).

Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmaların kadınların örgütsel bağlılıkları hakkında çelişkili sonuçlar verdiği görülmüştür. Yapılan araştırmalarda, kadınların ev kadını rolünü temel aldıkları durumlarda yer aldıkları örgüte erkeklerden daha az bağlılık duydukları belirlenmiştir. Diğer bazı çalışmalarda ise kadınların

yaşadıkları ayrımcılık nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu sonucu çıkmıştır (Hüseyinklioğlu, 2010).

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma ise kadınların örgütsel bağlılığının erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu çalışmada kadınların örgütsel bağlılıklarının genelde, devamlılık bağlılığı olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Farklı örneklemelerden toplanan verilerin kullanıldığı bu çalışmada cinsiyetle örgüte olan duygusal bağlılığın ilişkisinin olmadığı gözlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular cinsiyetle örgüte olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan çalışmaların çelişkili sonuçlar vermesinin nedenini ortaya koymaktadır (Hüseyinklioğlu, 2010).

Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda tam bir tutarlılık olmasa da genellikle eğitim seviyesinin artması ile örgütsel bağlılık ilişkisinin ters yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İlişkinin ters yönlü olmasının temel nedeni iş görenlerin eğitim düzeyinin artması ile beraber örgütten beklentilerinin artması ve örgütün bu beklentileri karşılayamaması ile ilişkilidir.

Bu nedenle eğitim seviyesi düşük olan çalışanların ise, farklı iş olanaklarının olmaması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının arttığı düşünülmektedir. Örgüt içinde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş olanaklarının olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu görülmektedir (Saldamlı, 2009).

Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütten beklentilerinin yüksek olmasının temel nedeni olarak bu kişilerin kendi birikimlerine yeteneklerine ve becerilerine güven duymaları gösterilmektedir.

Örgütün sahip olduğu bilgi ve enformasyonun kaynağı örgüt içinde yer alan çalışanlardır. Örgüt içinde yer alan bireyler, örgütün çalışma süreçleri içinde tecrübeleriyle bilgiyi bulup geliştirirler. Örgüt içinde yer alan bireyler geliştirilen bu bilgiyi örgüt içindeki diğer bireylere aktarırlar. Aktarılan bilgiyi alan bireyler aldığı bilgiyi içselleştirip

çalışmaları sırasında kullanırlar. Aynı zamanda kazanılan bu bilgi örgüt içindeki geri besleme yöntemleri ile diğer gruplara aktarılır (Hüseyinklioğlu, 2010).

1.3.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanlarının sorunlarının farkında olması bu sorunları çözme gayreti göstermesi ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt yapısı içerisinde iletişim kanallarının doğru çalışması, çalışanların sorunlarını gerekli yerlere kolaylıkla iletebilmesi, insan kaynakları yönetimi anlayışının uygulanması, sosyal aktiviteler, kariyer olanakları, örgüt içinde her yönden adil bir yönetimin oluşturulması gibi faktörler bireylerin örgüt içinde kalma kararlarını ve konudaki istekliliği belirleyen temel etkenler olmaktadır (Gündoğan, 2009).

Örgütün büyüklüğü ve yapısı

Örgütün büyüklüğü bağlılık üzerinde etkilidir. Örgütün büyüklüğü arttıkça çalışanların doğrudan veya dolaylı iletişim düzeylerinin azalması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan örgüt içi yardımlaşma olanağının azalması nedeniyle örgütsel bağlılığın azalacağı düşünülmektedir. Yine örgütün büyümesine paralel olarak çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılımı azalmakta ve bu da çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmesi ve benimsemesini zorlaştırmaktadır (Hatipoğlu, 2014).

Örgütsel ödüller

Ödüller, çalışanın işi ile ilgili olarak verdiği emek ve gösterdiği başarılı performans için kendisine sunulan ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi katkılar olabileceği gibi takdir, yetkilendirme, terfi gibi maddi olmayan unsurlar da olabilir. Bu iki ödüllendirme şekli kıyaslandığında maddi nitelikli ödüllerin kişi üzerinde daha uzun süreli etki gösterdiği, maddi nitelikli olmayan ödüllerin ise daha kısa süreli etki gösterdiği ve daha çok çalışanlar için bir gurur kaynağı olduğu görülmektedir (Yenipınar, 2005).

Diğer taraftan yöneticilerin çalışanları önemsemesi, çalışanların görüşlerini açıklayabilecekleri bir ortamın oluşturulması, çalışanların yaptıklarından ötürü takdir

edilmeleri, kendilerini geliştirmeleri için destek vermeleri gibi etkenler de örgütsel bağlılığın artmasında katkı sağlamaktadır. Çalışanlar gösterdikleri çabanın karşılığını aldıklarına inandıkları ölçüde sahip oldukları bilgi ve birikimi ortaya koyma eğilimindedirler. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının istek ve beklentilerini karşıladıkları ölçüde kendi beklentilerine ulaşmaları kolaylaşacaktır (Hatipoğlu, 2014).

Örgütsel adalet

Sweeney ve McFarlin (1993) tarafından adalet algısına ilişkin yapılan araştırmada yaygın adalet algısının olmasının örgütün ve çalışanın üretim miktarını etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ücret tatmini, kurumsal işleyiş, örgüt kültürü gibi kurumsal işleyişle ilgili değişkenler çalışanların örgüte bağlılık düzeyini etkilemektedir (Hatipoğlu, 2014).

Örgütsel adalet birkaç şekilde incelenebilir. Bunlardan ikisi aşağıda gösterilmiştir.

1. *Dağıtımsal Adalet:* Örgüt içinde dağıtılan maddi ve maddi olmayan değerlerin ve kaynakların hangi sisteme göre dağıtıldığına yönelik çalışanlarda oluşan algılar dağıtımsal adaleti ifade eder. Örgüt içerisinde bu tür kaynakların dağıtımının adil bir şekilde yapılması ücret ve iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).
2. *Prosedürel Adalet:* Bu görüş yapılan işin çıktılarına ve sonuçlarına ilişkin dağıtımda karar sürecine yönelik adalet algısı ile ilişkilidir. Kararları veren yöneticilerin tutumu çalışanların örgüte yönelik adalet algısını etkiler (Hatipoğlu, 2014).

Prosedürel açıdan adil olduğu düşünülen uygulamalar, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkiler. Kullanılan prosedürlerin adil olması, yöneticilerin tüm çalışanların haklarına saygılı olduğun işareti olarak algılanır. Prosedürel olarak adaletin sağlanması ve çalışanlar için olumlu eylemlerin gerçekleştirilmesi çalışanların o iş yerine daha fazla bağlanmasına yol açacaktır. Bu konuda yapılan ilk dönem araştırmalar, prosedürel adaletin var olmasının, çalışanların iş yerine karşı olan tutumlarının olumlu şekilde oluşmasında önemli bir yere sahip olduğunu işaret etmektedir (Hatipoğlu, 2014).

1.3.3.Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerin başlıcaları, yeni iş bulma olanakları, kültür, sosyal konum, sosyal güvenlik sistemi ve aile yapısı olarak sıralanabilir.

Yeni iş bulma olanakları

Çalışanların işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığını etkileyen dış faktörlerin başında, yeni iş bulma fırsatlarının bulunmasıdır. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar değerlendirildiğinde farklı çalışma alanlarının bulunması yani yeni iş imkanlarına kolayca ulaşma şansının olması çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilecek dış faktörlerdendir. Aksi durumda yani iş alternatiflerinin kısıtlı olması durumunda ise çalışanın işverene olan bağlılığının daha güçlü olması beklenecektir (Erdoğan, 2015)

Kültür

Kültürden etkilenen bireyler ailelerine, ülkelerine, arkadaşlarına ve çalıştıkları iş yerlerine sadık olmanın gerektiği düşüncesindedirler (Erdoğan, 2015). Kültür konusu ülkemiz açısından bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen temel değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Çalışanlar ailelerine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştıkları örgütlere karşı sadakatin önemli olduğu görüşündedirler. Bu nedenle çalışanın işyerinden ayrılmasını yukarıda sayılan grupların onaylaması önemli bir etmen olmaktadır.

Aynı şekilde çalışılan yere karşı sadakat göstermek, iş ilişkilerine zarar vermemek, grup için kendinden fedakârlık yapmak, daha iyi alternatifler varken bunları değerlendirmemek gibi faktörler çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca ülkemiz çalışanlarının belirsiz durumlardan ve değişimden hoşlanmamaları da örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Erdoğan, 2015).

Toplumda oluşmuş genel kültürel beklentiler de kişinin işi sürdürme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Sık iş değiştirmenin toplumda istikrarsızlık olarak görülmesi kişinin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir (Erdoğan, 2015).

Sosyal konum

Kişi toplumda var olan konumun ve saygınlığını korumak için ona uygun davranışlar sergiler. Bu nedenle kişi sosyal konumunu kaybetmemek amacıyla örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir (Erdoğan, 2015).

Sosyal güvenlik sistemi

Çalışanların karşılaşılabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarını güvenceye almak amacıyla oluşturulan yapı olan Sosyal güvenlik sistemine dahil olunma çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen bir unsurdur (Erdoğan, 2015).

Aile yapısı

Çalışanın aile yapısı, bakmak zorunda olduğu kişi sayısı ve yakınlarına karşı hissettiği sorumluluk da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu sorumlulukların fazla olması kişinin riske girme şansını azaltacağından, örgütsel bağlılığı arttıracığı sonucuna ulaşılabilir (Sığırı, 2007).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın sonuçlarının, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabildiğini göstermektedir. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri ile ilgili bireysel ve örgütsel olmak üzere birçok olumlu sonuç bulunduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olması, örgütün amaç ve hedeflerinin kişilerin hedefleri ile uyumlu hale gelmesini, iş performansının yükselmesi, işe devamsızlıkların azalması gibi olumlu etkileri olabilmektedir (Çetin, 2011).

Örgütsel bağlılığın artması, ekstra rol davranışlarının da artmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar örgütlerini geleceğini daha fazla düşünür, işe gelmeme davranışlarını azaltır ve işlerinde daha fazla performans gösterirler. Bunun

sonucunda örgütte çalışma süresi artan bireylerin örgüte bağlanma düzeylerinde yaşanan artışla birlikte işten ayrılma eğilimleri azalır (Çetin, 2011).

1.4.1. Örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri açısından sonuçları

Örgütsel bağlılığın, bireylerin örgüte bağlılığın ölçüsüne göre olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilmektedir. Örgütsel bağlılık dereceleri “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık” ve “yüksek dereceli bağlılık” olarak sıralanabilir (Bayram, 2005).

Düşük dereceli bağlılık

Düşük bağlılık çalışanların örgütleri ile arasında zayıf bir bağın olduğu ve bu nedenle örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek yolunda çok düşük çabanın sarf edildiği bağlılık düzeyidir. Bu düzey “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in (1990) bağlılık sınıflamasında da geçen devamlılık bağlılığıdır. (Aktaran: Koç, 2009).

Düşük düzeyde bağlılığın olduğu örgütlerde, çalışanların işten ayrılma davranışları yoğun olarak görülmekte ve bu durum hem çalışan açısından hem örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. İşten ayrılmanın çalışan açısından ortaya çıkarabileceği olumlu sonuç ise bir sonraki işinde daha başarılı olabilmek için ekstra bir çaba sarf edeceği gerçeğidir (Adiloğulları, 2011).

Düşük düzeyde bağlılığın örgüt açısından bir diğer olumsuz yönü de çalışanların bireysel görevleri ile ilgili faaliyetlerde geri oldukları gibi, grup bağlılığının oluşturulmasında da çaba sarf etmemeleridir. Bu tür çalışanlar “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2005).

Düşük bağlılık düzeyinin örgütler açısından olumlu olan tarafı ise örgüte karşı bağlılık duymayan ya da düşük düzeyde bağlılık gösteren ve işten ayrılan çalışanın örgüte olumsuz yansımaları ortadan kalkmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanın örgütten ayrılması sonucu daha yetenekli ve istekli çalışanların örgüte katılma şansı doğmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanın bir diğer olumsuz yönü de çalışanın yapacağı hatalar sonucu

örgütün itibar ve gelir kaybına uğrama ihtimali gibi olumsuz durumlar görülebilmektedir (Adiloğulları, 2011).

Orta dereceli (ılımlı) bağlılık

Orta dereceli bağlılık düzeyinde çalışan deneyiminin yüksek ancak örgüt ile özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bir yapı bulunmaktadır (Balay, 2000).

Bu bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, örgüt yapısının ve örgüt içerisinde işleyen sistemin kendilerini şekillendirmesine izin vermemekte ve birey olarak kendi kimliklerini koruma yönünde hareket etmektedirler.

ılımlı bağlılık düzeyinde çalışanlar, çalıştıkları örgütün değerlerini tamamen kabul etmemekte fakat örgütün beklentilerinin farkında olarak hem örgütle belirli bir oranda bütünleşmeyi sağlamakta hem de bireysel değerlerini korumayı amaçlamaktadırlar. Bu bağlılık düzeyinin, her zaman olumlu sonuçları olmayabilir. ılımlı bağlılık düzeyinde çalışanların toplumsal sorumluluklar ile örgüt bağlılığı arasında bir çatışma yaşaması beklenen bir durumdur.

Bu durum ise çalışanın kararsızlığa düşmesine ve örgütün verimsiz şekilde çalışmasına neden olabilmektedir (Bayram, 2005).

Bunların yanı sıra bu bağlılık seviyesinde çalışanların, örgütün yaşadığı problemlerde işe karşı ilgisizlikleri ve devamsızlıkları artmakta, örgüte gerektiği şekilde katkı sağlayamamakta ve karşılıklarına çıkan yeni iş teklifleri sonucu örgütten ayrılabilirler (Adiloğulları, 2011).

Yüksek dereceli bağlılık

Yüksek dereceli bağlılık düzeyi; çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde yoğun çaba gösterdiği, örgütün tüm değer yargılarını kabul ettiği, özdeşleştiği bir durumdur. Çalışanlar örgütte kalmak için yüksek bir çaba gösterirken

örgütün amaç, hedef ve politikalarının gerçekleştirilmesi da çalışan için büyük önem arz etmektedir (Koç, 2009).

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar; yaptıkları işten, örgüt ile olan ilişkisinden, çalışmasına ilişkin denetimlerden ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinden doyumları yüksektir. Bu çalışanların işten ayrılmaları ancak beklenmeyen durumların ortaya çıkması, örgütün amaç hedeflerinin, örgüt kültürü ve yapısının değişmesi gibi durumlarda gerçekleşebilmektedir (Bayram, 2005).

1.4.2. Örgütsel bağlılığın bireysel açıdan sonuçları

Çalışanların örgüte duydukları bağlılığın güçlü olması çalışanda örgütsel vatandaşlık hissi oluşturmakta, istikrar ve ait olma duygusu nedeniyle örgüt için yararlı bir çalışan olduğunu düşünerek kendi çalışma hayatına ve örgütün yapısına katkı sağlayabilmektedir (Erdoğan, 2015).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda çalışanın performansı yükselmektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgüte yararlı olma istekleri artmakta buna bağlı olarak performansları yükselmektedir (Erdoğan, 2015).

Örgütsel bağlılığın çalışan bireyler açısından olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da ortaya çıkabilmektedir. Bunlar;

Örgütüne karşı yüksek derecede bağlılık duyan çalışan, kariyerinde yükselmesini sağlayabilecek imkanları örgüte olan bağlılık nedeniyle reddedebilmektedirler (Erdoğan, 2015).

Yüksek derecede bağlılığın bir diğer olumsuz yanı ise, çalışanın işine ayırdığı zaman ve sarf ettiği efor nedeniyle ailesine, sosyal çevresine gerekli zamanı ayıramamakta ve bunun sonucunda kişinin sosyal ilişkilerinde gerginlikler oluşabilmektedir.

İş ile aile çatışması durumu çocukların bakımı konusunda aileler için zorlayıcı olabilmektedir. Bu durumun çözümüne yönelik olarak birçok kurum çalışanlarının bu

sorununu gidermek adına işyerleri bünyesinde kreş vb. yapılar oluşturmuştur (Solmuş, 2004).

1.4.3. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından birçok sonucu vardır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca bu çalışanların örgütten ayrılma davranışını da nadir olarak gösterdikleri bilinmektedir. Çalışanın örgütten ayrılması durumunda yeni alınacak personel için katlanılması gereken birçok maliyet kalemi bulunmaktadır. Diğer taraftan yeni alınacak personelin tecrübesizliği de örgüt açısından iş kazaları, çalışan hataları, üretim kayıpları gibi birçok farklı maliyetin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Ancak örgütsel bağlılık nedeniyle oluşan çalışan devamlılığı işletme açısından yukarıda sayılan maliyetleri büyük oranda azaltacaktır (Erdoğan, 2015).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün çıkarlarını korumak için daha fazla çaba gösterecektir. Yine örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde ast-üst ilişkileri daha güçlü olacak ve bu durum da örgütsel iklimin güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Bağlılığın yüksek olması örgütün büyümesi ve gelişmesi açısından uygun bir ortam sağlayacak ve örgütün varlık süresinin de arttıracaktır. Diğer taraftan örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işten ayrılmaları ile birlikte çalışanın verimsizliğini, örgüte ve diğer çalışanlara yansıyan olumsuz tavırlar sonucu oluşan durumlar ortadan kalkacaktır (Erdoğan, 2015).

Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların statükoyu koruma güdülerini örgüte zarar verici nitelikte olabilmektedir.

Örgütlerin rekabet ortamında güçlü kalabilmeleri için, değişimleri takip etmeleri ve yenilikçi olmaları oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların örgüte karşı bilinçsiz bir bağlılık sergilemeleri, örgütün değişim sağlaması yönünde, kendini yenilemesi imkanını ortadan kaldıracaktır.

Bağlılığı yüksek çalışanların sürekli başarılı olma istekleri, örgütü yüksek oranda risk almaya yöneltebilecek ve mali kayıplar yaşamasına neden olabilecektir.

Bağlılığı yüksek olan çalışan, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması sonucu, örgüte zarar verebilecek yasa dışı girişimlerde bulunabilecektir. Örgütün başarısını hedefleyen çalışanların, bu başarıyı gerçekleştirmek için her yolu denemesi tehlikeli olabilecektir.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Güven kavramı, üzerinde çokça çalışılmış, farklı disiplinler tarafından tanımlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak güven, bir kişinin diğer insanlara karşı güvenmeye ne kadar yatkın olduğuyla ilgilidir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bu yatkınlık; her iki tarafın da birbirlerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne, iş ahlakına ve bilerek ve isteyerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin inançtan gelir (Dönertaş, 2008) . Dolayısıyla güvenin, karşılıklı olarak ilişkide birbirinin niyetinden emin olma, davranışla ilgili beklentinin olumlu yönde olması ve karşı taraftan gelecek etkiyi kabul etme ve bundan zarar görmeyeceğine inanma bileşenlerinden oluştuğu söylenebilir (Arslan, 2009).

İnsanların topluluk içerisinde yaşadığı ve sürekli birbirleriyle etkileşim halinde olduğu düşünülürse, bir emniyet görevi üstlenen güvenin insan hayatındaki yeri de daha iyi anlaşılabilir. Bu bağlamda, insanların motivasyonunun kendi içsel ihtiyaçlarının giderilmesiyle sağlanabileceği, bu ihtiyaçların da hiyerarşik olduğu, bir alt basamaktaki ihtiyaç giderilmeden diğerinin giderilmesinin anlamsız olduğu varsayımlarına dayanan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı içerisinde güvenin yerine bakmak, bu kavramın insan hayatındaki yerini anlamaya yardım edecektir. Bu kurama göre güven, sosyal ihtiyaçlar olarak adlandırılan hiyerarşinin üçüncü basamağında yer almaktadır (Agun, 2011) ve başkaları ile ilişki kurmak, aidiyet, sevgi, kabul görme, sosyal yaşamdan oluşan sosyal ihtiyaçların temelini karşılıklı güven oluşturmaktadır (Koçel, 2003).

İnsan hayatında bir ihtiyaç olan güvenin tanımlanması bu anlamda önemli bir yer tutmaktadır. Güven kavramı üzerinde yapılan çalışmalarda birçok tanım kullanılmıştır. Buna göre tarihsel olarak yapılan tanımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Kalemci Tüzün, 2007; Polat, 2009)

Güven tanımlarına genel olarak bakıldığında hepsinde ortak olarak, karşı tarafının dürüstlüğüne ve ondan bir zarar gelmeyeceğine dair bir inanç ile karşı tarafın davranışlarına dair olumlu beklenti unsurları öne çıkmaktadır. Bunu da en yalın şekilde,

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) tanımında yer alan “savunmasız kalma isteği” kavramsallaştırmasıyla anlatmak mümkündür (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Çizelge 2.1. Örgütsel güven tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Erdem ve İşbaşı	2000	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliği
Wech	2002	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi

Savunmasız kalma isteğinin yani karşı tarafın davranışlarından emin olma halinin ilişkilerle inşa edildiği, karşılıklı vaatler ile verilen sözlerle davranışların tutarlığı sonucu oluştuğu ve sürdürüldüğü; dolayısıyla kişiyle doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Solomon ve Flores, 2001). Bu noktada, güvenin oluşumuyla ilgili yapılan çalışmalara bakmak faydalı olacaktır.

Worchel (1979) güvenin oluşumunu çalışılan alanlara göre, kişisel kuramcılarının görüşü, sosyologlar ve ekonomistlerin görüşü ve sosyal psikoloji kuramcılarının görüşü olmak üzere üç ayrı grupta incelemiştir. Kişilik kuramcılarının görüşüne göre güven, kişiliğin kökleriyle ilgilidir ve kişinin bundan önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklanır. Güven bu görüşe göre inanç ve beklenti olarak kavramsallaşmaktadır. Sosyologlar ve ekonomistler ise güveni kurumsal bir olgu olarak görmüş ve kurumlar arası, kurum içi güven ve kişinin kuruma karşı güveni olarak kavramsallaştırmışlardır. Son olarak sosyal psikoloji kuramcıları, güvenin kişiler arası ya da gruplar olarak kişinin tecrübesiyle oluşup yok olduğunu vurgulamışlardır (Aktaran: Kalemci Tüzün, 2007).

Lewis ve Weigert, güvenin kişinin psikolojik durumundan ziyade kişiler arası bir davranış olarak ortaya çıktığını söylemişlerdir. Buna göre güven ancak, sisteme dahil olan insanların diğerlerinin varlığı veya sembolik temsillerinin oluşturduğu gelecek beklentilerine göre hareket etmesi ve kendini bu durum içinde güvende hissetmesiyle var olmaktadır. Araştırmalarına güvenin, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır. Buna göre bilişsel olarak güven daha genel ve sınırlıdır. Yasal güvenceler ya da yoldan geçen birinin kişiye zarar vermeyeceğine olan güveni ifade eder. Duygusal güven ise daha çok insan ilişkileriyle oluşur, sevgililerin ya da aile üyelerinin birbirine güvenmesi bunun örneğini oluşturabilir. Davranışsal güven ise, yasalarla sınırlandırılmış ilişkiler veya kişiler arası çok çeşitli eylemler sonucu oluşur (Lewis ve Weigert, 1985).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin ise güvenin birbirini takip eden üç aşamada ortaya çıktığını söylemişlerdir. Buna göre güven aşamaları birbirini takip ederler, her basamaktaki güvenin oluşumu bir önceki basamaktaki güvenin tamamlanmasıyla ortaya çıkar. Güven aşamaları, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak adlandırılmıştır. Bu aşamalar, yeni tanışan kişiler üzerinden tanımlanmıştır (Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992). Hesaplanmış güven, tanınmayan kişiye karşı

davranışlar sebebiyle doğacak sonuçların korkusuyla güven duymaktadır. Burada daha çok güven duymanın maliyetinin göz önünde bulundurulduğu faydacı bir durum söz konusudur (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007). Bilgiye dayalı güvende, artık kişiler birbirini tanımaktadır. Bu aşamada kişi karşısındakinin davranışlarını tahmin etme üzerinden bir güven davranışı sergiler (Rademakers, 2000). Özdeşleşmeye dayalı güven ise, kişi diğer tarafın ihtiyaçlarını ve davranışlarını tahmin etmeye başladığında gelişir. Bu aşamada artık karşısındakini itimat edilebilir bulur ve ona karşı bağlanma başlar (İşcan ve Sayın, 2010).

McKnight, Cummings ve Chervany bu güven aşamalarına kuruma dayalı güven türünü ekleyerek güvenin dört boyutu olduğunu söylemişlerdir. Kuruma dayalı güven, kurumsal yapıyı oluşturan faktörlere göre ortaya çıkar. Bu faktörler, yasal düzen, sosyal yapı gibi faktörlerdir. Bu güven türünde, kurumun kalıcılığı ve kişiye zarar vermeyeceğine, ayrıca herhangi bir şekilde gelecek zarardan koruyacağına dair inanç güveni oluşturur (McKnights, Cummings ve Chervany, 1998).

Bunun yanında bazı çalışmalarda güvenin, genel güven, kişiliğe dayalı güven ve sürece dayalı güven olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Buna göre, genel güven, kişinin karşı tarafa güven eğilimini; kişisel güven, diğer kişilerin kişilik özellikleri dolayısıyla ne kadar güvenilir olduğunun değerlendirilmesini; sürece dayalı güven ise karşılıklı olarak devam eden ilişki sonucu ortaya çıkan güveni ifade eder (Bolle, 1998).

Güven hakkında yapılan çalışmalarda birçok boyut ortaya konsa da en genel olarak Swan ve Travick, güveni beş boyutta kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlar, bağlılık/güvenilirlik, dürüstlük, kabiliyet, alıcı ve satıcı yönelimi ve arkadaşlıktır. Bu boyutların içerikleri de aşağıda sıralanmıştır (Aktaran: Kalemci Tüzün, 2007):

- Bağlılık/güvenilirlik: Tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven
- Dürüstlük: Doğruluk, Motivasyon, İşletmenin Açıklığı
- Kabiliyet: Yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük
- Alıcı ve satıcı yönelimi: Fedakarlık, işletme sezgisi, uygunluk, niyet
- Arkadaşlık: Kabul etme, yardımseverlik

Güven kavramının, sosyal ilişkilerin kurulması ve devam etmesi için öneminin son derece büyük olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel yapıları oluşturan insanların da, çalıştıkları örgüte ve örgütü oluşturan diğer kişilere güvenmesi de örgütün devamlılığı ve çalışanların motivasyonu açısından önemlidir. Devam eden bölümlerde örgütsel güven kavramı incelenecek, bu kavram için daha önce yapılan araştırmalarda geliştirilen modellerden bahsedilecek ve örgütsel güvenin sonuçları hakkında durulacaktır.

2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Serbest piyasa koşullarında, şartların hızla değişmesi ve yeni rakiplerin artması, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve karlılıklarını sürdürebilmeleri için yeni örgüt yapıları kurmalarını zaruri hale getirmiştir (Kalemci Tüzün, 2007). Şirket birleşmeleri, yeni ortaklıklar, yeni yatırımlar bunun bir ayağıyken bir diğer ayağı ise örgüt içi yapı ve insan kaynağının geliştirilmesidir. Değişim sürecinde örgütün yapısıyla birlikte çalışanların pozisyonu, çalışma şartları gibi onları doğrudan ilgilendirecek ve stres gibi olumsuz duygular yaşamalarına sebep olacak durumlar oluşacaktır. Bu nedenle, hızlı değişim gerektiren bu gibi süreçlerde örgüt çalışanlarının uyum sağlamasında, bu süreçlerin etkili ve başarılı olmasında güvenin büyük bir önemi vardır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007). Çalışanların bu değişimleri desteklemesi ve yeni yapıya uyum sağlaması ise, örgüte, meslektaşlarına ve yöneticilerine güvenmeleri ile mümkündür (Shaw, 1997). Güvenin bir önceki bölümde bahsedilen “karşı taraftan zarar gelmeyeceğine emin olma” boyutu, çalışanların örgütlerine güvenmeleri halinde örgütün yapısı ne kadar değişirse de kendilerinin zarar görme ihtimalinin olmadığını varsayacaklarından değişim sonucu belirlenen vizyon için çalışma motivasyonları yüksek olacaktır (Günaydın, 2001).

Bunlarla birlikte, örgüte duyulan güven sadece değişim zamanlarında değil, oturmuş bir kurumsal yapıya sahip örgütlerde de oldukça önemlidir. Örgütün verimli çalışması, hedeflerine odaklanması, uzun ömürlü olması ve karlılığını sürdürebilmesi açısından da çalışanların örgüte güvenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki kurumsal olarak başarı, örgütsel güvenin ve uyumun geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007). Kurumsal başarının güçlü rekabet stratejisi ve iyi yöneticilerle sağlanabileceği düşünülürse, güvensiz çalışanların hem

yöneticinin kararlarına uyum sağlamada hem de stratejileri uygulamada sorun yaşayacak, dolayısıyla da başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır (Shaw, 1997).

Örgütler için bu kadar öneme sahip olan örgütsel güvenin, hem kavramsal olarak hem de oluşumu açısından anlaşılması gerekmektedir. Örgüte güven, örgütün ne kadar güvenilir olduğunun çalışan tarafından nasıl görüldüğüyle ilgilidir. Tan ve Tan (2000)'ın tanımına göre örgüte güven, “*örgütün çalışanın yararında davranış sergileyeceğine ya da en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir*”. Örgütsel güven de süreç içinde deneyimlerle oluşur ve çalışanların, örgüt ve örgütü oluşturan diğer kişilerin davranışları ve niyetleri hakkında olumlu beklentisini ifade eder (İşcan ve Sayın, 2010). Mishra ve Morrissey (1990) ise örgütsel güveni “bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, yöneticinin dürüst olacağına ve sözünün yerine getireceğine dair inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bir diğer tanımda ise, örgütsel güven, çalışanların, riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün verdikleri sözler ile göstermiş oldukları davranışların tutarlı olmasına dair inançlar olarak tanımlanmıştır (Büte, 2011).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere güvenin sağlanması, örgütün karlılığını sürdürebilmesi ve çalışanların refahı için son derece önemlidir (Cook ve Wall, 1980). Bu nedenle örgütte güvenin oluşturulması için de ayrıca bir çaba gerekmektedir. Örgütsel güveni oluştururken onun tek boyutlu bir kavram olmadığını; çok düzeyli, kültürel kökleri olan, iletişim temelli, dinamik ve çok boyutlu olduğunun da gözden kaçırılmaması gerekir (Shockler-Zalabak, Kathleen ve Winograd, 2000). Örgütsel güven, örgütteki bütün kişileri kapsayan, örgüt kültürünün etkisinde kalan, açık ve karşılıklı bir iletişim biçimine dayanan, zaman içinde tecrübeyle şekillenen ve sürekliliğini sağlayan, tüm bunlarla birlikte dış etkenlerin de kişi üzerinde etkili olduğu davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları olan bir kavramdır. Dolayısıyla, örgüt içindeki bütün ilişkilerin tabanında örgütsel güven yatmaktadır. Bütün bu boyutlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel güvenin hem çalışanlar düzeyinde hem de örgütsel düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütün amacına uygun davranma, örgüt yararına işbirlikçi tutum sergileme, örgütsel bağlılık geliştirme ve iş tatmini gibi çalışan düzeyinde olduğu gibi; örgüt düzeyinde de yöneticinin iyi bir liderlik sergilemesi, adil performans değerlendirmesi ve çalışanlar arası koordinasyon sağlama yoluyla oluşabilir (Huff ve Kelley, 2003).

Çalışanlar düzeyinde örgütsel güvenin oluşmasının aslında, bireye güven ve bireyin güven eğilimiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bir bütün olarak güveni oluşturan mekanizmanın; özgüven, kişilerarası güven örgütsel güven ve sisteme güvenden oluştuğu söylenebilir (Polat, 2009). Özgüven, bireyin kendisinden emin olma halidir. Kişilerarası güven, bir bireyin karşı taraftan zarar görmeyeceğine dair olumlu beklenti içinde olmasıdır. Örgüte güven, bireyin örgüt içerisindeki çalışmalarının ilerleyen zamanlarda kendisini olumlu sonuçlarla karşılaştıracağına dair beklentisidir. Sisteme güven ise, bireyin sahip olduğu hakların, sistemde yer alan çeşitli yasal yollarla koruma altına olduğuna dair inancıdır (Agun, 2011). Bir kişinin güven boyutlarını oluşturan bu mekanizmaların örgüt içerisinde işlerlik kazanması da örgütsel düzeyde güvenin oluşturulması ile ilgilidir.

Örgütsel güven, kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu olmaktan çok bir öğrenme sürecinin sonucudur. Örgüt içerisinde bulunan insanların, karşılıklı beklentilerinin karşılanması sonucu belirgin hale gelir (Lazaric, 2003). Güven oluşumunda, örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgüt kültürünü oluşturmada ve örgüt içine güveni sağlamada yöneticilerin rolü büyüktür. Örgüt yöneticileri örgütsel güvenin oluşmasında ya da yok olmasında etkilidirler. Örgütlerde koordinasyon odaklı çalışmanın artması sonucu yöneticinin etkililiği çalışanın güvenini kazanmasına bağlıdır. Çalışanların, adil ücretle ödüllendirilmesi ve yöneticileri tarafından takdir edilmeleri örgütsel güveni oluşturan etmenlerdendir. (Brockner ve diğerleri, 1997). İletişimin açık olması, denetimin paylaşılması, ilginin gösterilmesi güven oluşumunu yönlendiren unsurlardır. Ayrıca, örgütte iletişimin açık olması, işle ilgili önemli bilgilerin paylaşılması ve çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımı örgüt içinde güveni oluşturan diğer faktörlerdir (Mishra ve Morrissey, 1990). Çalışanın örgüt içerisinde alınan kararlara ulaşamaması ya da örgütle ilgili bilgilerin kendisinden saklandığını düşünmesi, yönetime olan güvenin azalmasına ya da yok olmasına neden olacaktır. Bunlarla birlikte, örgütsel güveni sağlamada, verilen sözleri yerine getirme, dürüstlük, çalışana dinleme, saygı gösterme, adil olma, çalışana karşı yardımsever olma, suçlamada bulunmama ve işin sorumluluğunu üzerine alma gibi faktörlerde güven oluşturulmasında etkilidir (Brownell, 2000). Yöneticiye ve dolayısıyla örgüte güven, çalışanın yöneticinin kararlarını gönüllü olarak kabul etmesini ve örgütsel hedeflere ulaşmada istekli davranmasına yol açar (Shamir ve Lapidot, 2003).

Örgütsel güven, çok boyutlu bir kavram olduğu gibi bu boyutlarla ilişkilendirilebilecek türleri de vardır. Bunların birleşmesiyle birlikte bütüncül bir örgütsel güven kavramına ulaşılabilir. Bu türler yöneticiye güven, örgüte güven ve meslektaş güvendir. Yöneticiye güven üzerinde burada kısaca durulsa da diğer türlerle birlikte aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3. Örgütsel Güven Türleri

2.3.1. Yöneticiye güven

Yönetici, örgütlerin hedeflerine ulaşması için gerekli bileşenleri bir araya getirip bunları eyleme dönüştüren, çalışanları örgütün hedeflerine göre yönlendiren ve örgütü temsil eden kişidir (Akmaz ve Erbaşı, 2017). Yönetici dışarıya karşı olduğu gibi çalışan tarafından da örgütün temsilcisi olarak görülür ve bu yüzden yöneticiye duyduğu güvenle ilgili tutumunu örgütün tamamına yansıtır (Erdem, 2003). Yöneticiye güven, kişiler arası güven olarak değerlendirilmesi gerektiğinden, yöneticinin çalışana karşı özellikle etik ve adalet konusundaki tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilgilidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).

Güvenin yönetici tarafından kurulması gerekir (Arslan, 2009). Bunun da daha önce bahsedilen güven tanımlarından çıkarılabileceği gibi çalışanların yöneticiden beklentilerinin karşılanmasıyla mümkün olacağı söylenebilir (Sayın, 2009). Çalışanların yöneticiden beklentileri ise Whitener ve diğerleri (1998) tarafından, tutarlılık, saygın davranma, yetkiyi paylaşma, etkin iletişim, yardımseverlik ve ilgililik olarak belirtilmiştir. Yöneticiyle çalışan arasındaki güven ilişkisinin tesis edilmesini sağlayan beş öge, dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, açıklık ve yardımseverliktir denebilir (Butler ve Cantrell, 1984).

Dürüstlük, çalışan tarafından erdemli bir davranış olarak algılanır. Yöneticinin dürüstlüğü, çalışana verdiği sözleri yerine getirmesiyle algılanır ve bu yolla çalışanın güveni kazanılır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007).

Yetkinlik, yöneticinin yaptığı işle ilgili yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olması ve işin sorumluluğunu almasıyla, sorumluluklarını yerine getirmesidir (Kalemci Tüzün, 2007). Böylece çalışan, işle ilgili sorun yaşadığında yöneticisiyle bu sorunun

halledilebileceğinden emin olur ve işle ilgili sorumluluk alma konusunda daha istekli davranır.

Açıklık, sonucunun ne olacağından korkmaksızın düşüncelerin ifade edilebilmesi ve işle ilgili bilgilerin saklanmadan paylaşılmasıdır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı açık iletişim halinde olması, kuruma karşı güvenlerini arttıracaktır (Whitener ve diğerleri, 1998). Açık iletişimde, yöneticinin sadece bilgi paylaşması yeterli olmayıp çalışana samimiyetini hissettirmesi de güven oluşumunda önemlidir (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001).

Tutarlılık, söylenenle yapılanın uyumlu olmasıyla ilgilidir. Çalışanlar, yöneticinin verdiği sözleri yerine getirdiğini ve buna uygun davrandığını görürlerse, yöneticinin davranışının tahmin edilebilir olduğunu görecektir ve kötü bir sürprizle karşılaşma ihtimallerinin olmadığını görüp güven duyacaklardır.

Yardımseverlik, yöneticinin çalışanı destekleme ve korumasıyla ilgilidir. Yöneticiler çalışanlarla ilgilenir ve onlar için kaygılanırsa bu çalışanlarda güven oluşmasını sağlar (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007).

Yöneticiye güven örgütsel güveni oluşturmada önemli bir unsurdur. Çalışanların örgütsel güveninin oluşması yöneticilerle aralarında gelişen güven ilişkilerine bağlıdır (Tan ve Tan, 2000). Yönetici örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünden, çalışanlar yöneticiyle ilgili ilişkilerinden yola çıkarak örgütle ilgili çıkarım yaparlar. İşle ilgili hedeflerde, yöneticiyle ortak hareket ederek daha verimli çalışma sağlanır. Bir örgütte yöneticiye güven yoksa veya azsa iş maliyetleri artar, ayrıca bireysel sağlık ve iş grubunun sağlığı bozulmaktadır. Yöneticiyle açık iletişim kurulamayan örgütlerde güven azalır ve korku artmaya başlar. Bu da, çalışanın örgütte yabancılaşmasına, kendini yalnız hissetmesine ve örgüte karşı düşmanlık hislerinin belirmesine neden olur. Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde bunların dışında, stresin arttığı, bilgi paylaşımı azaldığı için verilen kararlarda yanlışlıkların yaşandığı, çalışanların ve yöneticilerin örgütün hedeflerinden çok anlık işlerine yoğunlaştığı, tutumlarının bencilleştiği ve yaratıcılığın düştüğü görülmektedir (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007)

2.3.2. Meslektaşlara güven

Örgütlerde insanlar bir grup halinde ve işbirliği içinde çalışırlar. Hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için birlikte hareket etmek, birbirlerine yardım etmek zorundadırlar, yani karşılıklı olarak bağımlıdırlar (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bu bağımlılığın gerektirdiği birlikteliğin sürmesi için en temel gereklilik çalışanlar arası güvendir. Örgüt içinde çalışanların birbirine güvenmemesi halinde birlikte ortak hedefler için çalışmaları beklenemez (Büte, 2011).

Meslektaşlara güven, çalışma arkadaşlarının iş konusundaki yetkinliğini kabul etme ve onun adil, etiğe uygun ve güvenilir davranacağına olan inançtır (Cook ve Wall, 1980). Bu tanıma göre, meslektaşlarına güvenen kişi, meslektaşının gereken bilgileri kendisinden saklamayacağı veya yanlış bilgilerle kendisini manipüle etmeyeceği, hakkında söylenti çıkarmayacağı, yardımları karşısında iyi niyetini suistimal etmeyeceği, zor durumda kaldığında meslektaşından rahatlıkla yardım isteyebileceği konusunda emindir (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004). Bu şekilde çalışanlar arası bir güven sağlanırsa, çalışanlar işlerinde daha titiz olacak, birbirleriyle işbirliği yapmada daha hevesli olacak ve hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır.

Ayrıca, çalışanların bazı durumlarda güncel bilgilere ve uygulamaya yönelik bilgiye daha hakim olabileceği göz önünde bulundurulursa, birbirlerine güvenmeleri halinde bu bilgileri açıkça paylaşacakları ve yaptıkları işle ilgili birbirlerine verecekleri geribildirim daha açık olacağı söylenebilir. Bu da yenilikçi ve verimli çalışmaya sebep olur (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995).

Meslektaş güveninin sağlandığı örgütlerde, çalışanlar daha adil davranır. Meslektaşlarına güvenen çalışanın iş memnuniyeti de yüksektir (Cook ve Wall, 1980). Güven ortamının oluşması halinde, karar alma süreçleri hızlanır, bu kararların uygulanması kolaylaşır ve çalışanların performansı artar (Asunakutlu, 2001). Meslektaş güveninin sağlanamama durumunda ise, çalışanların birbirinden bilgi saklaması, dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmak için gösterilmesi gereken çabada daha çekimser davranması gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (Kalemci Tüzün, 2007).

2.3.3. Örgüte güven

Örgüte güven aslında, örgüt içinde yer alan bütün öğelerle birlikte kurumsal yapıya karşı güveni temsil etmektedir. Örgüte güven, örgütün kurumsal yapısından eminlik, örgütün çalışanını desteklemesi ve örgüt içerisinde verilen sözlerin her zaman yerine getirileceğine dair inanç olarak tanımlanabilir (Mishra ve Morrissey, 1990). Çalışanın örgüte güven duyması, örgütün kendilerine fayda sağlayacağına ya da en azından örgütün davranışlarının kendilerine zarar vermeyeceği ile ilgilidir. Bu güven, süreç içerisinde devamlılık gösteren tutarlı davranışlarla birlikte oluşan beklentilerin karşılanması ve kurum tarafından çalışanın desteklenmesi ile oluşur (Özyılmaz, 2010).

Çalışanlar, örgüt içerisindeki yapıyı ve rolleri izleyip bazı görüşler edindikten sonra güven oluştururlar. Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini değerli hissettikleri ve destek gördükleri ölçüde örgüte güvenirler (Tan ve Tan, 2000). Yani örgüte güven ve desteklenme arasında pozitif bir ilişki vardır (Whitener, 2001). Çalışanlar üzerine düşen görevleri yaptıklarına örgütün bunun farkında olacağına ve ödüllendireceğine emin olduklarında, örgüte güvenleri gelişmekte ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmede daha hevesli olmaktadır. Örgüte güven arttıkça, çalışanın performansı da buna bağlı olarak yükselmektedir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007).

Örgüte güvenin düşük olması, örgütsel bağlılığı, çalışanın performansını ve moralini ve iş sonucu ortaya çıkan çıktının verimini de düşürdüğü; işten ayrılma ve kaytarma davranışını da arttırdığı yapılan çalışmalarda görülmüştür (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007). Örgüte güvenmeyen çalışanların işe ve hedefe odaklanmasını ve üretkenliği de düşürmektedir (Shaw, 1997). Ayrıca bu çalışanlar, yaptıkları işin sorumluluğunu almaktan kaçınmakta ve sürekli kendilerini korumaya alma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu da stres altında çalışma neden olmaktadır.

Bunun yanında, örgüte güvenin oluşmasında yöneticiye güvenin de büyük bir payı vardır. Yöneticiye güven başlığında söz edildiği gibi bunun sebebi çalışanın yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak görmesidir. Yöneticiye olan güvenin örgüte güvene dönüşmesinde ana unsur, güvenin yöneticinin kişisel özelliklerinden çok kurumsal bir samimiyete, ödüllendirme, teşvik ve ceza sistemlerinin kişi bazlı değil, örgütsel kurallara

bağlı olması ve herkese karşı adil ve tutarlı uygulanması gerekmektedir (Akmaz ve Erbaşı, 2017). Yöneticinin kolay ulaşılabilir olması, iletişimi bütün çalışanlarıyla açık ve eşit bir düzeyde kurması ve etik ilkerler çalışanlara yaklaşması, yöneticiye duyulan güvenin örgüte aktarılmasına ve örgüte güvene evrilmesine yol açacaktır (Agun, 2011).

Her ne kadar yöneticiye güven ve örgüte güven birbiriyle ilişkili olsa da, örgüte güvenin örgütsel destek ve örgütsel adalete dayalı olduğu; yöneticiye güvenin ise yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı gözden kaçırılmamalıdır. Bunun yanında, örgüte güven, örgütsel bağlılık ve verimliliğin artması gibi sonuçlara sebep olurken yöneticiye güven daha çok iş memnuniyeti ve yenilikçi davranışlara yol açmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bu açıklamalar ışığında bu iki kavramın birbirini etkileyen kavramlar olmakla birlikte birbirinden farklı olduğu unutulmamalıdır. Bir çalışanın yöneticisine güvenip örgüte güvenmemesi ya da tam tersinin olduğu durumlar mümkündür.

2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Yönetim anlayışı zaman içerisinde gelişmiş bazı değişikliklere uğramıştır. Klasik yönetim anlayışında çalışanların maddi beklentilerinin tatmin edilmesi yeterliyken daha sonra yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt içindeki psikolojik gereksinimlerinin de karşılanması gerektiği vurgulanmıştır (Koçel, 2003). Güven de bu psikolojik gereksinimlerden biridir. Çalışmanın bu bölümünde güvenle ilgili oluşturulan modellere yer verilecektir.

2.4.1. Whitener'ın Yönetimsel Güvenilirlik Modeli

Bir örgütte güvenin oluşmasında yöneticilerin davranışlarının etkisi büyüktür. Whitener ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu yönetimsel güvenilirlik modelinde çalışanların yönetime güvenlerinin oluşmasını etkileyen boyut olduğu söylenmiştir. Bunlar tutarlılık, saygın davranma, denetimi ve yetkiyi paylaşma, etkin iletişim, ilgililiktir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Tutarlılık, yöneticilerin aynı durumlar karşısında aynı tepkileri vermesi sonucu çalışanların yöneticilerin davranışlarını tahmin edebilmesidir. Böylece yöneticiye karşı güven oluşur ve bu durumun devam etmesi halinde artarak devam eder.

Saygın davranma, yöneticinin sözleri ve davranışlarının bir bütün oluşturması, etik ve ahlaki kodlara göre davranmasını gerektirir. Çalışanlar, yöneticilerin bu tutumlarını gözlemlerler ve güven tutumu geliştirirler.

Denetimi ve yetkiyi paylaşma, çalışanların kendi yaptıkları işin kontrolüne sahip olması ve kararlara katılımı da güveni artırır. Denetim paylaşıldığında oluşan güven sonucu çalışanlar, hem sorumluluk almaktan kaçınmayacak hem de bir kontrol mekanizmasının var olduğu düşüncesiyle risk alarak yenilikçi davranış sergileyebileceklerdir (Schoorman, Mayer, ve Davis, 2007).

Etkin iletişim, çalışanın yöneticinin kendisiyle bilgi paylaşımında bulunduğu, doğru ve açık bir etkileşim halinde olmasıdır.

İlgililik, yöneticinin çalışanın istek ve gereksinimlerine duyarlı olması ve samimi bir şekilde ilgilenerken yardımsever davranış göstermesidir.

Modelde, yukarıda sayılan davranışları etkileyen üç faktör vardır. Bu faktörler, örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerdir. Davranışların bu faktörlerle birleşmesi sonucu çalışanların yönetsel güven algısı oluşur.

Örgütsel faktörler, örgüt yapısı, insan kaynakları politikaları ve örgüt kültüründen oluşur. Ödül, cezalandırma, kontrol performans değerlendirme gibi insan kaynakları politikalarının adil yürütülmesi çalışanın örgüte karşı güvenini etkiler. Örgüt kültürü ise, yöneticilerin örgütün değerlerine sahip çıkması ve bu değerler doğrultusunda davranış geliştirmeleri ile ilgilidir.

İlişkisel faktörler, yöneticinin çalışanla açık iletişim kurmaya yönelik meyili ve karşılıklı beklentilerin karşılanmasıdır. Bu faktörün en önemli özelliği hem çalışanın hem

de yöneticinin karşılıklı olarak ilişkide açıklığı ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Aksi takdirde her iki taraf da güven yaratan davranışlarda bulunmaktan kaçınacaklardır.

Bireysel faktörler ise güven eğilimi, yeterlilik ve kişinin sahip olduğu değerler olarak sıralanabilecek kişisel özelliklerdir.

Whitener ve arkadaşları, örgütsel güvenin tabanında yöneticiye güvenin yattığını söylemiştir. Güvenin yaratılması yöneticiye bağlıdır ve yönetici ne kadar güveni sağlarsa o kadar örgütsel güven de artacaktır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner,1998).

2.4.2. Mishra Güven Modeli

Mishra, güven oluşmasında etkili olan dört boyutun var olduğunu söylemiş ve güven modelini bu boyutlar üzerine kurmuştur (Topaloğlu, 2010). Bu boyutlar, yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik (Mishra, 1996).

Yeterlik, örgütün tüm birimlerinin yaptıkları iş konusunda yeterli olması ile ilgilidir. Çalışanın ve yöneticinin, iş sürecinde karşılaştıkları her birimin ve kişinin yeterli olduğunu görmesi örgütsel güveni sağlamaktadır. Mishra'nın çalışmasına göre çalışanların verimlilik ve güven için beklentilerinden biri budur.

Mishra (1996) açıklığın ve dürüstlüğün, diğer boyutların üstünde olduğunu söylemiştir. Bilginin paylaşılması ve doğruluğu açıklık kavramının içinde değerlendirilmektedir. Bu paylaşımın aynı zamanda içten bir şekilde olması gerekmektedir.

İlgililik, çalışanların ilgi ve gereksinimleriyle ilgilenilmesini bunun bir fırsatçılığa ya da avantaj sağlamaya yönelik olmaksızın yapılmasını içerir. Yardım görme ve ilgilenilme güveni arttıran bir faktördür. Ayrıca, ilgililik sadece hiyerarşik yapı için değil aynı seviyede çalışan kişiler için de güvenin oluşturulması için önemlidir.

İtimat edilebilirlik, davranış ve sözlerin tutarlı olup olmadığıyla ilgilidir. Örgüt içerisinde bulunan kişilerin bu tutarlı davranışı sergilemesi güvenin oluşmasını sağlar. Mishra'ya (1996) göre güven, bu dört boyutun birleşiminden oluşmaktadır.

2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis Ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) bu modeli, Mishra'nın (1996) güven oluşumunda etkili olduğunu söylediği dört boyuta beşinci bir boyut olarak "özdeşleşme boyutu"nun eklenmesiyle oluşturulmuştur.

Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütün hedefini, kültürünü ve örgütsel normları ne kadar sahiplendiğiyle ilgilidir. Ayrıca çalışanların, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına bağlılıklarını ölçer.

Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar. Özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Kalemci Tüzün, 2007).

2.4.4. Mayer, Davis Ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirdikleri modelde örgütte bir kişinin diğerine güvenmesinin nedenlerini araştırmıştır. Modelde güven tek yönlüdür. Karşılıklı güvenden ziyade güvenen kişinin güvenilen kişiye karşı tutumu incelenmiştir. Burada güvenen ve güvenilen kişi ayrımı yapılmış ve güvenen kişinin, güven eğilimi ile güvenilen kişiye karşı güven algısının yani o kişiyi güvenilmeye değer bulmasının güven oluşumunda etkili olduğu söylenmiştir. Bu durumda güvene etkili olan faktörler güvenenin güven eğilimi ve güvenilenin karakteristik özellikleridir. Karakteristik özellikler, yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olarak sıralanabilir (Hassan, 2011). Güven eğilimi, bir kişinin güvenme konusunda istekli olmasıdır.

Karakteristik özelliklerden ilki olan yetenek; belirli bir alanda sahip olunun bilgi ve becerileridir. Kişi o alandaki bilgi ve becerilerini kullanarak diğerlerinin kendisine güvenmesini sağlamaktadır. Yardımseverlik ise, bir karşılık beklemezsizin yardım etme davranışıdır. Herhangi bir fırsatçılık ya da kendine yontma olmaksızın sergilenen yardımcı olma davranışı güvenen tarafından gözlemlenir ve güven oluşturmada etkili olur. Bütünlük ise, güvenilen kişinin örgütün değerleriyle, kendisine güvenenlerin inançlarıyla ve kendi

söyledikleri ve yaptıklarıyla tutarlı olmasını ifade eder. Böylece davranışların bütünlük ve uyum içerisinde olması güven oluşumunu sağlar. (Mayer, Shoorman ve Davis, 1995).

2.4.5. Bromiley Ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel güven ve örgütsel güveni birbirinden ayırmıştır. Araştırmacılar güvenin beklentilerle ilgili olduğunu söylemişlerdir. Buna göre, bireysel güven, kişisel ilişkilere dair beklentileri ifade ederken; örgütsel güven, kişilerin örgüt içindeki ilişkilerden beklentileri ifade eder. Onlara göre örgütsel güvenin, her çalışanın örgütle ilgili tecrübelerine dayalı olarak algılanır ve şekillenir. Güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” olmak üzere üç parçadan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.

Bromiley ve Cummings (1996), güvenilir olmanın üç boyut içerdiğini söylemişlerdir. Bu boyutlar, açık yada gizli olarak birine karşı iyi niyet gösterme eğiliminde olmayı, her durumda dürüst olmayı ve eline bir fırsat geçse dahi diğerinden avantaj sağlamamayı içerir. İlk boyut, kişinin güven duygusu kazandırdığı ve bağlanmaya yönelik davranışı içerir. İkinci boyut birinci boyutla birlikte, kişinin davranışları ve isteklerinin tutarlı olduğu ve o davranışı içselleştirdiği anlamına gelir. Üçüncü boyut ise, güvenilir kişinin faydacı davranmayacağını söyler.

Bromiley ve Cummings’e (1996) göre güvenilir davranış bu üç boyuttan oluşur. Bu üç boyuta uygun davranan kişi güvenilirdir. Örgüt içinde yer alan herkesin bu davranışları sergilemesi halinde örgütsel güven oluşur.

2.5. Örgütsel Güvenin Gelişimine Etki Eden Faktörler

Örgütsel güveni etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılabilir.

2.5.1. Bireysel faktörler

Yöneticilerin sahip oldukları bazı kişisel özellikler güven geliştirmede etkilidirler. Bu özellikler güven eğilimi, yeterlilik ve sahip olunan değerlerdir (Hassan, 2011).

Güven eğilimi

Yapılan araştırmalarda bazı insanların güven duymaya diğerlerinden daha eğilimli olduğu görülmüştür (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Güven eğilimi yüksek olan yöneticiler, çalışanlardan da aynı şekilde güven duyulmayı beklemektedir. Dolayısıyla, güvenilir davranışlarda bulunma konusunda daha çok çaba sarf etmektedirler.

Yeterlilik

Yöneticilerin, çalıştıkları alanda yeterli bilgi ve becerilere sahip olmaları örgütsel güvenin gelişmesinde etkili olan kişisel faktörlerden biridir. Kendi yeterliliğine güvenen yönetici yetki ve denetimi paylaşmakta da çekince göstermeyecektir. Bunun yanında çalışanlarla iletişimi daha kolay kuracaklardır. Çalışanlar da aynı şekilde, yöneticinin yeterliliğini görünce işle ilgili tereddüde düşmeyeceklerdir. Düşük yeterlilik, yöneticinin performansını olumsuz etkiler ve güvenilir ilişkiler kurması zorlaşır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Değerler

Yöneticilerin bazı değerlere sahip olması güvenilir davranış sergilemelerini olumlu yönde etkiler. Toplum tarafından takdir görmek, çevresindeki insanlarla ilgilenmek ve onlara değer vermek gibi değerleri olan yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkileri daha açık ve içten olur. Bu sebeple, bu yöneticiler çalışanlarıyla daha sağlıklı iletişim kurabilir ve çalışanları tarafından daha dürüst, tutarlı ve adil olarak görülürler. Dolayısıyla güvenin gelişmesi bu özelliğe sahip yöneticiler için daha kolaydır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

2.5.2. Örgütsel faktörler

Güvenin oluşmasında bireysel unsurların önemli olduğu gibi örgütün tamamına yayılmış değerlerin de önemi vardır. Bu değerlerin örgüt tarafından sürdürülmesi, keyfi uygulamaları azaltacağından çalışanların güvenlerini pekiştirecektir. Bu örgütsel unsurlar,

örgütsel kültür, örgütsel yapı, örgütsel adalet, yetkilendirme ve katılım, psikolojik sözleşme ve örgütsel etik olarak sıralanabilir.

Örgütsel kültür

Örgütsel kültür, o örgütte çalışan kişiler arasındaki sosyal etkileşimden doğan örgüt genelinde yaygın olan bir olgudur. Örgüt çalışanlarının, sahip olduğu, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir içsel uyum ve ortak varsayımlardır (Schein, 2002). Çalışanların örgüt içindeki olayları algılama ve onlara tepki verme şekillerini belirler. Örgüt kültürü süreç içerisinde oluşur ve öğrenilir. Örgüt kültüründe, çalışanın ödüllendirilmesi varsa bu güven davranışlarını tetikleyebilir. Kültürel değerlerin ne olduğunun bilinmesi ve örgüt tarafından paylaşılması tahmin edilebilirliği artırması bakımından güven gelişimini etkiler.

Ayrıca kültür, örgüt içi iletişimi, işbirliğini ve karar verme mekanizmalarını biçimlendirdiğinden güvenilir davranış kalıplarının oluşmasında da etkili olabilir. Örgüt kültürü risk almaya değer veriyorsa, ast üst ilişkileri açık iletişime dayanıyorsa ve yetki paylaşımı örgüt kültürü içerisinde yaygınsa, insanlara değer veriliyorsa bu da güvenmeyi kolaylaştıracaktır (Rousseau, 1990).

Örgütsel yapı

Örgütlerin organizasyon biçimi ve hiyerarşik yapısı da örgütsel güven gelişimini etkilemektedir. Daha merkezi, sıkı ve kuralları katı olan örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların inisiyatif almaları mümkün olmamakta, dolayısıyla kişisel potansiyellerini ortaya koyamamaktadırlar. Kontrolün yüksek olduğu, merkezi yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde, açık iletişim, yetki paylaşımı gibi güven oluşturan unsurlara izin verilmemekte dolayısıyla bu tür yapılar örgütsel güvenin gelişmesini zorlaştırmaktadır (Creed ve Miles, 1996).

Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, çalışanın adalet algısıyla ilgilidir. Örgüt içinde gerçekleşen eylemlerin nasıl sonuçlanacağını ve yaptırımının ne olacağını belli bir prosedüre bağlı olması ve bu prosedürlerin geneli kapsamasını ifade eder (Connel, Ferres ve Travaglione,

2003). Örgütsel adaletin unsurları olan, performans değerlendirme sisteminin, kariyer fırsatlarının ve iş güvencesinin her çalışan içinde adil olarak belirlenmesi güven gelişimini olumlu yönde etkiler.

Yetkilendirme ve katılım

Katılım, örgüt çalışanlarının tamamının, sorunların çözülmesine, iş süreçlerinin geliştirilmesine, hedeflerin gerçekleştirilmesi için işbirliği içinde zihinsel bir çaba harcayarak katılmasını ifade eder (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007). Katılımın zihinsel bir çalışma gerektirmesi, çalışanın motivasyonun ve bağlılığının da yüksek olmasını gerektirir. Katılımcı yönetim anlayışı ayrıca gönüllüğü artırır, bir emir beklemeksizin çalışanlar müdahalede bulunabilir (Türkmen, 2001). Örgüt içinde katılımın artması, verimlilik ve iş memnuniyetinin de artmasına neden olur (Whitener, 2001).

Yetkilendirme ise, bir çalışanın kendi ilgilendiği işle ilgili kararın kendisine ait olmasıdır. Yetkilendirme, o işi yapan kişinin kimseye danışmadan işini yapabilmesi, kararlar alabilmesi ve bu doğrultuda yetiştirilmesini içerir (Çınar, 1999). Yetkilendirme çalışana, kendi işi konusunda kendisine güvenildiği ve yetkin görüldüğünü gösterir.

Örgütsel süreçlere katılımı sağlanan ve yetkilendirme ile muhatap olan çalışan, kurumunun kendisine güvendiğini hisseder ve kendisi de örgüte karşı güven geliştirir ve bağlılığı artar (Nyhan, 2000).

Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşme, yazılı bir belge olmaksızın çalışan ve örgüt arasındaki dile getirilmemiş karşılıklı beklentilerdir (Ergun Özler ve Ünver, 2012). Rousseau'ya (1996) göre, psikolojik sözleşme daha çok karşılıklı verilen sözlere dayanır ve süreç içerisinde zihinsel bir model ya da şema şeklini alır (Aktaran: Hassan, 2011).

Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması, örgüt yöneticisinin ve çalışanın sözleşmenin içeriği hakkında aynı bilgiye sahip olmamalarına dolayısıyla sözleşmenin ihlal edilmesine neden olabilir. Bu ihlalden örgütün sorumlu tutulması halinde, çalışanın

örgüte karşı güvensizliğinin ve memnuniyetsizliğinin artmasıyla sonuçlanabilir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Örgütsel etik

Örgütlerde etik ilkeler, örgüt içinde kabul edilebilir ve olması gereken davranışları standardize eder. Davranışların sınırlarının belirlenmesi de, iş ilişkilerinde bir tahmin edilebilirlik sağlar böylece çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine güvenmesini sağlar (Topaloğlu, 2010).

2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güvenin oluşturulması, örgütün başarısı ve sürekliliği açısından önemli sonuçlar vermektedir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların birbiriyle daha uyumlu olduğu ve takım çalışmalarının daha verimli olduğu, kriz anlarında daha etkili bir kriz yönetimi ortaya koydukları görülmektedir. Ayrıca güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, düşük olan örgütlere göre, değişime ve yeniliğe daha açık olduğu söylenmektedir (Kalemci Tüzün, 2007).

Güvenin geliştirildiği örgütlerde, denetim ve kontrol maliyetlerinin azaldığı, faydacı yaklaşım azaldığı için daha çok bilgi paylaşıldığı ve çalışanların verilen kararlara daha hızlı uyum sağladığı da görülmektedir. Çalışan ve yönetici arasında güvenin sağlanması, çalışanların verilen görevlere daha çabuk adapte olmasını ve örgütsel hedefler için daha çok katılım göstermesini sağlar (Stoner ve Hartman, 1993).

Örgütsel güvenin yüksek olması, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütün görevlerinin çalışan tarafından doğru anlaşılması ve koordinasyonun gelişmesi gibi sonuçları da vardır (Cook ve Wall, 1980). Aynı zamanda, çalışanlar örgüte güvendikleri takdirde, işlerini kaybetme korkusu yaşamayacakları için daha kolay risk alıp yenilikçi davranabileceklerdir. Böylece motivasyonları ve performansları da artacaktır. Güven arttıkça, kararlara katılım ve sorumluluk artar, işle ilgili problem çözümleri daha etkili hale gelir (Demircan ve Ceylan, 2003). Güvenin tesis edilmesi, çalışanların iş tatminini de yükseltir ve işten ayrılma davranışını negatif yönde etkiler (Butler ve Cantrell, 1984). Gamson'a (1988)

göre, güven ve iş memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır ve karar süreçlerine katılmada güvenin etkisi büyüktür (Aktaran: Kalemci Tüzün, 2007). Bütün bunlar özetlenirse güvenin sağlandığı kurumlarda, çalışanlar birbirleriyle bilgi paylaşır, birbirlerine geri bildirimde bulunup bunları dikkate alır, yöneticiden gelen eleştirileri daha kolay kabullenir, örgüt içinde politik davranışlara rastlanma sıklığı düşer ve çalışanlar daha yenilikçi davranıp örgüt hedeflerini gerçekleştirmede daha çok çaba harcarlar (Mishra ve Morrissey, 1990).

Bunlarla birlikte, güven örgüt içindeki çekişmeleri azaltarak yarattığı uyumlu çalışma ortamı sayesinde örgütün başarısını olumlu yönde etkiler. Yapılan birçok araştırmada, güvenin örgütün piyasa içerisinde rekabet kabiliyetini arttırdığını, iş görme maliyetlerini azalttığını, işbirliğini ve yenilikçiliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007). Bütün bunlar ancak, örgüt içerisinde birlikte çalışanların birbirlerine güvenerek koordineli bir şekilde çalışmasıyla mümkün olmaktadır (McAllister, 1995).

Güvenin yüksek olmasının, değişiklik zamanlarında ortaya çıkan olumsuz sonuçların daha kolay kabul edilmesine yardımcı olmasıdır. Ücret kesintileri, küçülme gibi çalışanı doğrudan etkileyen olumsuz sonuçlara karşı örgütsel güven etkili bir kabullenme mekanizmasını devreye sokmaktadır (Brockner ve diğerleri, 1997). Çünkü güven, aynı zamanda çalışanın da örgüte karşı sorumluluk bilincinin oluşmasına ve artmasına neden olur (Demircan ve Ceylan, 2003).

Tersinden bir okuma yapmak gerekirse, güvenin düşük olduğu durumlarda çalışan, iş ve iş süreçlerine, alınacak kararlara katılmada isteksiz davranacaktır. Örgütsel hedefler ve eylemler çalışan için anlamını kaybedecektir. Dolayısıyla verimlik ve etkinlik düşecektir (Kalemci Tüzün, 2007).

Güvensiz hisseden bir çalışan, aynı zamanda çalışmalarının yeteri kadar değer görmediğini, takdir edilmediklerini ve çalışmalarının fark edilmediğini düşüneceklerinden çalışmaya istekleri kalmayacak ve bir sinizm içerisine düşeceklerdir. Araştırmalar göstermektedir ki; güven düzeyinin düşüklüğü çalışanlar arası sürtüşmelere neden olacağı için ürün verimliliğini ve kalitesini de düşürecektir. Çalışanların birbirine bağımlı olması

nedeniyle bu sürtüşmeler sonucu süreçler aksayacaktır. Bunun yanında, örgütsel güvenin düşmesi örgütsel bağlılığı da azaltarak, devamsızlık, kaytarma, çalışma ortamına ve örgüte zarar vermeye dönüşecek üretim karştı hareketlere sebep olabilmektedir. Bütün bunlar, çalışanın stres düzeyini arttırırken, yaratıcı ve yenilikçi düşünmeye engel olacaktır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007).

Görüldüğü üzere örgütsel güvenin tesis edilmesinin birçok olumlu sonucu vardır. Güven sağlandığı takdirde çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve memnuniyeti, işbirlikçi davranışları, motivasyonları ve verimlilikleri artacak böylece kurumun başarısı ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır (Topaloğlu, 2010). Aksi takdirde, işten ayrılma davranışları, devamsızlık, örgüte karşı yabancılaşma, yenilik ve risk almaktan kaçınma, değişime karşı direnme gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılacaktır. Bunlar da örgütün rekabet gücünü, başarısını ve piyasada sürdürülebilir bir pozisyonda yer almasını engelleyecektir (Lewicka ve Krot, 2013).

3. UYGULAMA VE ANALİZ

3.1. Araştırma ile İlgili Bilgiler

Bu başlıkta yapılan araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, sınırları, varsayımları, evreni, örnekleme ve hipotezleri hakkında açıklamalar yapılacaktır.

3.1.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı; İller Bankası Anonim Şirketi'nin 2011 yılında çıkarılan 6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Hakkında Kanunla anonim şirket statüsü kazanması sonrasında Bankanın personel yapısında ortaya çıkan değişikliklerin incelenmesidir. Personel yapısında meydana gelen değişiklik sonrası Bankada, eşit eğitim düzeyinde farklı iş tanımlarına sahip olan 2011 sonrası işe girmiş, teknik ve idari kadroda çalışan personelin bağlılık tutumları ile bağlılığın temelini oluşturan güven tutumları incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının farklı unvanlara sahip çalışanlar arasında dağılımı ve bunların kuruma güvenle ilişkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın kapsamı sınırları ve varsayımları

Araştırmanın kapsamını örgütsel bağlılık ve örgütsel güven olmak üzere iki ana konu oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Bankada çalışan personelin teknik ve idari statüde olmalarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel güven durumlarının incelenmesidir.

Araştırma İller Bankası A.Ş'nin genel müdürlük (merkez) ve yurt içi hizmet birimlerinde 6107 sayılı kanuna tabi çalışan ve 2011 yılı sonrasında uzman yardımcısı ve teknik uzman yardımcısı statüsünde işe girmiş personelle sınırlandırılmıştır. Kurum bünyesinde çalışan 2011 yılı öncesinde işe girmiş uzman ve teknik uzmanlar ile işçiler ve özel şirkete bağlı çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmaya katılan personelin soruları, özgür iradeleri ile samimi ve içten bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini İller Bankası A.Ş.'nin genel müdürlük (merkez) ve yurt içi hizmet birimlerinde 6107 sayılı kanuna tabi çalışan ve 2011 yılı sonrasında uzman yardımcısı ve teknik uzman yardımcısı statüsünde işe girmiş 512 personelden oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, çalışmaya katılan 185 personelden meydana gelmektedir.

3.1.4. Araştırmanın hipotezi

Araştırmanın ana hipotezi; “ Teknik kadroda çalışan personelin örgütsel bağlılığı idari kadroda çalışan personelden daha yüksektir.” şeklindedir.

3.1.5. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada, İller Bankası A.Ş.'nin teknik kadroda çalışan personelinin örgütsel bağlılığının idari kadroda çalışan personelden daha yüksek olduğu hipotezi Ek-1'de belirtilen anket çalışanlar nezdinde uygulanarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

Ek-1'de yer alan, Allen ve Meyer'e ait olan örgütsel güven ölçeğinin Fatma Yıldırım'ın doktora tezi için uyarladığı hali ile İslamoğlu, Birsal ve Börü tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeğinin kurumsal güven boyutunun Banka için uyarlanmış hali kullanılmış olup ölçeği kullanmak için yazarlardan e-posta yoluyla izin alınmıştır.

Ankete katılım sağlayan Banka çalışanlarının demografik özellikleri olan; yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, pozisyonu gibi veriler SPSS kullanılarak çözümlenmeye çalışılmıştır.

3.1.6. Araştırmanın verilerini elde etme yöntemi

Araştırmanın verilerini elde etmek için Ek-1'deki örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ölçeği çalışanlara uygulanmıştır. Anket çalışması üç bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; çalışanların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için yedi adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmeye çalışan 24 adet

soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel güvenini ölçmeyi amaçlayan 22 adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümde yer alan soruları cevap vermede beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert Ölçeği şu ifadeleri içermektedir: ‘Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’ ve ‘Kesinlikle Katılıyorum’ şeklindedir.

3.2. Katılımcılar

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin özet bilgiler aşağıdaki gibidir. Çizelge 3.1’de görüleceği üzere, katılımcılar genellikle 27-31 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyleri ise lisans düzeyindedir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğu 4 yıl veya daha uzun süredir kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların demografik bilgileriyle ilgili ayrıntılı istatistikler aşağıda verilecektir.

Çizelge 3.1. Örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler

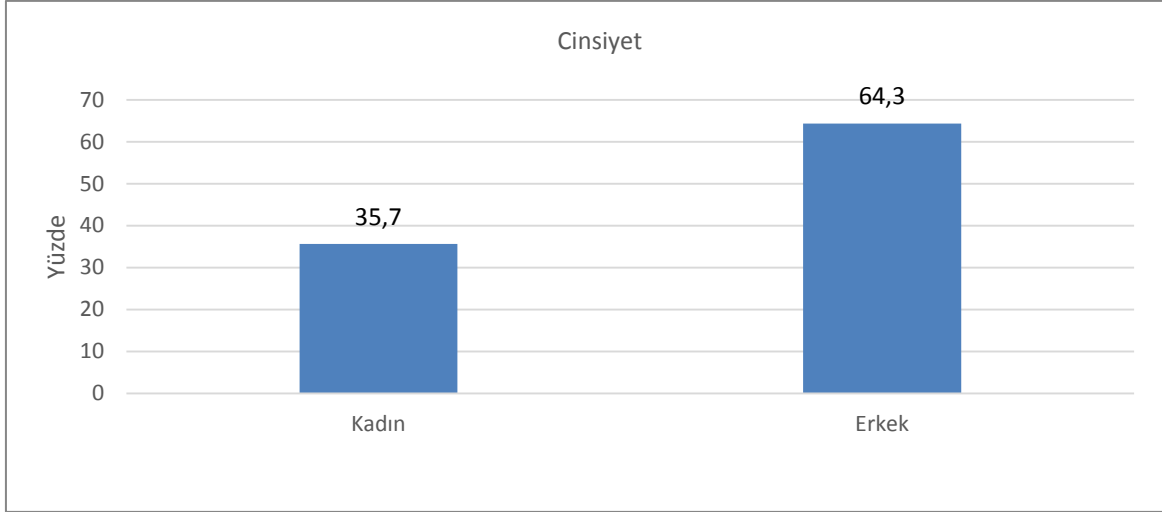
Değişkenler	\bar{X}	s.s
Yaş	2.40	.67
Eğitim Düzeyi	1.37	.53
Kıdem	4.51	1.40

3.2.1. Örneklem grubu ile ilgili tanımlayıcı istatistikî bilgiler

Anket çalışmasına katılan 185 çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, unvanı ile ilgili elde edilen demografik bilgiler ve dağılımlar aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet

Ankete katılan 185 çalışanın 66’sı kadın ve 119’u erkektir. Şekil 3.1. incelendiğinde katılımcıların oransal olarak dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların, %64.3’ü erkek, %35.7’si kadındır.



Şekil 3.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları

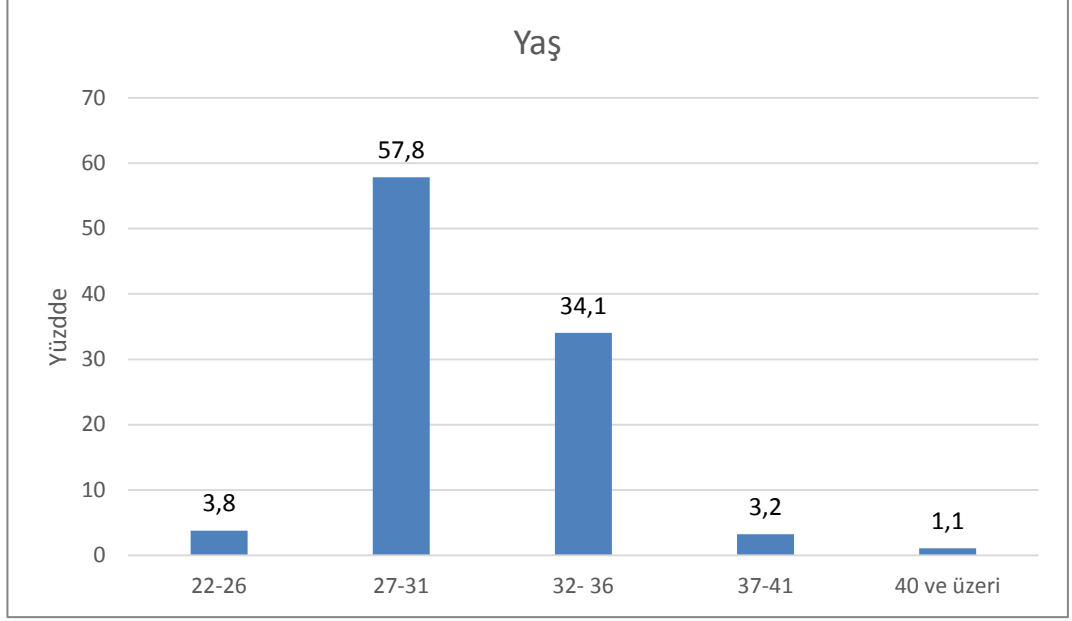
Dağılıma unvanlar açısından bakıldığında ise Çizelge 3.2'ye bakıldığında, 185 çalışanın 100'ünün (%54) uzman ve uzman yardımcısı, 85'inin (%46) ise teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı olduğu görülmektedir. Unvanların cinsiyete göre dağılımında ise kadınların 33'ünün (%50) uzman ve uzman yardımcısı, 33'ünün (%50) teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı; erkeklerin ise 67'sinin (%56.30) uzman ve uzman yardımcısı, 52'sinin (%43.7) teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.2. Cinsiyet ve unvana göre frekans dağılımları

		Unvan Türü		Toplam
		Uzman ve Uzman Yrd.	Teknik Uzman ve Teknik Uzman Yrd.	
Cinsiyet	Kadın	33 (% 50)	33 (% 50)	66
	Erkek	67 (% 56.30)	52 (% 43.70)	119
Toplam		100	85	185

Yaş

Katılımcıların yaşları 5 basamaklı bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. Bu basamaklar (1 = 22-26, 2 = 27-31, 3 = 32-36, 4 = 37-41, 5 = 40 ve üzeri) şeklinde sıralanabilir.



Şekil 3.2. Örneklem grubunun yaşa göre grafiksel dağılımı

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere, katılımcıların %57,8’i 27-31 yaş aralığındadır. En yüksek oran olan bu oran %34,1’lik oranla 32-36 yaş aralığı takip etmektedir. Araştırmaya 40 yaş ve üzeri katılım ise sadece %1’lik bir orana tekabül etmektedir. Bu, İller Bankası A.Ş. ‘de genç çalışan oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.3’de yer aldığı üzere ankete katılan çalışanların yaş dağılımı, 22-26 yaş aralığında 7 (% 3,8); 27-31 yaş aralığında 107 (% 57,8); 32-36 yaş aralığında 63 (% 34,1); 37-41 yaş aralığında 6 (% 3,2); 40 yaş ve üzeri ise 2 (% 1,1) çalışan olarak bulunmuştur. Çalışanların büyük bir bölümü 27-31 ile 32-36 yaş aralığında yer almaktadır. Özetle katılımcıların yaş ortalaması 30 yaş civarındadır.

Çizelge 3.3. Örneklem grubunun yaşa göre sayısal dağılımı

YAŞ				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
22-26	7	3,8	3,8	3,8
27-31	107	57,8	57,8	61,6
32- 36	63	34,1	34,1	95,7
37-41	6	3,2	3,2	98,9
40 ve üzeri	2	1,1	1,1	100,0
Toplam	185	100,0	100,0	

Eğitim düzeyi

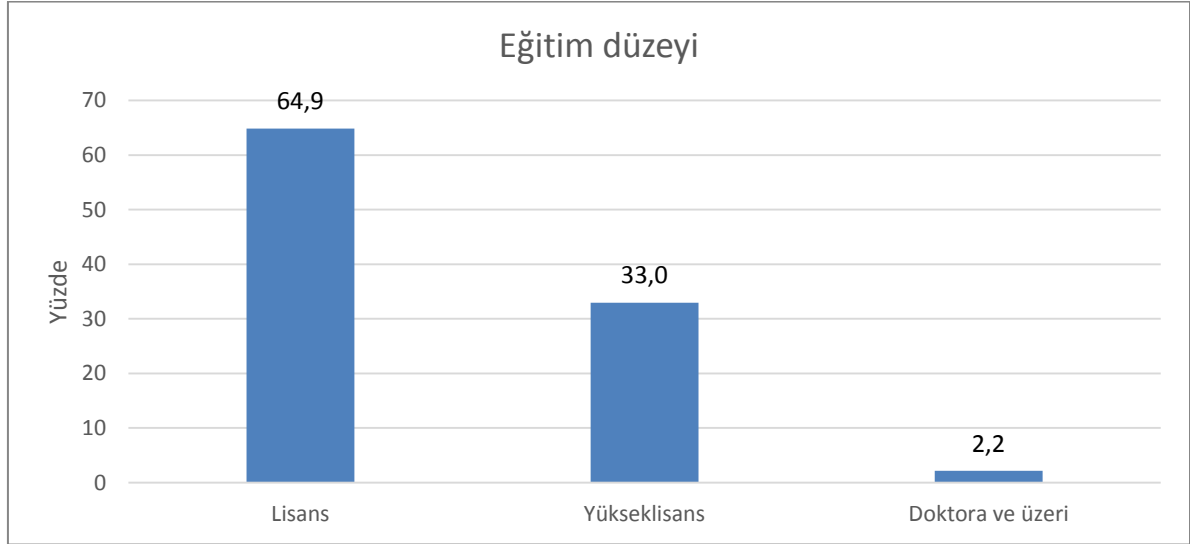
Katılımcıların eğitim düzeyi 3 basamaklı bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir (1 = lisans, 2 = yüksek lisans 3 = doktora). Katılımcıların ortalama eğitim düzeyi 1.37 (S = .53) olarak belirlenmiştir. Katılımcılar lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

Çizelge 3.4. Örneklem grubunun eğitim düzeyi

EĞİTİM DÜZEYİ				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	120	64,9	64,9	64,9
Yüksek Lisans	61	33,0	33,0	97,8
Doktora ve Üzeri	4	2,2	2,2	100,0
Toplam	185	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyleri; 120'si (% 64,9) lisans, 61'i (% 33,0) yüksek lisans, 4'ü (% 2,2) doktora ve üzeri şeklindedir.

Eğitim düzeyi ile ilgili grafiksel gösterim ise şu şekildedir:



Şekil 3.3. Örneklem grubunun eğitim düzeyine göre grafiksel dağılımı

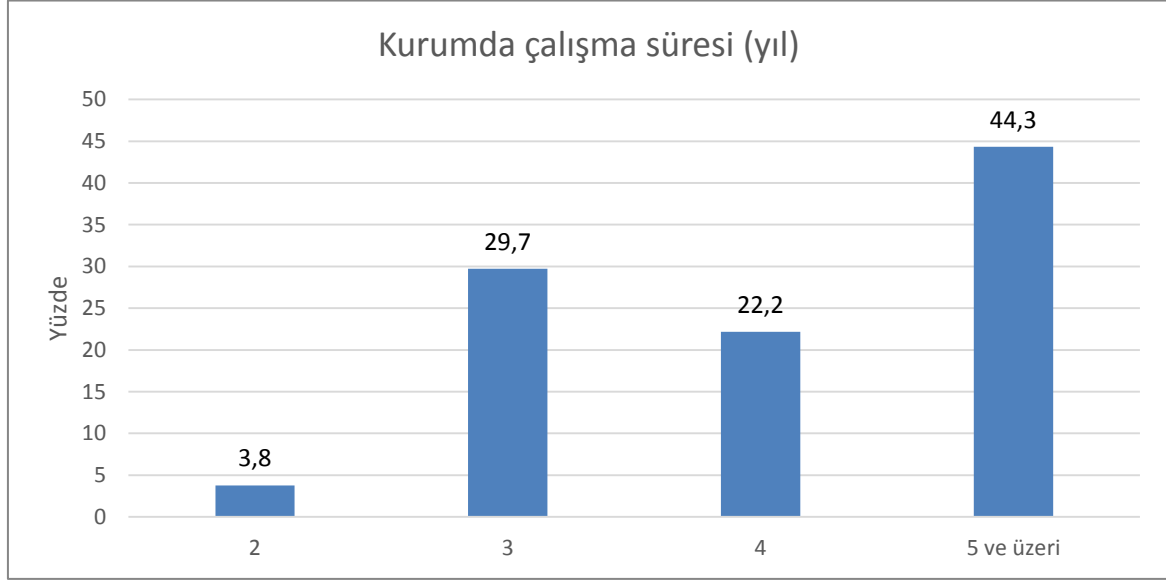
Kurumda çalışma süresi

Katılımcıların kıdem düzeyi 4 basamaklı bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir (1 = 2 yıl, 2 = 3 yıl, 3 = 4 yıl, 4 = 5 yıl ve üzeri). Katılımcıların ortalama kıdem düzeyi 4.51 (S = 1.40) olarak belirlenmiştir. Katılımcılar ortalama 5 yıl civarında kıdeme sahiptir.

Çizelge 3.5. Örneklem grubunun kurumda çalışma süresi

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2 Yıl	7	3,8	3,8	3,8
3 Yıl	55	29,7	29,7	33,5
4 Yıl	41	22,2	22,2	55,7
5 yıl ve üzeri	82	44,3	44,3	100,0
Toplam	185	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların kıdem durumları incelendiğinde; 7'si (% 3,8) 2 yıl, 55'i (% 29,7) 3 yıl, 41'i (% 22,2) 4 yıl, 82'si(%44,3) 5 yıl ve üzeri çalışan şeklindedir. Kurumda çalışma süresi ile ilgili grafiksel gösterim ise şu şekildedir:



Şekil 3.4. Örneklem grubunun Kurumda çalıştığı süre

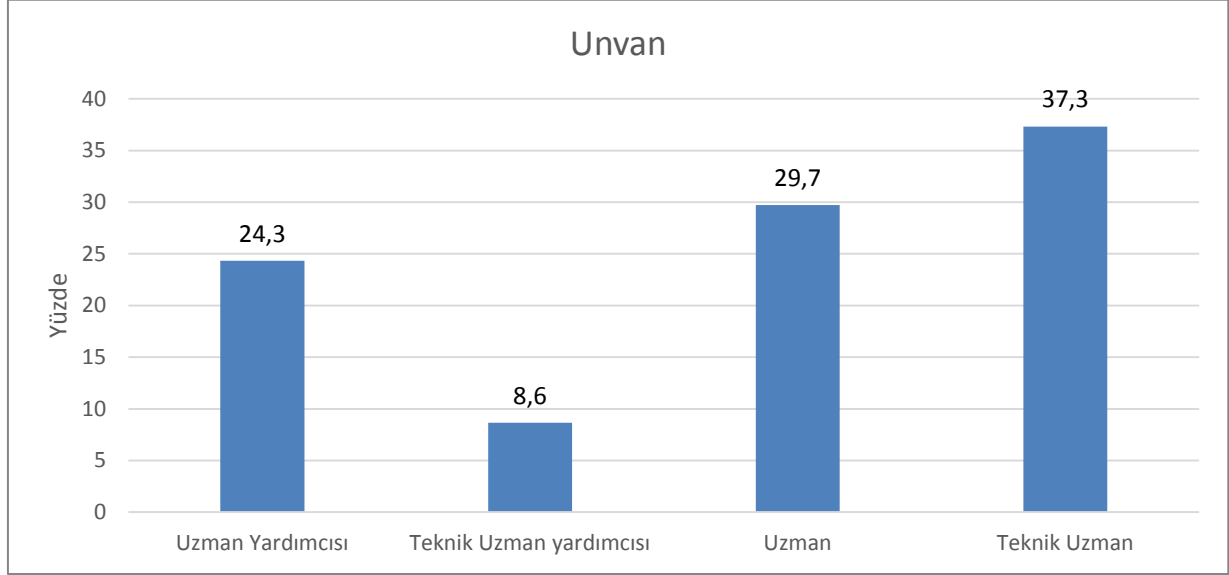
Unvana göre dağılım

Katılımcıların unvanları; Uzman Yardımcısı, Teknik Uzman yardımcısı, Uzman, Teknik Uzman olmak üzere 4 adettir. Unvanlara bakıldığında teknik uzman yardımcısı dışındaki üç unvandan birbirine yakın sayıda katılımcı bulunmaktadır.

Çizelge 3.6. Örneklem grubunun unvana göre dağılımı

UNVAN				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uzman Yardımcısı	45	24,3	24,3	24,3
Teknik Uzman Yardımcısı	16	8,6	8,6	33,0
Uzman	55	29,7	29,7	62,7
Teknik Uzman	69	37,3	37,3	100,0
Toplam	185	100,0	100,0	

Çizelge 3.6’da görüldüğü üzere, katılımcıların 45’i uzman yardımcısı, 16’sı teknik uzman yardımcısı, 55’i uzman ve 69’u teknik uzman yardımcısıdır. Yüzde dağılımları ise Şekil 3.5’ de gösterildiği gibi,%24,3’ü uzman yardımcısı, %8,6’sı teknik uzman yardımcısı, %29,7’si uzman ve %37,3’ü teknik uzman yardımcısıdır.



Şekil 3.5. Örneklem grubunun unvana göre dağılımı

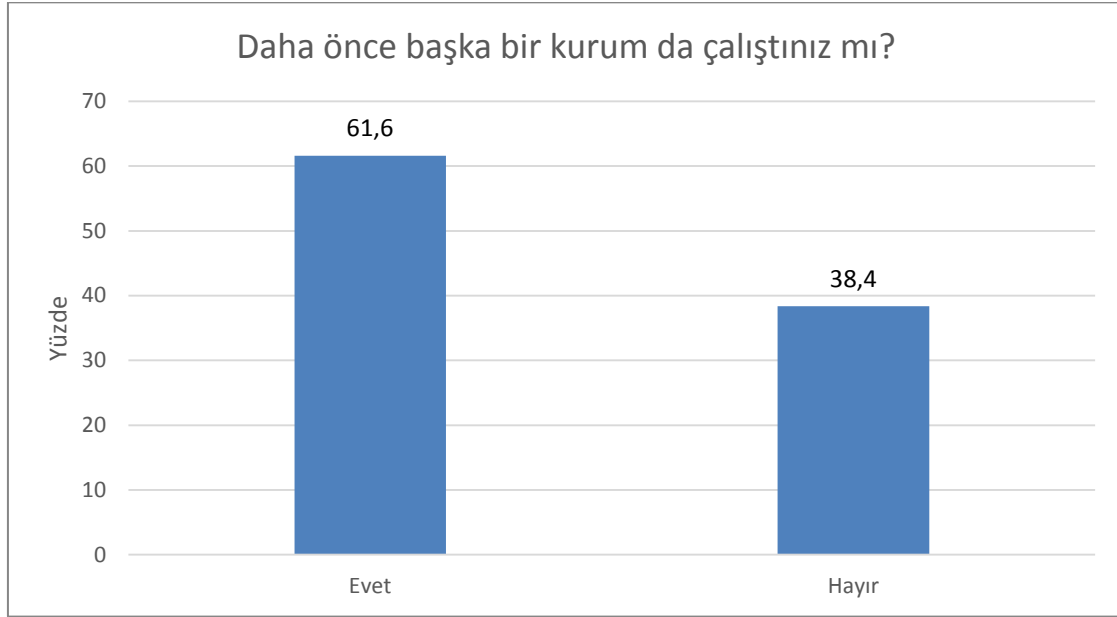
Daha önceki çalışma durumu

Katılımcılardan 14 kişinin başka bir kurumda çalıştıktan sonra İller Bankası A.Ş. bünyesine katıldığı görülmektedir. Daha önce çalışma durumu katılımcıların yaş ortalaması ile birlikte değerlendirildiğinde yüksek bir oran olarak düşünülebilir.

Çizelge 3.7. Örneklem grubunun daha önceki çalışma tecrübesi

DAHA ÖNCE BAŞKA BİR KURUMDA ÇALIŞTINIZ MI?				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	114	61,6	61,6	61,6
Hayır	71	38,4	38,4	100,0
Toplam	185	100,0	100,0	

Çizelge 3.7. ve Şekil 3.6 birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların 114'ü (%61,6) başka bir kurumda çalışmış, 71'inin (%38,4) ise ilk çalışma yeridir



Şekil 3.6. Örneklem grubunun daha önceki çalışma tecrübesi

3.3. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına göre toplanan verilere uygulanan istatistiksel çözümlene sonuçlarına yer verilmiştir. Bulguların sunumunda ilk önce değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon çözümlene sonuçları verilecektir. Daha sonra örgütsel bağlılığı yordayan değişkenlere ilişkin bulgular ele alınacaktır. Bu bölümde son olarak katılımcıların düzeyine (düşük-yüksek) göre örgütsel güven ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan aldıkları puanlar bakımından farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenecektir.

3.3.1. Korelasyon çözümlene sonuçları

Örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel güven arasındaki korelasyon katsayıları Çizelge 3.8'de verilmiştir.

Çizelge 3.8. Örgütsel bağlılık alt boyutları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler

	Örgütsel Güven	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel Güven	---			
Duygusal Bağlılık	.61**	---		
Devam Bağlılığı	.05	.02	---	
Normatif Bağlılık	.54**	.62**	-.01	---
Ort.	66.11	24.22	29.46	21.91
S	15.47	5.89	5.73	5.59

p<.01**

Çizelge 3.8'den de anlaşılacağı üzere, *örgütsel güven* ve *normatif bağlılık* ile *duygusal bağlılık* arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

3.3.2. Regresyon çözümlemesi sonuçları

Örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayan değişkenleri belirlemek için aşamalı (stepwise) doğrusal hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları için regresyon analizi sonuçları Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.9. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının yordanmasına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler (denkleme giriş sırasına göre)		R	R ²	F	eta	t
<i>Duygusal Bağlılık</i>						
I. Aşama	Cinsiyet	.101	.010	1.87	.101	-1.37
II. Aşama	Unvan Türü	.199	.040	3.76*	.172	2.37*
III. Aşama	Örgütsel Güven	.621	.386	37.92*	.596	10.10*
<i>Devam Bağlılığı</i>						

I.Aşama	Cinsiyet	.116	.013	2.48	.116	-1.58
II. Aşama	Unvan Türü	.135	.018	1.69	.070	-.94
III. Aşama	Örgütsel Güven	.141	.020	1.22	.041	.55
<i>Normatif Bağlılık</i>						
I.Aşama	Cinsiyet	.089	.008	1.47	.089	-1.21
II. Aşama	Unvan Türü	.185	.034	3.24*	.163	2.23*
III. Aşama	Örgütsel Güven	.547	.299	25.79*	.521	8.28*

* $p < .05$

Çizelge 3.9'da da görüldüğü gibi, *duygusal bağlılık* alt boyutunun yordanmasında analize ilk olarak, ikinci aşamada yer alan *unvan* girmiştir. Bu değişkenin açıkladığı varyans %4'dür ve bu anlamlı bir değerdir ($F_{2,182} = 3.76, p < .05$). Denkleme son olarak üçüncü aşamada yer alan *örgütsel güven* girmiştir. Bu değişkenin eklenmesiyle de, her iki değişkenin açıkladığı toplam varyans %38.6'ya yükselmiştir ve bu değer anlamlıdır ($F_{3,181} = 37.92, p < .05$).

Normatif bağlılık alt boyutunun yordanmasında analize ilk olarak, ikinci aşamada yer alan *unvan* girmiştir. Bu değişkenin açıkladığı varyans %3.4'dür ve bu anlamlı bir değerdir ($F_{2,182} = 3.24, p < .05$). Denkleme son olarak üçüncü aşamada yer alan *örgütsel güven* girmiştir. Bu değişkenin eklenmesiyle de, her iki değişkenin açıkladığı toplam varyans %29.9'a yükselmiştir ve bu değer anlamlıdır ($F_{3,181} = 25.79, p < .05$).

Devam bağlılığı ise, Çizelge 3.9'dan da görüldüğü gibi cinsiyet, unvan ve örgütsel güven tarafından yordanmamaktadır.

3.3.3. Gruplar arası karşılaştırmalarla ilgili bulgular

Araştırmanın bu aşamasında örneklem, unvan türüne göre (Uzman ve uzman yardımcısı-teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı) iki gruba ayrılmıştır. Daha sonra bu iki grup, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel güvenden aldıkları puanlar bakımından karşılaştırılmıştır. Gerçekleştirilen Tek Faktörlü ANOVA Analiz sonuçları Çizelge 3.10'da verilmektedir.

Çizelge 3.10. Örgütsel güven ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarının unvan türüne göre karşılaştırılması * $p < .05$

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Güven	Denekler arası	446.76	1	446.76	1.88	.172
	Denekler içi	43570.42	183	238.09		
	Toplam	44017.18	184			
Duygusal Bağlılık	Denekler arası	202.02	1	202.02	55.97*	.015
	Denekler içi	6191.16	183	33.83		
	Toplam	6393.18	184			
Devam Bağlılığı	Denekler arası	23.45	1	23.45	.713	.400
	Denekler içi	6021.24	183	32.90		
	Toplam	6044.70	184			
Normatif Bağlılık	Denekler arası	161.59	1	161.59	5.29*	.023
	Denekler içi	5589.49	183	30.54		
	Toplam	5751.08	184			

Çizelge 3.10'dan da görüldüğü gibi analiz sonuçları, *duygusal bağlılık* bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir ($F_{1,183} = 55.97, p < .05$). Buna göre, teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı olan katılımcılar ($\bar{x} = 25.35$), uzman ve uzman yardımcısı kadrosunda olan katılımcılarla ($\bar{x} = 23.25$) karşılaştırıldığında, duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Normatif bağlılık açısından da gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{1,183} = 5.29, p < .05$). Bu sonuca göre, teknik uzman ve teknik uzman yardımcısı olan katılımcılar ($\bar{x} = 22.92$), uzman ve uzman yardımcısı kadrosunda olan katılımcılara ($\bar{x} = 21.05$) göre işlerine daha yüksek düzeyde normatif bağlılık sergilemektedir.

Tüm bunlarla birlikte, örgüt içinde bağlılık ve güven ortalamaları Çizelge 3.11'de gösterildiği gibidir. Buna göre, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının çok yüksek, normatif bağlılığın ise yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven ortalamasının değeri de görece yüksek bir değerdir. Yukarıdaki verilerle birlikte değerlendirildiğinde, bağlılık açısından güven değişkenin fark yaratıcı bir unsur olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven düzeyinin tüm katılımcılar için beklenir düzeyde güçlü olması, duygusal ve normatif bağlılığa anlamlı katkı sunmakla birlikte, bu katkı farklı unvan ve cinsiyet bakımından özdeştir.

Çizelge 3.11. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Ortalamaları

	Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Güven
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	
\bar{X}	24,22	29,46	21,91	66,11

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin uzun ömürlü olması, hedeflerini gerçekleştirmesi ve rekabet ortamında güçlü kalabilmesi için verimliliği ve etkinliği arttırmaları gerekmektedir. Bunları arttırmanın yolu ise çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirme adına özverili davranış sergilemesinden geçer. Çalışanların, örgütün faaliyet alanında donanımlı olması ve başarılı olmak için ellerinden geleni yapması örgütün de başarısını beraberinde getirir. Her örgüt çalışanlarını, işin gerekleri doğrultusunda yetiştirir. Bu yetiştirme için ayrılan kaynak, örgüt için büyük bir maliyet kalemidir. Kaynakların etkin kullanımı ise örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Çalışanların yetiştirilmesi sonucu, örgüt için daha verimli çalışmaları beklenir. Beklenen bu verimin alınamaması veya yetiştirilmiş personelin örgütten ayrılma davranışını göstermesi örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini geciktirmeye ve hatta engellemeye varacak sonuçlara neden olmaktadır. Bu hem kaynakların atıl kullanılması sebebiyle maliyetlerin artması, hem de işin gerektiği gibi yapılmaması sebebiyle verimliliğin düşmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, örgütün hedeflerine ulaşması zorlaşmakta ve rekabet gücü azalmaktadır.

Çalışanların örgüt yararına hareket etmesi ve örgütte kalmayı istemesinde en büyük etken örgüte olan bağlılıklarıdır. Örgütsel bağlılık, en genel anlamda, çalışanın örgütün amaçları ve değerlerine olan inancı, örgütün hedeflerini gerçekleştirmedeki hevesliliği ve örgütte kalma niyeti olarak tanımlanır. Allen ve Mayer (1990) de örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üçe ayırmıştır. Buna göre devam bağlılığı, çalışanın çalıştığı örgütten daha iyi bir alternatifte sahip olmadığı durumlarda gelişen bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılık ise daha çok çalışanın, kişisel sadakat tutumuyla ilgilidir. Çalışanın sadakati erdemli bir tutum olarak görmesinden kaynaklanır. Verimliliği arttıran asıl bağlılık boyutu ise, duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesini, hatta kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini içerir. Duygusal bağlılığın gelişmesi, çalışanın örgüte duyduğu güvenle doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel güven, çalışanın örgüte dair olumlu tecrübeleri ve beklentileri, örgütte gösterdiği performansın karşılık bulacağına, örgütün verdiği sözleri tutacağına ve örgütün değerlerine inanç olarak özetlenebilir. Çalışanın örgüte güven duyması, örgüte bağlılık

geliştirmesinin en önemli öncellerinden birisidir. Örgüte güvenen bir çalışan, çalışmalarının her zaman değer göreceğini ve karşılık bulacağını düşündüğünden motivasyonunu yüksek tutacak ve örgüt için yüksek performansta çalışmaktan çekinmeyecektir. Örgütün değerlerine olan inancı, onları kendi değerleriyle özdeşleştirmesine sebep olacaktır. Böylece örgütün başarısını kendi başarısı olarak görecektir. Örgütle böyle bir özdeşime giren çalışan, örgütle bağlılık kuracaktır. Böylece hem daha verimli çalışacak hem de örgütte uzun süre kalmayı hedefleyecektir.

İller Bankası A.Ş. için de bir kamu kurumu olması açısından verimlilik büyük bir önem arz etmektedir. Kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, hem verilen hizmetin kalitesi ve hızı açısından hem de ülke kalkınması açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple, çalışanların örgütlerine gösterdikleri bağlılık, sağlayacağı faydayla karşılaştırıldığında üzerinde daha çok durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Bankanın personel yapısına bakıldığında, çalışanların, farklı disiplinlerden geldiği görülmektedir. 2011 yılında gerçekleşen değişikliklerle KPSS sınavıyla uzman yardımcısı ve teknik uzman yardımcısı kadrolarına personel alımına başlamıştır. Her iki kadro için de üniversite mezunu olma şartı ve yarışma sınavının olması, personel yapısını eğitim düzeyi açısından, daha homojen bir hale getirmiştir. Bununla birlikte, Bankanın asıl konusunun teknik destek, danışmanlık ve projeler olması, teknik kadroda çalışanların asıl işleri yürüten personel olması sonucunu doğurmuştur. Bu çalışmanın konusu da, örgüte eşit atama koşullarıyla katılmalarına ve eşit eğitim düzeyine sahip olmalarına rağmen daha çok yardımcı işleri yürüten idari kadro çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, teknik kadroda çalışanlardan farklı olup olmadığını araştırmak olmuştur.

Araştırma, Allen ve Mayer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği ile İslamoğlu, Birsnel ve Börü'nün geliştirdiği güven ölçeğinin kurumsal güven boyutunun anket olarak çalışanlara uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bankada 2011 sonrası uzman yardımcısı ve teknik uzman yardımcısı unvanıyla çalışmaya başlayıp devam eden toplam 512 çalışandan, 185'ine anket uygulanmıştır. Anketi yanıtlayanlardan 100'ü uzman yardımcısı ve uzman kadrosunda çalışan idari personel, 85'i ise teknik uzman yardımcısı ve teknik uzman kadrosunda çalışan teknik personeldir.

Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel güven ile duygusal ve normatif bağlılık arasında aynı yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının, örgüte güveni arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. Bunun yanında normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın da birbirleriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanların normatif bağlılığa ilişkin sadakat tutumlarının, duygusal bağlılık geliştirmede etkili olduğu bu sonuca bakarak söylenebilir.

Normatif bağlılık ve duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler ise unvan türü ve örgütsel güven olarak gözlemlenmiştir. Bu iki bağlılık türünde de, unvan farklılıkları etkisini göstermektedir. Ayrıca örgütsel güvenin artıp azalması da normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın, derecesi üzerinde etkilidir.

Bunlarla birlikte araştırmada teknik ve idari kadro çalışanlarının bağlılıkları da karşılaştırılmıştır. Çıkan sonuçlar, teknik kadroda çalışanların idari kadroda çalışanlara göre normatif ve duygusal bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermiştir. Eğitim düzeylerinde ve işe giriş usullerinde belirli bir farklılık olmayan çalışanların bağlılık düzeylerinin farklılaşması üzerinde düşünülmesi gereken bir konu olmalıdır.

Farklı unvanlarda çalışan personelin örgüte güven düzeyleri açısından bir farklılık göstermemeleri, çalışılan kurumla ilgili olumlu beklentilere sahip olduklarını, kurumda kendilerine ilişkin bir tehdit algılamadıklarını ve kurumun kendilerine verilen sözleri yerine getirdiğini düşündüklerini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında İller Bankası A.Ş.'nin çalışanlarına güven verdiği söylenebilir. O halde, örgütsel bağlılığın her iki grupta farklı düzeylerde algılanmasının nedenlerinin başka değişkenlerle ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın, örgütsel güvenle olduğu gibi iş tatmini, kendini gerçekleştirme, ortama uyum sağlama gibi nedenlerle de ilişkisi vardır. Banka'da çalışan idari personelin, yardımcı işlerde çalışması bu sebepler açısından bir farklılık yaratabilmektedir. Eşit şartlara haiz olmalarına rağmen, yaptıkları işlerde teknik personelden farklılaşmaları, iş tatmini ve kendini gerçekleştirmeleri yönünden bağlılık düzeyinin etkilenmesi mümkündür.

İdari personelin bağlılığını arttırmanın yolu da bu unsurlar üzerinde etkili olacak politikalardan geçmektedir. Bu çalışanların, daha etkili olacakları işlerde istihdam edilmeleri bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Ayrıca çalışanların sorumluluk almaları ve kendi işleri üzerinde söz sahibi olmaları, bu şekilde gösterdikleri çalışmaların kabul görmesi de duygusal bağlılığı arttıracaktır. Çalışanın, yönetimin kendine güvendiğini hissetmesi, kendi kontrolünü kendisinin sağlayacağı mekanizmaların kurulması ve yöneticiler tarafından takdir edilerek çalışmaları yönünde motive edilmeleri de örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Bunun yanında, karar verme süreçlerinde söz sahibi olmak da bağlılığı arttıran unsurlardan biridir.

Yapılan araştırma, Banka personelinin yaş ortalamasının oldukça genç olduğunu göstermiştir. Genç çalışanların, çalıştıkları kurumlarda kariyerlerini geliştirmeleri bağlılığı arttırıcı bir faktördür. Bu doğrultuda, çalışanlara mesleki yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitimler verilmesi ve kendi eğitimleriyle ilgili daha yetkin hale gelmelerini sağlamak için çeşitli sertifika programlarına gönderilmesi çalışanların örgütle bağımlı güçlendirecektir. Bunun yanında, çalışanların yüksek lisans ve doktora gibi lisansüstü eğitimlere yönlendirilmesi ve bu alanlara teşvik edilmesi, örgütün kendilerine olan güveni ve beklentisi olarak algılanacak; dolayısıyla bu beklentiyi karşılamak adına çalışanlar daha yüksek performans sergilemek isteyeceklerdir. Ayrıca, yabancı dil eğitimi ve gelişiminin teşviki de çalışanların kendi alanlarında yenilikleri takip etmelerine ve kişisel gelişimlerini sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Örgütün kendilerine yatırım yaptığının farkındalığına varan çalışanlar, bu yatırımın karşılığında örgüt yararını gözetmede daha istekli olacaktır. Bu sayede, karşılıklı güven hisleri pekişecektir. Örgüte duyulan güvenin artması, örgütten beklentilerin karşılanması gibi çalışanların vardığı çıkarımlar, bunu karşılıklı hale getirecektir. Çıkarımların sonucunda çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılama davranışını bir tutum olarak geliştireceklerdir. Örgütsel bağlılık ise bunun doğal sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

Unutulmamalıdır ki, bir kamu bankası olan İller Bankası A.Ş. 'de personelin yetişmesi için ayrılan her kaynak bir kamu kaynağıdır. Personelin düşük bağlılık sebebiyle örgütten ayrılmak istemesi, sadece Banka için değil genel kamu kaynakları için de maliyet doğurmaktadır. Bağlılığın düşük olması, aynı zamanda, verimliliği de düşürdüğünden

verilen hizmetin de kalitesinin düşmesine ve işlerin hedeflenen zamanda gerçekleşmemesine neden olacaktır. Bütün bu sebeplerle, örgütsel bağlılığı arttırıcı politika izlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, İller Bankası A.Ş. 'de idari kadroda çalışan personelin teknik kadroda çalışan personele göre daha düşük düzeyde bağlılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışmanın konusunu, 2011 sonrası işe giren çalışanlar oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda, bağlılık düzeyindeki farklılıkların nedenleri üzerinde durulması faydalı olacaktır. Ayrıca 2011 öncesi işe başlayan çalışanlarla, 2011 sonrası çalışanların bağlılık düzeyinin karşılaştırılması adına yapılacak çalışmalar da politika geliştirmek için yöneticilere yeni bir vizyon sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Adiloğulları, İ. (2011). *Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Akmaz, A., & Erbaşı, A. (2017). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlinde 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. Journal of Vocational Behavior, 252-276.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, T. (2001). *Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1-17.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel.
- Baltaş, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Sayıştay Dergisi.
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007). *Volunteering for charity: Pride, respect and the commitment of volunteers*. Journal of Applied Psychology, 771-785.
- Bolle, F. (1998). *Rewarding Trust: An Experimental Study*. Theory and Decision(45), 83-98.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Martin, C., & Tyler, T. (1997). *When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability*. Administrative Science Quarterly, 558-583.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1996). *The Organizational Trust Inventory*. R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in Organizations* (s. 302-319). Sage Publications.
- Brownell, E. (2000). *How To Create Organizational Trust*. Ocak 25, 2018 tarihinde Presentation Pointers: <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/379/> adresinden alındı

- Buchanan, J. M. (1974). *Building Organizational Commitment: The Sociolization of Managers in Work Organizations*.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). *A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust In Superiors And Subordinates*. Psychological Reports, 19-28.
- Büte, M. (2011). *Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 171-192.
- Connel, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). *Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships Predictors and Outcomes*. Personal Review, 569-587.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). *New Work Attitude Measures of Trust Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment*. Journal of Occupational Psychology, 39-52.
- Creed, W., & Miles, R. E. (1996). *Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and The Opportunity Costs of Control*. R. M. Kramer, & T. Tyler, *Trust in Organizations* (s. 16-38). Sage Publications.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çavuş, Ş., & Gündoğan, A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 18-34.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi.
- Çınar, F. (1999). *Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)*. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Çöl, H. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 139-152.
- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerinde Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğnli, A. (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3).
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). *Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving*. Communication Quarterly, 382-398.

- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem içinde, Sosyal Bilimlerde Güven (s. 153-182)*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.
- Ergun Özler, D., & Ünver, E. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 325-351.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). *Co-Worker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes*. Journal of Managerial Psychology, 608-622.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. Ege Akademik Bakış.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Tezi.
- Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 187-205.
- Hassan, M. (2011). *Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*. Doktora Tezi, 1-17.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). *Levels Of Organizational Trust In Individualist versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study*. Organizational Science, 81-90.
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Adana: Doktora Tezi.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitapevi Yayınları.

- İslamoğlu, G., Birsell, M., & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İşçan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). *Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi(2), 93-118.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: a study of commitmentmechanisms in utopian communities*.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). *Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler*. Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi.
- Koç, H. (2009). *Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). *Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 46-57.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). *Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice*. The Academy of Management Journal, 60-84.
- Lazarcic, N. (2003). *Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Empirical Case Study*. B. Nooteboom, & F. Six içinde, *The Trust Process in Organizations*. 147-167: Edward Elgar Publishings.
- Lewicka, D., & Krot, K. (2013). *The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical Studies*. Şubat 1, 2018 tarihinde nternational Proceedings of Economics Development and Research: <http://www.ipedr.com/vol41/042-ICEMT2012-C10002.pdf> adresinden alındı
- Lewis, J. D., & Weigret, A. (1985). *Trust as a Social Reality*. Social Forces, 4(63), 967-985.
- Mayer, R. S., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An Intregative Model of Organizational Trust*. Academy of Management Review, 3(20), 70-734.
- McAllister, D. J. (1995). *Affect -and Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization*. Academy of Management Journal, 24-59.

- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). *Initial Trust Formation In New Organizational Relationships*. *Academy of Management Review*, 473-490.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). *Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. R. M. Kramer, & T. Tyler içinde, *Trust In Organizations* (s. 261-287). Newbury Park: Sage Publications.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). *Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*. *Public Personnel Management*(19), 443-486.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of prominent absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Nartgün, Ş. S., & Menep, İ. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi*. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 288.
- Nyhan, R. C. (2000). *Changing Paradigm: Trust and Its Role In Public Sector Organizations*. *The American Review of Public Administration*, 87-109.
- Oksay, A. (2011). *Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. *Doktora Tezi*. Doktora Tezi.
- Özyılmaz, A. (2010). *Vertical Trust in Organizations: A Review of Empirical Studies Over The Last Decade*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 1-28.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem A Yayıncılık-Akademik Kitaplar.
- Rademakers, M. F. (2000). *Agents of Trust: Business Association In Agri-Food Supply Systems*. *International Food And Agribusiness Management Review*, 897-933.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). *Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm*. *Journal of Organizational Behavior*, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1990). *Assesing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods*. B. Schneider, *Organizational Climate and Culture* (s. 153-192). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). *Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Ege Akademi Bakış.

- Salancik, G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. New Directions in Organizational Behavior.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (2002). *Örgütsel Kültür*. (A. Akbaba, Dü.) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3), 1-33.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*. *Academy of Management Review*, 344-354.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). *Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations*. *Organization Studies*, 463-491.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). *Business on a Handshake*. *Negotiation Journal*, 365-377.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust i Balance: Building Successful Organizations on Results Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*. *Organizational Development Journal*.
- Sığırı, Ü. (2007). *İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*. İstanbul: Mess Yayın.
- Stoner, C. R., & Hartman, R. I. (1993). *Team Building: Answering The Tough Questions*. *Business Horizons*, 70-78.
- Şimşek, Ş. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). *Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 241-260.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Yazıcıoğlu, İ. (2008). *Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Kamu iş.

- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörendenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, İ. (2001, Ağustos). *Toplam Kalite Yönetiminde Etik*. Şubat 7, 2018 tarihinde TMMOB Makina Mühendisleri Odası: https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/5e00132373a7031_ek.pdf adresinden alındı
- Wasti, S., & Önder, Ç. (2003). *Külderlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler*. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 125.
- Whitener, E. M. (2001). *Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling*. Journal of Management, 515-535.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*. The Academy of Management Review, 513-530.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). *İşgörendenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma*. Uluslararası İktisadi ve İdari ncelemeler Dergisi.
- Yenipınar, U. (2005). *Özendirme ve Ödül Yönetimi*.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ANKET FORMU

I. Bölüm

Aşağıda kişisel bilgilerinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen dikkatlice okuyup cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 22-26 () 27-31 () 32- 36 () 37-41 () 40 ve üzeri ()
3. Eğitim Durumunuz: Lisans () Yüksek lisans () Doktora ve üzeri ()
4. Ünvanınız: Uzman Yardımcısı () Teknik Uzman yardımcısı () Uzman () Teknik Uzman ()
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?: 1 yıl () 2 yıl () 3 yıl () 4 yıl () 5 yıl () 5 yıl ve üzeri ()
6. Daha önce başka bir kurum da çalıştınız mı? : Evet () Hayır ()
7. Çalıştıysanız ne kadar süre?

II. Bölüm

Aşağıda yer alan ifadeler işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemetedir. Ölçekte bulunan ifadelerin doğru yada yanlış yanıtı yoktur. Sizden istenen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak bu ifadelerden her birinin size göre kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

	1- Kesinlikle Yanlış, 2-Yanlış, 3-Kararsızım, 4- Doğru, 5- Kesinlikle Doğru	1	2	3	4	5
1	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
2	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
3	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissedirim.					
4	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.					
5	İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
6	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
7	Bu iş yerinin benim için çok kişisel bir anlamı var.					

8	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
9	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.					
10	İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.					
11	Şimdi işimi bırakmayakarar verirsem hayatımda çok şey aksar.					
12	Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.					
13	Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.					
14	Bu işyerinde ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.					
15	Bu işyerinden ayrılmayı göze almamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.					
16	Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlayamayabilir.					
17	Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.					
18	Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					
19	Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.					
20	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
21	Başka bir işterinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.					
22	Bana işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
23	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.					
24	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.					

III. Bölüm

Aşağıda kurumlarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere kurumunuzu göz önünde bulundurarak ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	1- Hiç Katılmıyorum, 2-Çok az katılıyorum, 3-Biraz Katılıyorum 4- Oldukça katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.					
2	Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.					
3	Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.					
4	Yaratıcılığı desteklemektedir.					
5	İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.					
6	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.					
7	Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik,tiyatro,yemek gibi) bir araya getirir.					
8	Bünyesinde açık iletişim vardır.					
9	Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışır.					
10	Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.					
11	İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.					
12	Konularında uzman kişileri istihdam eder.					
13	Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.					
14	Çalışanlara karşı adil davranır.					
15	Çalışanlara destek olur.					
16	Tanınmış bir firma imajına sahiptir.					
17	Kurumsallaşmıştır.					
18	Köklü bir geçmişe sahiptir.					
19	Yüksek karlılığa sahiptir.					
20	Finansal açıdan güçlüdür.					
21	Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.					
22	Çalışanlar için iyi bir referanstır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : TÜRKYILMAZ ÇELİKTEN, Ecehan
Doğum Tarihi ve Yeri : 09.11.1991 Ankara
Medeni Hali : Evli
Telefon Numarası : 0 (312) 303 38 22
Faks Numarası : 0 (312) 384 57 83
E-posta Adresi : eturkyilmaz@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
İlköğretim	İsmail Erez İlköğretim Okulu	2005
Lise	Kırkkonaklar Anadolu Lisesi	2009
Üniversite	Ankara Üniversitesi- Siyasal Bilgiler Fakültesi- İşletme Bölümü	2014
Yüksek Lisans	Ankara Üniversitesi- Siyasal Bilgiler Fakültesi- İnsan Hakları Bölümü	Devam Ediyor

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-....	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce (İyi)

Hobiler

Tango, Bağımsız Sinema, Eleştirel Edebiyat



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ