T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama

Zeynep Özgecan Okan

2501060424

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Erdal Tekarslan

İstanbul, 2009

Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama

Zeynep Özgecan Okan

ÖZ

Bu araştırma, öz yeterlilik inancı ve kuruma karşı güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Kuruma karşı güven ve öz yeterlilik tek bir boyut olarak incelenirken, örgütsel bağlılık Allen ve Meyer tarafından belirlenen, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Bu doğrultuda tezin ilk iki bölümünde örgütsel güven, öz yeterlilik inancı ve örgütsel bağlılık incelenmiş; üçüncü bölümde ise pilot araştırma için belirlenen kablo ve bakır üretim sektörü çalışanları arasında gerçekleştirilen anketin analizlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların genel özelliklerini ortaya koymak için frekans ve ortalamalar, ortalamalar arası farkların anlamlılık düzeyini belirtmek için t-testi ve anova analizleri, araştırmaya konu olan boyutların arasındaki ilişkisinin varlığını ve yönünü ölçmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Tüm bu işlemler neticesinde örgütsel bağlılık ve kuruma güven boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak öz yeterlilik ve duygusal bağlılık dışında diğer örgütsel bağlılık boyutları ve öz yeterlilik arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır.

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate the relation of perceived self-efficacy and organizational trust to organizational commitment. While organizational trust and self-efficacy were assessed using one-dimensional scale, organizational commitment was assessed using a three-dimensional scale, namely affective, continuance, and normative commitment, developed by Allen & Meyer. In this regard, organizational trust, organizational commitment, and perceived self-efficacy were assessed in the first two chapters of the thesis, while the third chapter presents the analyses and results of the surveys carried out among the cable and copper manufacturing industry employees selected for the pilot study.

The study used frequencies and mean values to describe the general characteristics of the subjects; t-test and anova analyses to test the significance levels of differences between mean values; and correlation and regression analyses to investigate the existence and the direction of the relation between the scales which are the subject of the study.

As a result, a significant and positive relationship was found between the organizational commitment and organizational trust scales, also self-efficacy and affective commitment. However the study has failed to establish any significant results on the relationship between self-efficacy and continuance commitment, also self-efficacy and normative commitment

ÖNSÖZ

Nitelikli çalışanları kurumda tutmanın çok güç olduğu günümüz çalışma şartlarında, kurumlar maddi ve sosyal hakları iyileştirme yoluna gitmeyi bir rekabet politikası olarak görmektedirler. Ancak bu gibi iyileştirmelerin dışında, kişinin kuruma olan bağlılığının artabilmesi için kurum tarafından sağlanması gereken bir takım temel ihtiyaçlar mevcuttur. Literatür araştırması sırasında en sık karşılaşılan örgütsel bağlılık belirleyicileri arasında, kurum içi adalet algısı, lider ve çalışan ilişkileri, kuruma karşı güven duygusu, örgütsel destek algısı, rollerin belirginliği, örgüt kültürü gibi faktörler yer almaktadır.

Bu çalışmada amaçlanan kuruma karşı duyulan güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, aynı zamanda kişinin öz yeterlilik inancının kuruma olan bağlılığı ile ilişkili olup olmadığını tespit etmektir. Bu araştırmada öz yeterlilik ve kuruma güven bağımsız değişkenlerinin, üç alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık bağımlı değişkeniyle olan ilişkisi, kablo ve bakır üretim sektöründen 222 katılımcının cevapları analiz edilerek ortaya konmuştur.

Uygulama esnasında soruların niteliği gereği beyaz yakalı çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir. Sektörde beyaz yakalı çalışanlara oranla mavi yakalıların daha çok olması, araştırma esnasında karşılaşılan en büyük güçlük olmuştur. Bir çok firma az sayıda kişiyle temsil edilmek durumunda kalınmış ve analiz bölümünde firma karşılaştırmalarına yer verilememiştir.

Yaklaşık bir yıl süren yüksek lisans tez çalışmamda konu belirleme sürecinde önerileriyle yardımcı olan Yrd.Doç.Dr. Güven Ordun'a, bana danışmanlığıyla yol gösteren Prof.Dr. Erdal Tekarslan'a, süreç boyunca yardımını ve değerli görüşlerini benden esirgemeyerek bu çalışmaya yön veren Arş.Grv. Serkan Dolma'ya ve araştırmanın gerçekleşmesini sağlayan değerli firma yöneticilerine destekleri için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
ŞEKİLLER ix
TABLOLAR..... x
GİRİŞ 1
1. GÜVEN KAVRAMI ve ÖZ YETERLİLİK İNANCI..... 2
1.1. Güven 2
1.1.1. İş Birliği..... 6
1.1.2. İtimat..... 6
1.1.3. Tahmin Edilebilirlik..... 7
1.1.4. Kişiler Arası Güven..... 8
1.1.5. Güvenin Oluşumu..... 9
1.1.6. Güven Türleri..... 11
1.1.6.1. Profesyonel İlişkilerde Güven..... 11
1.1.6.2. Lewicki ve Bunker'a Göre Güvenin Üç Türü..... 13
1.1.6.3. Bilişsel ve Duygusal Temelli Güven..... 14
1.1.6.4. Eğilimlere Bağlı Güven..... 15
1.1.6.5. Geçmiş Temelli Güven..... 16
1.1.6.6. Üçüncü Şahıslara Bağlı Oluşan Güven..... 17
1.1.6.7. Sınıf Temelli Güven..... 19
1.1.6.8. Rol Temelli Güven..... 20
1.1.6.9. Kurallara Bağlı Güven..... 21
1.1.7. Örgütsel Güven Kavramı..... 22
1.1.7.1. Örgütsel Güvenin Gelişimi..... 24
1.1.7.2. Örgütsel Güven Modelleri..... 29
1.1.7.2.1. Güvenin Gelişimi, Etki ve Beklentiler Modeli..... 29
1.1.7.2.2. Sarmal Güven Modeli..... 30
1.1.7.2.3. Bütünleşik Örgütsel Güven Modeli..... 32

1.1.7.2.4. Güvenin Gelişimi Modeli…… 35
1.1.7.2.5. Mishra Güven Modeli……. 40
1.1.7.2.6. Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli……. 42
1.1.8. Örgütlerde Güvenin Sonuçları…… 42
1.1.8.1. İş Birliği…… 43
1.1.8.2. Bağlılık……. 43
1.1.8.3. Yetkilendirme……... 44
1.1.8.4. İş Tatmini……. 45
1.1.8.5. Örgütsel Vatandaşlık…… 46
1.1.8.6. İşten Ayrılma Niyeti……. 47
1.1.9. Öz Yeterlilik İnancı…….. 47
1.1.9.1. Öz Yeterlilik Boyutları…… 49
1.1.9.2. Öz Yeterlilik ve Performans İlişkisi…… 50
1.1.9.3. Öz Yeterliliği Etkileyen Unsurlar…… 51
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ……... 54
2.1. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler……..... 56
2.1.1. Kişisel Faktörler…….. 57
2.1.2. İş Faktörleri……. 60
2.1.3. Rol Durumları……. 61
2.1.4. Grup ve Lider İlişkileri…… 61
2.1.5. Örgütsel Faktörler……... 63
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları……. 63
2.2.1. Üç Unsurlu Bağlılık Yaklaşımı……... 64
2.2.1.1. Duygusal Bağlılık…… 65
2.2.1.2. Devam Bağlılığı…….. 66
2.2.1.3. Normatif Bağlılık…… 67
2.2.1.4.Yaklaşıma Göre Örgütsel Bağlılığın Sebep ve Sonuçları… 69
2.2.2. Yatırımlara Bağlı Bağlılık Yaklaşımı……. 72
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Çift Yönlü Oluşumu…… 74
2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı…… 76
2.2.5. Davranışsal ve Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı…….. 77

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları…….. 79
3. KURUMA DUYULAN GÜVEN VE ÖZ YETERLİLİK İNANCININ ÇALIŞANLARIN KURUMA OLAN BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMA……. 82
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı..... 82
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 83
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri 84
3.4. Araştırmanın Hipotezleri..... 86
3.5. Veri Toplama Yöntemi……. 87
3.6. Veri Toplama Araçları..... 88
3.7. Araştırmanın Ön Çalışması..... 89
3.8. Araştırmanın Yöntemi..... 90
3.9. Demografik Özellikler…….. 90
3.10. Verilerin Analizi ve Bulgular……. 93
3.10.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri…… 94
3.10.1.1. Kuruma Güven Ölçeği……..... 94
3.10.1.2. Kuruma Bağlılık Ölçeği……..... 95
3.10.1.3. Öz Yeterlilik Ölçeği…… 96
3.10.2. Fark Analizleri……. 97
3.10.3. Korelasyon Analizleri…….. 107
3.10.4. Regresyon Analizleri……... 112
3.11. Araştırmanın Sonuçları……... 115
SONUÇ VE ÖNERİLER……... 118
KAYNAKÇA……. 120
EK:ANKET SORULARI……... 153

ŞEKİLLER

Şekil 1: Güvenin Bilgi, Etki ve Kontrol ile İlişkisiyle İlgili Bir Model…….. 31
Şekil 2: Bütünleşik Örgütsel Güven Modeli……... 34
Şekil 3: Koşulsuz Güvenin, İş birliği ve Takım Çalışmasına Olan Etkileri…… 36
Şekil 4: Hedefler, Öz Yeterlilik ve Performans Arasındaki İlişki…….. 50
Şekil 5: Üç Unsurlu Bağlılık Yaklaşımı…….. 64
Şekil 6: Yatırımlara Dayalı Örgütsel Bağlılık……. 73
Şekil 7: Örgütsel Bağlılığın Çift Yönlü Oluşumu……... 74
Şekil 8: Örgütsel Bağlılığa Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları……... 78
Şekil 9: Araştırmanın Modeli…….. 84
Şekil 10: Katılımcıların Yaş Dağılımı……. 91
Şekil 11: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı……... 91
Şekil 12: Katılımcıların Kurum İçi Pozisyonlarına Göre Dağılımı……. 92
Şekil 13: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı…… 93
Şekil 14: Katılımcıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Devam Bağlılığına İlişkin Ortalamaları……. 105
Şekil 15: Katılımcıların Duygusal Bağlılık ve Kuruma Karşı Güven Algılarının İlişkisi…… 109
Şekil 16: Katılımcıların Normatif Bağlılık ve Kuruma Karşı Güven Algılarının İlişkisi…… 110
Şekil 17: Katılımcıların Devam Bağlılığı ve Kuruma Karşı Güven Algılarının İlişkisi…… 111

TABLOLAR

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler……. 57

Tablo 2: Örgütsel Güven Ölçeği İfadelerinin Faktör Analizi…….. 95

Tablo 3: Kuruma Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Faktör Analizi…… 96

Tablo 4: Öz Yeterlilik Ölçeği İfadelerinin Faktör Analizi…….. 97

Tablo 5: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklarına İlişkin T-Testi…… 98

Tablo 6: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Pozisyon Değişkenine Göre Farklarına İlişkin T-Testi……. 99

Tablo 7: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı……... 100

Tablo 8: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Birleştirilmiş Yaş Gruplarına Göre Dağılımı……. 101

Tablo 9: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Yaş Faktörüne Göre Farklarına İlişkin Anova Analizi……..... 102

Tablo 10: Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven Boyutlarına İlişkin Algıların Yaş Gruplarına Göre Farkları…….. 103

Tablo 11: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Dağılımı……. 104

Tablo 12: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Çalışma Süresi Faktörüne Göre Farklarına İlişkin Anova Analizi…… 106

Tablo 13: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven Boyutlarına İlişkin Algıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Farkları……. 107

Tablo 14: Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları…… 108

Tablo 15: Duygusal Bağlılık, Kuruma Güven ve Öz Yeterlilik Regresyon Analizi Sonuçları……. 113

Tablo 16: Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli……. 113

Tablo 17: Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven Regresyon Analizi Sonuçları… 114

Tablo 18: Devam Bağlılığı Regresyon Modeli……... 114

Tablo 19: Normatif Bağlılık ve Kuruma Güven Regresyon Analizi Sonuçları.. 114

Tablo 20: Normatif Bağlılık Regresyon Modeli……. 115

GİRİŞ

Türkiye'de son on beş yılda gelişen insan kaynakları alanı, artık sadece iç müşteriye hizmet veren destek fonksiyonlardan biri değil, kurumun içinde bulunduğu rekabet ortamına da uygun çözümler üreten stratejik bir ortak olarak görev yapmaktadır. İçinde bulunulan rekabet ortamı sebebiyle, nitelikli çalışanları kurumda barındırmanın güçlüğü gün geçtikçe artmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları, istihdam rekabetinin yaşandığı iş ortamlarında kişilerin kuruma, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalarını sağlamada büyük rol oynamaktadır.

Birçok firma nitelikli çalışanını elde tutabilmek ya da başka firmalardan çalışan transfer edebilmek için maddi ya da sosyal imkanlarda bir çok iyileştirme yapmaktadır. Ancak kişinin kuruma bağlı kalması için bu tür menfaate dayalı iyileştirmeler maliyetli olduğundan dolayı sürekliliği olamamaktadır. Bu sebeple kurumda kalmayı sağlayabilmek için bir takım temel unsurların kurum içinde oluşturulması gerekmektedir.

Kuruma olan bağlılığı sağlamak ve verimliliği arttırmanın temel yollarından biri iş yerinde güvenin hakim olduğu bir ortam yaratmaktır. 2008 yılında Baltaş Grubu tarafından 1192 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada; bağlılığı sağlayıcı dört temel unsurdan birinin kuruma güven duygusunun hakim olduğu bir ortamda çalışmak olduğu ortaya konmuştur.[1] Bu sebeple çalışmada örgütsel bağlılığı sağlayan faktörlerle birlikte, bu faktörlerden kurum içindeki güven algısına ayrıntılı olarak değinilmiştir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konmuş, bununla birlikte kişinin öz yeterlilik inancının da örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olup olmadığı sorgulanmıştır. Toplam beş bölümden oluşan bu araştırmada detaylı literatür incelemesi yapıldıktan sonra ilişkileri ortaya koyan analizlerle araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

[1] Acar Baltaş, **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009, s.68.

1. GÜVEN KAVRAMI ve ÖZ YETERLİLİK İNANCI

Bu tez çalışmasının araştırma konusunu oluşturan kuruma güven ve öz yeterlilik inancı bağımsız değişkenleri birinci bölüm altında incelenmiştir. Bu bölümde güven kavramına genel olarak değinildikten sonra; kurumlarda güven kavramı, örgütsel güveni etkileyen faktörler, literatürdeki güven modelleri ve sonuçları ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur. Ara değişken olarak belirlenen ikinci bağımsız değişken öz yeterlilik inancının literatürdeki genel tanımları, boyutları, performans ile ilişkisi ve oluşumunu etkileyen unsurlar bu bölümün devamında belirtilmiştir.

1.1. Güven

Güven kavramı Türkçede "Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu" olarak tanımlanmaktadır.[2] Psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, antropoloji ve tarih gibi birçok sosyal bilim tarafından araştırılmış ve araştırmacılar tarafından benzer ifadeler içeren birçok tanım ortaya çıkmıştır.

Güven kelimesinin kökeni araştırıldığında vefa ve sadakat gibi daha eski ifadelerin yerine kullanıldığı ve temelinin 13. Yüzyıla kadar uzanmakta olduğu görülmüştür. Ancak güven duygusunun temeli 13. Yüzyıldan daha da eskiye, insan ilişkilerinin ilk kurulmaya başladığı zamana kadar dayanmaktadır. İ.Ö. 551–479 yılları arasında yaşamış Konfüçyüs bile güvenin, tüm sosyal ilişkilerin temelini oluşturduğunu düşünmüştür. Birçok felsefe ve sosyal bilimler yazarı, güvenin sosyal yaşamı engelleyen bir savunmasızlık hali olduğuna dikkat çekmişlerdir.[3]

Literatüre bakıldığı zaman karşımıza iki önemli tanım çıkmaktadır. Birincisi karşılıklı olarak kişilerin birbirlerine olan güveni, kişilerin verdiği sözleri tutarak, diğer tarafın kişiyi riske sokmayacağına ya da incitmeyeceğine dair inancı ortaya

[2] Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, (Çevrimiçi) http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=145639, 10 Kasım 2008.
[3] Guido Möllering, Reinhard Bachmann, Soo Hee Lee, "Understanding Organizational Trust", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 2004, s:557.

koyarak tanımlamaktadır. İkincisinde ise kişilerin birbirlerine olan güveni, diğer tarafın niteliğine, eğilimlerine, iyi niyetine dayandırılarak tanımlanmaktadır.[4]

"En genel anlamda güven, kişinin diğer bir kişiye karşı itimadı olmasıdır." [5] "Bir kişi veya grubun söylemlerine, vaatlerine, yazılı veya sözlü ifadelerine karşı, diğer bir kişi veya grubun duyduğu beklentilere dayanmaktadır."[6] "Güven zamanla değişkenlik gösteren, tecrübelerle şekillenen bir süreçtir."[7] Ancak güvenin oluşması için tek bir tecrübe yeterli değildir. Bireyin yaşadığı benzer tecrübelerle oluşan genellemeler sonucu ortaya çıkar.[8]

"Güven riskli bir durumda amaca ulaşmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olaya ya da bir kişinin davranışlarına ve karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına dair inancı temsil eder." [9] "Güven kavramı kişilere olumlu, iyi anlamlar yükleme istekliliği ve onların söz ve eylemlerine karşı itimat duyma eğilimidir. Bu isteklilik, kişilerin diğerlerine karşı olan davranış biçimlerini de değiştirecektir."[10]

"Güven, fırsatçı davranışlar sergilemeyen kişilere karşı duyulan, bireyin bir başka birey veya grubun özverili davranışlar göstereceğine dair olumlu yöndeki beklentilerdir." [11] Ancak olumlu yönde beklentilerin oluşabilmesi için, karşı tarafla ilgili bilgi sahibi olunması gerektiği ortaya konmuştur. Fırsatçı davranışlar kavramı ile herhangi bir ilişkide oluşacak risk ve savunmasızlık kast edilmektedir. Kişinin

---

[4] John K Rempel, John G. Holmes, Mark P. Zanna. "Trust in Close Relationships." **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, 1, 1985, s.96-97.
[5] Jitendra Mishra, Molly Morrissey, "Trust in Employee Employer Relationships:A survey of West Michigan Managers.", **Public Personnel Management**, 19, 4, 1990, s.446.
[6] Julian Rotter, "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", **Journal of Personality**, 1967, s.651.
[7] Julian Rotter, "Interpersonel Trust, Trustworthiness and Gullibility.", **American Psychologist**, Ocak 1980, s.2.
[8] Laurie L. Couch, Warren H. Jones, "Measuring Levels of Trust.", **Journal Of Research In Personalıty**, 31**,** 1997, s.320.
[9] Kim Giffin, "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in The Communication Department", **Psychological Bullettin**, 68, 1967, s.104.
[10] John Cook, Toby Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non-fulfilment.", **Journal of Occupational Psychology**, 53, 1980, s.39
[11] Richard Heimovics, "Trust and Influence in an Ambiguous Group Setting", **Small Group Behavior**, 15, 44, 1984, s.546

sırlarını paylaşması veya başkasının verdiği sözlere inanması gibi örnekler, güven kavramının aslında savunmasızlık ve risk içerdiğini ortaya koymaktadır.[12]

Kişinin, karşısındaki kişiyi kontrol etmeden veya davranışlarını izlemeden kendisi için önemli olan davranışları sergileyeceğini beklemesi ve onun eylemlerine karşı bilinçsizce yapılan savunmasız kalma isteği, kendiliğinden güven duygusunu ortaya çıkartır.[13] Bu bakış açısına dayanarak, güvenin kişiler arasında bir takım davranışsal beklentilere yol açtığı ortaya konmuştur. İş birliği içinde davranışlar sergilemeleri sonucu kazançlarını optimize etmeleri için kişilerin etkileşimlerine bağlı olarak belirsizliği veya riski yönetme imkanı tanır. "Güven, kişilerin karşılıklı olarak zarar görmeyeceklerine, diğer kişiler tarafından tehlikeye maruz kalmayacaklarına, birbirlerinin savunmasız taraflarından yararlanmayacağına dair inançlarının dışa vurumudur." [14]

Cummings ve Bromiley'e göre güven, "bir kişi veya grubun, diğer bir kişi veya gruba karşı sözlerini yerine getirmek için gösterdiği iyi niyetli davranışlar, uzlaşma sırasında sergilenen dürüst davranışlar, fırsatı olsa bile üstünlük sağlamaması sonucu oluşan inançtır."[15] Güvenin ortaya çıkması için oluşması gereken üç durum vardır. Bir takım sonuçların ileride gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin göz önünde bulundurulmasını gerektirecek riskli bir durum; akıbeti belli olmayan çeşitli olayların gerçekleşme olasılığı hakkında bilgi sağlayan fikirlerin varlığı; kişinin, doğruluğu belli olmayan bilgilere karşı sergilediği inançlı tavırlardır.[16] Yani bir kişiye dair kuşku duymak yerine, o kişinin beklentileri karşılayacağına dair inanç duyup[17],

[12] Stephen Robbins, Timothy Judge, **Organizational Behavior: 12th edition**, New Jersey, Prentice Hall, 2007, s.442.
[13] Roger Mayer , James Davis, David Schoorman, "An Integritive Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**,20, 3, 1995, s.712.
[14] Gareth Jones, Jennifer George, "The Experinece and Evolution of Trust", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.531.
[15] Larry L.Cummings, Phillip Bromiley, "The Organizational Trust Inventory: Development and Validation", **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.303.
[16] Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, **Trust in Organizations: Frontiers of theory and research**, California, Sage Publications, 1996, s.116
[17] Daniel McAllister, "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations.", **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, s.25.

başkaları tarafından riskli durumlara düşürülmeyeceğine dair olumlu beklentiler içinde olduğumuz zaman güven duygusu ortaya çıkacaktır [18] .

Literatürdeki örgüte yönelik tanımlar incelendiğinde, güven karşı taraftaki kişinin istikrarlı biri olduğuna, başkalarının isteklerine önem verdiğine, yetkin biri olduğuna ve dürüstçe hareket ettiğine dair duyulan güçlü inançtır.[19]

"Güven, kişi ya da bir grubun başkalarının haklarını koruyan, etik, adil ve tehdit içermeyen davranışlar sergileyeceğine dair itimat ve inanç içermektedir."[20] Aynı zamanda karşı tarafın davranışlarının iyi olacağına dair beklentileri de içerir. Güven savunmasızlık ve risk içerdiği için karşı tarafta bir beklentiye yol açacak, böylelikle beklentinin oluşması için güç kullanmaya gerek kalmayacaktır.[21]

"Güven, bireylerin faaliyetlerinde tatmin sağlayacağı beklentisi ile karşısındaki kişiyle anlaşma ve o kişiye dayanma isteğidir. İlişkinin başında güvenin ortaya çıkma ihtimali zayıf olduğundan, edinilen deneyimlere bağlı olarak gelişmektedir."[22] Güvenme hali, bireyin karşı tarafın gelecekteki eylemlerinin faydalı, iyi niyetli veya en azından çıkarlarına zararlı olmayacağına ilişkin beklentisi, varsayımları ve inançlarına dayanan, [23] hayal kırıklığı olasılığına karşın incinmeyi kabul etme riskini taşıyan bir durumdur.[24]

Güven kavramıyla birlikte kullanılan ancak kavramın yapısını tam olarak ortaya koyamayan, farklılık gösteren terimler vardır. Bunlar; İş birliği, İtimat ve Tahmin edilebilirlik terimleridir.

---

[18] **A.e.**, s.117

[19] Kurt T. Dirks, "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 84, 1999, s.448.

[20] David G. Carnevale, Barton Wechsler, "Trust in the Public Sector", **Administration and Society**, 23, 1992, s.473.

[21] Ellen M. Wehitener, v.d., "Managers as Initiators of Trust:An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.513.

[22] J.K. Rempel, J.G. Holmes, M.P. Zanna, "Trust in Close Relationship", **Jornal of Personality and Social Psychology**, 49, s.95 içinde, John Scanzoni, **Social Exchange in Developing Relationships**, 1979, Academic Press

[23] S.L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract.", **Administrative Sciences Quarterly**, 41, 1996, s.576.

[24] Denise Rousseau, v.d., "Not so Different After All: A Cross Dicipline View of Trust.", **Academy of Management Review**, 23, 3, s.395.

1.1.1. İş Birliği

Güven ile kavramsal olarak sık sık aynı anlamda kullanılan terimlerden biri iş birliğidir. Örneğin; Gambetta, birine güvenmeyi, "o kişiyle iş birliği yapmayı göz önünde bulundurmamız için kişinin yararlı ya da en azından zararlı olmayan davranışlar sergileme olasılığı" anlamına geldiğini öne sürmüştür.[25]

Güven, iş birliğiyle aynı anlama gelmemekle birlikte, işbirlikçi davranışın nedenlerinden biridir. Ancak iş birliğinin oluşması için şart değildir. Bir çalışan, güvenmediği diğer bir çalışanla iş birliği içine girebilir, hatta ona güveniyormuş gibi gözükebilir. Bununla birlikte, iş yerlerinde yöneticilerin isteğiyle birbirine güvenmeye çalışanların da birlikte çalışmaları ve risk almak istemedikleri için birbirlerine güveniyormuş gibi gözükmeleri olası davranışlardandır. Bu kontrol mekanizmalarının varlığı ve kişinin başka alternatifinin olmayışı sebebiyle, güvenin olmadığı durumda bile tarafların iş birliği yapmak durumunda olduğu anlamına gelmektedir. Gambetta'nın da belirttiği gibi, bu tarz baskı unsuru içeren davranışlar iş birliğine sebep olsa da ihanet, işten ayrılma, zarar verme gibi tehlikeli davranışlara da sebep olabilir.[26]

1.1.2. İtimat

Literatürde güven ve itimat arasındaki fark belirgin değildir. Özellikle Türkçede çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Örneğin Deutsch, bir kişinin diğer bir kişiden menfaat yaratmak için güven duyduğunu öne sürmüştür. Bireyin diğer kişinin bu menfaatleri kendisine sağlayacak yeteneği ve eğilimi olduğuna dair ona karşı oluşan duygusu itimattır. Cook ve Wall da güven tanımlarında itimat unsuruna değinmişlerdir. "Güven, kişilerin olumlu anlamlar yükleme istekliliği, onların söz ve davranışlarına itimat duyma eğilimidir."[27]

---

[25] Roger C. Mayer, James H. Davis, F.David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Organizational Trust**, Ed. by. Roderick Kramer, Oxford, Oxford University Press, 2006, s.82
[26] **A.e.**, s.86
[27] **A.e.**, s.86

Güven ve itimat kavramlarının her ikisi de beklentiye dayalı olduğu için hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir. Ancak Luhmann'a göre farklılaştığı noktalar da vardır. Güven, daha önceden söz konusu kişiyle bir bağlantı, tanışıklık ve oluşabilecek risklerin kabulünü gerektirir. Bununla birlikte güven ve itimat arasındaki fark, kişinin bakış açısına ve yüklediği anlama göre de birbirlerinden farklılaşmaktadır. Örneğin, kişi hayattaki alternatifleri göz önüne almıyorsa, kişide itimat duygusunun olduğu söylenebilir. Eğer kişi, hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen, ilgili davranışı sergiliyorsa, bu durum güven olarak tanımlanabilir.[28]

1.1.3. Tahmin Edilebilirlik

Tahmin edilebilirlik ve güven arasında açık ancak iş birliği ve itimat gibi çok net ifade edilemeyen bir ilişki vardır. Tahmin etme ve güven kavramlarının her ikisi de belirsizlik durumunun azalmasıyla ortaya çıkar. Bununla beraber literatürde birçok araştırmacı, güven ve tahmin edilebilirlik kavramlarını eşit görme eğilimindedirler. Ancak Deutch'a göre güven, tahmin edilebilirlik kavramının ötesinde olmalıdır. Her ikisini de eşit saymak, bencilce davranışlar sergileyen ve başkalarının ihtiyaçlarını görmezden gelmesi beklenen kişinin aslında güvenilir biri olduğunu ileri sürmek anlamına gelir. Tahmin edilebilirlik kavramında güvene göre eksik olan, incinebilmek ve risk almaya istekli olmaktır. Yani kişi, hareketlerini tahmin edebildiği birine inanabilir. Bu inancı duyması için de incinmeye ve risk almaya isteksiz davranışlar sergilemek zorunda değildir.[29]

Karşı tarafın tahmin edilebilirliği, kişinin risk almayı istemesi için yeterli değildir. Eğer bir çalışanın üstü, sürekli ona kötü haberler getirdiği için çalışan kişiye sinirleniyorsa, bu davranış tekrarlandıkça üst pozisyonda olan kişinin davranışları tahmin edilebilir olmaktadır. Buna dayanarak, bu tahmin edilebilirlik, çalışanın tekrar üstüne kötü haber bildirerek risk alacağı anlamına gelmeyecektir. Aksine,

[28] Niklas Luhmann, "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations Electronic Edition**, (Çevrimiçi) http://www.cogsci.ed.ac.uk/~rnp/papers/jcscw/trust/luhmann94-107.pdf, 25 Kasım 2008.
[29] Roger C. Mayer, James H. Davis, F.David Schoorman, **A.g.e.**, s.87

çalışan üstünün davranışlarını tahmin edebilmesi, ona karşı savunmasız ve kırılgan davranışlar sergilememesine sebep olacaktır.[30]

Tahmin edilebilirlik en belirgin olarak, iş birliği kavramını etkiler. Kişi, karşı tarafın olumlu davranışlar sergileyeceğini tahmin ederse onunla iş birliği yapmak isteyecektir. Ancak kişinin iş birliği yapma isteği, bazen kendi tahminleri doğrultusunda değil, yönetici gibi güçlü kontrol mekanizmalarının etkisiyle de gerçekleşebilmektedir. Böylelikle kişi kendi tahminiyle değil, tamamen yönetici gibi dış etkenlerin etkisiyle iş birliği yapmaya istekli gibi gözükecektir. Bundan dolayı, tahmin edilebilirliğin, tamamen güvenmek için yeterli olmadığı gözükmektedir.[31]

1.1.4. Kişiler Arası Güven

Güven konusunda yapılan araştırmalarda, kişiler arası güvenle ilgili birçok bulguya rastlamak mümkündür. Bireylerin birbirine olan güvenleri, bu çalışmaların bir bölümünde ikili ilişkiler güveni, bir bölümünde de kişiler arası güven olarak adlandırılmaktadır. Kişiler arası güven, insanların birbirleriyle ilişki kurarken doğal ve içgüdüsel olarak gelişen güven duygusuna dayanmaktadır.[32] Mc Allister kişiler arası güveni, karşı tarafın sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olunması ve ilişki kurulması yönünden harekete geçilmesi olarak ifade etmiştir.[33]

Çalışma gruplarında kişiler arası güvenin derecesi, grupların uzun ömürlü olabilmesi ve etkin çalışabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar arasında oluşmuş samimi bir güven ortamı; işlevsellik düzeyi yüksek, hedeflere ulaşabilen iş birimlerinin oluşmasını sağlayabilir.[34]

---

[30] **A.e.**, s.87
[31] Nehemia Friedland, "Atrribution of Control as a determinant of Cooperation in Exchange Interactions.", **Journal of Applied Asocial Psychology**, 20, 1990, s.303-320.
[32] D.Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.474.
[33] Daniel McAllister, **a.g.e.**, s.25.
[34] Ronald J. Deluga, "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior.", **Military Psychology**, 7, 1, 1995, s.3-4.

Kişiler arası güven, bireylerin iş hayatında başarılı olması ve birçok durumda olumlu ilişkiler kurması için önemli bir faktör olarak nitelendirilmiştir. Bu durumda kişiler arası güven, bireylerin birbirleriyle etkileşimlerinde kilit noktayı oluşturmaktadır.[35]

Bireyler arasında veya aynı grup içerisinde oluşan güven, kurumun uzun dönemli istikrarı ve çalışanlarının memnuniyeti açısından çok önemli bir etmendir.[36] Çalışanların hissedecekleri güven duygusu sayesinde, uzun süre birlik içinde yaşamaları ve dolayısıyla organizasyondaki çatışmaların minimize edilmesi sağlanacaktır.[37]

1.1.5. Güvenin Oluşumu

Birbirine bağlı olmak, bir tarafın fonksiyonlarını diğer taraf olmadan yerine getirememesi veya amaçlarına ulaşamaması anlamına gelmektedir. Bu durumda her iki taraf da diğerinden, amaçlarına ulaşmak için güvence beklemektedir. Bu güvence otorite olarak bahsettiğimiz kontrol mekanizmalarından ya da sadece güven duygusundan kaynaklanabilmektedir. [38]

İlişkiler, aradaki bağların gücüne göre farklılık göstermektedir. Örneğin aile bağları en güçlü ilişkiler arasında yer alırken, en zayıf ilişkiler arasında kişisel olmayan pazar ilişkileri yer alır. Pazar ilişkilerinde kişiler arasında para alışverişi dışında herhangi bir bağ yoktur. Halbuki aile ilişkilerinde bireyler arasında yüksek etkileşim

---

[35] Scott Christopher Paine, **The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment**, Alliant International University, The Faculty of the Marshall Goldsmith Industrial Psychology Division, Doktora Tezi, San Diego, 2007, s.33.
[36] John Cook, Toby Wall, **a.g.e.**, s.39.
[37] Jitendra Mishra, Molly Morrissey, "Trust in Employee Employer Relationships: A survey of West Michigan Managers.", **Public Personnel Management**, 19, 4, 1990, s:446.
[38] D.Harisson McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, , "Trust Formation in New Organizational Relationships", **Information and Decision Sciences Workshop, University of Minnesota,** 1995, s.16 içinde, Aneil K. Mishra, "Breaking Down Organizational Boundaries During Crisis: The Role of Mutual Trust.", **53rd annual meeting of the Academy of Management Atlanta,** 1993.

vardır. Örgütsel ilişkiler de güçlülük bakımından bu iki uç örneğin ortasında yer almaktadır.[39]

Bireyin karşısındaki kişiyle kurduğu ilk ilişkinin, zaman ve bağımlılık olarak iki boyutu vardır. Zaman boyutuna göre ilk ilişki tarafların birbirini fark etmesiyle başlar. Bağımlılık boyutuna göre ise tarafların her ikisi de bir takım isteklerini gerçekleştirmek için birbirlerine bağımlı olduklarını fark etmeleriyle başlar. Bu kurulan ilk ilişki, bağımlı olan kişilerin ilk birkaç etkileşiminden sonra son bulur. Bu nedenle, ilk ilişki kurma seviyesini kısa olarak tanımlayabiliriz. Birinci seviye sonlandığında, kişiler karşı tarafla ilgili izlenimler edinmiş olacaklar ve buna bağlı olarak, davranış biçimlerinde bir takım değişiklikler meydana gelecektir. Bunun ardından ikinci seviye olan devam eden ilişki seviyesi başlayacaktır. Bu seviyede ise kişilerin birbirleriyle ilgili yargıları gelişecektir.[40]

Güven oluşumu, bireyin diğer bir bireyin sosyal anlamda etkilerine açık olduğu zaman ortaya çıkar.[41] Aslında güven kavramı, bireyin sosyal etkilere daha az veya da daha çok açık olmasına bağlıdır. Karşımızdaki bireyin davranışlarını tahmin etmek veya emin olmak, güven oluşumu için yeterli değildir. Örneğin bencil bir birey, kendi çıkarlarıyla ilgili konularda tahmin edilebilir ve dolayısıyla tutarlı davranışlar sergileyecektir. Ancak bu tutarlı davranış, güven oluşumunu sağlayamayacaktır. Çünkü birçok bencil birey, hem diğer kişilerin etkilerine açık değildir, hem de onlarla ilgili herhangi bir merakları yoktur. Güven, karşılıklı olarak birbirlerinin etkileşimlerine açık bir grubun içinde, bilginin sınırlarının çizilmesini sağlar. Değer olarak yüksek önem taşıyan bilgilerin olduğu bir ortamda, güven oluşumu tüm grup üyeleri için odak noktası haline gelecektir. Güven oluşumu bazı durumlarda çalışma

[39] D.Harisson McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, , "Trust Formation in New Organizational Relationships", **The Academy of Management Review**, (Çevrimiçi) http://www.e-gov.gr/local/ism-egov/resources-ism/Trust%20in%20New%20Organisational%20Relationships.pdf, 15 Aralık 2008

[40] **A.e.,** s.16.

[41] Lynne G. Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure.", **Research in Organizational Behavior**, 8, s.53-111.

gurubunun yetkileri, resmi kurallar ve organizasyon tarafından belirlenmiş prosedürler gibi kurumsal mekanizmalara da dayalıdır.[42]

1.1.6. Güven Türleri

Güven kavramı konusunda yapılmış olan tanımlar, güven gelişimi sürecinin sınırlı bir bölümünü ortaya koymaktadır. Çünkü güven, sadece bir şekilde değil birçok farklı kaynaktan, farklı süreçlerle oluşabilmektedir. Asıl süreci kavrayabilmek ve ayrıntıları ortaya koyabilmek için literatürde yer alan farklı güven türlerini incelemek gereklidir. Bu bölümde karşılıklı etkileşim halinde olunan kişilerin, güven kavramıyla ilgili psikolojik, sosyal, örgütsel beklentileri[43] ve güvenin farklı halleri açıklanmaktadır. Bu konuda incelenen kavramlar, güvenle ilgili birçok farklı beklentinin olduğunu ortaya koymaktadır.

1.1.6.1. Profesyonel İlişkilerde Güven

İş ilişkilerini tanımlamak amacıyla 1992 yılında Shapiro, Shepard ve Cheraskin tarafından üç tür güven ortaya konmuştur. Bunlar, Caydırma Temelli Güven, Bilgi Temelli Güven ve Özdeşleşme Temelli Güvendir. Bu üç yazara göre, ortaya koydukları güven türleri, profesyonel yaşamdaki iş ilişkilerini etkilemektedir.

Caydırma Temelli Güven, davranışların tutarlılığından ortaya çıkmıştır. İnsanlar normal şartlarda tutarlı davranışlar sergileyerek karşısındakinin güvenin kazanır. Ancak tutarlılık sürekli olmadığı takdirde, karşı tarafı kaybetmek gibi bir cezayla sonuçlanabilir. Caydırma Temelli Güven, cezayı bir tehdit unsuru olarak kullanır. Bu caydırıcılık sebebiyle insanlar istedikleri şeyleri yapamaz duruma gelirler.[44]

---

[42] Lynne G. Zucker, v.d., "Collaboration Structure and Information Dilemmas İn Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s:92.

[43] Roderick Kramer, "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions.", **Annual Review of Psychology**, 50, 1999, s.575.

[44] Roy Lewicki, Barbara Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relatiomships", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.120.

Caydırma Temelli Güven, güçlü yaptırımlar sonucu oluşan fırsatçı davranışların varlığından türemiştir. Aslında kişilere gerçekten güvenilmediği, sadece ceza temelli yaptırımların varlığı nedeniyle istediklerini yapamadıkları söylenebilir.[45]

Bilgi Temelli Güven davranışları tahmin etmeye dayalıdır. Bir kişinin, diğer kişi hakkında, onun davranışlarını tahmin edecek kadar bilgi sahibi olmasıyla oluşur. Zamanla karşı tarafla olan etkileşimler artacağından dolayı, karşı tarafın davranışlarını tahmin etmek mümkün hale gelir ve güvenilir davranacağına dair bir beklenti oluşur.[46]

Bilgi Temelli Güvende, düzenli iletişim ve sorgulamak sürecin önemli parçalarındandır. Düzenli iletişim, kişinin karşısındakiyle sürekli temas halinde olmasını, kişinin karşısındakinin isteklerini daha iyi anlamasını, problemlere farklı yaklaşmasını sağlar. Düzenli iletişim olmaması, kişinin karşısındakinin tepkilerini tahmin etmesini zorlaştırır. İkinci olarak sorgulama davranışı ise , karşıdaki kişi hakkında daha çok bilgi toplamak için gerçekleştirilir. Sorgulama davranışı, karşılıklı görüşmek, sosyal ortamlardaki davranışlarını gözlemlemek, kişinin farklı durumlardaki duygularını anlamaya çalışmak ve tüm bu davranışlara, üçüncü kişilerin nasıl tepki verdiğini görmeye çalışarak oluşur. Birbirleriyle iş ilişkisinde olan taraflar için sorgulamak, önemli bir süreçtir. Kişiler böylelikle birbirleriyle uyum içinde çalışıp çalışamayacaklarına dair fikir edinme imkanına sahip olacaklardır. Özetle kişiler iletişim kurma ve sorgulama süreçlerini uygulayarak birbirlerini tanıyacaklar, daha fazla bilgi edinecekler ve birbirlerinin davranışlarını tahmin edebileceklerdir. Bu edinilen bilgilere dayanarak güven kavramı da gelişmiş olacaktır.[47]

Özdeşleşme Temelli Güven, diğer kişilerin istekleri ve eğilimleriyle bütünleşme sonucu ortaya çıkar. Empati kurmaya ve diğerleriyle ortak değerleri paylaşmaya dayalıdır.[48] Üçüncü güven safhasında, taraflar etkin olarak diğer tarafın isteklerini

[45] Denise Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s.398.
[46] Roy Lewicki, Barbara Bunker, **a.g.e.**, s.119.
[47] Roy Lewicki, Barbara Bunker, **a.g.e.**, s.122.
[48] D. Shapiro, B. Sheppard, L. Cheraskin, "Business on a Handshake", **Negotiation Journal**, 8, Ekim 1992, s.371-372.

anlar ve değer verirler. Bu karşılıklı anlayış her iki tarafın da etkin olarak, diğeri için özverili davranmasını ve empati kurmasını sağlar. Özdeşleşme Temelli Güven böylece kişilerin hem profesyonel hem de bireylerarası ilişkilerinde, birbirlerinin yedeği olmaya, birinin olmadığı yerde diğerinin ona vekalet etmesine imkan tanır. Bu durum ekiplerin etkinliğinin de artmasını sağlayacaktır. Özdeşleşmeyi arttırmak, tarafların birbirleri gibi hissetme, birbirleri gibi düşünme ve birbirleri gibi tepki vermeleriyle sağlanabilir. Dört tür hareket ile özdeşleşme temelli güven güçlendirilebilir. Bunlar, ortak bir kimlik geliştirmek (ortak isim, unvan, logo gibi), ortak bir mekanda yaşamak veya aynı binada çalışmak, ortak ürünler ya da amaçlar ortaya koymak (yeni bir ürün serisi, yeni bir vizyon gibi), grup tarafından geliştirilen ortak değerlere bağlı kalmaktır.[49] Kişiler arasında oluşan güven özdeşleşme temelli ise, grup üyeleri bilgi paylaşmaya çok daha istekli olacaklardır. Çünkü grup üyeleri birbirleri hakkında bilgi sahibi olup, empati kurabiliyorsa, grup içinde bilgi paylaşmaya isteklilik fazla olacaktır.[50]

1.1.6.2.Lewicki ve Bunker'a göre Güvenin Üç Türü

Shapiro, Shepard ve Cheraskin tarafından yapılan güven türleri sınıflandırmasından sonra, Lewicki ve Bunker bu sınıflandırmayı tekrar gözden geçirerek ve bir takım değişiklikler yaparak geliştirmişlerdir.

Lewicki ve Bunker'a göre üç güven türü, birbirlerine sıralı olarak bağımlıdır. Yani bir aşamanın gerçekleşebilmesi için bir önceki aşamanın başarıyla tamamlanmış olması gerekmektedir. Sonuç olarak birbirlerini takip eder nitelikte yapılmış bu sınıflandırma, hem güvenin gelişim aşamalarını hem de buna bağlı olarak güvenin yok oluşunu ve tekrar nasıl kazanıldığını ortaya koymaktadır.

Geliştirilen sınıflandırma, daha önceden hiçbir ortak geçmişleri olmayan, birbirlerini tanımayan iki tarafın aralarında oluşan güveni incelemektedir. Bu sınıflandırmaya göre yine üç tür güven vardır. Bunlar, hesaplama temelli güven, bilgi temelli güven

[49] Roy Lewicki, Barbara Bunker, **a.g.e.**, s:123.
[50] Dianne Ford, "Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success", **Handbook on Knowledge Management**, Kasım 2002, s:12.

ve özdeşleşme temelli güvendir. Lewicki ve Bunker'ın önerdikleri ilk aşama caydırma temelli güven yerine hesaplama temelli güvendir. Caydırma temelli güven, sadece güvenin sarsıldığı durumlarda oluşan cezayı vurgulamaktadır. Ancak hesaplama temelli güven hem cezayı hem de güvenin korunduğu durumlarda elde edilecek ödülleri kapsamaktadır. Aslında Lewicki ve Bunker, Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in öne sürdüğü, caydırıcı faktörler, menfaat sağlayan faktörlerden daha iyi motivatörlerdir düşüncesine katılmaktadırlar. Ancak güven hesabının da etkinliği caydırıcılığın yeterliliği ve maliyetine bağlı olarak değişecektir.

Caydırma temelli tehdidin etkin olabilmesi için çeşitli durumların mutlaka var olması gerekmektedir. Karşı tarafla kişi arasındaki ilişkinin gelecekte var olmaması durumu, ilişkinin zarar görmesi sonucu oluşacak kazançtan daha baskın olmalıdır. Caydırmanın işe yarayabilmesi için, karşı tarafın davranışlarının gözlemlenmesi gerekmektedir. Bunun için taraflar, birbirlerinin davranışlarını gözlemlemeli ve güven kırıcı bir durum hissedildiğinde, karşı tarafların bunları birbirine aktarmaya istekli olması gerekmektedir. Zarar görmüş tarafların, güveni suistimal eden kişilere sağladığı faydaları geri çekmeye veya onları incitecek davranışlarda bulunmaya istekli olmaları gerekmektedir. [51]

1.1.6.3.Bilişsel ve Duygusal Temelli Güven

McAllister bireysel ve örgütsel etkinliği sağlayabilmek için kişiler arası güvenin önemine yönelik araştırmalar yapmıştır. Araştırmasında kişiler arası ilişkilerin yapısını açıklayabilmek için duygusal ve bilişsel temelli olmak üzere iki güven türü üzerinde durmuştur.[52]

Bilişsel temelli güven, güvenme eylemine, karşıdaki kişinin sorumluluk, güvenilirlik ve yetkinliklerine dayanarak karar verilen rasyonel bir süreçtir. Duygusal temelli

[51] Roy Lewicki, Barbara Bunker, **a.g.e.**, s:120.
[52] Daniel McAllister, **a.g.e.**, s.25.

güven ise diğerinin tam aksine, karşılıklı olarak kişilerin birbirini önemsemesine ve ilgi göstermesine dayanarak oluşan, duygusallığı yoğun bir yatırımdır.[53]

Sosyologlara göre güven, hem duygusal hem de bilişsel temellere dayanmaktadır. Duygusal temellere dayanan güven, arkadaşlık ve sevgi çerçevesi içinde, bireyler arasında duygusal fedakarlıkların yapıldığı sosyal bir durumdur. Güvenin kötüye kullanıldığı durumlarda, kişinin duygusal olarak zarar görmesinin sebebi güvenin bu yönünden kaynaklanmaktadır.[54]

Costigan'ın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, çalışma arkadaşları arasında oluşan duygusal temelli güven, çalışanların risk alma eğilimlerinde artışa sebep olmaktadır. Bu davranış şekli, çalışanların hata yapmaktan korkmadıklarını, yaptıkları yanlışları kabullenip onlardan ders çıkartmayı istediklerini ve iş yerinde risk almaya teşvik edildiklerini ortaya koyar.[55] Literatürde yer alan tanımlar ve araştırma sonuçları incelendiğinde, duygusal temelli güvenin, bilişsel temelli güvene göre çok daha hassas, kurulması güç ancak davranışlar üzerinde çok daha etkili bir ilişki türü olduğunu söylenebilir.

1.1.6.4.Eğilimlere Bağlı Güven

Eğilimlere bağlı güven sosyoekonomik durum, cinsiyet ve ırk değişkenlerinden etkilenmektedir. Yetişkinlerde çoğunlukla sabit olan veya değiştirilme süreci uzun olan bir güven türüdür. Eğilimlere bağlı güvenin kökenini açıklamak gerekirse, Rotter kişilerin geçmişlerinde yer alan güvene bağlı tecrübelerinden yola çıkarak tahminlerde bulunduklarını ve bu tahminlere dayanarak, insanlar hakkında genel bir yargıya vardıklarını öne sürmüştür.[56]

İşletmelerde seçme ve yerleştirme süreçleri sırasında, güvenme eğilimi yüksek olan çalışanlara yönelim daha fazladır. Çünkü bu tür kişiler, işletmenin ortak amaçlarına

[53] Robert D. Costigan, Selim S. Ilter, J. Jason Berman, "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", **Journal of Managerial Issues**, 10, 3, Güz 1998, s.306.
[54] J. David Lewis, Andrew Weigert, "Trust as a Social Reality", **Social Forces**, 63, 4, 1985, s.971.
[55] Robert D. Costigan, Selim S. Ilter, J. Jason Berman, **a.g.e.**, s.310.
[56] Julian Rotter, "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust", **American Psychologist**, 26, 1971, s.445.

daha çok hizmet edecek, daha az güvenenlere oranla daha fazla işbirlikçi davranışlar sergileyeceklerdir.[57] Araştırmacılar personel seçimi konusunda, bireylerin öne çıkmaları açısından, bu tür bir farklılığa değinmemiş olsalar da, son zamanlarda işyerlerinde seçme yerleştirme sırasında kişinin güven eğilimine sahip olması, aranan kriterlerden biri haline gelmiştir.[58]

1.1.6.5.Geçmiş Temelli Güven

Kramer'a göre güven, hayatta edinilen deneyimlere göre şekillenmektedir. Güven gelişimiyle ilgili yapılan araştırmalar sonucu, bireylerin diğer kişilere olan güvenilirlikleri ve güvenme eğilimleri çoğunlukla geçmiş temelli olmaktadır. Bireyler birbirleriyle iletişim haline girdiklerinde, güven duygusu karşılıklı deneyimlere bağlı olarak zayıflayacak veya güçlenecektir.[59] Ancak güven ilişkisinde olumsuz deneyimler, olumlu deneyimlere göre kişiler arası ilişkileri çok daha fazla etkilemektedir.[60]

Rousseau'nun ifadesine göre, ilişkilerde güven ihlalinin geçmişi ne kadar eskiye dayanıyorsa, oluşacak düşünceyi yıkmak da o kadar zorlaşmaktadır. Çünkü güven oluşumu, ilk zamanlarda olumlu beklentilerle ve güvenme isteğiyle başlar. Ancak ilişkinin en başında oluşacak olumsuz bir deneyim güven duygusunun gelişmesine taban oluşturacak gerekli bilgilere zarar verecektir.[61]

Bireylerin ortak geçmişleri, karar vericilere, karşılarındaki kişilerin eğilimlerini ve niyetlerini değerlendirebilmek için bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler kişilerin güvenilirliklerini göz önünde bulundurarak, kişilerle ilişkilerin sonucunu tahmin edebilmeyi ve gelecekteki olası davranışlarını önceden sezebilmeyi sağlayacaktır. Karşılıklı güvenle ilgili değerlendirmelerde ortak geçmişin önemi, bireyler arası davranışsal etkileşimlerle, güven duygusundaki değişimler arasında bağ kuran

[57] Michael B. Gurtman, "Trust, Distrust and Interpersonal Problems, A Circumflex Analysis.", **Journal of Personality and Social Psychology**, 62, 6, 1992, s.1000.
[58] David Kipnis, "Trust and Technology", **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s:47
[59] Roderick Kramer, **a.g.e.**, s.576.
[60] Paul Slovic, "Perceived Risk, Trust and Democracy.", **Risk Analysis**, 13, 6, 1993, s.677.
[61] Denise Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s.395.

deneysel araştırmaların temelinden gelmektedir. Örneğin, birçok araştırma göstermiştir ki karşılıklı davranışsal etkileşimler arttıkça güven daha çok önem kazanacaktır, ancak bu etkileşimler yok oldukça veya bozuldukça güven zedelenecektir.[62]

Bu modellere göre güvenin iki boyutu vardır. Birincisi, bireylerin diğer kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki yargıları, diğer kişilerin davranışları hakkındaki ilk beklentilerle oluşmaktadır. İkinci olarak bu beklentiler, bir sonra yaşanacak tecrübenin kişinin ilk beklentisini onaylar veya değiştirir nitelikte olmasına göre değişmektedir. Boyle ve Bonacich'in güven analizi bu görüşlerin temsili niteliğindedir. Bireylerin güvenilir davranışlarla ilgili öne sürdükleri beklentileri ve tecrübeleri doğrultusunda, bu tecrübelerle ilk oluşan beklenti arasındaki farka göre değişme eğilimindedir.[63]

Bu modellere göre ortak geçmişler, bireylerin birbirlerini tanıyıp, ona göre davranış geliştirmelerine ve güvenle ilgili beklentilerini tekrar oluşturmalarına temel oluşturur.

1.1.6.6.Üçüncü Şahıslara Bağlı Oluşan Güven

Organizasyonda çalışan kişilerin güvenilirlikleri hakkında bilgiyi ve bu bilgiye ulaşmanının zorluğunu ortaya koymak için Burt ve Knez üçüncü kişilerin şirketlerdeki güven unsuruyla ilgili bilgilerin kulaktan kulağa dedikodu yoluyla aktarımı konusunda önemli bir rol oynadıkların ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren bir firmada çalışan yöneticiler arasında yaptıkları araştırmalarda ortaya koydukları gibi dedikodu, diğerleri hakkında bilgi edinebilmek için değerli bir kaynak oluşturmaktadır. Böylece ilgili kişi hakkında diğerlerinin ne düşündüğü ortaya çıkacaktır. Ancak güvenle ilgili oluşacak yargılar üzerinde dedikodunun etkileri hem karmaşık hem de herzaman karşıdaki kişilerin güvenilirliklerini değerlendirmede etkin olmamaktadır. Burt ve Knez'in teorisine

[62] Roderick Kramer, **a.g.e.**, s.575.
[63] Richard Boyle, Phillip Bonacich, "The Development of Trust and Mistrust in Mixed-motives Games.", **Sociometry**, 33, 2, 1970, s.130.

göre bu problem üçüncü kişilerin taraflı konuşma eğiliminde olmasından kaynaklanmaktadır. Üçüncü kişiler çoğunlukla tam ve doğru bilgiye sahip olmadan karşıdaki kişinin güvenilirliği hakkında duyduklarını kabul ederler. Sonuç olarak bir kişinin, ileride güvenme olasılığı olan kişiyle arasında şu an güçlü bir ilişki varsa, aradaki bağı güçlendirmek ve desteklemek için üçüncü kişiler, o bireyle ilgili bilgilerini ve deneyimlerini aktarma eğilimdedirler. Böylelikle kişinin güvenilirliği de diğer kişilerin gözünde kesinleşmiş olacaktır. [64]

Uzzi'nin daha sonra New York'da konfeksiyon endüstrisinde yapmış olduğu araştırmada, güvenin gelişiminde ve yayılmasında üçüncü kişilerin önemini vurgulayacak nitelikte bilgilere ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre üçüncü kişiler, yeni ilişkilerin kurulması sırasında, eski ilişkilerden elde edilen deneyimleri, yeni ve henüz bilgi sahibi olunmayan ilişkilere aktarımında ve beklentilerin de tecrübelere bağlı olarak oluşturulmasında önemli aracılar olarak rol oynarlar. Buradaki aracıların rolü bireylerin beklentilerini ve uzun süreli oturmuş ilişkilerden elde ettiği deneyimleri, yeni kurulan ilişkilere taşımasını sağlar. [65]

Geçmiş temelli güven, genel olarak kişilerin şahsi tecrübelerine dayanmaktadır. Ancak organizasyonlarda, her bir birey diğeri hakkında bilgi edinecek kadar ilgili kişiyle ilişki kuramamış olabilir. Doğrudan ilişki kuramamanın getirdiği tecrübe eksikliğinden dolayı, bazı organizasyon üyeleri üçüncü kişilerin fikirlerinden yola çıkarak, ilgili kişiye güven duyup duymamaya karar verebilir. Güvenilirlik duygusu; üçüncü kişilerden resmi olmayan, ağızdan ağıza yayılan veya diğer kişilerin ortaya sürdüğü fikirlerle oluşabilir. Geçmiş temelli güven ve üçüncü kişilere dayalı güven, güvenme kararının rasyonel bir karar olduğunu ve kişinin güvenilir olup olmadığını ifade eder. Bundan yola çıkarak güven kararının hesaplanarak verildiğini belirtebiliriz. Ancak yine de her güvenme kararı rasyonellik içermeyebilir. Bazı

[64] Ronald Burt, Marc Knez , "Kinds of Third Party Effects on Trust", **Organizational Trust**, Ed. By. Roderick M. Kramer, Oxford, Oxford University Press, 2006, s.229-263

[65]Brian Uzzi, "Social Structure and Copetition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness.", **Administrative Science Quarterly**, 42,1997, s.48.

güvenme kararları organizasyonun içindeki hiyerarşik veya sosyal sınıflardan etkilenebilmektedir.[66]

1.1.6.7.Sınıf Temelli Güven

Sınıf Temelli Güven, kişilerin aynı sosyal sınıfın veya aynı organizasyonun birer parçası olmalarına dayanır.[67] Birçok durumda kişilerin, geçmişlerinde onlara karşı olumsuz şüpheler barındırmayan bireylere karşı, onları çok fazla tanımasalar bile, güvenme eğilimleri vardır. Bu olay anlam yükleme yanılgısı olarak adlandırılır. Bu yanılgı çoğunlukla, değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişi profiline yakın olması sonucunda ortaya çıkar. Eğer olumsuz değerlendirme için ortada herkesçe bilinen, kalıplaşmış, önyargı oluşturacak bir bilgi varsa, anlam yükleme yanılgısı üzerinden gelmesi zor güvensizliğe sebep olabilir. [68]

Tüm organizasyonlar gruplardan oluşmaktadır. Alderfer ve Smith bu grupları, özdeş gruplar ve organizasyonel gruplar olarak iki büyük grup halinde sınıflamıştır. Özdeş gruplar, bazı biyolojik özellikleri ortak, aynı cins veya ırktan olan veya aynı tarihsel geçmişi paylaşan kişilerden oluşmaktadır. Bu ortak özellikleri sayesinde, grup üyeleri ortak bakış açısına sahip olmaları için yapılan benzer kültürel baskılara uyum gösterirler. Organizasyonel gruplar ise, bilgi işlem, insan kaynakları gibi organizasyonun ihtiyaçları için bir araya getirilmiş gruplardır. Bireyler aynı zamanda birçok gruba veya kategoriye üye olabilir. [69] Örneğin, bilgi işlem bölümünde bölüm asistanlığı yapan bir çalışan, hem bilgi işlem grubunun hem de asistanlar grubunun bir üyesi olabilir. Ancak çoğunlukla, organizasyonel gruplarda da özdeşlik özellikleri hakimdir. Örneğin asistanların oluşturduğu bir grupta baskın olan kadınlarken, bilgi işlem grubunda erkekler baskın olmaktadır. Ayrıca yine bilgi işlem grubu çoğunlukla gençlerden oluşmaktadır. Bu durumda bu grup içinde de baskın olan özellik yaş olmaktadır. Bu durum gruplar arasındaki etkileşimi etkileyebilir. Böylelikle oluşan

[66] Ronald Burt, Marc Knez, **a.g.e.**, s.229-263
[67] Roderick Kramer, **a.g.e.**, s.577
[68] Steven Fein, James L. Hilton, "Judging Others in the Shadow of Suspicion", **Motivation and Emotion**, 18, 2, 1994, s.192.
[69] Clayton P. Alderfer, Kenwyn K. Smith, "Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations", **Administrative Sciences Quarterly**, 27, 1, 1982, s.35-65

gruplar arası veya grup içi olumlu ilişkiler güven oluşumuna öncülük edecektir. Çünkü bireylerde kendilerine benzeyen kişilere dürüst, güvenilir, işbirlikçi gibi olumlu karakter özellikleri yükleme eğilimi vardır. [70] Sonuç olarak, bireyler grup içindeki diğer bireylere karşı, aynı sınıfı paylaştıklarını düşündükleri için güven davranışı sergileyebilirler.

Orbell ve arkadaşları, sınıf temelli güvenin, beklentiler ve güvenme kararı üzerindeki etkilerini, cinsiyet kriterini bir sınıf olarak ele alıp, incelemişlerdir. Sınıf Temelli beklentilere sahip olan bireyler, kavramıyla uyumlu olacak biçimde; hem erkek hem de kadınların, tutuklunun ikilemi oyununda (Prisoner's Dilemma) kadınların daha işbirlikçi olacakları yönünde bir önyargıları mevcuttur. Buna rağmen, kadınlar aslında iş birliği oranlarında erkeklerden farklılık göstermemektedir. Bu sonuca ek olarak, Orbell ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre ne kadın ne de erkek bireyleri bu tercih için ayırıcı bir unsur olarak görmemektedirler. Bu bulgulara dayanarak, Orbell ve arkadaşları belirli kişiler ve belirli durumların, sınıfsal ayrıma dayanan güçlü beklentilere sebep olmadığını ortaya koymuşlardır.[71]

1.1.6.8.Rol Temelli Güven

Rol Temelli Güven, varsayıma dayalı güven türlerinden birini temsil eder. Sınıf Temelli Güvende olduğu gibi Rol Temelli Güven de kişiselleştirilmemiş, kişilerin yüklediği anlamlara, yani varsayımlara dayanarak oluşan bir güven türüdür. Rol Temelli Güven bireyin yeteneklerine, mizacına ve eğilimlerine bağlı olarak değil; kişilerin kurum içinde üstlendikleri görevlere bağlı olarak oluşmaktadır. Roller, kişi hakkında bilgi edinmek için yardımcı bir görev üstlenirler. [72]

Öncelikle Barber yetkin bir rol hakkında oluşan güçlü beklentiler ile kişinin örgüt içinde üstlendiği rolün bağlantılı olduğuna dikkat çekmiştir. Buna bağlı olarak kurumda çalışan kişiler, kişisel bilgi veya ortak geçmişleri olmasa bile, sadece rol

[70] Marilyn B. Brewer, "In-group Favoritism: The Subtle Side of Intergroup Discrimination." **Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics**, Ed. by. David M. Messick, Ann E. Tenbrunsel, NewYork, Sage, 1997, s.166.
[71] Roderick Kramer, **a.g.e.**, s.577
[72] **A.e.**, s.578.

gereği bireyin hem o görevin gereklerini yerine getirmeye istekli olduğu hem de yerine getirmek için gerekli yetkinliklere sahip olduğu gerçeğine inanmaktadırlar. Bu güven türü kişilerin kendi geçmişlerinde, bugüne kadar edindikleri ortak bilgilerine dayanarak oluşmaktadır.[73] Dawes bu konu hakkında şöyle bir örnek vermiştir. Mühendislere güveniriz, onların ürettiği uçaklara bineriz çünkü mühendislerin uçak üretmek için gerekli eğitimi aldığına, üretimi yapmak için gerekli ilkeleri bilip uyguladıklarına inanırız. [74] Diğer varsayıma dayalı güven türlerinde olduğu gibi rollerin fonksiyonu, o rolü üstlenen kişinin güven eğilimi hakkındaki belirsizliği azaltmaktır.[75] Rol Temelli Güven, organizasyon içi krizler, organizasyonel değişimler sırasında ortaya çıkıp, rollerin netliğinin ortadan kalktığı olağanüstü hallerde, görev ve statü kavramları çöktüğünde ortadan kalkmaktadır.[76]

1.1.6.9.Kurallara Bağlı Güven

Örgüt içinde güven oluşumu, çoğunlukla bireylerin beklentilerine ve bireyleri kişisel olarak tanımadan oluşan fikirlere bağlı olarak oluşur. Bu fikirler, kişilerin iş yapma biçimlerinin gözlemlenmesi ve kişilerle etkileşim halinde olup yapılan ortak işler sonucu oluşmaktadır.

Kural temelli güven bilinçli olarak hesaplanmış sonuçları ifade etmez. Daha çok uygun davranışların ortaya çıkmasını sağlayan, ortak olarak benimsenmiş kurallar sistemini ifade eder. Kural temelli güven organizasyonun içindeki kuralların yapısına adapte olmayı, yapıyı benimsemeyi destekler. Bireyin diğer çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda bir takım iş görme kurallarının varlığı, güvenilir davrandıklarına dair inancın oluşması için önemli bir rol oynar. Kurallar

[73] **A.e.**, s.578.
[74] Robyn M. Dawes, **House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth**, New York, The Free Pres, 1994, p:24.
[75] Debra Meyerson, Karl Weick, Roderick Kramer, "Swift Trust and Temporary Groups.", **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.169.
[76] Aneil K. Mishra "Organizational Responses to the Crisis: The Centrality of Trust.", **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.281.

mutlaka yazılı olmak zorunda değildir. Örgüt tarafından benimsenmiş, kültür haline gelmiş, uygulanan yazısız kurallar da olabilir. [77]

1.1.7.Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, kişilerden çok kurum içi ilişkilere odaklanarak çalışan, yönetici ve diğer çalışanlar arasında oluşan etkileşimler sonucu ortaya çıkmaktadır. "Çalışanların yararına olacak biçimde saygı ve nezaket içeren davranışlar sonucunda uzun vadede oluşan bir olgudur."[78] Literatürde bu üç ana unsur etrafında oluşturulmuş birçok tanım mevcuttur. "Örgütsel güven, risk içeren durumlarda dahi, çalışanın örgüt tarafından çıkarlarının göz önüne alınacak şekilde hareket edildiğine olan inancıdır."[79] Aynı zamanda yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inanç da örgütsel güvenin bir parçasıdır.[80] "Çalışan bireyin, şirket içindeki diğer bir bireye karşı, örgüt içindeki pozisyona, ilişkilerine, deneyimlerine ve birbirlerine olan bağlılıklarına dayanarak pozitif beklentiler içinde olması, bireyin örgütsel güvene sahip olduğu anlamına gelmektedir".[81] Cook ve Wall'a göre kişilerin, iş ortamındaki kişilere iyi anlamlar yükleme, sözlerine ve davranışlarına inanma isteği, o kurumda güven ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Literatürde genel olarak fikir birliğinin olduğu bir konu da bireyler arası veya örgüt içi güvenin, uzun dönemde istikrar sağlanması ve çalışanların mutluluğu için önemli kaynaklardan biri olmasıdır. [82]

Buna bağlı olarak, bir şirkette örgütsel güven ortamının olabilmesi için çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine inanmaları, samimi davranmaları ve bu davranışların da

---

[77] James G. March, Johan P. Olsen, **Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics**, NewYork, The Free Press, 1989, s.27.
[78] R. G. Taylor , "The Role of Trust in Labor-Management Relations.", **Organization Development Journal**, 7, 1989, s.85–89.
[79] Roy Lewicki, Daniel Mcallister, Robert Bies,"Trust and Distrust: New Relationships and Realities.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s:440
[80] Jitendra Mishra, Molly Morrissey, "Trust in Employee Employer Relationships, A Survey Of West Michigan Managers**.", Public Personel Management**, 19, 4, 1990, s:446
[81] Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters.", **Organizational Development Journal**, 18, 4, 2000, s.35.
[82] John Cook, Tobey Wall, **a.g.e.**, s.39.

diğerleri tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Örgütsel güveni geliştirmenin birincil yolu, taraflar arasındaki etkileşimin sayısını ve kalitesi arttırmaktır.[83]

Örgütsel Güvenin odaklandığı üç alan vardır. Güvenle birlikte oluşacak düşük işlem maliyeti, çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu sosyalleşmeleri ve lidere uyum göstermek için çalışanların birbirlerine güvenmeyi istemeleridir.[84]

Güven ortamının olduğu şirketlerde, çalışanlar günlük rutin olaylarla ilgili karar vermek veya problem çözmek için yanlış yapmaktan korkmayarak inisiyatif kullanmaktadırlar. Bu davranış, yönetimin üzerindeki yükün bir bölümünü alacak ve yönetme maliyetini azaltacaktır.[85] Örgütte güven oluşumunun diğer önemli faydası, güvenin çalışanların iş yaşamlarındaki karmaşıklığı azaltacak olmasıdır.[86] Yani iş yerindeki şahsi uyuşmazlıklar ve belirsizlikler en az seviyeye inecek ve problem çözmeye yönelik yapıcı davranışlar sergilenecektir.

Yüksek düzeydeki örgütsel güven, şirketlerde meydana gelen değişimler sırasında süreci kolay atlatmayı sağlamak için gereklidir. Ancak bu ilişkide çelişkili bir durum göze çarpmaktadır. Güven değişimi kolaylaştırırken aynı zamanda değişimin yapısı gereği, güvene zarar verebilmekte ve örgütsel etkililiği tehdit etmektedir.[87]

Literatürdeki tanımlardan anlaşılacağı gibi, verimli ve rahat çalışabilmek için şirketlerin güven duygusunun hakim olduğu ortamlar yaratması gerekmektedir. Bunun için örgütsel güvenin nasıl geliştirildiğini inceleyeceğiz.

---

[83] Douglas Creed, Raymond Miles, "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls**.**", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.19.

[84] Roderick Kramer, Karen Cook, **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**, New York, Russell Sage Foundation, 2004, s. 2

[85] Larry L.Cummings, Phillip Bromiley, **a.g.e.**, s. 303.

[86] Niklas Luhmann, **Trust and power: Two works by Niklas Luhmann**, John Wiley & Sons., New York, 1979, s.8

[87] Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan, Judith Shamian, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses, Work Satisfaction and Organizational Commitment", **Health Care Management Review**, 26, 3, 2001, s.8

1.1.7.1.Örgütsel Güvenin Gelişimi

Örgütsel güvenin; örgüt içi sosyalleşme, iş birliği, etkililik ve operasyonel maliyetleri azaltmak için çok önemli bir unsur olduğundan, örgütsel güven kavramını aktarırken bahsetmiştik. Bu verilere dayanarak uzun vadede rekabet avantajı yaratmak için örgüt içinde güven gelişimi gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Önceki araştırmaların sonuçlarına dayanarak, örgütsel güvenin kalıtımsal olmadığını söylenebilir. Ancak yönetimin uygun yöntemlerle desteklemesi sonucunda varlığını korumaktadır. Yönetim tarafından yapılan etik kuralların iyileştirilmesi, bilgi akışının sağlıklı olması ve çalışanlara destek olmak gibi bir takım müdahaleler, çalışanın iş yerine olan güveninin artması üzerinde etkili olacaktır. Çalışanlar arasında güven duygusunun varlığını sağlamak yönetim açısından zor ve çok önemli bir konu olarak kabul edilmiştir. Ancak buna rağmen, çalışanların bakış açıları, yöneticilerin güvenilir olmayan davranışlarıyla ilgili literatürde birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, çalışanların sosyo kültürel özellikleri göz önünde bulundurulmamıştır.[88] Bir örgütte güven ortamı oluşturulmak istenildiği zaman, yerel olarak uygulanan iyileştirme faliyetleri, aynı şirketin farklı bir ülkede yer alan bölümünde veya tüm ülkelerde uygulanmaya kalkışıldığı zaman, aynı sonuç elde edilemeyebilir. Bu da sosyo kültürel farklılıkların önemini ortaya çıkarmaktadır.

Güven kurmayı etkileyen önemli faktörlerden biri kurumdaki bireylerin ahlaki gelişmişlik düzeyleridir. Buna bağlı olarak bireyin yüksek veya düşük iş ahlakı, bireylerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmış ortak sosyo kültürel değerlere bağlı olarak oluşmaktadır. [89] Örgütlerin güvenilir bir kültüre sahip olabilmesi için gerekli bir takım unsurlar mevcuttur. Bunlar, ilişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların açık

[88] Ellen M. Whietener , "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust", **Human Resource Management Review,** 7, 4, 1997, s.390.
[89] Andrew Wicks, Shawn Berman, "The Effects of Context on Trust in Firm Stakeholder Relationships: The Institutional Environment, Trust Creation and Firm Performance", **Business Ethics Quarterly**, 14, 1, 2004, s.155.

olması, doğru ve sık iletişim kurmak, işi yapmayı gerektiren yetkinliklere sahip olmak, paylaşılan ortak amaçların açık olması ve verilen sözlere sadık kalmaktır.[90]

Güven ortamının yaratılmasında etkili olan, güvenilir insanda bulunması gereken niteliklerin neler olduğunu saptamak amacıyla yapılan bir araştırma sonucunda etkin olan dokuz özellik tespit edilmiştir. Bunlar; özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak olarak tespit edilmiştir.[91]

Örgütsel güvenin gelişim sürecini görebilmek için Zucker kullanışlı bir model geliştirmiştir. Zucker'ın araştırma sonuçlarına göre güven oluşumunu sağlayan üç mekanizma vardır. Bunlar; sürece bağlı, bireysel niteliklere bağlı ve kuruma bağlı oluşan güvendir. Her üç yöntemde de, güven oluşumu için birbirlerinden çok farklı kaynaklardan bilgi akışı sağlanmaktadır. Güven sürece bağlı olarak oluşurken, geçmişte meydana gelmiş bir durumun, gelecekte meydana gelebilecek benzer durumlara veri sağlaması söz konusudur.[92] Sürece bağlı gelişimde güven, tekrarlanan karşılıklı eylemlere veya kişinin aynı davranışı göremeyeceğine dair beklentisine bağlı olarak ortaya çıkar. Yani sürecin temelinde eylemin karşılıklı olması yer almaktadır. Bireyler karşısındakine davrandığı gibi, ondan da her seferinde olumlu davranışlar gördüğünde, bundan sonra bu beklentiyle hareket edecektir. Böylelikle kişiler arasındaki ilişkilerde uzun vadede istikrar oluşacaktır. [93]

Güven gelişiminin etkilendiği unsurları sağlamak için Doney, Cannon ve Mullen'in yapmış olduğu araştırma sonucunda süreçlere dayalı güven kurma modelleri geliştirilmiştir. Hesaplamaya dayalı, tahmine dayalı, amaçlara dayalı, yeteneklere dayalı ve aktarıma dayalı olmak üzere beş farklı güven kurma süreci ortaya çıkmıştır. Kişi karşısındaki bireyle olan ilişkisinde, kandırılmanın veya onunla iş birliği yapmanın hem maliyetini hem de yararlarını hesaplamaktadır. Bu da güven

---

[90] Jeffrey Cufaude, "Creating Organizational Trust", **Association Management**, Temmuz 1999, s.28-29

[91] Deniz Börü, "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsanlar Kim?", **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Çevrimiçi) http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf , 10 Aralık 2008.

[92] Lynne G. Zucker, **a.g.e.**, s.60.

[93] Douglas Creed, Raymond Miles, **a.g.e.**, s.18.

gelişiminin hesaplamaya dayalı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.[94] İş ilişkilerinde güven kurma süreci, öncelikle hesaplamaya dayalı olarak başlar. Taraflar bu ilişkinin kendi özgürlüklerini nasıl etkileyeceğini, kazançlarını ve kayıplarını, riskleri ve zayıf noktalarının nasıl etkileneceğini hesap ederler.[95]

Literatürde yer alan tanımlarına bakıldığında, güvenin beklentiler veya tahminler yoluyla ortaya çıktığı görülmektedir.[96] Shapiro, Shepard ve Cheraskin'in sınıflandırmış olduğu güven türlerinden bilgi temelli güvende de bir kişinin, diğer kişi hakkında, onun davranışlarını tahmin edecek kadar bilgi sahibi olması sonucunda güven oluştuğuna değinilmiştir. [97]Bu durumda tahminlere dayanarak güven geliştirmek, kişinin karşısındaki hakkında bir takım geçmiş verilere dayanarak, gelecekteki davranışını önceden sezebilmesi sonucunda oluşur. Kişilerle ne kadar çok ortak zaman geçirilirse, o kadar çok eylemlerine tanık olma fırsatı doğar. Bu edinilen bilgiler de gelecekteki davranışlarını tahmin etmeye olanak sağlar.[98] Kişinin geçmiş davranışlarının nitelikleri de doğru tahmin için önem taşımaktadır. Her seferinde birbirinden farklı, tutarsız davranışlar sergileyen bir bireyin davranışlarını bir sonraki sefer tahmin edebilmek çok güçtür. Bu durumda geçmiş eylemlerdeki istikrar ve tutarlılık da tahminlere dayanarak güven geliştirebilmek için gereklidir. [99]

"Güven kişinin, diğer kişilerin niyetlerini, amaçlarını anlaması ve benimsemesi sonucunda oluşabilir. Amaçların neler olduğunu sorgulayan bu sürecin temelinde de güdüler yatmaktadır." [100] Bireyin amaçlarını değerlendirme süreci sonunda güven kurabilmek için, karşısındaki kişinin sözlerini ve hareketlerini değerlendirip, niyetini belirlemeye çalışır. Eğer taraflardan biri, diğerinin çıkarcı niyeti olduğunu sezerse, güven gelişmeyecektir. Fakat fedakar davranışlar sergileyip iyi niyetli olduğu

[94] Svenn Lindskold, "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation", **Psychological Bulletin**, 85, 4, 1978, s.772.
[95] Debra Shapiro, Blair Sheppard, Lisa Cheraskin, **a.g.e.** s.366.
[96] Morton Deutsch, "Trust and Suspicion", **Journal of Conflict Resolution**, 2, 4, 1958, s.265.
[97] Debra Shapiro, Blair Sheppard, Lisa Cheraskin, **a.g.e.**, s.369.
[98] Roy Lewicki, Barbara Bunker, **a.g.e.**, s:121.
[99] Patricia M. Doney, Joseph P.Cannon, Michael R. Mullen, "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.605.
[100] Morton Deutsch, "The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes", **The American Behavioral Scientist,** 17, 2, 1973, s.243.

anlaşılırsa, güven oluşacaktır. Bu durumda güvenen taraf mutlaka, karşısındaki kişinin iyi niyetli olup olmadığını belirlemelidir. Eğer taraflar ortak değerleri paylaşan, benzer nitelikte kişiler ise birbirlerinin hedeflerini ve maksatlarını belirlemekte zorlanmayacaklardır. Bu da tarafların iyi niyetli olup olmadığına dair yapılacak değerlendirmelerin daha kolay sonuçlanmasını sağlayacaktır.[101]

Yetkinlik süreciyle güven gelişimini sağlamak için hedef kişinin güvenen tarafın koymuş olduğu kurallara uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Kişinin yeterli performansı göstermesi sonucunda oluşacak güven duygusu, güvenenin istediği sonuçları elde etmesini sağlayacaktır. Güvenin bu süreçle gelişebilmesi için, hedef kişinin beklentileri karşılayıp, yükümlülükleri yerine getirebilme durumunun, güvenen kişi tarafından saptanması gereklidir.[102] Çünkü verilen sözlerin yerine getirilme biçimi kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Kimi tüm beklentileri karşılayarak sözünü yerine getirirken, diğeri de beklentilerin çok altında bir performansla işini gerçekleştirebilir. Bireylerin farklı yetkinliklere sahip olduğunu ayırt etmek için gerekli farkındalığa sahip, çalışanların niteliklerine, yeteneklerine ve başarılarına önem veren kurumlarda bu süreç uygulanarak güven oluşturulabilir.

Aktarıma dayalı güven oluşumu, güvenen tarafın tanımadığı bir kişiye, tanıdığı kişilerin özelliklerini yakıştırtarak güven duyma sürecidir. Bu süreçte güven, bilinen kişinin özelliklerinden yola çıkarak, bilinmeyen kişiye aktarılmaktadır. Aslında burada güven benzetme yoluyla oluşmaktadır. Bu durumda güvenen tarafın tanıdığı kişiler arasından kimleri kaynak olarak kullanacağını belirlemesi gereklidir. Eğer güvenen tarafın yakın olarak tanıdığı kişi sayısı fazla ise kaynak kişileri belirlemekte zorlanmayacak ve aktarım sürecinin kolayca gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, üçüncü kişilere veya kurumlara olan inancın yüksek olduğu, şüpheyle yaklaşılmadığı kültürlerde aktarım süreci çok daha kolay gerçekleşecektir.[103]

[101] Patricia M. Doney, Joseph P.Cannon, Michael R. Mullen, **a.g.e.**, s.606.
[102] **A.e.**, s.606.
[103] **A.e.**, s.607.

Bireysel niteliklere bağlı gelişen güven sürecinin temelinde sosyal benzerlik yatmaktadır.[104] Güvenme eğilimine sahip olan tarafların, kişisel özelliklerinin ve karakterlerinin benzer olması sonucunda birbirlerine daha çabuk veya daha çok güvenmeleri beklenmektedir. [105] Gerçekleşecek etkileşimlerin hepsi uzun dönemli güvenin temelini oluşturacaktır.[106] Bu durumda bireyler, ilk olarak bireysel niteliklerinin benzer olması sebebiyle karşılıklı güven ilişkisi kurmaya çalışırlar. Daha sonra gerçekleşen karşılıklı etkileşimlerle güven düzeyi artar veya azalır.

Bireysel niteliklere dayalı güven anlayışı kişiyi; aile geçmişi, yaşı, sosyal statüsü, maddi durumu, dini veya etnik kökenine bakarak güvenilir ya da güvenilmez olarak adlandırır.[107]

Kuruma bağlı oluşan güven, bireyin garantiler, belgelendirme kuruluşları sayesinde kendini güvende hissetme durumudur.[108] Ortak geçmişe ve benzer özelliklere bağlı olmadan, kaynağını gelenekler, işler, lisanslar, belgeler ve markalar oluşturur.[109]

Kurumlarda ortak anlayışla oluşmuş, örgütsel kuralları içeren bir takım spesifik kurumsal düzenlemeler vardır.[110] Bu düzenlemeler örgüt tarafından geliştirileceği gibi aynı zamanda kurumların güvenilirliğini tescil eden belli başlı kurumlar tarafından da sağlanabilir. Bu durumda kuruma bağlı güven profesyonellik veya üçüncü kişilerin onayları gibi formal sistemlere göre şekillenir.[111]

Bu güven türü, taraflardan birinin diğerine kurallar çerçevesinde davranışlar sergilemesiyle doğar. Örgütün yapısal düzeniyle bütünleşmiş kurallar, bazı kişilere

---

[104] Lynne G. Zucker, **a.g.e.**, s.61.
[105] Douglas Creed, Raymond Miles, **a.g.e.**, s.20.
[106] Africa Arino, v.d., "Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures", **International Studies of Management and Organization**, 27, 1, 1997, s.33.
[107] Douglas Creed, Raymond Miles, **a.g.e.**, s.18.
[108] David Gefen, Elene Karahanna, Detmar W Straub, "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", **MIS Quarterly**, 27, 1, 2003, p:64.
[109] Jörg Sydow, "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust", **Trust Within and Between Organizations**, Ed. by. Christel Lane, Reinhard Bachmann, Oxford, Oxford University Press, 2002, s.43.
[110] Reinhard Bachmann, "Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization", **The Trust Process in Organizations**, Ed. by. Bart Nooteboom, Frederique Six, United Kingdom, Edward Elgar Publishing, 2003, s. 65
[111] Larue Tone Hosmer, "Trust the Connection Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics." **Academy of Management Review**, 20, 2, 1995, s.389.

bağlayıcılık özelliği sebebiyle kısıtlama getirmesine rağmen şahsi olmayan, meşrulaşmış kurumsal bir düzenleme olarak görünür. Bu nedenle kurallar, örgüt üyesi bireylerin beklentileri ve aralarındaki etkileşimleri üzerinde bir güç oluşturmaktadır.[112]

1.1.7.2.Örgütsel Güven Modelleri

Bu bölümde literatürde en sık karşılaşılan örgütsel güven modellerinden bahsedilecektir. Birçok yazar, güven oluşturma sürecini farklı bakış açılarıyla ve farklı boyutlarla ortaya koymuşlardır.

1.1.7.2.1.Güvenin Gelişimi, Etki ve Beklentiler Modeli

Güvenin gelişimi, etkiler ve beklentiler modeli Gabarro'nun 1978 yılında yapmış olduğu, şirketlere yeni atanan üst düzey yöneticilerin, astlarıyla geliştirmiş olduğu iş ilişkisi konulu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bölümde aslında güven, etki ve beklentilerden oluşan bu modelin, konumuzla ilgili olan güven kısmını ele alacağız. Araştırmanın birincil amacı, bu yeni yöneticilerin astlarıyla ilk defa ilişki kurarken nasıl bir yol izlediklerini ve ne gibi problemlerle karşılaştıklarını ortaya koymaktı. Bu çalışma yeni yönetici ataması gerçekleştirmiş, dört ayrı firmada yürütülmüştür. Çalışma için tümü erkeklerden oluşan otuz üç ast ve üst çifti bir araya getirilmiştir. Her dört yeni yönetici de şirkete dışarıdan gelmiş, daha önce çalıştıkları yerlerde yüksek başarılar elde etmiş kişilerdir.[113]

İki kilit bulgu, bu çalışmanın gelişimine katkıda bulunmuştur. Bunlardan birincisi, kişiler arası etkileşimin, arkadaşlık ilişkilerine göre, iş ilişkilerinde daha az rol oynadığının gözlemlenmesi, ikincisi ise işlerin akışındaki aksiliklerin saklanmaması,

[112] Reinhard Bachmann, **a.g.e.**, s. 65
[113] John J. Gabarro, "The Development of Trust, Influence and Expectations.", **Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships**, Ed. By. Anthony Athos, John J. Gabarro, New Jersey, Prentice Hall, 1978, s.291.

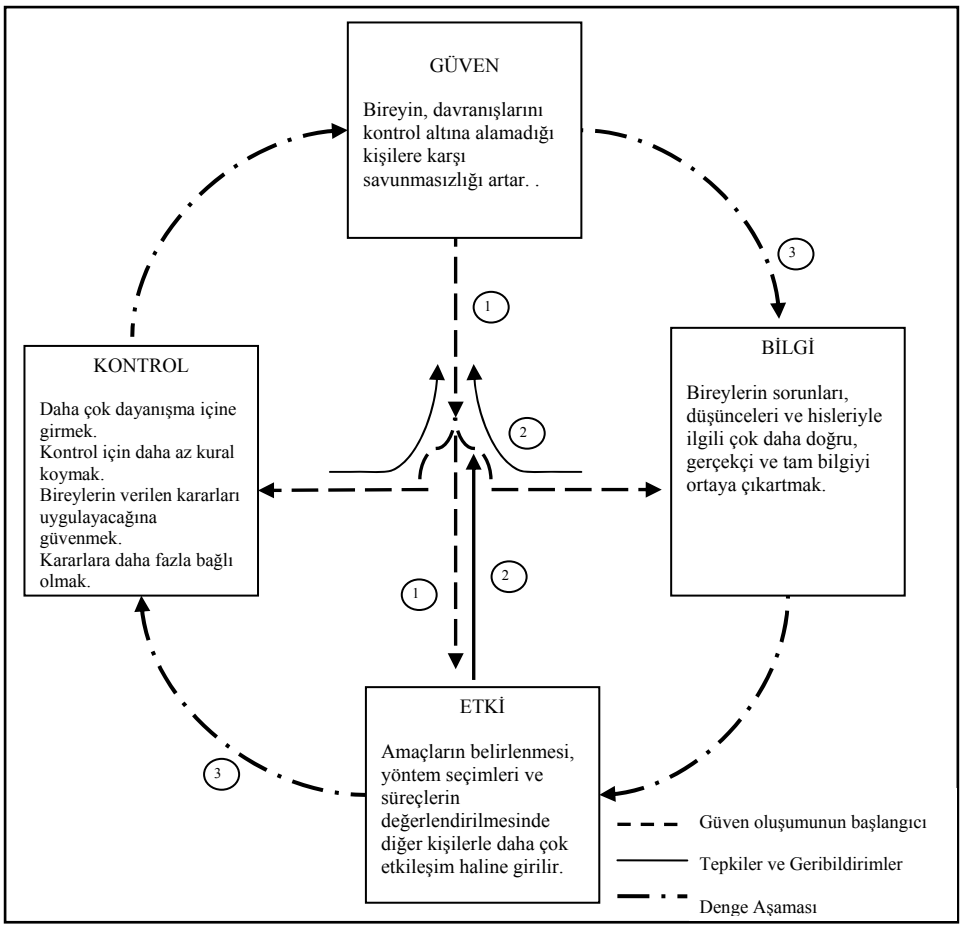
yöneticiyle paylaşılması güven gelişiminde çok önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır.[114]

Gabarro'nun 1978 yılında yapmış olduğu bu araştırmanın sonucunda elde ettiği kalitatif veriler, üç kategori içeren bu örgütsel güven modelinin oluşturmasını sağlamıştır. Bu üç kategori; karakter, yetkinlik ve yargı olarak belirlenmiştir. Karakter kategorisi, diğer kişinin dürüstlüğüne inanmayı, niyetlerine, eğilimlerine, davranışlardaki tutarlılığa, açıklık ve sır tutma yeteneğine güvenmeyi içerir. Gabarro yetkinlik kategorisini, diğer kişinin fonksiyonel yetkinliklerine, bireyler arası yetkinliklerine ve genel iş algısına olan güven olarak sınıflandırmıştır. Fonksiyonel yetkinlikler, belirli bir işi en iyi şekilde yapabilmek için gerekli olan becerilerdir. Bireyler arası yetkinlikler ise bir işi en iyi şekilde yerine getirebilmek için insanlarla birlikte çalışabilme becerisidir. Genel iş algısı da tecrübeye, keskin bir sağduyuya ve akıla sahip olmak olarak tanımlanmıştır. Yargı kategorisi ise iş yaşamında karşılaşılan kişilerle ilgili isabetli kanılara varmak, bu kişiler hakkında doğru ve adil yargılama yapmak anlamına gelmektedir. Bu kavramlar, insanlar arasında geçmişten bugüne kadar gerçekleşmiş, diğer insanlarla olan etkileşimleri sonucu gelişmiştir. Bu süre, kişilerin birlikte çalıştığı tüm zamanlarda gözlemlenebilen, dinamik bir süreçtir.[115]

1.1.7.2.2.Sarmal Güven Modeli

1961 yılında Jack Gibb'in yaptığı incelemeler sonucu, küçük grupların savunmacı bir yapıya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Gibb'e göre bu tür gruplar, grup dışındaki kişilerin inançlarını, duygularını ve değerlerini daha az benimseme eğilimindedirler.

[114] **A.e.**, s.291.
[115] **A.e**., s.295-298.



Şekil 1: Güvenin Bilgi, Etki ve Kontrol ile İlişkisiyle ilgili Bir Model

Kaynak: Dale E. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving", **Admininstrative Science Quarterly**, 17, 2, 1972, s.231.

Zand'ın Sarmal Güven Modeli, Gibb'in araştırmalarından yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu model, bireyin güvenme ya da güvenmeme duygularının davranışlara nasıl dönüştüğünü incelemiştir. Modelin temelinde üç bileşen yer almaktadır. Bunlar bilgi, etki ve kontroldür.[116]

Bilgi bileşeni, iletilen bilginin doğruluğunu ifade etmektedir. Bireyin başkalarına güven duygusu beslemediği durumlarda, gerekli bilgiyi gizlemek, ifade etmekten

[116] Dale E. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving", **Admininstrative Science Quarterly**, 17, 2, 1972, s.230.

kaçınmak veya çarpıtarak iletme yolunu seçecektir. Etki bileşeni, kişinin güvenmediği bireylere karşı kurduğu savunma mekanizmasını ifade etmektedir. Kişi başkalarının söylediklerine karşı bir savunma mekanizması geliştirip, yeni düşünceleri benimsemeye karşı koyacaktır. Birey bu durumda diğer kişilere şüpheci yaklaşmaktadır. Sahip olduğu şüphe duygusu sebebiyle, diğer kişilerin önerilerine, yeni düşünce veya fikirlere açık olmamaktadır. Üçüncü bileşen olan kontrol ise, bireyin diğer kişilere güvenmediği durumlarda, onlara olan bağımlılığını en aza indirme davranışıyla ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı olarak bireylerin birbirlerine belirli fikir veya davranış biçimlerini benimsetmek istediği durumlarda, onlara karşı güven duymayan kişi, bu girişimleri kontrol altına almak isteyecektir. Modele göre, bu üç bileşenin oluştuğu üç temel safha vardır. Birinci safha bilgi akşının, etkinin ve kontrolün ortaya çıkabilmesi için uygun ortamın sağlanmasıdır. İkinci safha kişiler arasındaki geri bildirimlerin döngüsünden meydana gelir. Bu geri bildirimlerle kişiler arası güvenin seviyesi oluşmaya başlayacaktır. Üçüncü safha ise ilişkilerde dengenin kurulduğu aşamadır. Kişinin inançlarının karşılaştığı durumlarla örtüşmesi, onun tahminleri veya diğer kişilerin güvenilirliklerini değerlendirmesi sonucu gerçekleşmektedir. Bu tahminlere dayanarak birey bilgi akışını sağlayacak, etkileşimlere izin verecek ve kontrol mekanizmasını kuracaktır. İkinci aşama sırasında ise, kişiler onlara başkası tarafından sağlanan bilginin doğruluğu ya da uygunluğuyla ilgili birbirleriyle etkileşim halinde olacaklardır. Bu bilgiye dayanarak, diğer kişilerin güvenilir olup olmadığına karar verirler. Bu geribildirimler tek seferden ibaret olmayabilir. Güven seviyeleri düzlüğe ulaşıp denge noktasına gelene kadar birçok kez tekrarlanabilir. Güven seviyesinin ayarlandığı bu aşama da üçüncü safhadır. [117]

1.1.7.2.3.Bütünleşik Örgütsel Güven Modeli

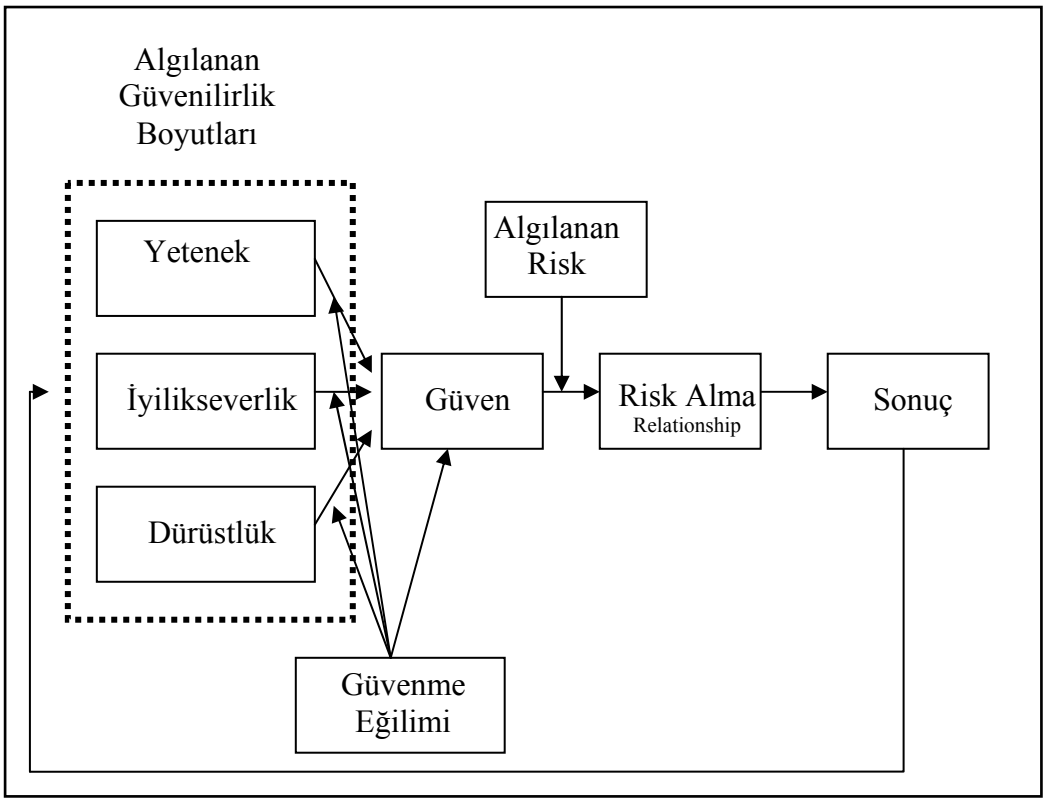
Mayer Davis ve Shoorman, algılanan güven kavramını oluşturan yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük öğelerini bir araya getirip, başkalarına güvenme isteği ve algılanan risk kavramlarını da katarak bütünleşik örgütsel güven modelini oluşturmuşlardır.

[117] **A.e**., s.230-231.

Bu güven modeli, organizasyonel yapıyı güvenen ve güvenilen taraflar olarak iki bölüme ayırmıştır. Güvenen ve güvenilenin hangi özelliklerinin güveni etkilediği, ardından güven ve risk ilişkisi ve son olarak uzun dönemli güven oluşumuna etki eden faktörler incelenmiştir.[118] Bu ikili ilişkilerde taraflardan bazıları diğerlerinden daha fazla güvenme eğilimine sahiptir. Güvenen kişinin güvenme eğilimi; kişinin tecrübeleri, kişilik yapısı ve kültürel geçmişine bağlı olarak kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Güvenilen kişinin karakter yapısı ve davranışları ise, bireylerin ona karşı olan güveninin daha az ya da daha çok olmasını sağlayabilir. Bu çalışma sonucunda kişileri daha az ya da daha çok güvenilir yapan özellikler ise yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük olarak belirlenmiştir. Modelde yetenek, kişinin spesifik bir alanda kabiliyete ve yetkinliğe sahip olması olarak; iyilikseverlik, iyi şeyler yapma eğiliminde olmak; dürüstlük ise güven ilişkisi içinde olan tarafların kabul edeceği ilkeleri benimsemek olarak tanımlanmıştır. [119]

Yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlüğün yüksek olduğu durumlarda, kişi güvenilir olarak adlandırılacaktır. Ancak güven istikrar isteyen bir kavram olduğu için bu üç unsurun varlıklarının devamlılığı gereklidir. Yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük seviyelerinin farklı olduğu durumlarda da söz konusu olabilir. Örneğin yönetici çalışanlarına karşı çok dürüst ancak şirket dışındaki kişilere karşı dürüst olmayan davranışlar sergiliyor olabilir. Başka bir taraftan yönetici çalışanlarına istikrarlı bir biçimde iyi davranıyor ancak işletme kaynaklarını kendine fayda sağlayacak şekilde kullanıyor olabilir. Bu tür durumlarda kişinin yöneticisine ne kadar güveneceği onun güvenme eğilimine bağlı olarak değişecektir. [120]

[118] Roger Mayer , James Davis, David Schoorman, **a.g.e.**, s.711.
[119] **A.e.**, s.717.
[120] **A.e.**, s.720-722.



Şekil 2: Bütünleşik Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Roger G. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 3, s.715.

Modelin bileşenlerinden biri olan risk, güven oluşumu için gerekli bir unsur olarak gösterilmiştir. Örneğin yönetici, önemli bir işi kendi yapmak yerine çalışanının yapmasına izin veriyorsa risk alıyor demektir. Yani güven düzeyinin, güvenenin alacağı riskin büyüklüğünü de etkileyeceğini söyleyebiliriz. Bu modelde risk, güvenme sonucu elde edilecek olası kazançları ve kayıpları içermektedir. Güven düzeyi ve algılanan risk kıyaslaması sonucu, güven düzeyi risk eşiğini aşarsa, kişi risk alma eğiliminde olacaktır. Yani yüksek düzeyde güven, risk alma ihtimalini arttıracaktır. Eğer algılanan risk, güven düzeyinden büyük ise kişi risk almayacaktır.[121]

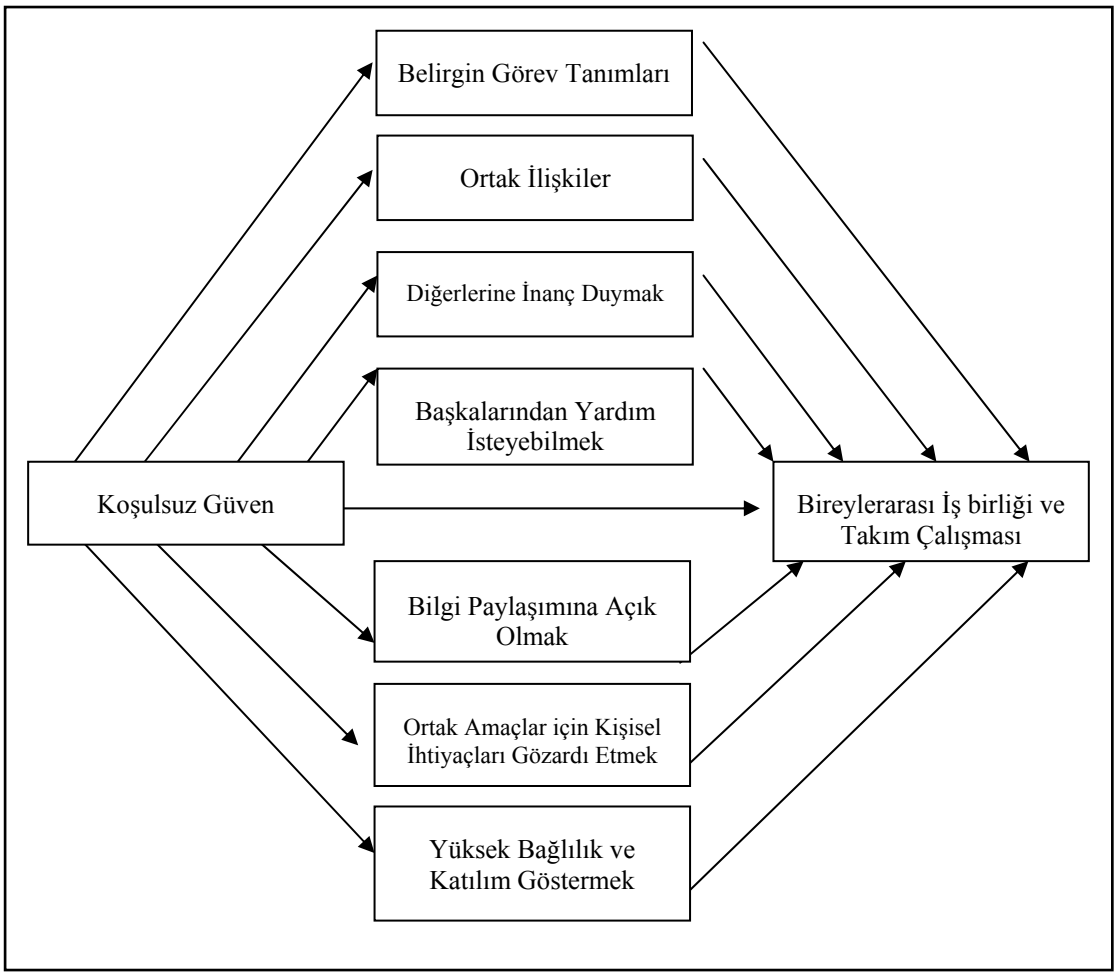
[121] **A.e.**, s.724-725.

1.1.7.2.4.Güvenin Gelişimi Modeli

Jones ve George tarafından geliştirilmiş olan Güvenin Deneyimi ve Evrimi Modeli, güvenin psikolojik bir yapı olduğu fikrine dayanmaktadır. Modele göre güven; bireylerin değerleri, tutumları, ruh halleri ve duygularının etkileşimi sayesinde edinilen deneyimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin değerleri; arzu edilen prensipler, sadakat, yardımseverlik, adalet, tahmin edilebilirlik, uygunluk, dürüstlük, sorumluluk, doğruluk, yetkinlik, tutarlılık ve açıklık olarak tanımlanmıştır. Tutumlar, bireylerin diğer kişilerle olan etkileşimlerine yön vermek için kullandıkları, diğer kişiler, gruplar veya organizasyonlar ile ilgili belirli düşünceler ve duygular içeren bilgiler bütünüdür. [122]

Jones ve George'a göre ruh hali ve duygular, değerler ve tutumlarla güvenme durumunu belirlemek için etkileşim haline girerler. Bu durumda kişi hakkındaki olumsuz düşünceler, kişinin değerlerine ters düşen davranış veya olaylar sonucu ortaya çıkmaktadır. Tutumlar ise kişinin diğerlerine olan hislerini etkilediğinden dolayı, başkasına karşı çok olumlu bir tutum, kişinin iyi hissetmesine ve olumlu bir ruh hali içinde olmasına sebep olur. [123]

[122] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Inplications for Cooperation and Teamwork", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.532.
[123] **A.e.,** s.535.



Şekil 3: Koşulsuz Güvenin, İş birliği ve Takım Çalışmasına Olan Etkileri

Kaynak: Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Inplications for Cooperation and Teamwork", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.540.

Yazarlar güvenin gelişimini ortaya koyarken, modeli iki unsura dayandırmışlardır. Birincisi bireyler, sosyal ortamlarda, geçmişten gelen bilgilerini mevcut durumla ilişkilendirerek hareket ederler; ikincisi ise, bu mevcut bilgiler zaman içinde gerçekleştirmiş olduğu etkileşimler sonucu oluştuğudur. Güvenin ilişkiler üzerindeki etkisini göstermek, güven deneyiminden önce ve sonraki durumu ortaya koymak için koşullu ve koşulsuz güven kavramının ayrımı yapılmıştır. Koşullu güven, taraflar düzgün davrandığı sürece bireylerin birbirleriyle ilişki kurmak istedikleri bir durumdur.[124] Sosyal ilişkilerin ilk evresinde, diğer kişinin çok farklı değerleri ve

[124] **A.e.**, s.536.

güvenilmez biri olduğuna dair kanıtlar olmadığı sürece gelişen güven türüdür. Örgütlerde genelde görünen güven türü koşullu güvendir. Aradan zaman geçtikçe, tarafların ortak değerlere sahip olduğunun ortaya çıkması ve birbirlerine inanç duymaları sonucu aralarındaki güven koşulsuz güvene dönüşebilir. Koşulsuz güven, yüksek performans sağlayan, sinerjik takım ilişkisinin temelini oluşturur. Koşulsuz güven, koşullu güvene göre çok daha sağlam ve etkin iş birliği ortamı yaratabilir.[125]

Koşulsuz güvenin, bireylerarası iş birliği ve takım çalışması üzerinde doğrudan etkileri vardır. Yüksek performanslı takım ilişkisi için, literatürdeki diğer çalışmalardan yola çıkılarak Jones ve George tarafından yedi unsur ortaya konmuştur.

Bunları ortaya koyacak olursak, görev tanımlarının geniş ya da dar tanımlanmış olması, çalışanların işbirlikçi davranışlarını o doğrultuda etkilemektedir.[126] Çalışanın görev tanımı, yapma olasılığı olan tüm ayrıntları içermesi, ortak hedeflerin oluşması, performans artışı ve rekabet avantajı sağlanmasında yardımcı olur.[127]

Kurumlarda birçok karşılıklı ilişkide, kişiler çoğunlukla geçmişte gördükleri ya da gelecekte görmeyi ümit ettikleri bir iyiliğe karşılık yardımsever bir tutum sergilerler. Koşullu güvenin neden olduğu işbirlikçi tutumlar, daha çok hesaplanmış bir anlayıştır.[128]Ancak araştırmacılar bu anlayışın tersine bulgular içeren, çalışanların ortak ilişkileri kavramını ortaya koymuşlardır. Bireyler sadece kendilerini yardım etmek için yükümlü hissetmemekte, işbirlikçi davranışlar sergilemek için hem istek duymakta hem de bunu bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu anlayış çalışanlar arasında daha çok yardım ve iş birliğine sebep olmaktadır.[129]

---

[125] Sue Newell, Jacky Swan, "Trust and Inter-Organizational Networking", **Human Relations**, 53, 10, 2000, s.1294.
[126] Elizabeth Wolfe Morrison, "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", **The Academy of Management Journal**, 37, 6, 1994, s.1544.
[127] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **a.g.e.**, s.541.
[128] **A.e.**, s.541.
[129] Margaret S. Clark, v.d., "Recipient's Mood, Relationship Type and Helping", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1987, 53, 1, s.94

Koşullu güven duyulan durumlarda sergilenen olumlu tavırlar, karşıdaki kişiye bir miktar inanç duyulmasını sağlar. Ancak bu inanç savunma duygusunu da barındırmaktadır.[130] Çünkü kişi karşısındakinin asıl amacından ve düşüncelerinden asla emin olamadığından ötürü, ona karşı bir savunma kalkanıyla yaklaşmayı tercih edecektir.

Bunun aksine, koşulsuz güvenin temelinde yatan ortak değerler, bireylerin sinerjik bir takım ilişkisi geliştirmelerini ve takım üyelerinin birbirlerine inanç duymalarını sağlar. Ortak değerlerin paylaşılması, diğer kişilere duyulan inancın artmasını sağlar. Çünkü karşılıklı bireylerin eğilimleri ve amaçları aynı olduğu takdirde, inanç da kendiliğinden gelişecektir.[131]

Takım çalışması ve iş birliğinin oluşup oluşmayacağı, grup üyelerinin kendileri için bir fırsattan haberdar olmalarına bağlıdır. Bir grubun üyeleri, aktif bir şekilde yardım aradıkları zaman bu diğer üyelerin iş birliği davranışlarına dair fırsatlarla ilgili farkındalıklarını arttırır.[132] Buna rağmen, kimi zaman yardım arayışlarıyla ilgili çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Örneğin; koşullu güven oluştuğunda, bireyler yardım arayışlarında çekimser kalabilirler çünkü diğerlerinin kendilerinin yetersiz olduğunu düşünmelerini, başkasına borçlu olmayı veya başka birine bağlı olmanın yarattığı tehdit duygusunu hissetmeyi istemezler. [133] Bireyler, koşulsuz güven söz konusu olduğunda, koşullu güvene göre daha fazla yardım isteme eğiliminde olacaklardır. Aynı zamanda, yardım arama, iş birliğine bağlı kişiler arası davranışlara, takım çalışmasına ve bunların sonuçları olan yararlara da katkıda bulunmaktadır.[134]

Kişiler sahip oldukları bilgi birikimlerini, karşısındaki kişinin kişisel ve ahlaki değerleri hakkında net bir izlenim ya da bilgi edinemedikleri durumlarda onlarla paylaşmama eğilimi gösterirler. Bunun sebebi ise verdikleri bilginin nasıl

---

[130] Partha Dasgupta, "Trust as a Commodity", **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations Electronic Edition,** Ed. By. Diego Gambetta, (Çevrimiçi) http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.25.5180&rep=rep1&type=pdf, 20 Mayıs 2009.

[131] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **a.g.e.**, s.541.

[132] Stella E. Anderson, , Larry J. Williams, "Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work", **Journal of Applied Psychology**, 81, 3, 1996, s.285.

[133] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **a.g.e.**, s.541.

[134] Stella E. Anderson, , Larry J. Williams, **a.g.e.,** s.291

kullanılacağı konusundaki belirsizliktir. Kişiler kötü niyetli oldukları durumlarda bu tür bilgileri kendi menfaatleri doğrultusunda kullanma eğilimi gösterebilirler. Koşulsuz güven durumunda, bireyler bilginin iyi niyetli bir biçimde kullanılacağı ve söylemlerinin daha sonra olumsuz bir biçimde karşısına çıkmayacağı konusunda güvence altındadır. [135]

Bireyler sadece koşullu güvenin olduğu durumlarda, ortak bir hedefe ulaşmak için kendi ihtiyaçlarını ve egolarını ön plana alma eğiliminde değillerdir. Bunun sebebi, diğerlerinin de aynı şeyi yapıp yapmadıklarından emin olmamalarıdır. Her zaman bazı bireylerin görevden kaçma veya başkalarının çabaları üzerinden pay çıkartmaya çalışma olasılıkları bulunmaktadır. [136] Buna rağmen, koşulsuz güvenin tabanını oluşturan ortak değerler, bireylere daha büyük güvence sağlayarak diğerlerinin daha sadık davranmasını ve gelecekte de bu olası davranışı göstermeleri için yönlendirme sağlar. Bireyler de diğerlerinin, aynı özveriyi gösterdikleri güvencesiyle hareket ettiklerinden ötürü, koşulsuz güvenin koşullu güvene göre insanları, kişisel ihtiyaçlarını ve egolarını göz ardı etme konusunda daha fazla yönlendirmektedir.[137]

Kişiler arası iş birliği ve takım çalışması, bireylerin yüksek derecede katılımını gerektirmektedir. Her birey yalnızca tam katkı sağlamamalı, aynı zamanda başkalarının faaliyetlerine de yüksek katılım göstermelidir. Yüksek katılım; bir takımın tüm üyelerinin, takımın gayretine kendilerini tümüyle adamalarıdır. Koşullu güvenin yüksek katılımı ve bağlılığı desteklediği söylenemez. Çünkü olumlu tutumların; iletişimi ve bilgi paylaşımını sağlamasına rağmen, diğerlerinin nihai amaçları hakkındaki belirsizlikten dolayı, bireyin yüksek katılıma ulaşması engellenmektedir. Koşulsuz güvenin değerinin takım içinde paylaşılması, bireylerin takım gayretine tam anlamıyla ilgili olmasını sağlayan güveni sağlamaktadır.[138] Takım çalışması duygusu, herkesin ortak bir amaç için çalıştığı ve ortak amaca

[135] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **a.g.e.**, s.542.
[136] Bengt Holmstrom, "Moral Hazard and Observability", **The Bell Journal of Economics**, 10, 1, 1979, s.75
[137] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **a.g.e.**, s.542.
[138] **A.e.,** s.542.

ulaşma doğrultusundaki kenetlenmede, bireyin kendi fonksiyonunu hissetmesiyle oluşmaktadır. Koşulsuz güven bu yüksek bağlılık duygusunu sağlayabilir. [139]

1.1.7.2.5.Mishra Güven Modeli

Aneil Mishra 1990 ve 1991 yılları arasında birçok firmanın üst düzey yöneticisiyle, rekabetçi ortamlarda örgütlerde performansı etkileyen faktörleri ortaya koymak için görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeler sırasında güven ve güvensizlik kavramlarının birçok yönetici tarafından örgütün fonksiyonlarını ve performansını etkileyen kritik faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Mishra, yapmış olduğu literatür araştırmalarını bu görüşme sonuçlarıyla destekleyerek güvenin dört farklı boyutuna ulaşmıştır. Bunlar, yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir.[140]

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin gelişiminin dayandığı noktalardan biri de yetkinliktir. [141] Yetkinlik, çalışanların yapılan işe dair gerekli yetenek, bilgi ve ustalığa sahip olması anlamına gelmektedir. Çalışanların bu özelliklere sahip liderlerle çalıştığını düşünmesi ve onları yetkin bulması, örgütsel güvenin oluşması için gerekli bir unsurdur. Bu boyutta liderden kast edilen sadece tepe yönetimde çalışan kişiler değildir. Kişinin doğrudan bağlı olduğu ya da eş seviyede yer aldığı kişinin de yetkin biri olup olmadığı örgütsel güveni etkilemektedir. Aynı zamanda yetkinlik boyutunda lider ya da yönetici yetkinliğinin dışında, örgütün etkililiği ve pazardaki rekabet gücünün büyüklüğü de örgütsel güvenin oluşumu için önemli bir faktördür.[142]

Açıklık, yönetici ve çalışanların ilişkilerinde ve iş yapma biçimlerinde dürüst[143] ve bilgi paylaşımında açık olması[144] anlamına gelmektedir. Açıklık ilkesine uyum

---

[139] George Herbert Mead, **Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist**, Chicago, The University of Chicago Press, 1967, s. 276.
[140] Aneil Mishra, "Organizational Responses to Crisis, The Centrality of Trust", **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.264-265.
[141] John J. Gabarro, **The Dynamics of Taking Charge**, Boston, Harvard Business School Press, 1987, s.106.
[142] Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, **a.g.e.**, s.37.
[143] John J. Gabarro, **a.g.e.**, s.106.

gösteren liderler, çalışanlarına karşı dürüst davranışlar sergileyeceklerinden dolayı başarılı ve örnek alınan yöneticiler olacaklardır.[145]

Ellis ve Shockley-Zalabak sadece bilgi paylaşımının da yeterli olmadığını, liderlik çabalarının çalışanlar tarafından samimi olarak algılanmasının da önemli olduğunu tespit etmişlerdir.[146]

İlgi boyutu bireyin, karşısındaki kişinin kendisini kullanarak haksız bir çıkar elde etmeyeceğine dair inanç duyması olarak tanımlanmıştır.[147] Buna rağmen ilgiye dayalı güven oluşurken, karşıdaki kişinin fırsatçı davranışlar sergilememesi yeterli değildir. Örneğin kişi sadece fırsatçı davranışlardan kaçınmayıp, aynı zamanda karşısındakine ilgi göstermeyerek bencilce davranışlar sergiliyor olabilir. Bu durumda ilgililik açısından güven, kişinin kendi çıkarlarını başkalarının huzur ve mutluluğunu da düşünerek dengelemesi anlamına gelmektedir.[148] İlgi boyutu, örgüt üyelerinin liderin ilgili tavırlarını hissetmeleriyle başlar.[149] Ancak sadece çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisinin kurulması açısından değil, eş seviyede çalışan iş arkadaşlarının arasında oluşacak güven için de önemli bir faktördür.[150]

Güvenilirlik boyutu, karşıdaki kişinin istikrarlı davranışlar sergilediğine dair beklentiye sahip olmayı ifade eder.[151] Kişinin söyledikleriyle yaptıkları arasındaki tutarlılık ve istikrar güven kurmayı sağlar. Tutarsız ve uyumsuz davranışlar güveni azaltır.[152] Aynı şekilde davranışları tahmin edilemeyen bir yöneticinin çalışanları tarafından güvenilir gözüyle bakılması çok güç olacaktır.[153]

---

[144]John K. Butler, "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory ", **Journal of Management**, 17, 3, 1991, s.647.
[145] Shelley A. Kirkpatrick, Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?"**, Academy of Management Executive**, 5, 2, 1991, s.53.
[146] Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, **a.g.e.**, s.38.
[147] Larry L.Cummings, Phillip Bromiley, **a.g.e.**, s.304.
[148] Aneil Mishra, **a.g.e.**, s.267.
[149] Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, **a.g.e.**, s.38.
[150] Aneil Mishra, **a.g.e.**, s.267.
[151] William G. Ouchi, **Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, Addison-Wesley, 1981, s.101.
[152] Douglas McGregor, **The professional manager,** New York, McGraw-Hill, 1967, s.164.
[153] John J. Gabarro, **a.g.e.**, s.105.

1.1.7.2.6.Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Yazarlar Mishra'nın oluşturmuş olduğu güven modelini geliştirerek, yetkinlik, açıklık, ilgi ve güvenilirlik boyutlarına özdeşleşmeyi eklemişlerdir. İletişim ve iş tatmini literatürlerinden yola çıkılarak oluşturulan özdeşleşme boyutu, güvenin oluşumu için bireyin örgütsel amaçlar, değerler, normlar ve inançlarla bütünleşmesinin önemine dikkat çekmektedir. Yazarların yapmış olduğu araştırma sonucu, çalışanların örgütle istatistiki olarak anlamlı düzeyde özdeşleşmesi, örgütsel güveni, iş tatminini ve örgütsel etkinliği doğurmaktadır. [154]

1.1.8. Örgütlerde Güvenin Sonuçları

Literatürde yer alan çeşitli çalışmalar örgütsel güvenin doğrudan ve dolaylı olarak birçok sonucu olduğunu göstermiştir. Örgütsel Etkililiğin oluşması için ilk şartlardan biri örgütsel güvendir. Bununla birlikte örgütsel güven artışının kuruma yansıyan en olumlu sonuçları örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesi ve çalışan üretkenliğindeki artıştır.[155] Diğer birçok çalışmada araştırmacılar, örgütsel güveni etkileyen ana unsurlar hem davranışsal hem de performansa ilişkin sonuçlar ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların örgütsel güvenin önemi ve etkileriyle ilgili ortak noktada buluştukları takım çalışması, liderlik, hedeflere ulaşma, performans değerlendirme, iş ilişkileri, uzlaşma,[156] iletişim, bilgi paylaşımı ve çatışma[157] gibi birçok örgütsel konuda iyileşmeye sebep olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu bölümde örgütsel güvenin literatürde en sık konu edilmiş temel kavramlar üzerinde sebep olduğu değişimler incelenmiştir.

---

[154] Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, **a.g.e.**, s.37.
[155] Ronald C. Nyhan, Herbert A. Marlowe**, "**Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review**, 21, 5, 1997, s.614-635.
[156] Roger Mayer , James Davis, David Schoorman, **a.g.e.**, s.709.
[157] M. Audrey Korsgaard, Susan E. Brodt, Ellen M. Whitener, "Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", **Journal of Applied Psychology**, 87, 2, 2002, s.312–319

1.1.8.1. İş Birliği

İnsanlar belli bir ölçüde karşısındakinden adil ve işbirlikçi davranışlar beklemektedir. Ancak birbirleriyle çok az görüşebilen veya yabancı olan bireyler arasında işbirlikçi davranışların gelişebilmesi için, sık görüşen bireylere göre çok daha fazla güven unsuruna gerek vardır. Bu durumda bireyler arası yüksek güven, yüksek seviyede iş birlikçi duygulara sebep olmak anlamına gelmektedir. Büyük organizasyonlarda bireyler arası etkileşim sayısı az olduğundan ve buna bağlı olarak aynı kişilerle sıklıkla ortak ilişkiler kurulamayacağından ötürü, bu tür organizasyonlarda bireylerarası güvenin varlığı, iş birliğini geliştirebilmeye destek olmaktadır. Yani bireyler çok fazla bir araya gelemeseler de kurumun içinde oluşan güven duygusu sebebiyle, ortak iş yapacakları zaman rahatlıkla iş birliği içine girebileceklerdir. [158]

1.1.8.2. Bağlılık

Güven ve bağlılık konusunda yapılmış araştırmalar incelendiğinde, güvenin bağlılık ilişkisinde temel belirleyici olduğu görülmektedir.

Güven, bağlılığı üç şekilde etkiler. Birincisi bireyler, iş ortamındaki insanların fırsatçı davranışlar sergileyeceğine dair bir düşünceye sahiptirler ve bunu da bir risk olarak görürler. Güven bu riskin azalmasını sağlayacaktır. İkinci olarak, kısa süreli yaşanan haksızlıkların, uzun vadede çözüleceğine dair inancı arttıracaktır. Üçüncü olarak da karşılıklı ilişkilerde düşük işlem maliyeti sağlayacaktır. Literatürdeki çalışmalarda bağlılık ve güven arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olmasına rağmen, güvenin bağlılık üzerindeki etkileri güven seviyesine ve boyutlarına göre değişiklik göstermektedir.[159]

---

[158] Rafael La Porta, v.d., "Trust in Large Organizations", **The American Economic Review Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association**, 87, 2, 1997, s.333.

[159] Shankar Ganesan, Ron Hess, "Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship", **Marketing Letters**, 8, 4, 1997, s.441.

Sosyal değişim teorisine göre ilişkilerdeki güvensizlik, sürekli beslenerek bir süre sonra daha fazla güvensizliğe sebep olur ve ilişkideki bağlılığın azalmasını veya hiç oluşmamasını sağlar. Sonuç olarak ilişkiyi daha kısa vadeli hale getirir.[160]

Güven oluştuktan sonra gelişen ilişkilerde, taraflar karşılıklı olarak bu ilişkiye bağlanmak isteyeceklerdir. Çünkü bağlılık savunmasızlığı da beraberinde getireceğinden ötürü, bireyler sadece güvenebilecekleri kişiyi arayacaklar, güven duygusu oluştuktan sonra da bağlılık ortaya çıkacaktır.[161]

1.1.8.3. Yetkilendirme

Çalışanlara verilen yetkiler, örgütlerde güvene dayalı ilişkileri açıklamaya yardımcı olur. Örgüt yöneticileri, çalışanların yetki sahibi olmak için nelere ihtiyacı olduğunu tespit edebilecek anlayışa sahip oldukları zaman, organizasyonel başarıya ulaşacaklardır. Öncelikle çalışanların kendilerini yetki sahibi kişiler olarak hissedebilmeleri için, yaptıklarının yöneticiler tarafından değerli bulunduğunu hissetmeleri gereklidir. Eksikleri tamamlayabilmek için çalışanların harcadıkları fazladan zaman ve çabanın takdir edildiğine dair yöneticilerine güven duymaları gerekmektedir.[162]

Başka bir kimseye güvenmek, o kişinin işle ilgili kararlar verebilmesi açısından önemlidir. Örneğin organizasyonda yer alan kıdemli yöneticilerden biri, güvenilmez olarak tanınıyorsa, çalışanlar o yöneticinin yapmaya çalıştığı işlere direnç göstereceklerdir. Çalışanların aynı zamanda ani gelişmeler karşısında karar verebilmek için yetkiye ihtiyaçları vardır. Yöneticiler çalışanlara bu yetkiyi verirken, örgütün yararına kararlar vereceklerine dair güven duymaları gerekmektedir. Güven olmadan yetkiler verildiği takdirde, yöneticiler sürekli çalışanın verdiği kararlara müdahale ederek, onun güveninin kırılmasına sebep olacaklardır. Ancak

---

[160] Gerald W. McDonald, "Structural Exchange and Marital Interaction", **Joumal of Marriage and the Family**, Kasım, 1981, s.834.
[161] Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, 58, Temmuz 1994, s.24.
[162] Samuel A.Culbert, John J.McDonough, "The Politics of Trust and Organization Empowerment", **Public Administratrion Quarterly**, Yaz, 1986, s.182.

güvendikleri takdirde çalışan elindeki yetki ve güveni birleştirip, örgüt yararına işler yapacaktır. [163]

1.1.8.4. İş Tatmini

Birçok araştırmada yazarlar; örgütsel güven azaldıkça çalışanların işlerinden daha az tatmin duyduklarını[164], buna bağlı olarak yönetime karşıt davranışlar sergileyip düşük performansla çalıştıklarını[165] ortaya koymuştur.

Başarılı organizasyonlar amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının olumlu ve etkin iletişimine ortam yaratarak, onların verimli üretim yapmalarını sağlamaktadır. Bu olumlu etkileşimlerin temel belirleyici faktörleri iş tatmini, çalışma ortamı ve organizasyonel koşullardır. Yöneticilerin çalışanlarını motive edebilmesindeki en büyük etken, güvenin hakim olduğu bir iş ortamıdır.[166]

Yöneticiye ve örgütün bütününe olan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki, çalışanların örgütün bütünüyle, yaptığı işin kendisiyle ve yöneticisiyle ilgili düşüncelerini ortaya koyar. Bu ilişki aynı zamanda örgütsel gelişimi, değişime karşı direnci, üretkenliği ve örgütsel kültürü şekillendirdiğinden ötürü, incelenip ortaya çıkartılması organizasyon için büyük önem taşımaktadır. [167]

---

[163] Robert Bruce Shaw, **Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern**, California, Jossey-Bass, 1997, s.8.
[164] James W.Driscoll, "Trust and Participation in OrganizationaL Decision Making as Predictors of Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 21, 1, 1978, s.51.
[165] Jacqueline A.Gilbert, Thomas Li-Ping Tang, "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, 27, 3, Güz 1998, s.32.
[166] Jeanne Daboval, v.d., "A Trust Inventory for Small Businesses", **Southwest Small Business Institute Association**, (Çevrimiçi) http://sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf , 1 Nisan 2009.
[167] Ronald W. Perry, Lawrence D. Mankin, "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction", **Public Personnel Management**, 36, 2, Yaz 2007, s.166.

1.1.8.5.Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, bireyin örgütün bütününe karşı gönüllü olarak sorumlu, katılımcı ve ilgili davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir.[168] Başkalarını düşünmek, nezaket, vicdanlı olmak, centilmenlik ve sivil erdem örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse; başkalarını düşünmek, diğer kişilere yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlar sergilemektir. Nezaket, alınan kararlardan etkilenebilecek kişilere önceden bilgilendirmede bulunmaktır. Vicdanlı olmak, çalışanların işle ilgili kendilerinden beklenen davranışın dışında, ofis eşyalarına zarar vermeme, onları gözetme gibi gönüllü davranışlar sergilemesidir. Centilmenlik, işle ilgili sorunları organizasyon içinde çekişmeye dönüştürmemek, gerginlik yaratmadan çözüme kavuşturacak girişimlerde bulunmak ve sivil erdem ise çalışanların kendilerini örgüte karşı sorumlu hissedip, karar alınacak ortamlara sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmak istemesidir.[169]

Üst düzeyde güven içeren ast üst ilişkilerinde ortaya çıkan en anlamlı fayda örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bundan dolayı güven kurmayı sağlayan yönetici davranışlarını incelerken, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişebilmesi için, yöneticilerin çalışanlara yaklaşım biçimlerinin etkili olduğunu görebiliriz. [170]

McAllister'a göre duygusal temelli güven duygusuyla hareket eden bireyler, başkalarını gözeten, onlara ilgi gösteren davranışlar sergilemektedir.[171] Organ; örgütsel vatandaşlık davranışını, kişinin görevleri dışında çalışma arkadaşlarına, karşılık beklemeden, örgütsel verimliliği gözeterek yardım ve destek sağlaması

[168] Philip M.Podsakoff, v.d., "Transformational Leadership Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors.", **Leadership Quarterly**, 1, 2, 1990, s.115.
[169] H. Nejat Basım, Harun Sesen, "Örgütsel Vatandaslık Davranışı Ölçegi Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 61, 4, 2006, s.87.
[170] Ronald J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67, 1994, s.318.
[171] Daniel McAllister, **a.g.e.**, s.29.

olarak tanımlamıştır.[172] Her iki tanımda da bahsedilen davranış biçimleri birbirlerini karşılamaktadır. Bu durumda çalışma arkadaşlarına karşı yüksek düzeyde etkiye dayalı güven sergileyen bireyler aynı zamanda onlara karşı yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları da sergileyeceklerdir. Bireylerin birbirlerine sağladıkları katkı arttıkça, o kişin ihtiyaçlarına yönelik farkındalık da artacaktır.[173]

1.1.8.6.İşten Ayrılma Niyeti

Literatürde işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan yola çıkılarak görülüyor ki eğer örgüt içinde oluşmuş bir güven kavramı varsa kişi destek ve ilgi gördüğünü hissederek örgütte kalma arzusuna sahip olmaktadır.[174] Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalar güven sağlayıcı olarak amirleri, yöneticileri ya da organizasyonun tümünü görüyorlardı. Ancak yapılan yeni araştırmalara bakıldığında eş seviyede çalışılan iş arkadaşlarına olan güven ve ayrılma niyeti arasında da ilişki görülmektedir. İş arkadaşına olan güven, örgüte olan güvene oranla işten ayrılma niyetini daha az etkiliyor olsa da, iş arkadaşları arasında oluşan güven duygusuyla birlikte artan iş birliği ve etkin iletişim gibi unsurlar kişilerin sosyal ağlarını genişletip, ilgi ve destek duygusunun olumlu yönde artışını sağlayacaktır. Ortaya çıkan bu sonuçlar da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasına sebep olacaktır. [175]

1.1.9.Öz Yeterlilik İnancı

Günümüzde etkin performans gerektiren görevler için yeteneklerine yeteri kadar güvenen, işlerini olduğu yerden daha öteye taşıyabilecek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler, diğerlerine göre

---

[172] Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott Bradley MacKenzie, "**Organizational Citizenship Behavior",** California, Sage Publications, 2005, s.8.
[173] Daniel McAllister, **a.g.e.**, s.31.
[174] Hwee Hoon Tan, Christy S.F.Tan, "Toward the Differentitation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs"**, 126, 2, 2000, s.255.
[175] Natalie Ferres, Julia Connell, Anthony Travaglione, "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 2004, s.621.

daha yüksek performans gösterebilecekleri için kurumlar tarafından tercih edilmektedirler.

" Öz yeterlilik, bireylerin belli bir görevi yerine getirebilmek için yeterli kabiliyete sahip olduklarına dair duydukları inançtır."[176] Öncelikle bireyin düşüncelerini, eylemlerini ve motivasyonunu etkiler.[177] Davranışların, algıların ve çevrenin birbirlerini sebep sonuç ilişkisi içinde etkiledikleri dinamik bir model olan, sosyal bilişsel teoriden türemiş bir yapıdır.[178] Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, öz yeterliliğin kişisel hedefler, işi öğrenme, çaba gösterme ve performans düzeylerini öngörme üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. [179]

Gerekli yeteneklere sahip olmak, onları kullanabilmek anlamına gelmez. Başarılı olabilmek için bireyin sadece gerekli yeteneklere sahip olması yeterli değildir.[180] Bireyin yapmış olduğu girişimlerin olumlu sonuçlanması ve başarılı olması için o işi yapabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanması ve iyimser olması gereklidir. [181] "Buna dayanarak öz yeterliliği, kişinin başarıya giden yoldaki performans düzeyini etkileyecek kişisel bir özellik olarak tanımlayabiliriz."[182]

Yapılan tanımlamalarda üç kavram ön plana çıkmaktadır. Birincisi; öz yeterliliğin, bir işi gerçekleştirebilmek için kişinin kendi kapasitesini kapsamlı bir şekilde değerlendirmesi, ikinci olarak da dinamik bir yapı olduğu vurgulanmaktadır. Yeterlilik değerlendirmesi, yeni bilgiler ve tecrübeler edinildikçe değişkenlik göstermektedir. Üçüncü olarak ise yeterlilik inancı, harekete geçme eyleminin temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Öz yeterlilik değişim koşullarında yeni düzene

---

[176] Marilyn E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", **Academy of Management Review**, 12, 3, 1987, s.472.
[177] Albert Bandura, **Self Efficacy: The exercise of control**, New York, W.H. Freeman, 1997, s. 34
[178] Albert Bandura, Social Cognitive Theory, **Annals of Child Development. Vol. 6. Six Theories of Child Development**, Greenwich, CT: JAI Pres, 1989, s.2.
[179] Bonnie S. O'Neill, Mark A. Mone, "Investigating Equity Sensitivity as a Moderator of Relations Between Self-Efficacy and Workplace Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 8, 5, 1998, s.807.
[180] Robert Wood, Albert Bandura, "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **Academy of Management Review**, 14, 3, 1989, s.364.
[181] Albert Bandura, "Self-regulation of Motivation and Action Through Goal Systems", **Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation,** Ed. By. Vernon Hamilton, Gordon H. Bower, Nico H. Frijda, Springer, 1988, s.49.
[182] Dov Eden, Yaakov Zuk, "Seasickness as a Self-fulfilling Prophecy: Raising Self-efficacy to Boost Performance at Sea", **Journal of Applied Psychology**, 80, 5, 1995, s.629.

ayak uydurmayı gerektiren süreçler söz konusu olduğunda ihtiyaç duyulan bir kişilik özelliğidir.[183]

1.1.9.1.Öz Yeterlilik Boyutları

Kişinin öz yeterlilik inancı üç farklı boyut üzerinden incelendiğinde değişiklik göstermektedir. Bunlar; büyüklük, güç ve genellemedir. Büyüklük, işin zorluk derecesini; güç, işe olan inancın gücünü ve genelleme, bu zorluk ve inancın her iş için genelleştirilebilme özelliğini ifade etmektedir.

Görevler zorluk sırasına göre dizildiklerinde, bireylerin kendilerine duydukları yeterlilikleri de farklılık göstermektedir. Bazı bireyler sadece basit olanları yapabileceklerine inanmakta, bazıları da zor olanlarla baş edebilme kabiliyetini kendilerinde görmektedir.

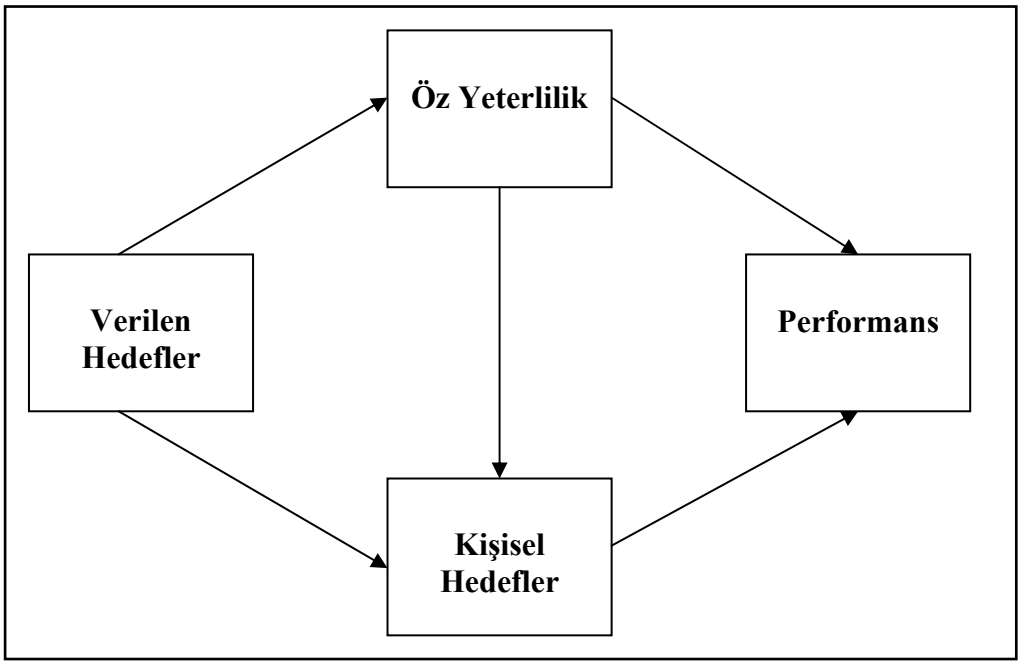
Yeterlilik, inancın gücüne göre değişiklik göstermektedir. Zayıf inanca sahip bireyler, olumsuz tecrübeler yaşadıkları zaman, o işten kolayca vazgeçebilme eğilimdedirler. Bunun yanında bir işi yapabileceğine dair güçlü inançlar besleyen bireyler, olumsuz tecrübelere rağmen zorlu durumlarla daha kolay baş edebilecekleri inancına sahiptirler.

Bazı tecrübeler, kişilerin belirli konularda uzmanlaşmalarını sağlarken, diğer kişilerin bu sınırlı tecrübelerin ötesinde daha genelleştirebileceğimiz yeterlilik durumları söz konusudur. [184]

[183] Marilyn E. Gist, Terence R. Mitchell, "Self-efficacy: a Theoretical Analysis of its Dimensions and Malleability", **Academy of Management Review**, 17, 2, 1992, s.185.
[184] Albert Bandura, "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, 84, 2, 1977, s.194.

1.1.9.2.Öz Yeterlilik ve Performans İlişkisi

Birçok çalışmada öz yeterlilik inancının, kişinin performansını tahmin etmek için geçmiş davranışlarını gözlemlemekten çok daha iyi bir belirleyici olduğu ortaya konmuştur. Öz yeterlilik algısı, bireyin başarma inancını tetikleyerek performans artışına sebep olacaktır.[185]



Şekil 4: Hedefler, Öz Yeterlilik ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Edwin A. Locke, Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", **American Psychologist**, 57, 9, 2002, s.709.

Yönetici tarafından verilen ve kişinin belirlediği hedeflerin zorluğu, öz yeterlilik ve performans ilişkisi Şekil 7'de ortaya konmuştur. Zor bir hedefi kişinin kendi kendine vermesi öz yeterliliği arttıracaktır. Çünkü bu durum yöneticiye karşı kişinin diğerlerinden daha yetkin olduğunu ifade etme biçimidir.[186] Farklı bir yönden bakarsak; bir yöneticinin çalışanlarına zor hedefler vermesi, bu çalışanların daha

[185] Alber Bandura, **a.g.e.**, s.195.
[186] Edwin A. Locke, Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", **American Psychologist,** 57, 9, 2002, s.709,

yüksek öz yeterlilik inancı geliştirmelerine ve kendileri için daha büyük performans hedefleri koymalarına sebep olacaktır. Araştırmalara göre yüksek hedeflerin güvenle bağlantısı vardır. Örneğin yöneticinin çalışanına diğer çalışanlarından çok daha zor bir hedef vermesi, bireyin kendisini diğer çalışma arkadaşlarından daha yetkin görmesine ve kendine daha çok güvenmesine sebep olacaktır. Böylelikle çalışan daha iyi performans sergileyebilmek için kendisine çok daha yüksek kişisel hedefler vermeyi benimseyecektir.[187]

Öz Yeterlilik ve performans ilişkisinde olumlu sonuçların yanı sıra, literatürde yer alan bir takım olumsuz sonuçları da mevcuttur. Yapılan bir araştırmaya göre yüksek düzeyde öz yeterlilik inancı kişinin yeteneklerine karşı aşırı güven duymasına sebep olmaktadır. Ayrıca bireylerin sorumlu oldukları konulara kendilerini tümüyle vermedikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışanlar düşük öz yeterlilik inancına sahip iş arkadaşlarıyla kıyaslandıklarında, daha az katılımcı ve gayretli davranmaktadırlar.[188] Yüksek öz yeterlilik inancı aynı zamanda performansta azalmaya da sebep olmaktadır. Rahat ve kendine güvenen tutumlar, başarıya ulaşmak için gerekli olan yüksek performansa yönelik çok az istek yaratabilmektedir.[189]

1.1.9.3.Öz Yeterliliği Etkileyen Unsurlar

Kurumlarda çalışanların öz yeterlilik inançlarının yüksek olması, onların hedeflerini başaracağına dair kendilerinde yeterli yeteneği gördüğünü ifade etmektedir. Bu inanca sahip olan çalışanlar, işlerinde daha yüksek performans göstereceklerinden ötürü bireylerdeki öz yeterlilik duygusunun arttırılmasına yönelik bir takım etkenlere ihtiyaç duyulabilir.

---

[187] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Beheavior: 12th Edition**, California, Prentice Hall, 2007, s.200.
[188] Jeffrey B. Vancouver, v.d., "Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance", **Journal of Applied Psychology,** 87, 3, 2002, s.507.
[189] Albert Bandura, Forest J. Jourden, "Self-Regulatory Mechanisms Governing the Impact of Social Comparison on Complex Decision Making", **Journal of Personality and Social Psychology***,* 60,6, 1991, s.949.

Albert Bandura öz yeterliliği etkileyen dört önemli faktör ortaya koymuştur. En çok etkileyenden en az etkileyene doğru sıralandığında; geçmiş performanslar, modelleme, sözlü ikna ve canlandırmadır.[190]

Öz Yeterliliği arttırmak için en önemli kaynaklardan biri geçmiş performanslardır. Kişinin benzer iş ya da görevlerden elde ettiği başarılar sonucu tecrübe kazanmasıyla oluşur. Kişi eğer geçmişte bir işi başarıyla yapmışsa, gelecekte de benzer işleri başarıyla yapacağına dair inanç duyacaktır.[191] Olumlu tecrübelerin varlığı öz yeterliliği arttırırken, olumsuzlar da öz yeterliliği azaltma eğilimi içindedirler.[192]

İkinci unsur olan modelleme, kişinin yapmakla yükümlü olduğu zorlu görev ya da işleri bir başkasının yapabildiğini görmesi sonucu başaracağına dair inancının oluşmasıdır. Bireyler kendi kapasitelerini başkalarıyla karşılaştırarak yargılama eğilimde oldukları için zor olarak gördükleri bir işin yapılabilir olduğunu fark edecek ve kendilerine güven duyacaklardır.[193] Ancak model alınacak durumun asıl konuyla olan benzerliği önem taşımaktadır. Benzer zorluklar söz konusu olduğunda modelleme yöntemi daha etkin olmaktadır.[194]

Öz yeterlilik inancı oluşturmak için yapılan sözlü ikna girişimleri, kişilerin başarılı olmak için daha sıkı çalışmalarına, yeteneklerini geliştirmek için gayret göstermelerine ve kişisel olarak kendilerini yeterli görmeye çalışmaları için zemin oluşturmaktadır.

Sözlü iknanın amacı, bireyin bir işi ya da görevi yapabileceğine dair ikna olmasıdır. Sözlü ikna girişimleri; ikna edenin saygınlığına, güvenilirliğine, uzmanlığına ve kendine olan güvenine bağlıdır.[195] Bu özellikleri taşıyan kişiler ya da o bireyin hayatında önemli bir yeri olan, sözü dinlenen kişiler tarafından yapıldığında

---

[190] Albert Bandura, "Self Efficacy Mechanism in Human Agency", **American Psychologist**,, 37, 2, 1982, s.128.
[191] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **a.g.e.,** s.201.
[192] Marilyn E. Gist, **a.g.e.**, s.473.
[193] Albert Bandura, "Organizational Applications of Social Cognitive Theory", **Australian Journal of Management,** 13, 2, 1988, s.143.
[194] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **a.g.e.,** s.201.
[195] Albert Bandura, "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", s.202.

bireylerin karşılık vermesi söz konusu olacaktır. Ancak yine de tek başına yetersiz kalacak bir yöntem olduğu söylenebilir.[196]

Dördüncü öz yeterlilik kaynağı olan canlandırma, bireyi enerjik hale getirmeyi ve harekete geçirmeyi sağlayan bir ruh halidir. Böylelikle çalışanın daha iyi bir performans göstermesi beklenir.[197] Bu ruh hali başkalarının etkisiyle değil, tamamen bireyin kendi isteği ya da endişesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu duygunun yoğun hissedilmesi performans üzerinde olumsuz etki yaparak, kişinin başarısız olmasını da sağlayabilir.[198]

[196] Albert Bandura, "Self Efficacy Mechanism in Human Agency", s.127.
[197] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **a.g.e.,** s.201.
[198] Marilyn E. Gist, **a.g.e.**, s473.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, "bireylerin değerli gördükleri ilişkilerinin uzun vadeli olması için duydukları arzudur."[1] Aynı zamanda çalışanların o iş yerinde kalıp kalmama kararını etkileyen ve örgütle olan ilişkilerini düzenleyen psikolojik bir durumdur.[2] Bağlılık duygusuyla hareket eden takım üyeleri, örgütün stratejik kararlarını kabul edip, örgütle iş birliği içinde hareket ederler.[3] Bir ilişkiye bağlı olmak, istikrarlı bir ilişki geliştirme arzusuna bağlıdır. İlişkiyi geliştirmek için kısa dönemli fedakarlıklar yapmak ve ilişkinin kuvvetine güven duymak gereklidir.[4] "Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını ve değerlerini kabullenip, kendi kişisel amaç ve değerleri haline getirdikleri bir süreçtir."[5] Kişinin çalıştığı kurum, kamu yararına etkin ve duyarlı çalışmalar yapan ya da toplum tarafından değer verilen, saygın bir kurum olduğu durumda ise kişi o kurumun bir parçası olarak kalmak için çaba gösterecektir.[6]

Örgütsel Bağlılık kavramı, "bireyin duygusal tepkilerini örgütün karakteristik özellikleriyle birleştirerek, bireyin örgüt hedeflerine ve değerlerine olan katılımını örgütün faydasına olduğu için yapmasını sağlamaktadır. Bu davranış biçiminin örgüte olan en büyük katkısı, yapılan işlerin kalitesinde meydana gelen artıştır."[7]

---

[1] Christine Moorman, Gerald Zaltman, Rohit Deshpande, "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between the Organization", **Journal of Marketing Research**, 29, 3, 1992, s.316.

[2] John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78, 4, 1993, s.539.

[3] M. Audrey Korsgaard, David M. Schweiger, Harry J. Sapienza, "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, s.61.

[4] Erin Anderson, Barton Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, 29, 1, 1992, s.19.

[5] Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, 7, 3, 1982, s.418.

[6] Danny L. Balfour, Barton Wechsler, "Organızatıonal Commıtment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations", **Public Productivity & Management Review**, Mart 19, 1996, s.264.

[7] John Cook, Toby Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", **Journal of Occupational Psychology,** 53, 1980, s.40.

Literatürde bulunan en erken bağlılık tanımlarından biri 1960 yılında Becker tarafından yapılmıştır. Becker'e göre bağlılık "bireyin örgüt için harcadıklarını ve kazançlarını iş yerine devam etmeme kararıyla ilişkilendirerek, tutarlı bir davranış dizisi izleme eğilimidir."[8] Bu yaklaşıma göre çalışan, çalıştığı süre boyunca verdiği emeklerin karşılığı olan bir takım menfaatleri, örgütten ayrıldığı zaman elde edemeyeceğini düşünerek örgüte bağlanmaktadır.

Kanter'e göre bağlılık "bir sosyal ilişki kümesine bağlanma durumudur."[9] 1968 yılında yapmış olduğu, "bireyin örgüte tüm enerjisini ve duygusallığını örgüte aktarma isteği" tanımına dayanarak uyum bağlılığı kavramını öne sürmüştür.[10] Buchanan 1974 yılında bağlılığa duygusal açıdan yaklaşarak, "çalışanın örgütün hedef ve değerlerine, hedefler ve değerler doğrultusunda belirlenen kurum içindeki rolüne, kendi çıkarlarını kenara koyarak, duygusal olarak bağlanmak" şeklinde tanımlamıştır. Buna dayanarak bağlılık, kurumla özdeşleşme, sadakat ve ilginin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanabilir.[11]

Örgütsel Bağlılık tanımları, çalışanların bağlılığa olan yaklaşım tarzına göre değişmektedir. Buna bağlı olarak literatürde örgütsel bağlılık bazı tanımlarda çalışanın davranış biçimi, bazılarında da çalışanı örgüte bağlayan bir güç olarak tanımlanmıştır.[12] Örneğin Porter Mowday ve Steers örgütsel bağlılığı "çalışanın örgütü yüksek düzeyde benimsemesi ve ilgi göstermesiyle birlikte örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesi, örgüt için çaba göstermesi ve kendini oranın bir parçası gibi hissetmesi"[13] olarak tanımlarken, Becker'e göre bağlılık "tutarlı bir davranış dizisi gerçekleştirme eğilimidir." Becker'e göre bireyin örgütte kalma davranışı, elde ettiği

[8] Howard S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, 66, 1, 1960, s.33.
[9] Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33, 4, s.507.
[10] **A.e.**, s.499.
[11] Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Sciences Quarterly**, 19, 4, 1968, s.533.
[12] Richard W. Scholl, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", **Academy of Management Review**, 6, 4, 1981, s.589-590.
[13] Richard Mowday, Lyman W. Porter, Richard M.Steers, "The Measurement of Organizational Commitment", **Jornal of Vocational Behavior**, 14, 2, 1979, s.224.

menfaatler, kıdem, finansal imkanlar ve kişisel ilişkilerini kaybetme korkusu sonucunda ortaya çıkmaktadır. [14]

Örnek olarak verilen bu iki tanımdan ilkinde çalışan duygusal olarak örgüte bağlanıyor ve bağlılık onda bir davranış biçimi haline dönüşüyor. İkinci tanımda ise örgüte karşı duygusal bir bağlılık söz konusu değildir. Çalışana örgüt tarafından sağlanmış olan menfaatler, kişinin örgüte bağlı kalması için bir güç unsuru oluşturmaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler

Literatürde çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık duygusuna olumlu ve olumsuz etki eden birçok faktör yer almaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde hem örgütle hem de kişinin kendisiyle ilgili birçok değişken karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı belirleyen faktörleri araştırdığımızda literatürde birçok yazarın, içeriği birbirinden çok farklılaşmayan, ancak farklı sınıflamalarla ortaya koydukları faktörleri görebiliriz. Bu çalışmada literatürde yer alan Mathieu ve Zajac'ın Örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlere ilişkin sınıflandırmasına yer verilmiştir.

Yazarlar 1967 ve 1986 yılları arasında yapmış oldukları örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin araştırmalarında, 26 farklı belirleyici değişkene ulaşmışlardır. Bu değişkenler arasında yer alan 3 liderlik türü Tablo 1'de liderlik biçimleri başlığı altında toplandığından ve Protestan iş ahlakı kavramı tezde incelenmediğinden ötürü, tabloda 23 değişken yer almaktadır.

[14] Howard S. Becker, **a.g.e.**, s.38-39

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler				
Kişisel Faktörler	İş Faktörleri	Rol Durumları	Grup/Lider İlişkileri	Örgütsel Faktörler
○ Yaş ○ Cinsiyet ○ Eğitim ○ Medeni durum ○ Pozisyon kıdemi ○ Kurum kıdemi ○ Algılanan kişisel yetkinlik ○ Yetenek ○ Ücret ○ İş düzeyi	○ Yetenek çeşitliliği ○ Görevde özerklik ○ İşin zorluğu ○ İşin kapsamı	○ Rol belirsizliği ○ Rol çatışması ○ Rol yükü	○ Dayanışma ○ Görev bağımlılığı ○ Liderlik biçimleri ○ Liderle iletişim	○ Örgüt büyüklüğü ○ Örgütsel merkezileşme

Kaynak: John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108, 2, 1990, s.174.

2.1.1. Kişisel Faktörler

Literatürdeki araştırmalarda yaşı büyük olan çalışanların, örgüte karşı daha fazla bağlılık duydukları görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda yaş ve bağlılık arasında orta dereceli olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Üç bağlılık türü açısından bakıldığında, yaş ve duygusal bağlılık, diğer bağlılık türlerine göre daha olumlu bir ilişki içindedir. [15]

[15] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 3, 1984, s.373.

Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, kadınların erkeklere oranla çok az bir farkla daha fazla bağlılık eğilimi gösterdikleri yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Aynı şekilde literatürde yer alan birçok araştırma, kadın çalışanların erkeklere oranla iş durumlarında daha az değişiklik yapma eğiliminde olduğunu,[16] değişkenlikten hoşlanmadığı ve çalışmaya kendi kurumlarıyla devam etmek istediklerini ortaya koymuştur.[17]

Eğitim ile örgüte bağlılık arasında negatif yönlü çok düşük seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki düzeyi düşük olmasına rağmen, eğitim ile tutumlara dayalı bağlılık arasında, hesaplamaya dayalı bağlılığa göre daha kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Bu negatif ilişkinin sebebi; daha iyi eğitimli bireylerin, işletmelerin karşılamakta güçlük çekebileceği yüksek beklentileri olmasından kaynaklanabilir.[18] Bu aynı zamanda daha yüksek seviyede eğitim almış çalışanların, daha fazla sayıda iş seçenekleri bulunması, bu yüzden de bir firmada sıkışıp kalmanın gereksiz olduğunu düşündüğü durumlarda oluşabilir.

Medeni durum, bağlılıkla düşük ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymaktadır. Medeni durumun bağlılıkla ilişkisini ortaya koyan çok az teorik çalışma bulunmaktadır. Genel yargı, medeni durumun, hesaplamaya dayalı bağlılıkla ilişkisi olduğu yönündedir. Evli bireyler bekar bireylere oranla, iş yerinden ayrılmayı daha maliyetli gördüklerinden dolayı ayrılmamayı tercih etmektedirler.[19] Çünkü evli çalışanların genellikle daha büyük finansal sorumlulukları bulunduğundan[20], çocuk

[16] Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizatlonal Commitment", **Administrative Sclence Quarterly**, 17, 1972, s.562.
[17] Harold L Angle, James L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, s.7.
[18] Richard Mowday, Lyman W. Porter, Richard M.Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, NewYork, Academic Press, 1982, s.30, içinde, John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108, 2, 1990
[19] Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, **a.g.e.**, s.557.
[20] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.178.

sahibi çalışanların ise finansal yüklerinin artış göstermesinden[21] dolayı kuruma bağlılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Hem kurum hem de pozisyon kıdeminin bağlılık ile arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır. Analizler incelendiğinde kurum kıdeminin bağlılıkla olan ilişkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Belirli bir pozisyonda uzun yıllar çalışmış bir kişide işletmeye karşı psikolojik bir bağlılık bulunmaktadır. İşletmede geçirilen yıllar, bireyin kıdemine bağlı olarak elde edeceği faydaların artmasına, emeklilik planları gibi düşüncelerinin oluşmasına sebep olmakta ve daha fazla hesaba dayalı bağlılık oluşmaktadır. [22]

Algılanan kişisel yetkinliğin bağlılıkla, yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Bireyin kişisel yetkinliklerini ölçebilmek için yaptığı kendine yönelme süreci, bireyi işletmeye bağlayan bir araç olarak kullanılabilmektedir.[23] Yani örgütler çalışanlarının gelişme ve başarma ihtiyaçlarını tatmin ettikçe, çalışanlar kurumlarına daha bağlı olacaklardır.[24]

Yüksek yetenek seviyesindeki çalışanlar işletmeler için büyük değerlerdir. Bu çalışanların, başarıları sonucu aldıkları ödülleri tekrar kazanma isteklerinin ve buna bağlı olarak hesaba dayalı bağlılıklarının artması beklenmektedir.[25] Çalışanların yetenek seviyeleri, geçmişleri ve profesyonel tecrübelerinin zenginliği, onların ilerinin potansiyel liderleri olmasını sağlamaktadır.[26] Bu bilgilere rağmen, yetenek seviyesi ve bağlılık arasında kuvvetli olmayan pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenebilmiştir. Sonuç olarak, bu ilişkiye dair çok kısıtlı teorik altyapı

[21] Warren C. K. Chiu, Catherine W. Ng, "Women-friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong", **Joumal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 1999, s.489.
[22] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.178.
[23] James H. Morris, J. Daniel Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, 24, 3, 1981, s.518.
[24] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.178.
[25] John M. Stevens, Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitmet", **Academy of Management Journal**, 21, 3, 1978, s.385.
[26] Jon P.Howell, Peter W. Dorfman, "Substitutes for Leadership: Test of a Construct", **Academy of Management Journal**, 24, 4, 1981, s.717.

olduğundan dolayı, çalışanların yetenekleri ile bağlılık seviyeleri arasında bir ilişki bulunduğunu belirtmek mümkün değildir.

Ücret ve bağlılık arasında tutarlı ve çok düşük bir seviyede pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Ücret, çalışanın kuruma karşı yaptığı yatırımların karşılığı olarak görülmektedir. Buna dayanarak ücretin, hesaba dayalı bağlılığı arttırdığını söyleyebiliriz. Ücret seviyeleri aynı zamanda çalışanların öz saygınlık duygusunu da arttıracağından, duygusal bağlılığa da yol açacaktır. [27]

İş düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Kişinin hiyerarşik seviyesi yükseldikçe, elde edeceği imkanlar da artış gösterecektir. Buna bağlı olarak kişi kurum içinde yükseldikçe, elde edeceklerine bağlı olarak kuruma olan bağlılığı da artacaktır.[28]

2.1.2. İş Faktörleri

Çeşitli iş faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, bu iki değişkenin neden birbiriyle ilişkili olması gerektiğine dair teorik bir model kurulamamıştır. Hackman ve Oldham'ın geliştirmiş olduğu iş faktörleri modelinden yararlanarak zenginleştirilmiş işlerin daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık sağlayacağı önerilmiştir.[29]

Yetenek çeşitliliği ve örgütsel bağlılık, orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki sergilemektedir. Görevde özerklik ile örgütsel bağlılık arasında düşük seviyeli pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşin zorluğu ve örgütsel bağlılık, orta düzeyde pozitif yönlü olarak ilişkilidir. İşin içeriği ise, ilk üç iş faktörüne göre pozitif yönlü ancak daha kuvvetli bir ilişki içindedir.[30]

---

[27] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.179.
[28] Lawrence G. Hrebiniak, "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", **Academy of Management Journal**, 17, 4, 1974, s.651.
[29] Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977, s.49.
[30] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.179.

Bireyler işlerini, çeşitli, özerk ya da anlamlı olarak görmezler. Tüm bu özellikleri bir olarak algılayıp, iş karmaşıklığı olarak adlandırabilirler.[31] Bu sonuçlar, daha karmaşık olarak algılanan veya zenginleştirilmiş işlerin, daha yüksek bağlılık seviyeleri sağladığını göstermektedir.[32]

2.1.3. Rol Durumları

Rol durumları iş yerindeki temel algılamalara çalışanların verdiği duygusal tepkilerden kaynaklanmaktadır.[33] Rol çatışmalarının, rol belirsizliklerinin ve rol yüklerinin yüksek olduğu kurumlarda, örgütsel bağlılığın düşük olması kaçınılmazdır. Araştırma sonuçlarında da bu görüşü destekleyen, her üç faktör için örgütsel bağlılıkla negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.[34]

Rol belirsizliği, kuruma başlayan yeni bir çalışanın örgütsel bağlılık duygusunun gelişememesinde önemli rol oynayan bir faktördür.[35] Çalışanların, belirsizliğin ve stresin olmadığı bir ortamda rollerini yerine getirmeleri, o örgüt için artı bir değer olarak sonuçlanacaktır. Bir örgütte rol çatışmalarının ve rol belirsizliğinin olması, örgüte olan bağlılığın azalmasına ve çalışanların dışarıdaki cazip alternatifleri araştırmasına sebep olacaktır.[36]

2.1.4. Grup ve Lider İlişkileri

Grup bağlılığı ile örgütsel bağlılık asında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Literatürdeki tanımlar da bu görüşü destekler niteliktedir. Genel anlamda grup

---

[31] Eugene F. Stone, Hal G. Gueutal, "An Empirical Derivation of the Dimensions Along Which Characteristics of Jobs Are Perceived", **Acadey of Management Journal**, 28, 2, 1985, s.391
[32] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.179.
[33] **A.e.,** s.180.
[34] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.175.
[35] Mark W. Johnston, v.d., "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", **Journal of Marketing Research**, 27, 1990, s.333.
[36] Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, **a.g.e.**, s.557.

bağlılığı bireylerin grupta kalmalarını sağlayan güçlerdir.[37] Sonucunda birbirleriyle kenetlenmiş ve grupta kalmak için motive bireyler ortaya çıkar. [38]

Çalışanların görevlerine olan yüksek bağımlılıkları, işletmeye karşı olan yükümlülüklerinin ve içinde bulundukları çalışma grubuna yaptıkları katkının daha fazla farkına varmalarını sağlamaktadır.[39] Bu farkındalık, çalışanın daha ilgili davranmasını sağlayacaktır ve böylelikle organizasyona karşı tutumsal bağlılık artacaktır. [40]

Yazarlar liderlik biçimleri sınıflandırmasını yaparken, üç tip liderlikle örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit etmişlerdir. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik anlayışlarının her ikisi de, çalışanların psikolojik durumlarını iyileştirmek, örgütsel bağlılığı da içeren olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamaktır. Göreve yönelik liderlik yapısına göre yönetici, çalışanına hem kendi hem de çalışanının amaca yönelik görevlerini açıkça ortaya koymasını gerektirir. Temelinde görev paylaşımı, yetkilendirme, iş planlama gibi unsurlar yatar. İlişkiye yönelik liderlik yapısında ise, yönetici çalışanlarıyla psikolojik desteğe, karşılıklı güvene, saygıya, yardımseverliğe ve arkadaşlığa bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu tarz liderler, tüm çalışanlarına eşit davranan, onların fikirlerine önem veren liderlerdir.[41] Katılımcı liderlik, çalışanlarına işle ilgili konularda danışarak, kararlara onların da katılımını sağlamayı gerektirir.[42]

Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma sonuçlarına bakıldığında, her üç liderlik biçimiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Ancak ilişkiye dayalı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında daha kuvvetli bir ilişki söz

---

[37] Leon Festinger, "Informal Social Communication", **Psychological Review**, 57, 5, 1950, s.274.
[38] Rajnandini Pillai, Ethlyn A. Williams, "Transformational Leadership, Self-efficacy, Group Cohesiveness, Commitment and Performance", **Journal of Organizational Change Management**, 17, 2, 2004, s.146.
[39] James H. Morris, Richard M. Steers, "Structural Influences on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 17, 1980, s.56.
[40] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **A.g.e,** s.180.
[41] Kathleen Dale, Marilyn L. Fox, "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress", **Journal of Managerial Issues**, 20, 1, 2008, s.111-112.
[42] John M. Jermier, Leslie J. Berkes, "Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model", **Administrative Science Quarterly**, 24, 1, 1979, s.7.

konusudur. Liderle iletişim derecesi ve bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir yönetici, doğru bilgiyi doğru zamanda çalışanlarına aktarabiliyorsa, iş ortamının iyileşmesini ve çalışanların kuruma daha çok bağlılık duymalarını sağlayacaktır.[43]

2.1.5. Örgütsel Faktörler

Örgüt çalışanlarının sayıca çokluğu, kurum içinde daha fazla koordinasyon, kontrol ve yenilikçi fikirlerin ihtiyacını doğurmaktadır. Bu da birçok çalışanın şirket içinde görev değişikliği ve terfi yaşamasına, bunlara bağlı olarak çalışanların birbirleriyle daha çok etkileşim içinde olmalarına fırsat verecektir. Bu değişikliklere bağlı olarak örgütsel bağlılığın da artacağı ileri sürülmüştür.[44] Ancak araştırmada, örgütün çalışan sayısı arttıkça, bağlılık oranının azalacağı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.[45]

Örgütsel merkezileşme, kararların yoğun olarak tepe yönetim tarafından verilmesi, çalışanlardan herhangi bir katılım beklenmemesi durumudur. Daha çok merkezileşme, gücü sadece birkaç kişinin elinde tuttuğunun, bağımsız kararlar verilemeyeceğinin göstergesidir. Bu durum çalışanlar tarafından bir kayıp olarak algılanmakta ve düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sebep olmaktadır.[46] Merkezileşme arttıkça bağlılığın azalacağı yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarına da yansımış, örgütsel bağlılık ile örgütsel merkezileşme arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.[47]

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

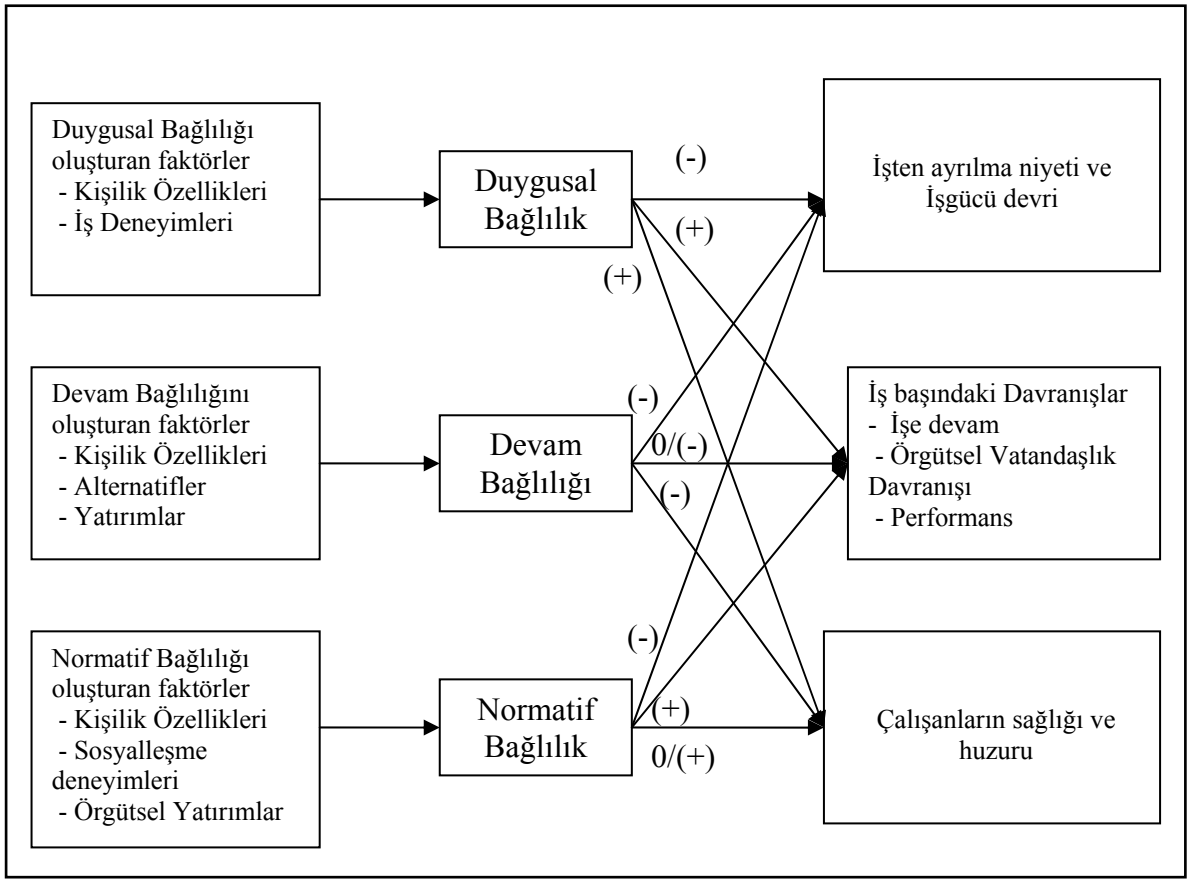
Örgütsel Bağlılık literatürü araştırıldığında 1980'li yıllardan bu yana birçok farklı örgütsel bağlılık yaklaşım ortaya konmuş ve daha sonra ileriki yıllarda başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Modeller incelendiğinde bağlılığın farklı ortaya çıkış biçimleri ve buna bağlı olarak incelenmesi gereken farklı öğelerin varlığı

[43] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **A.g.e,** s.180.
[44] John M. Stevens, Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, **a.g.e.**, s.385.
[45] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.180.
[46] John M. Stevens, Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, **a.g.e.**, s.385.
[47] John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **a.g.e,** s.180.

göze çarpmaktadır. Ancak ortak olarak tüm yaklaşımlarda, çalışanı kuruma bağlamanın alternatif yolları ortaya konmaktadır.

2.2.1. Üç Unsurlu Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen 1984 yılında yapmış oldukları araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık kavramının iki bileşeni olan duygusal ve devam bağlılığını ortaya koymuşlardır. Daha sonra 1990 yılında diğer iki bağlılık kavramından ayrışan, üçüncü bir bileşen olan normatif bağlılığı modellerine eklemişlerdir.



Şekil 5: Üç Unsurlu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, s.22.

2.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüte karşı hissi olarak bağlanması, benimsemesi ve ilgi göstermesi duygusal bağlılık göstergeleridir. Örgüte karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık duyan çalışanlar, kurumda çalışmaya devam etmeyi isteyeceklerdir. [48] Kuruma duygusal bağlılık, yüksek seviyede performans standardını yakalamayı, çalışanların işleriyle ilgili olumlu tavırlar sergilemesini ve kurumdaki çalışma sürelerinin uzun soluklu olmasını sağlar.[49] Falkenburg ve Schyns, tutumlar ve performans arasındaki bağa odaklandıkları araştırmalarında, duygusal bağlılığın örgütsel aktivitelerin sonuçlarını tahmin ederken önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır.[50]

Duygusal yönden bağlılık duyan çalışanlar, kuruma karşı güçlü bağlar geliştirmişlerdir. Bundan dolayı kendilerini hep bu kurumun bir parçası olarak görmek isteyeceklerdir. Böylelikle kuruma karşı sadakat duygusu kendiliğinden oluşmuş olacaktır.

Örgütsel bağlılık tanımlarını yaparken değinmiş olduğumuz Kanter, Buchanan ve Porter, örgütsel bağlılığa duygusal açıdan yaklaşmış yazarlardır. Duygusal bağlılık kişilik ve işle ilgili faktörlere bağlı, çalışanın örgütsel amaçlarını desteklemeye yönelik hareket etmesini sağlayan tutumsal bir olgudur.[51] Bağlılık atfının sonucundan kaynaklanan tavırlar ve tutumlara odaklanır. Bu tutumlara dayalı yaklaşım tarzı, duygular tarafından yönetilen, bireysel bir davranış biçimidir. [52] Bu davranış,

---

[48] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**", Human Resource Management Review**, 1, 1, 1991, s.67.

[49] Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psycholgy**, 63, 1990, s.8.

[50] Karin Falkenburg, Birgit Schyns, "Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours", **Management Research News**, 30, 10, 2007, s.708.

[51] Ali Mir, Raza Mir, Joseph B. Mosca, "The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relation", **Public Personnel Management**, 31, 2, 2002, s.190.

[52] Philip H. Siegel, Seleshi Sisaye, "An Analysis of the Difference Between Organization Identification and Professional Commitment: A Study of Certified Public Accountants", **Leadership and Organization Development Journal**, 18, 3, 1997, s.149.

çalışanın örgütle kurduğu hissi bağlardan ve yaşamış olduğu iş deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. [53]

Duygusal bağlılığın getirdiği aidiyet duygusu, çalışanın örgütün başarısını kendi başarısı gibi görmesini sağlayacaktır. Bu tutum, kurumun hedeflerine ulaşmak için gerekli olan motivasyonu da sağlayacaktır. Çalışanın, örgüt yararına bu denli çalışmak istemesi ve çabaları sonucunda kaliteli çıktılar elde etmesi sebebiyle, duygusal bağlılık işverenlerin en çok olmasını istedikleri bağlılık türü olacaktır.

2.2.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın iş değişikliği yaptığı takdirde yaşayacağı kayıplar nedeniyle, başka bir sosyal kimlik seçmenin imkansız olduğunu fark etmesi üzerine oluşmaktadır.[54] Maliyet odaklı olan devam bağlılığı, çalışanın işiyle ilgili daha çok yatırım ya da harcama yapmasını sağlayacak durumlardan ötürü gelişim göstermektedir.[55]

Kurumla öncelikli bağlantısı, devam bağlılığı üzerine kurulmuş çalışanlar, örgütte kalmanın gerekli olduğunu düşündükleri için çalışmaya devam edeceklerdir. Çalışanın işiyle ilgili yaptığı yatırımlar, kazandığı yan menfaatler arttıkça ve çevresindeki iş alternatifleri azaldıkça devam bağlılığı yoluyla örgüte bağlılığı artacaktır.[56] Gary Blau, Meyer ve Allen'ın ortaya koymuş olduğu devam bağlılığı, öncülerinden yola çıkarak, bağlılığı dört unsurla açıklayıp, devam bağlılığını birikmiş maliyetler ve sınırlı alternatifler olmak üzere iki ayrı unsur olarak ortaya koymuşlardır.[57] Devam Bağlılığı Becker'in 1960 yılında çalışanın örgütsel yatırımlarıyla ilgili yapmış olduğu araştırmalardan gelişmiştir. Becker, örgütsel

[53] Marie L. Griffin, John R. Hepburn, "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", **Journal of Criminal Justice**, 33, 2005, s.612.
[54] Robert A. Stebbins, "On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification", **Social Forces**, 48, 4, 1970, s.527.
[55] John P. Meyer, v.d., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, s.21.
[56] John P. Meyer, Natalie J. Allen, **a.g.e.**, s.67-71.
[57] Gary Blau, "Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 2003, s.470.

bağlılığı tanımlarken, çalışanın elde ettiği menfaatlerin kaybını göze alamadığı için örgütte çalışmaya devam ettiğini vurgulamıştır.[58]

Rusbult ve Farrel, geliştirmiş oldukları yatırımlara bağlı bağlılık modelinin iki temel bileşeninden biri olan devam bağlılığının modeldeki öncüleri, tanımlarla benzerlik göstermektedir. Yazarlar yaptıkları araştırmalarda devam bağlılığının, alternatiflerin ve yatırımların etkisiyle oluştuğunu ortaya koymuşlardır.[59] Çalışanın iş yerinde elde etmiş olduğu yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kıdemi, kariyeri ve o kurumda uzun yıllar çalışmış olmanın getirdiği kuruma has yetkinlikler, çalışanın yapmış olduğu yatırımlardır.[60]

Kanter'e göre devam bağlılığı bilişsel bir oluşumdur.[61] Çünkü çalışan, kurumdaki varlığının devamlılığına bağlı olarak elde edeceği menfaatler ve ayrılmanın getirdiği maliyetler sebebiyle işten ayrılıp ayrılmamaya mantıklı bir düşünce süreci sonunda karar vermektedir. Çalışan burada duygularıyla değil, tamamen faydacı bir yaklaşımla kurumda çalışmaya devam etmek isteyeceklerdir.

2.2.1.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kurumun hedeflerini gerçekleştirecek şekilde içselleştirilmiş, normatif ya da ahlaki baskılar bütünüdür. Bu benimsenmiş inancın oluşması için çalışanlar tarafından örgüte karşı sadakat ve görev bilinciyle yaklaşmak, aidiyet duygusu hissetmek gereklidir.[62] Bağlılığı sağlayan unsur, normatif ya da ahlaki baskı olarak tanımlansa da, aslında daha çok kişisel ahlaki normlar kastedilmektedir.[63] Çalışan, sahip olduğu ahlaki değerler çerçevesinde, örgütün kendisine çok şey

---

[58] Forrest F. Aven, Barbara Parker, Glenn McEvoy, "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis.", **Journal of Business Research**, 26, 1993, s.65.
[59] Caryl E. Rusbult, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements", **Journal of Personality and Social Psychology**, 45, 1, 1983, s.111.
[60] Kofi Obeng, Isaiah Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study.", **Transportatition Quarterly,** 57, 2, Bahar, 2003, s.84.
[61] Rosabeth Moss Kanter, **a.g.e.**, s.504.
[62] Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7, 3, 1982, s.421-422.
[63] John P. Meyer, Natalie J. Allen, **a.g.e.**, s.67.

kattığını düşündüğü için örgütte kalmanın doğru olduğunu hissetmektedir. Dolayısıyla kurum, çalışan için bir devam yükümlülüğü baskısı oluşturmaktadır. Ancak bu baskı kurum tarafından bilinçli yapılan bir eylem değil, kişinin kendi doğruları neticesinde ortaya çıkan bir durumdur.

Normatif bağlılık, çalışanın kuruma karşı duyduğu ve onun örgütte kalmasına sebep olan minnet duygusudur. Kuruma karşı yüksek düzeyde normatif bağlılık duyan çalışanlar, örgütte kalmaya yükümlü olduklarını düşünerek o kurumda çalışmaya devam edeceklerdir.[64] Bu bağlılık türü, kurumun çalışana önceden yardımda bulunduğu veya gelişimi için yüksek miktarlarda harcama yapıldığı durumlarda da gelişebilir. Bu tür yatırımların çalışan tarafından değerlendirildiği durumlarda, çalışanın verdikleri ve kurumdan aldıkları arasında bir dengesizliğe sebep olabilir. Çalışan örgüte karşı duyacağı minnet duygusuyla birlikte, kendisi için yapılanları değerlendirerek, borcunu ödediğini düşündüğü ana kadar çalışmaya devam edecektir.[65] Bu bakış açısından yola çıkılarak normatif bağlılık, çalışan ve kurum arasında yapılan psikolojik bir anlaşmadır. İlişki halinde olan tarafların, birbirlerine olan minnetleriyle ilgili düşüncelerini içerir. Ancak bu düşünceler subjektiflik gösterdiği için, minnet kavramını her iki tarafın da farklı algılaması mümkündür. [66]

Bağlılığı meydana getiren normatif bileşenlerin, çalışanın hem aileden gelen kültürel deneyimlerinden hem de kurumda çalıştığı süre boyunca edindiği deneyimlerden etkilendiği ortaya konulmuştur.[67] Örneğin çalışanın ailesi gibi hayatında önemli yer tutan kişiler bir kurumda uzun yıllar çalışmışsa ya da kuruma olan sadakatin önemi vurgulanmışsa, o çalışan kuruma karşı normatif bağlılık duyma eğilimde olacaktır.[68]

Cohen, yaptığı araştırmada, kişinin kurumda çalışmaya başlamadan önce bağlılık duygusunun gelişebildiğini göstermek için gerekli olan iki durumu ortaya koymuştur.

---

[64] **A.e.**, s.67.
[65] Richard W. Scholl, **a.g.e.**, s.594.
[66] John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application**, California, Sage Publications, 1997, s.61-62.
[67] Yoash Wiener, **a.g.e.**, s.424.
[68] Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", s.4.

Birincisi çalışanın kendisine sağlanacağını beklediği yan menfaatler ve ödüllerin niteliğine dair beklentisi sonucu oluşan bağlanma eğilimi, ikincisi de kişinin sahip olduğu genel ahlaki normlarından ötürü oluşmuş, minnet duygusuna bağlı normatif bağlılık eğilimidir. [69]

2.2.1.4. Yaklaşıma Göre Örgütsel Bağlılığın Sebep ve Sonuçları

Yazarlar, yaptıkları araştırma sonucunda ortaya koydukları örgütsel bağlılığın belirleyici faktörlerini dört ana gruba ayırmışlardır. Bunlar demografik değişkenler, bireysel farklılıklar, iş deneyimleri ve alternatifler/yatırımlardır. Demografik değişkenler ve bağlılık arasında genel olarak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş ve çalışma süresiyle her üç bağlılık türü arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır. Ancak yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin, devam bağlılığıyla daha kuvvetli, normatif bağlılıkla daha zayıf bir ilişkisi vardır.[70] Bu durumda çalışanların yaşı ve örgütte çalıştıkları süre arttıkça, örgüte bağlılık gösterme eğilimleri artmaktadır. Aynı zamanda devam bağlılığının önemli iki unsuru olan yatırımlar/maliyetler ve kazanılan menfaatleri de düşünecek olursak, çalışanın yaşı ilerledikçe kuruma kendinden çok daha fazla şey katmış, bununla birlikte elde ettiği gelirler ve yan menfaatler de çalışma süresine oranla artmış olacaktır. Bu durumda çalışan elde ettiklerini kaybetmemek için örgütte kalma eğilimi gösterecektir.

Bu araştırmada her üç bağlılık türüyle cinsiyet değişkeni erkeklerde negatif yönlü, evli bireylerde pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. İki bireysel farklılık değişkeni, araştırmada sadece duygusal bağlılık için anlamlı sonuçlar vermiştir. Dışsal kontrol odağı, duygusal bağlılıkla negatif yönlü, öz yeterlilik ise olumlu yönlü zayıf bir ilişki içindedir.[71] Kişinin karşılaştığı olaylar karşısındaki yeterliliği ve kendine olan inancının yüksek olması, çalışanın kuruma karşı duygusal bağlılığının da yüksek olmasını sağlayacaktır. Dışsal kontrol odağına sahip olan bireyler, davranışlarının ve hayatlarının dış çevreden veya başka

[69] Aaron Cohen, "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 17, 3, 2007, s.337.
[70] John P. Meyer, v.d, **a.g.e.**, s.28.
[71] **A.e.**, s.32.

insanlardan etkilendiğini, kendilerinin hükmedemediğini düşünürler.[72] Buna bağlı olarak oluşan işe karşı güvensizlik ve örgütle özdeşleşememe sonucu çalışanlar, kuruma karşı güçlü bağlar geliştiremeyebilirler.

İş deneyimlerinin alt bileşenlerinden olan rol çatışması, hem duygusal bağlılıkla hem de devam bağlılığıyla, rol belirsizliğinin de duygusal bağlılıkla arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki söz konusudur. [73]

McGee ve Ford, yapmış oldukları örgütsel bağlılık araştırmalarında devam bağlılığının alt boyutlarını keşfetmişlerdir. Yazarlara göre alternatiflerin az ve kişinin ayrıldığı takdirde kaybedeceklerinin fazla oluşu devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.[74]Alternatiflerin varlığı, eğitim ve becerilerin aktarımıyla ilgili değişkenler incelendiğinde diğer bağlılık türlerine göre devam bağlılığıyla aralarında daha kuvvetli negatif yönlü bir ilişki vardır. Yatırımlara ilişkin değişkenlerin ise devam bağlılığıyla arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır.[75] Devam bağlılığı, çevredeki alternatiflerin azlığı ve çalışanın yaptığı yatırımların fazla olması sebebiyle ortaya çıkan bir durumdur. Buna bağlı olarak, artan alternatifler ve azalan çalışan yatırımı sonucu kişinin örgüte karşı devam bağlılığı da azalmış olacaktır. Dışarıda herhangi bir yerde iş bulacağına inanan veya işi ya da kurumu için çok fazla öz veride bulunmamış, kendinden bir şeyler katmamış bir çalışan, kuruma karşı herhangi bir aidiyet duygusu hissetmeyeceğinden ötürü kuruma karşı bağlılık duymayacaktır. Çalışan kurumda edinmiş olduğu, işe ya da kuruma has bir takım becerileri ya da almış olduğu eğitimler sonucunda elde etmiş olduğu bilgiyi ve uzmanlığı, herhangi bir iş yerinde kullanma imkanına sahipse, bu aktarımı ne kadar fazla gerçekleştirebiliyorsa, kişinin kuruma karşı devam bağlılığı da o oranda azalma eğilimi gösterebilir. Ancak kişinin edinmiş olduğu beceriler ve bilgiler kuruma has,

[72] Jingqiu Chen, Lei Wang, "Locus of Control and The Three Components of Commitment to Change", **Personality and Individual Differences**, 42, 2007, s.505.
[73] **A.e.**, s.32.
[74] Gail W. McGee, Robert C. Ford, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", **Joumal or Applied Psychology**, 72, 4, 1987, s.638.
[75]John P. Meyer, v.d., **a.g.e.**, s.32.

başka kullanım alanı olmayan birikimlerse, bu durumda kişinin devam bağlılığı daha yüksek olabilir.

Örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal, normatif ve devam bağlılığı değişkenlerinin, işletme içinde ortaya çıkardığı sonuçları inceleyecek olursak, her üç bağlılık türüyle, iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. Duygusal bağlılığın yüksek oluşu, diğer bağlılık türlerine göre iş gücü devri ve işten ayrılma niyetinin daha çok azalmasını sağlayacaktır. Sadece duygusal bağlılık, işe devam üzerinde negatif yönlü bir etki yaratmaktadır. Normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile işe devam arasında net bir ilişki tespit edilememiştir. Performans ile en kuvvetli ilişkiyi pozitif yönlü olarak duygusal ve normatif bağlılık ortaya koymaktadır. Devam bağlılığının yüksek oluşu, iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını da arttıran unsurlar duygusal ve normatif bağlılık, azaltıcı unsur ise devam bağlılığıdır. Yazarlar çalışan sağlığı ve huzurunu açıklamak için, stres ve iş-aile ikilemini alt faktörler olarak belirlemişlerdir. Duygusal bağlılığın yüksek oluşu stresi ve çalışanın yaşadığı iş-aile ikilemini azaltmakta, devam bağlılığı ise arttırmaktadır. Normatif bağlılığın ise stresle arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. İş-aile ikilemiyle arasında negatif yönlü ancak çok zayıf, sıfıra yakın bir ilişki vardır.[76]

Sonuçları özetlemek gerekirse, örgüte karşı artan bağlılık duygusu, çalışanların işten ayrılma niyetlerini en az seviyeye indirmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek kişiler kurumda çalışmaya yoğun bir istek duydukları için iş gücü devri, işten ayrılma niyetinin duygusal bağlılığa sahip bireylerde en az seviyede, işe devam, performans ve örgütsel vatandaşlık eğiliminin diğer bağlılık türlerine göre daha üst seviyede olması beklenmektedir. Çalışanın örgütle kurduğu hissi bağlardan ve duygusal bağlılığın getirdiği aidiyet duygusundan ötürü, kurumda çalışıyor olmak çalışandaki stres duygusunun, diğer çalışanlara oranla daha az olmasını sağlayacaktır. Buna bağlı olarak duygusal bağlılık arttıkça, çalışanın iş yerindeki huzuru ve sağlığı da artmış olacaktır.

[76] **A.e.**, s.34-37.

Devam bağlılığı bazı unsurlar için duygusal bağlılığın tam tersi sonuçlar vermektedir. Çünkü devam bağlılığı temelde kurumda kalma isteğiyle birlikte, aynı zamanda bir zorunluluğun da sonucudur. Bu sebeple devam bağlılığı yüksek olan çalışanlarda; devamsızlık isteği, performansta düşüklük, örgütsel vatandaşlık eğilimi içinde olmama ve çalışanın iş ortamında huzursuz bir hal içinde olması gözlemlenebilen davranışlar olacaktır.

Normatif bağlılık duyan çalışanlarda, örgütte kalmanın temel sebebi olan minnet duygusu ve kişinin kendi kendine yarattığı yükümlülük baskısı, performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırmaktadır.

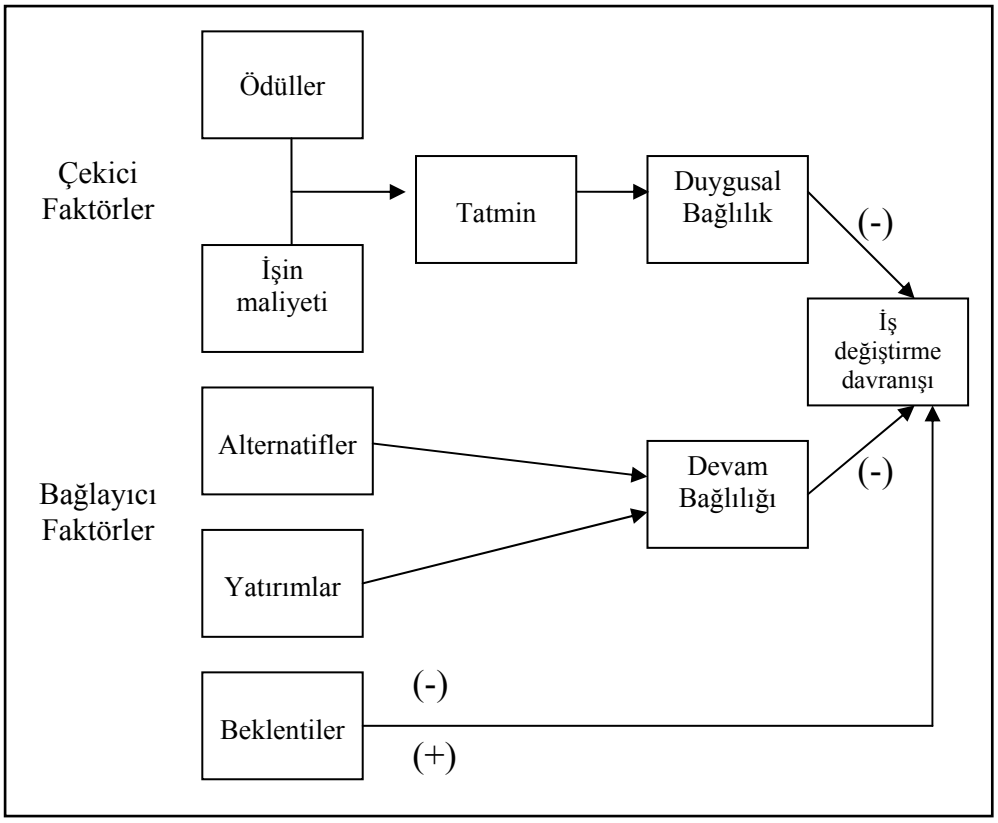
2.2.2. Yatırımlara Bağlı Bağlılık Yaklaşımı

Rusbult ve Farrel'in bağlılık kavramıyla ilgili oluşturmuş oldukları yatırım modeli, çalışanların yatırımları arttıkça ve iş alternatifleri azaldıkça, mevcut iş yerine olan bağlılıklarının da artacağını ileri sürmektedir. Bu yatırımlar doğrudan veya dolaylı olarak işin kendisiyle ilgilidir. Örneğin kişinin o kurumdaki çalışma süresi, şirkete kattıkları, henüz kazanmamış olduğu emeklilik primleri doğrudan yatırımlar; işe yakın yerde ikamet ediyor olmak, iş ortamı dolayısıyla edinmiş olduğu sosyal iletişim ağı ve işin kişiye kazandırdığı bir takım menfaatler ise dolaylı yatırımlar olarak tanımlanabilir.[77]

Rusbult ve Farrell yapmış oldukları araştırmada, ödüller ve işin maliyetiyle, işe bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Aynı şekilde çalışanın yapmış olduğu yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda çalışana verilen ödüller ve işin gereği yapılan harcamaların çokluğu, kişinin iş yerinden ayrılmamasını sağlayacaktır. Çalışan açısından bakarsak, bir yanda iş yerinde çalıştığı süre boyunca kuruma vermiş olduğu emek, enerji gibi unsurlar ve diğer yandan da işten ayrıldığı takdirde

[77] Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", **Journal of Applied Psychology**, 68, 3, 1983, s.431.

benzer imkanlarda bir iş bulamayacağının korkusu da, onun kuruma bağlı kalmasına ve işten ayrılmamasına sebep olacaktır.



Şekil 6: Yatırımlara Dayalı Örgütsel Bağlılık

Kaynak: Karen van Dam, "Employee Attitudes Toward Job Changes: An Application and Extension of Rusbult and Farrell's Investment Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, s.256.

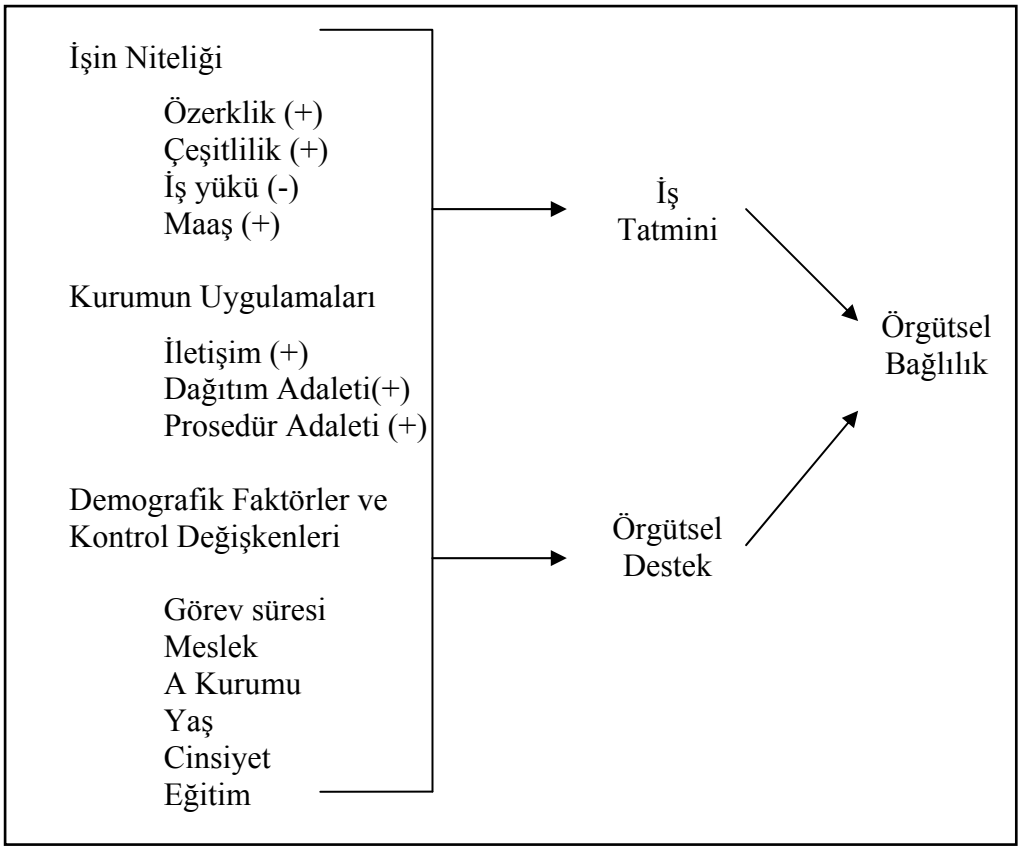
Karen Van Dam 2005 yılında bu araştırmayı geliştirerek, duygusal ve devam bağlılığı ile yatırımların ilişkisini araştırmıştır. Yazar, çalışanlar üzerinde tatmin yaratan işin maliyeti ve ödül unsurlarını çekicilik; kişinin yaptığı yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı unsurlarını da bağımlılık olarak gruplanmıştır. Çalışanın beklentileri ise iş değişikliğinin olumlu veya olumsuz sonuçlanacağına dair inancını ifade eder. [78]

[78] Karen van Dam, "Employee Attitudes Toward Job Changes: An Application and Extension of Rusbult and Farrell's Investment Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 2005, s.256.

Araştırmanın sonucuna göre, çalışanın sahip olduğu olumlu ya da olumsuz inanç, tüm çekici veya bağlayıcı faktörlerden bağımsız olarak hareket etmektedir. Duygusal ve devam bağlılığının yüksek olması, çalışanın iş değişikliği yapma eğilimini azaltmakta, iş yerinde çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Çift Yönlü Oluşumu

Yoon ve Thye'ın 2002 yılında yapmış oldukları bu çalışma örgütsel bağlılık yaratma sürecini, iş ortamı ve çalışanların duygusal ve bilişsel eğilimleri arasında bir bağ kurarak açıklamaya çalışmıştır.



Şekil 7: Örgütsel Bağlılığın Çift Yönlü Oluşumu

Kaynak: Jeongkoo Yoon, Shane R. Thye, "A Dual Process Model of Organizational Commitment", **Work and Occupations**, 29, 97, s.100.

Modelin bağlılığa yaklaşımında odaklandığı iki nokta vardır. Birincisi örgütsel bağlılığa duygusal açıdan yaklaşan, iş tatmini; ikincisi daha somut ve ölçümlenebilir bir açıdan yaklaşan örgütsel destektir. Duygusal süreç, o kurumda bağlılığın oluşmasını sağlayan ve kuruma olan eğilimi güçlendiren sosyal etkileşimlerdir. Bilişsel süreç ise, grup içindeki kişilerin etkileşimlerinin gerçekleştiği, grup kuralları ve grup kimliğinin oluşturulduğu aşamadır. [79]

Yazarlar araştırma sırasında örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri de ortaya koyarak, örgütsel bağlılığı işin niteliği, kurumun uygulamaları ve demografik faktörler-kontrol değişkenleri olmak üzere üç sınıfta toplamışlardır. Görev süresi, meslek ve çalışılan kurum kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir. Araştırma iki kurum üzerinde uygulandığı için, Kurum A ve Kurum B olmak üzere iki seçenek belirtilmiştir. Meslek sorusu ise kişileri, beyaz ya da mavi yaka çalışan olarak ayrıştırmak için sorulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre kişinin işiyle ilgili kararları bağımsız olarak vermesi, iş yapma metotlarında birçok seçenek olması ve kişinin işi karşılığında aldığı ücretin yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırıcı unsurlardır. İş yükünün fazla olması ise iş tatminini azaltacağından ötürü örgütsel bağlılığı da olumsuz etkileyecektir. Kurum içi yüksek iletişim, ücretlendirmede algılanan eşitlik ve dağıtılacak ücrete karar verme sürecinin adil yürütülmesi, örgüte olan bağlılık üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Demografik faktörler incelendiğinde, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha az iş tatmini duyduğu ve kuruma daha az bağlılık gösterdiği görülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar daha az örgütsel destek görmekte ve daha az örgütsel bağlılık göstermektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanların, gençlere göre işlerinden daha tatminkar oldukları ve kuruma daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakaya göre örgüte daha bağlı ve birimleriyle daha çok özdeşleşme eğilimi göstermektedirler. Araştırmanın yapılığı iki örgüt karşılaştırıldığında ise, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık eğilimleri arasında farklar gözlemlenmektedir. Bu araştırmanın kısıtlarından biri, model hangi

[79] Jeongkoo Yoon, Shane R. Thye, "A Dual Process Model of Organizational Commitment", **Work and Occupations**, 29, 1, 2002, s.118.

faktörlerin örgütsel desteğe, hangilerinin iş tatminine etki ettiğini ortaya koyamamaktadır.

2.2.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesini sağlayan, psikolojik olarak örgütle kurduğu bir bağdır.[80] Kelman, tutum değişiminin temelleriyle ilgili yaptığı araştırma sonuçlarında, psikolojik olarak örgütle bağ kurabilmek için gerekli olan unsurları ortaya koymuştur. Bu unsurlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir.[81] O'Reilly ve Chatman bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan üç boyutlu bir örgütsel bağlılık yaklaşımı geliştirmişlerdir.

Uyum davranışı, bireylerin kendisi için önemli olan bir kişi ya da grup tarafından kabul görmek için onların kurallarını benimsediği durumlarda ortaya çıkar. Kişi bu davranış biçimlerini aslında inanç duyduğu için değil, sonucunda elde edeceği haklar, ödüller, ya da ortadan kalkacak cezalar sebebiyle benimsemektedir. [82] Bu durumda bağlılık, kurumdan elde edilen ödüller ve bu ödülleri almak için yapılan harcamalar dengesine dayanmaktadır. [83] Bu tür çalışanlar, kurumlarındaki kurallara uyum gösterirler. Ancak para ve statü gibi çıkarlarını korumanın dışında kuruma bağlılık gösterdikleri söylenemez. [84]

Özdeşleşme davranışı, bireylerin karşısındaki kişi ya da grupla tatmin edici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkiler geliştirmek istedikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkide birey, karşısındakinin rolünü de gönüllü bir biçimde üstlenip, benimsemektedir. Birey kendisi gerçekleştirmiş olmasa bile, parçası olduğu kurumun

---

[80] Charles O'Reilly, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71, 3, 1986, s.492.
[81] Herbert C Kelman, "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change", **The Journal of Conflict Resolution**, 2, 1, 1958, s.53.
[82] Joel Brockner, Tom R. Tyler, Rochelle Cooper-Schneider, "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall", **Administrative Science Ouarterly**, 37, 1992, s.244.
[83] Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, **a.g.e**., s.570.
[84] Charles O'Reilly, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Review**, 31, 4, 1989, s.18.

gerçekleştirmiş olduğu başarılardan tatmin duyacaktır. Özdeşleşme yoluyla edinilmiş bu tatmin duygusu, örgüte karşı yüksek düzeydeki itaat davranışı sonucunda oluşmaktadır. [85] Özdeşleşme davranışında, bireylerin derinde yatan tutumları ve sergiledikleri destekleyici tavırlar uyum halindedir. Bunun temel sebebi ise, bireylerin mevcut duruma inanç duymaları ya da mevcut durumu ortaya çıkaran bireyleri destekleme istekleridir. [86]

İçselleştirme davranışı, bireylerin benimsemelerini istedikleri davranışı, herhangi bir dış etki olmadan, o davranıştan tatmin oldukları için gerçekleştirdikleri durumlarda oluşmaktadır. Birey istenen davranışı, kendi değer sistemine uygun bulduğu için gerçekleştirmektedir. Böylelikle içselleştirme sonucu benimsenen yeni davranış, onu gerçekleştirmekten ötürü duyulan tatminden kaynaklanmaktadır. [87]

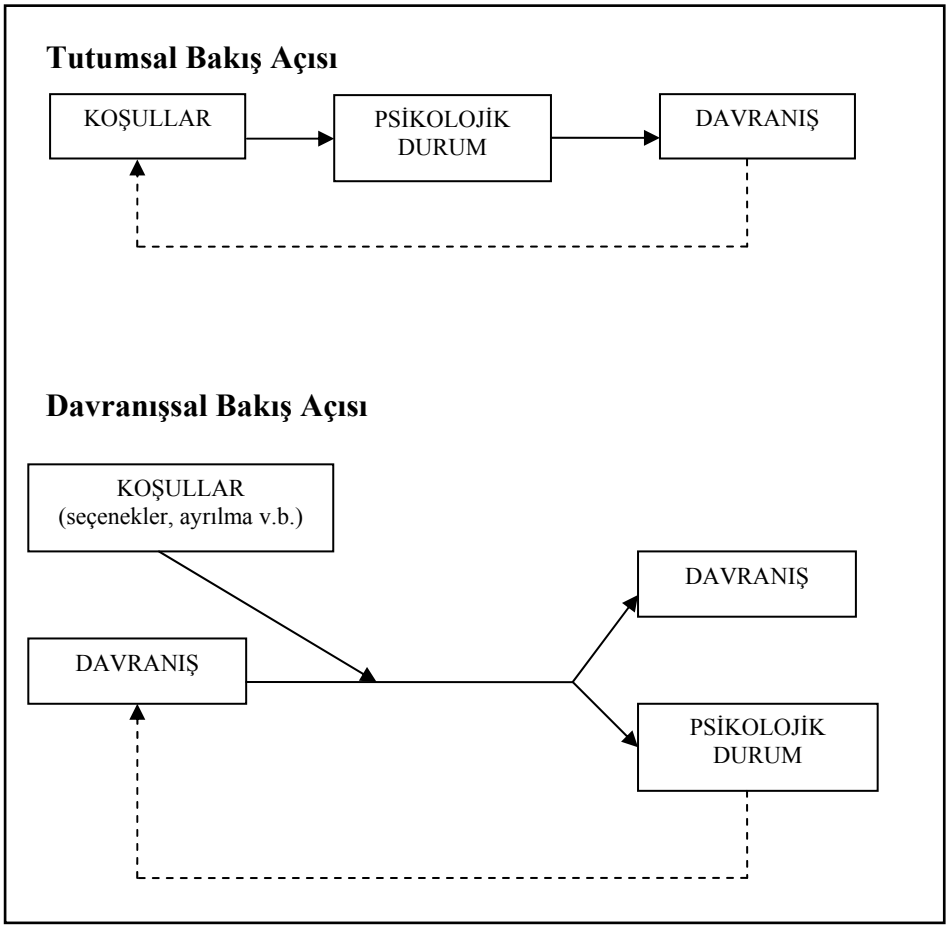
2.2.5. Davranışsal ve Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını, davranışsal ve tutumsal yaklaşımlarla açıklamışlardır. Yazarlara göre bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve benimsemesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi ve kurumda kalmak için güçlü bir istek duymasıyla mümkün olmaktadır. [88]

Davranışsal yaklaşım, bireylerin örgütle kenetlenme, örgütte kalma sürecindeki eylemlerine odaklanır. Bu yaklaşıma göre birey, örgüte bağlılığının aşikar olduğu gözlemlenebilen, bağımlı çalışan davranışları sergilerler. İkinci yaklaşım olan tutumsal bağlılık yaklaşımı ise, bireyin hedef ve değerleriyle kurumun hedef ve değerlerinin bütünleşme sürecini ifade eder. Bu süreç sırasında birey, kurumla olan ilişkisini gözden geçirerek, kendi değer ve hedeflerinin, kurumun değer ve hedefleriyle ne derece örtüştüğünü sorgular. Davranışsal yaklaşımın aksine, tutumsal yaklaşım yoluyla kuruma bağlı olan bireyler, yatırım ve menfaat karşılaştırması

[85] Herbert C Kelman, **a.g.e.**, s.53.
[86] Joel Brockner, Tom R. Tyler, Rochelle Cooper-Schneider, **a.g.e.**, s.244.
[87] Herbert C Kelman, **a.g.e.**, s.53.
[88] Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **The Journal of Vocational Behavior***,* 14, 1979, s.227.

yapmadan kurumda kalma kararı verirler. [89] Ayrıca bu yönde bir bağlılık, iş performansının artması, devamsızlık oranlarının ve işten ayrılmaların azalması gibi olumlu davranışsal sonuçlar sağlamaktadır.[90] Bireyler kendi hedeflerini bu kurumda gerçekleştirebileceklerini fark ettiklerinde, kurumda kalma isteği duyacaklardır.



Şekil 8: Örgütsel Bağlılığa Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları
Kaynak: John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Comitment ", **Human Resource Management Review**, 1, 1, 1991, s.63.

Bağlılığın, kişinin kurumla olan ilişiklerini düzenlemeye yarayan psikolojik bir durum olarak tanımlayan Allen ve Meyer'in oluşturduğu şekle göre koyu çizgiler,

[89] **A.e.**, s.225.
[90] Clifford J. Mottaz, "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quarterly**, 30, 1, 1989, s.144.

örgütsel bağlılığın sağlanması için gerekli olan değişkenlerin ilişki sırasını ortaya koymaktadır. Kesikli çizgiler ise, bağlılık ve davranış arasındaki ilişkide, tamamlayıcı başka bir sürecin de olabileceği anlamına gelmektedir.

Tutumsal bakış açısına göre, bağlılığın davranışsal sonuçları, bağlılığın sürekli olmasına ya da değişim göstermesine sebep olan koşullar üzerinde etki sahibi olmaktadır. Davranışsal bakış açısında, davranışlar sonucu oluşan tutumların, gelecekte o davranışın tekrar olma olasılığına etki etmesi beklenebilir.[91]

Çalışanlar tutumsal bağlılık söz konusu olduğunda, kurumla aralarında duygusal bir bağ geliştirirler. Kuruma karşı tutumsal bağlılığı olan bireyler, sözlerinden geri dönmez, iradeli ve açık davranışlar sergilerler.[92] Davranışsal bağlılık, daha çok kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgütte kalma kararı vermesine odaklanır. Yazarların yapmış oldukları bu tanımlamalardan yola çıkarak, tutumsal bağlılığın daha çok duygusal, davranışsal bağlılığın ise bilişsel öğeler içerdiğini söyleyebiliriz.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel Bağlılığın en anlamlı sonuçları, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde yaptığı olumlu değişimlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumun amaçlarını yerine getirebilmek için daima bir adım önde olmayı benimseyeceklerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların devamsızlık ve iş gücü devir oranını azaltmayı, çalışan performansını arttırmayı hedefler.[93]

Ayrıntılı literatür incelemeleri yapıldığında, bu temel sonuçların yanı sıra birçok etki alanı daha görülmektedir. Örgütsel bağlılığın iş tatmini, yükselme, yenilik ve yaratıcılık, ödüller, üretkenlik, motivasyon, örgütsel etkinlik gibi faktörleri olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

---

[91] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.62.
[92] Arnon E Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Management Review**, 10, 3, 1985, s.468.
[93] Donna M. Randall, "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, 11, 5, 1990, s.362.

Birçok yazara göre bağlılığın davranışsal sonuçları arasında en kuvvetli olanı örgütte kalma kararıdır.[94]Örgütsel bağlılık en genel anlamda, örgütte kalmak için duyulan güçlü arzu olarak tanımlanmıştır.[95] Bu tanımdan da yola çıkarak, bağlılığın sonucunda çalışanın kurumda kalma isteğinin istikrar kazandığı görülmektedir.

Kuruma karşı bağlılık duygusu geliştirmiş çalışanlar, örgütün amaçlarını ve misyonunu benimseyip, içselleştireceklerinden dolayı örgütte kalma isteği duyacaklardır. Örgütle kurdukları bu bağ, orada çalışma kavramını kendilerine verilmiş bir ödül gibi görmelerine sebep olacaktır. [96]

Kurumda kalma kararırın sebep olduğu ancak dolaylı olarak örgütsel bağlılığın yarattığı sonuçlardan biri olan iş gücü devri, çalışanların farklı iş alternatifleri arayışında olup, kurumdan ayrılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler çalıştıkları kurumda kendilerini geliştirme imkanı bulamadıklarında, daha ilgi çekici ve kariyerlerinde anlamlı derecede ilerleme sağlayacak bir fırsatla karşılaştıklarında iş yerinden ayrılmayı tercih edeceklerdir. [97] Bir başka deyişle, çalışanlar yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarını düşündükleri zaman kurumla ilişkilerini kesmek isteyeceklerdir.[98] Bunun sonucunda iş gücü devri artış gösterecektir. Yani örgütsel bağlılık ile iş gücü devri arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel bağlılık kavramının iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu birçok yazar tarafından ortaya konmuştur. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyan çalışanların çok daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel Bağlılık türleri açısından incelendiğinde, iş performansının duygusal

[94] Yoash Wiener, **a.g.e.**, s.419.
[95] Robert Dubin, Joseph E. Champoux, Lynnan W. Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, 20, 3, 1975, s.414.
[96] Danny L. Balfour, Barton Wechsler, **a.g.e.,** s.262.
[97] **A.e.,** s.262-264.
[98] Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 6, 1992, s.542.

bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu söylenebilir.[99] Bağlılık, özümseme ve içselleştirme yoluyla yüksek performansın oluşmasını sağlar. Yüksek bağlılık duyan çalışanlar bir süre sonra kurumla özdeşleşip, kurumu tatmin edici ve kurum amaçlarını gerçekleştirmesine fayda sağlayacak tutum ve davranışlar sergilerler.[100]

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, hangi değişkenin bir diğerinin belirleyicisi olduğu hakkında birçok çelişkili görüş bulunmaktadır. Örneğin bir görüş, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın öngörücülerinden olduğunu ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığını belirtirken, [101] diğer bir görüş örgütsel bağlılığın, iş tatmininin oluşturucularından değil, önemli sonuçlarından biri olduğunu belirtmiştir.[102] İş tatmini, çalışanların işlerini algılama biçimlerine ve kurumla uyum derecelerine göre şekillenen, çalışanların işlerine atfettikleri bir tutumdur. Örgütsel bağlılık çalışanlar arasında motivasyon ve iş tatminini arttıran bir örgütsel ortam kurmak için kritik öneme sahip bir kavramdır. Çalışanlar kuruma bağlılık kültürünü benimsedikleri zaman, kurumda çalışmak için motive olacaklardır. Bu da yaptıkları işten daha çok tatmin duymalarını sağlayacaktır.[103]

[99] Larry W. Hunter, Sherry M. B. Thatcher, "Feeling The Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance", **Academy of Management Journal**, 50, 4, 2007, s.954-955.
[100] Thomas E. Becker, v.d. "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance", **Academy of Management Journal**, 39, 2, 1996, s.468.
[101] James DeConinck, C. Dean Stilwell, "Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executives", **American Business Review**, 14, 2, 1996, s.83.
[102] Thomas S. Bateman, Stephen Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment" **Academy of Management Journal,** 27, 1, 1984, s.95.
[103] Steven Pool, Brian Pool, "A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction Among Executives in a Learning Organization", **Journal of Management Development**, 26, 4, 2007, s.353-369.

3. KURUMA DUYULAN GÜVEN VE ÖZ YETERLİLİK İNANCININ ÇALIŞANLARIN KURUMA OLAN BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Günümüz iş hayatında zorlaşan koşullarla baş edebilmek, güçlü firmalarla mücadele edebilmek ve anlık değişimlere ayak uydurabilmek için işverenler en iyi yetenekleri seçip bünyelerine yerleştirme çabası içindedirler.

Yoğun rekabet ortamında yetenekli çalışanların birçok iş alternatifi bulunmaktadır. Bu sebeple sadece bu çalışanları işe almak yeterli olmamakla birlikte hem onları kurum bünyesinde tutabilmek hem de mevcut yeteneklerin uzun vadede kurumdan ayrılmamaları için çaba göstermek gereklidir.

Kurumlar işgücü kayıplarını engellemek adına yetenekli çalışanı kuruma bağlayan maddi ve manevi birçok olanak sunabilme seçeneğine sahiptir. Ancak çok daha temelde, çalışan ve kurum arasında oluşturulması gereken unsurlardan biri güven kavramıdır. Şirketlerin istihdam politikalarında gözettikleri önemli bir faktör, çalışanlarda kuruma karşı bağlılık oluşturup hem etkin hem de uzun vadeli çalışmalarını sağlamaktır. Bunun için çalışanların iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden gördükleri takdir, önemsenme, istikrarlı ve dürüst davranışlar sonucu oluşan güven, bireylerin kuruma bağlılığına sebep olacaktır.

İnsan gücünün etkin kullanımının rekabet avantajı sağladığı iş dünyasında, kurumsal bağlılığı güçlendirecek güven duygusunun yaratılması, bireylerin uzun vadede o kurumla birlikte çalışma isteğine sebep olmaktadır. Kuruma bağlılığı yüksek olan bireyin, bağlılığı düşük olan bireye göre iş sonuçlarının daha yüksek kalitede olması beklenir.

Tüm bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, bu tez çalışmasının temel amacı örgütsel güvenin kurumsal bağlılık ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu ilişkiler incelenirken, aynı zamanda çalışanların yeteneklerine olan güvenlerini ortaya koyan öz yeterlilik inancı ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki de araştırma çerçevesinde incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

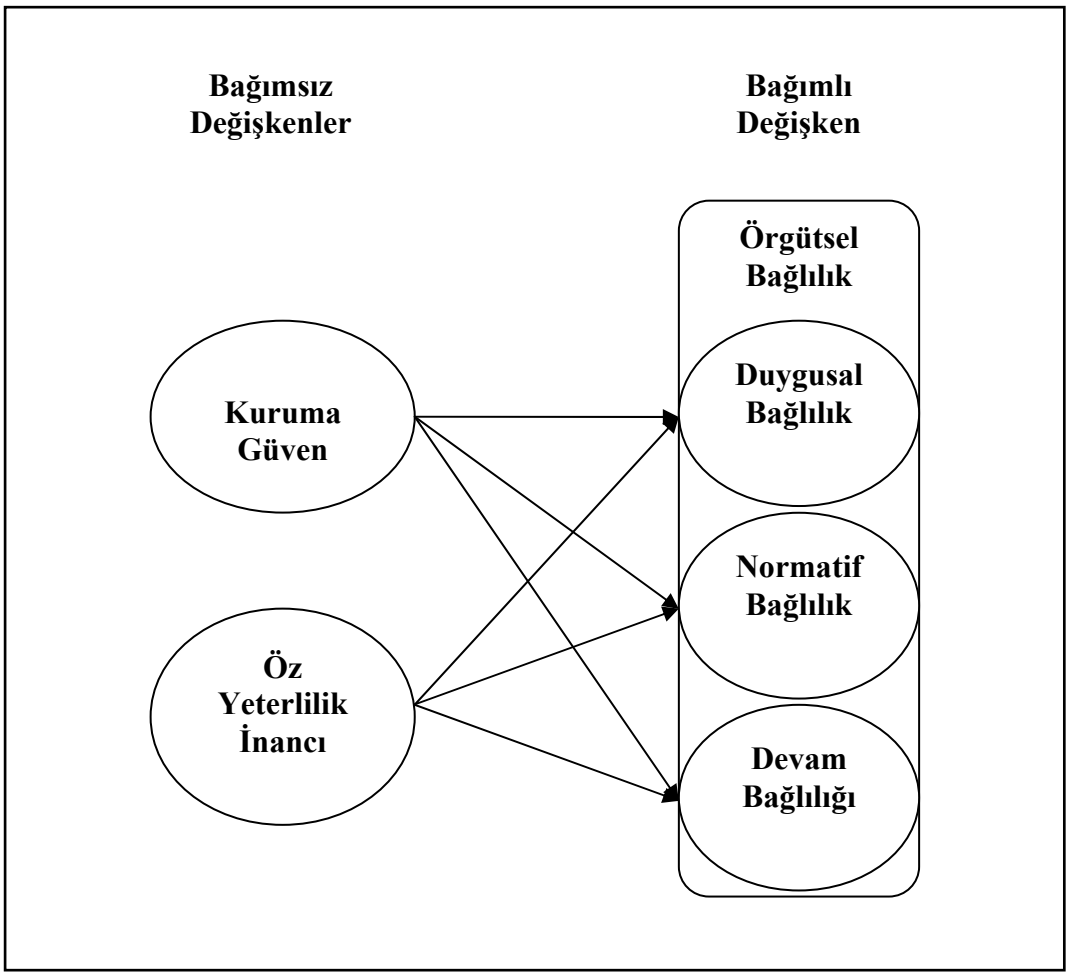
Araştırma Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren kablo ve bakır üreticilerini kapsamaktadır. Ülke sanayisi içinde önemli bir paya sahip olan bakır sektörü; otomotiv, beyaz eşya, inşaat, enerji ve haberleşme sektörleri başlıca olmak üzere daha birçok ana ve yan sektöre yarı ara mamul vermektedir. Ancak elektrolitik (elektrik iletken) bakır, beyaz eşya veya otomobil gibi nihai ürünlere dönüşmeden önce kablo sektöründe en temel sanayi ara malı olarak kullanılmaktadır.

Kablo sektörü ve temel girdisi olan elektrolitik bakırı ara mamul olarak sağlayan bakır sektörü, hem çalışan profili hem de çalışma koşulları olarak birbirleriyle son derece benzerlik gösteren, birbirleriyle iç içe geçmiş sektörlerdir. Kablo üretimi maliyetlerinin %50-70'ini bakır ara mamulünün oluşturduğunu göz önünde bulundurursak, kablo ve elektrolitik bakır sektörleri, birbirlerinden ayrı düşünülmesi mümkün olmayan iki sektördür. Buna dayanarak elektrolitik bakır üretimi yapan 5 firma ve kablo üretimi yapan 32 firmayla görüşülüp, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ölçümleme yapılmıştır. Sektörde elektrolitik bakır üretimi yapan 5 firmadan 4'üne ulaşılmıştır. Ancak kablo sektöründe irili ufaklı toplamda 370'e yakın firma yer aldığından ötürü hepsine ulaşılamamış; pazarın %95'ine[1] hakim olan büyük ölçekli 32 firma çalışmaya dahil edilmiştir. Tüm uygulamalar sadece beyaz yaka çalışanlar arasında yapılmıştır. Bu yapılan ayrımlar araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

[1] Ozan Arıcasoy, "Kablo Sektör Raporu", **İstanbul Ticaret Odası**, (Çevrimiçi) http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-46.pdf, 04 Temmuz 2009.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırmada örgütsel bağlılık kavramını etkileyen; literatüre Allen ve Meyer tarafından kazandırılmış duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları kullanılmıştır. Bu doğrultuda, kuruma güven ve öz yeterlilik inancı bağımsız değişkenler; kuruma olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ise bağımlı değişkenlerdir.



Şekil 9: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelini formülle ifade edecek olursak,

$y_1 = a + b_1.x_1 + b_2.x_2 + e_1$

Bu formülde y_1 duygusal bağlılığı, x_1 kuruma güveni, x_2 öz yeterlilik inancını, b_1 kuruma güven regresyon katsayısını, b_2 öz yeterlilik inancının regresyon katsayısını, a x eksenini kestiği noktayı ve e_1 bu formül için hata katsayısını temsil etmektedir.

Bu çalışmada araştırılan, duygusal bağlılık bağımlı değişkeniyle, kuruma güven ve öz yeterlilik inancı bağımsız değişkenleriyle arasında ilişkinin varlığıdır.

$y_2 = a + b_3.x_1 + b_4.x_2 + e_2$

Bu formülde y_2 normatif bağlılığı, x_1 kuruma güveni, x_2 öz yeterlilik inancını, b_3 kuruma güven regresyon katsayısını, b_4 öz yeterlilik inancının regresyon katsayısını, a x eksenini kestiği noktayı ve e_2 bu formül için hata katsayısını temsil etmektedir.

Bu çalışmada araştırılan, normatif bağlılık bağımlı değişkeniyle, kuruma güven ve öz yeterlilik inancı bağımsız değişkenleriyle arasında ilişkinin varlığıdır.

$y_3 = a + b_5.x_1 + b_6.x_2 + e_3$

Bu formülde y_3 devam bağlılığını, x_1 kuruma güveni, x_2 öz yeterlilik inancını, b_5 kuruma güven regresyon katsayısını, b_6 öz yeterlilik inancının regresyon katsayısını, a x eksenini kestiği noktayı ve e_3 bu formül için hata katsayısını temsil etmektedir.

Bu çalışmada araştırılan, devam bağlılığı bağımlı değişkeniyle, kuruma güven ve öz yeterlilik inancı bağımsız değişkenleriyle arasında ilişkinin varlığıdır.

Araştırmada kuruma güven ve öz yeterlilik inancı alt boyutları olmadan genel olarak ele alınmıştır. Araştırmada kuruma güven ölçümü; çalışanlardan çıkar sağlamamak, adaletli ve dürüst davranmak, verilen sözleri yerine getirmek gibi genel olarak kurumun çalışana karşı tutumuyla ilgili ifadeleri kapsamaktadır. Öz yeterlilik

inancının ölçümü ise kişinin işini yapabilmesi gerekli olan becerilere sahip olup olmadığına dair kendiyle ilgili tutumunu ortaya koyan ifadelerle gerçekleşmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, nedenselliği ortaya koyan çift yönlü hipotezler doğrultusunda tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenlerimiz olan öz yeterlilik ve kuruma güven algısının, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak belirlenen bağımlı değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koyabilmek için 6 hipotez geliştirilmiştir.

Her bir araştırma hipotezinde H_1 ilişkinin varlığını, H_0 ise ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırmada her iki hipotez türüne de yer verildiğinden dolayı toplam 12 hipotez oluşturulmuştur.

H_{0A} : Çalışanların örgütsel güven ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1A} : Çalışanların örgütsel güven ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H_{0B} : Çalışanların örgütsel güven ile devam bağlılığı düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1B} : Çalışanların örgütsel güven ile devam bağlılığı düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H_{0C} : Çalışanların örgütsel güven ile normatif bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1C} : Çalışanların örgütsel güven ile normatif bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H_{0D} : Çalışanların öz yeterlilik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1D} : Çalışanların öz yeterlilik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H_{0E} : Çalışanların öz yeterlilik algıları ile devam bağlılığı düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1E} : Çalışanların öz yeterlilik algıları ile devam bağlılığı düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H_{0F} : Çalışanların öz yeterlilik algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1F} : Çalışanların öz yeterlilik algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. İnternet üzerinden uygulama imkanı sağlayan bir site aracılığıyla klasik anket formu elektronik ortama taşınmıştır. Anketin uygulanacağı firmaların beyaz yaka çalışanlarına, ön yazıyla birlikte ilgili anket sorularının bulunduğu sayfanın adresi e-postayla bildirilerek katılımları sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların yaş, medeni durum, kıdem ve şirket içi pozisyonlarını içeren demografik bilgiler; ikinci bölümde kuruma güven, örgütsel bağlılık ve öz yeterlilik inançlarını ölçmek amacıyla kullanılan sorular karışık olarak yer almaktadır. Sektörel özellik göz önünde bulundurularak büyük çoğunluğun erkeklerden oluşması sebebiyle cinsiyet değişkenine demografik faktörler arasında yer verilmemiştir.

Araştırma ölçeğinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İfadeleri yanıtlamak için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçenekleri arasından sadece bir tanesi katılımcılar tarafından işaretlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum yanıtına 5'ten başlayarak gittikçe azalan ve kesinlikle katılmıyorum yanıtına 1 verilecek şekilde veriler düzenlenmiştir.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ifadeler; Natalie Allen, John Meyer ve Arzu Wasti tarafından geliştirilmiştir. Allen ve Meyer ölçeğinin ilk hali 1990 yılında yazılmış olan "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" adlı makalede 24 ifade olarak yer almaktadır. Daha sonra 1993 yılında yazılan "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Model" makalesiyle yazarlar 18 ifadeli ölçeği geliştirip bugünkü haline getirmişlerdir. Sabancı Üniversitesi öğretim üyelerinden Dr. Arzu Wasti'nin 1999 yılında yazmış olduğu "Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey" isimli doktora tezinde, bağlılığın her üç boyutu için geliştirmiş olduğu 15 ifadeye de yer verilerek, katılımcılara toplam 33 ifade sunulmuştur.

Kuruma güven ölçeği 1995 yılında Larry Cummings ve Phillip Bromiley tarafından, "The Organizational Trust Inventory (OTI)" makalesinde geliştirilmiştir. Ölçeğin ilk hali 62 ifadeden oluşmaktadır. Ancak yazarlar aynı makalede kullanım kolaylığı açısından ölçeği kısaltmak amacıyla çalışmalar yapıp, hem uzun hem de kısa halini hazırlamışlardır. Araştırmada ölçeğin 12 ifadeden oluşan kısa hali kullanılmıştır.

Öz yeterlilik ölçeğinin 3 ifadesi, 1995 yılında Gretchen Spreitzer'in, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" makalesinde konu edilmiştir. Yazar bu ifadeleri, Gareth Jones'un, "Socialization Tactics. Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations" makalesinde

yer alan öz yeterlilik ölçeğinden esinlenerek geliştirmiştir.[2] Ölçeğin geriye kalan 2 ifadesi ise konuyu ölçen ifadeleri zenginleştirmek düşüncesiyle, tez çalışması sırasında geliştirilerek eklenmiştir.

Veri toplamak için kullanılan her üç ölçek için de yazarlarından e-posta yoluyla yazılı izinleri alınmış ve ham veriler yazarların yeni araştırmalarına yön vermesi için kendileriyle de paylaşılmıştır.

3.7. Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmanın ön çalışması sırasında toplam 182 kişiye 50 ifadeden oluşan ölçek uygulatılmıştır. Soru sayısının çok oluşu göz önünde bulundurularak anket ikiye bölünmüştür. Kuruma güven ve öz yeterlilik ölçümü yapan 17 ifadeli ölçek 82 kişiye; örgütsel bağlılık ölçümü yapan 33 ifadeli ölçek 100 kişiye uygulanmıştır. Kuruma güven, öz yeterlilik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik kat sayıları sırasıyla, 0,922, 0,810 ve 0,934 olarak hesaplandıktan sonra ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Ön çalışma sırasında herhangi bir grup örnek kütle olarak belirlenmemiş, araştırmaya katılmak isteyen, 18 yaş üzeri çalışan kişilere uygulatılmıştır.

Ön çalışmada yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda kuruma güven için 1, örgütsel bağlılık için 11 ifade elenmiş ve öz yeterlilik için hiçbir ifade elenmemiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinde elenen ifadelerden 4 tanesi olumsuz yükleme sahip olan ifadeler olması sebebiyle, bu ifadeler olumlu yüklemle tekrar yazılarak esas çalışmaya eklenmiştir. Böylelikle örgütsel bağlılık için ön çalışma sırasında toplam 7 ifade elenmiş ve ölçeklerin toplam ifade sayısı 50'den 42'ye düşmüştür. Ön çalışma sonrası kuruma güven ölçeği 11, örgütsel bağlılık ölçeği 26 ve öz yeterlilik ölçeği 5 ifadeden meydana gelmektedir.

[2] Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, s.1451.

3.8. Araştırmanın Yöntemi

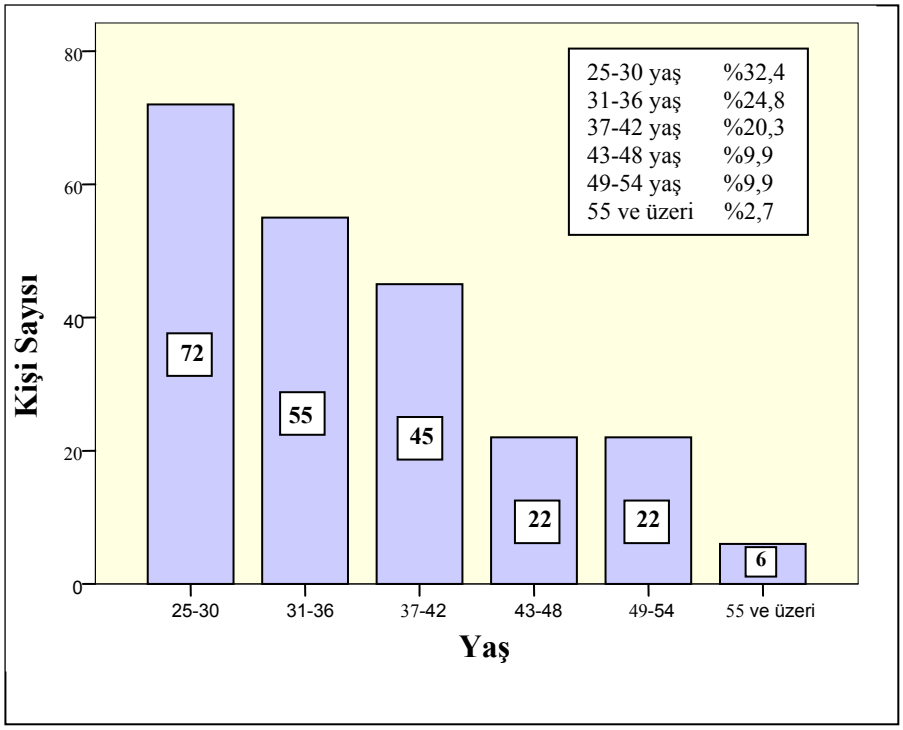
Araştırmanın yürütüleceği firmaların İnsan Kaynakları sorumlularıyla koordineli olarak anketler beyaz yakalı personellerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Cevaplayıcıların sayısını arttırmak amacıyla, anketlere isim, departman, şirket ismi gibi sorular dahil edilmemiş ve eylül sonu itibariyle araştırma sonuçlarının her firmadan ilgili kişilerle paylaşılacağı bir ön yazıyla çalışanlara duyurulmuştur. Toplam 222 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Elektronik ortamda toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 13.0 programında analiz edilmiştir.

Araştırmada Güvenilirlik ve Faktör Analizleri ölçek ifadelerinin ölçüm gücünü belirlemek, Frekans ve Ortalamalar örnek kütleyi tanıtmak, T-Testi ve Anova analizleri ortalamaların anlamlı biçimde farklılaştığını tespit etmek ve Korelasyon, Regresyon Analizleri ise teze konu olan kavramlar arasındaki ilişkilerin varlığını ve yönünü ortaya koymak için uygulanmıştır.

3.9. Demografik Özellikler

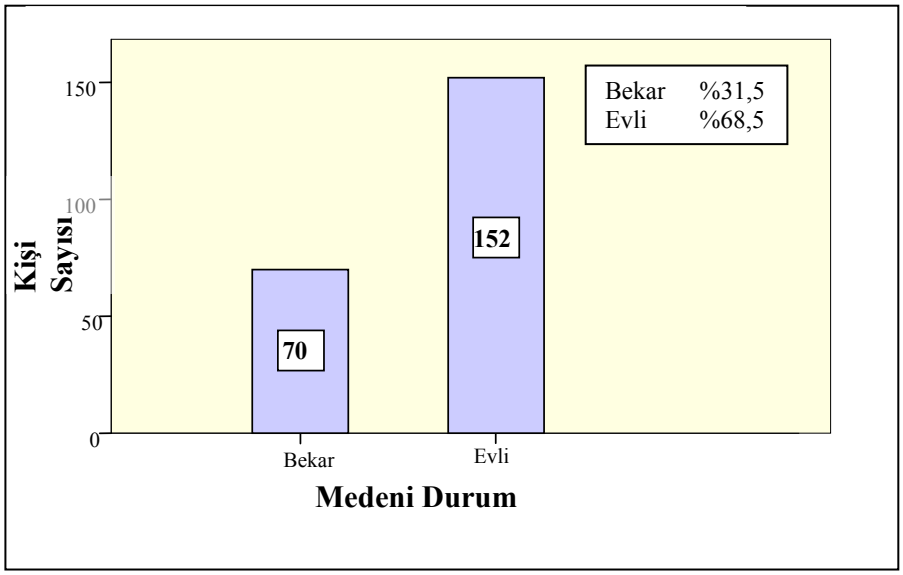
Araştırmada medeni durum, yaş, firmadaki çalışma süresi ve yönetici olup olmama durumu sorgulanmıştır. Firma yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda, uygulama yapılacak kütlenin tamamına yakınının erkek, beyaz yaka ve üniversite mezunu olması sebebiyle cinsiyet ve eğitim durumu, araştırmada kullanılan örnek kütle için ayrıştırıcı bir faktör olmayacağından dolayı kullanılmamıştır.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 40 yaş ve altı kişilerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Örnek kütlede 25-30 yaş arası gençler, %32,4 oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.



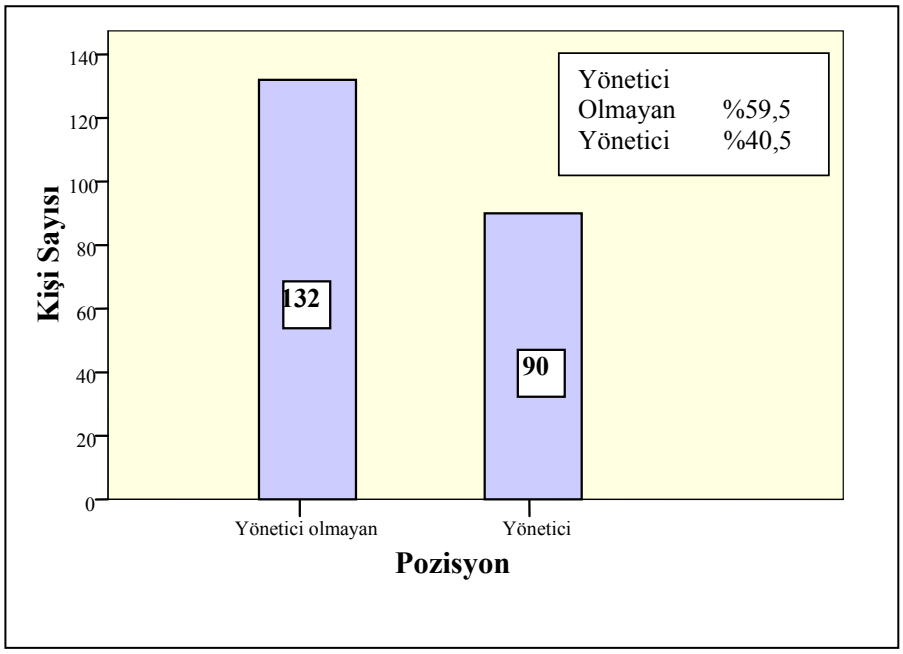
Şekil 10: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Katılımcılar medeni durumlarına göre dağılımları incelendiklerinde, örnek kütlenin %68,5'inin evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda evli bireylerin, bekar bireylere göre yaklaşık iki kat daha fazla sayıda oldukları görülmektedir.



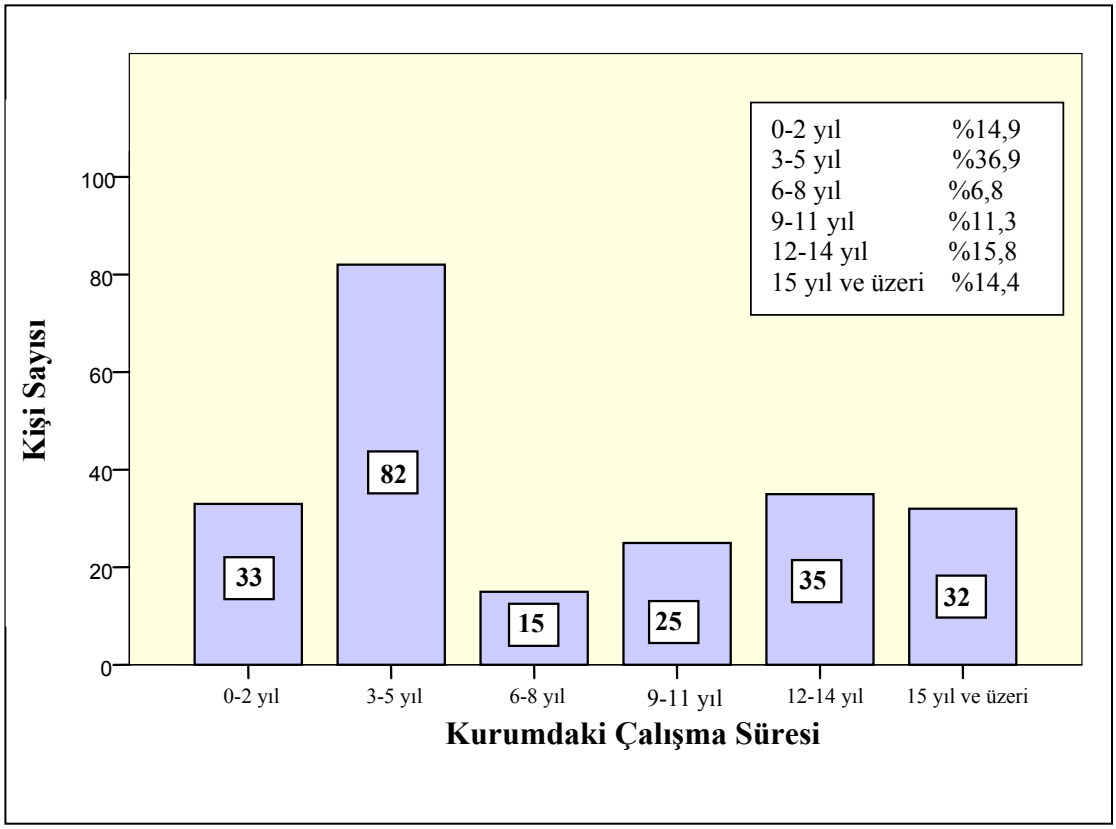
Şekil 11: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Katılımcıların bulundukları pozisyona göre dağılımları incelendiğinde, kendisine bağlı çalışanı olmayan kişiler %59,5'luk payla, yöneticilere göre daha büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır.



Şekil 12: Katılımcıların Kurum İçi Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumdaki kıdemleri incelendiğinde, büyük çoğunluğun 8 yıldan daha az süredir aynı kurumda çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi dağılımı 3-5 yıldır çalışan kişilerin, %36,9'luk payla büyük çoğunluğu oluşturduğunu göstermektedir.



Şekil 13: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

3.10. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ile kuruma duyulan güven ve öz yeterlilik inançları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan analizler incelenecektir. Kullanılan ölçeklerin ölçme gücünü ortaya koymak için güvenilirlik ve faktör analizleri; araştırmaya konu olan üç değişkenin demografik faktörlere göre farklılaşma durumlarını ortaya koymak için fark analizleri; hipotezleri test edip, değişkenler arası ilişkinin varlığını kanıtlamak için korelasyon analizi ve var olan ilişkinin yönünü tespit edebilmek için regresyon analizleri uygulanmıştır.

3.10.1.Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Toplam 222 kişiye uygulanan 42 ifadeli üç ölçeğin araştırma konusunu ölçmeye uygunluğunu test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi her bir ölçek için ayrı yapılmıştır. Kuruma güven, örgütsel bağlılık ve öz yeterlilik için yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri sonucu Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0,906, 0,888 ve 0,942 bulunmuştur. Bu ölçeklerin ayrıntılı güvenilirlik ve faktör analizlerine aşağıdaki başlıklarda değinilmiştir.

3.10.1.1.Kuruma Güven Ölçeği

Çalışanların kurumlarına karşı duydukları güveni ortaya koymak için pilot çalışma sonucunda toplam 11 ifade belirlenmiştir. Kuruma güven boyutunu en iyi temsil edecek ifadeleri belirleyebilmek için, ölçeğin güvenilirliğini kanıtladıktan sonra verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör Analizi sonucunda 9 ifadeye inen ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,906 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arası değerler alabilir. Sosyal Bilimlerde kabul edilebilir bir değerin en az 0,70[3] olması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda, kuruma güven ölçeğinin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Katsayı büyüdükçe güvenilirlik artacaktır ancak geriye kalan ifadelerin hiç biri güvenilirlik kat sayısını yükseltme özelliğine sahip olmadığı için daha fazla ifade elenmemiştir.

Örgütsel Güven düzeyini ölçmek için kullanılan ifadelerin faktör analizine uygunluk testi 0,861[4] olarak bulunmuş ve yüksek bir değer olduğu için faktör analizi verilere uygulanmıştır. (KMO > 0,7)

[3] Remzi Altunışık, v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, 2005, s.116.
[4] **Ae.,** s.217

Tablo 2: Örgütsel Güven Ölçeği İfadelerinin Faktör Analizi

İfadeler	Örgütsel Güven
	1. boyut
10	,827
2	,827
8	,785
9	,778
11	,770
1	,754
7	,738
3	,710
5	,626

Tüm faktörler aynı boyut altında toplanmıştır. 9 ifadenin de kuruma güven boyutunu temsil özelliği yeterlidir.

3.10.1.2.Kuruma Bağlılık Ölçeği

Çalışanların kuruma bağlılıklarını ölçmek amacıyla kullanılan Kuruma Bağlılık ölçeği, üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır. Her üç alt boyuta ayrı ayrı uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda duygusal, devam ve normatif bağlılık ifadelerinin güvenilirlik katsayıları 0,810, 0,832 ve 0,854; tüm kuruma bağlılık ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı ise 0,888 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik Analizi sonucu elenen ifadelere faktör analizi yapılıp yapılamayacağını test etmek için KMO and Bartlett's testi yapılmış ve 0,870 olan uygunluk değeri faktör analizi yapmak için yeterli bulunmuştur.

Tablo 3: Kuruma Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Faktör Analizi

İfadeler	Kuruma Bağlılık		
	1. boyut	2. boyut	3. boyut
12	,729		
18	,698		
15	,660		
14	,657		
13	,653		
17	,625		
16	,568		
37		,775	
29		,761	
35		,756	
36		,730	
27		,595	
32		,561	
20			,923
21			,901
22			,709
24			,434

Yapılan faktör analizi sonucunda 12, 13,14, 15, 16, 17, 18 numaralı ifadeler duygusal bağlılığı, 20, 21, 22, 24 numaralı ifadeler devam bağlılığını ve 27, 29, 32, 35, 36, 37 numaralı ifadeler normatif bağlılığı temsil etmektedir.

Güvenilirlik ve faktör analizleri sonunda duygusal bağlılık boyutunda hiçbir ifade elenmemiş, devam bağlılığı boyutunda 3 ve normatif bağlılık boyutunda 6 ifade elenerek toplam ifade sayısı 26 ifadeden 17 ifadeye düşmüştür.

3.10.1.3.Öz Yeterlilik Ölçeği

Çalışanların kendilerini yaptıkları işte ne derece yetkin gördüklerini ortaya koyan öz yeterlilik ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 1 ifade elenmiş ve güvenilirlik katsayısı 0,942 olarak bulunmuştur.

Yapılan eleme sonrası 4 ifade üzerinden faktör analizi yaptığımızda KMO and Bartlett's uygunluk testi sonucu 0,698 yüksek çıkmamış olsa da anlamlıdır. Bu sebeple faktör analizine devam etmekte bir sakınca yoktur.

Tablo 4: Öz Yeterlilik Ölçeği İfadelerinin Faktör Analizi

İfadeler	Öz Yeterlilik
	1. boyut
40	,932
38	,925
41	,923
39	,913

Tüm faktörler aynı boyut altında toplanmış olduğundan hiçbir ifade elenmeyecektir. 4 ifadenin de öz yeterlilik boyutunu temsil özelliği yüksektir.

3.10.2.Fark Analizleri

Araştırma sonuçlarına göre tüm katılımcıların kuruma güven, kurumsal bağlılık ve öz yeterlilik boyutlarına dair algıları incelenmiştir. Tüm katılımcıların her beş boyuta ilişkin algıları olumlu yöndedir. Katılımcıların her bir boyutla ilgili verdikleri cevapların ortalamasına bakacak olursak, öz yeterliliklerine ilişkin algıları 4,3874, duygusal bağlılıkları 3,9614, devam bağlılıkları 2,9955, normatif bağlılıkları 3,6689 ve kuruma güvenleri 4,0821 olarak görülmektedir. Öz yeterlilik diğer boyutlara göre daha olumlu yönde ve devam bağlılığına ilişkin algılarının ise diğer dört boyuta göre daha az olumlu değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

Tablo 5: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklarına İlişkin T-Testi

		Varyansların Eşitliği Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği T-Testi	
		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık (Çift Kuyruk)
Özyeterlilik	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,685	0,409	-0,893	0,373
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			-0,854	0,395
Duygusal Bağlılık	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	1,001	0,318	-0,437	0,663
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			-0,455	0,650
Devam Bağlılığı	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	3,022	0,084	0,883	0,378
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			0,939	0,349
Normatif Bağlılık	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,915	0,340	0,941	0,348
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			0,969	0,334
Kurumsal Güven	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	3,658	0,057	0,384	0,701
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			0,412	0,681

Katılımcıların medeni durum, pozisyon, yaş ve kurum içi çalışma sürelerine göre her beş boyuta ilişkin algılarını incelediğimizde; bekar ve evli bireylerin her beş boyuta ilişkin algılarında farklılık gözlemlenmemektedir.

Bağımsız iki grup arası fark testinde de görüldüğü gibi evli ve bekar bireylerin beş boyuta ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Aynı şekilde yönetici olan ve kendisine bağlı çalışanı bulunmayan iki grubun verdiği cevaplar arasında ortalamalar incelendiğinde farklılık gözlemlenmemiştir. Yapılan fark testi sonucunda yönetici olan ve olmayan katılımcıların beş boyuta ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Tablo 6: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Pozisyon Değişkenine Göre Farklarına İlişkin T-Testi

		Varyansların Eşitliği Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği T-Testi	
		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık (Çift Kuyruk)
Özyeterlilik	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,355	0,552	1,492	0,137
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			1,463	0,145
Duygusal Bağlılık	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,022	0,881	1,505	0,134
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			1,520	0,130
Devam Bağlılığı	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,013	0,908	-1,303	0,194
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			-1,298	0,196
Normatif Bağlılık	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,066	0,797	0,598	0,550
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			0,602	0,548
Kurumsal Güven	Varyansların eşit olduğu kabul edilirse	0,006	0,941	1,061	0,290
	Varyansların eşit olmadığı kabul edilirse			1,078	0,282

Katılımcılar yaş gruplarına göre ayrıştıklarında, cevapların ortalamaları arasında farklılıklar meydana gelmektedir. Bu farkların anlamlılık düzeyleri incelendiğinde sadece Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların içinde bulundukları yaş grubu büyüdükçe devam bağlılığı ve kurumsal güvene ilişkilerin algıları daha olumlu yönde olmaktadır.

Tablo 7: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş		Özyeterlilik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kuruma Güven
25-30	Ortalama	4,2813	3,8433	2,8576	3,6829	3,9043
	N	72	72	72	72	72
	Std. Sapma	,64723	,58493	,87696	,68983	,64366
31-36	Ortalama	4,5182	3,9351	2,8545	3,5727	4,1414
	N	55	55	55	55	55
	Std. Sapma	,49501	,77704	,74952	,79463	,75494
37-42	Ortalama	4,5111	4,1270	3,1889	3,7259	4,1086
	N	45	45	45	45	45
	Std. Sapma	,50833	,81851	1,11314	,83572	,72841
43-48	Ortalama	4,3182	3,9481	3,0114	3,4848	4,0960
	N	22	22	22	22	22
	Std. Sapma	,70787	,73182	,76562	,78664	,59519
49-54	Ortalama	4,2386	4,0649	3,5114	3,8939	4,3434
	N	22	22	22	22	22
	Std. Sapma	,54814	,68968	,95891	,83023	,52555
55 ve üzeri	Ortalama	4,3333	4,0476	2,5417	3,8056	4,4630
	N	6	6	6	6	6
	Std. Sapma	,51640	,58321	,33229	,60934	,30157
Toplam	Ortalama	4,3874	3,9614	2,9955	3,6689	4,0821
	N	222	222	222	222	222
	Std. Sapma	,58472	,71149	,90965	,76868	,67973

Devam bağlılığına ilişkin en olumlu algı 3,511 ortalama ile 49-54 yaş grubuna aittir. 55 ve üzeri yaş grubunda ise 2,541 ortalamayla ile tüm yaş gruplarından daha düşük bir ortalama elde edilmiştir. Bu düşüş 55 ve üzeri grubun 6 kişiyle temsil ediliyor olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu sebeple yaş grupları birleştirilerek altı gruptan üç gruba indirilmiştir. Kuruma duydukları güvene ilişkin algılara bakıldığında en yüksek ortalama 49 ve üzeri yaş grubuna, en düşük ortalama ise en genç olan 25-36 yaş grubuna aittir.

Tablo 8: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Birleştirilmiş Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş		Özyeterlilik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kuruma Güven
25-36	Ortalama	4,3839	3,8830	2,8563	3,6352	4,0070
	N	127	127	127	127	127
	Std. Sapma	,59578	,67354	,82105	,73605	,70116
36-48	Ortalama	4,4478	4,0682	3,1306	3,6468	4,1045
	N	67	67	67	67	67
	Std. Sapma	,58312	,79007	1,00976	,82190	,68299
49 +	Ortalama	4,2589	4,0612	3,3036	3,8750	4,3690
	N	28	28	28	28	28
	Std. Sapma	,53352	,65803	,94858	,77860	,48390
Toplam	Ortalama	4,3874	3,9614	2,9955	3,6689	4,0821
	N	222	222	222	222	222
	Std. Sapma	,58472	,71149	,90965	,76868	,67973

Birleştirilen yaş grupları ortalamalarına göre yapılan dağılım incelendiğinde, devam bağlılığının literatür bulgularıyla pararlel bir şekilde, yaş arttıkça artış gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda Tablo 9'da yer alan anova testi sonuçlarından da görüleceği gibi yaş artış gösterdikçe, kuruma güven algısındaki artış da anlamlı bulunmuştur.

Tablo 9: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Yaş Faktörüne Göre Farklarına İlişkin Anova Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Özyeterlilik	Gruplar Arası	,708	2	,354	1,035	,357
	Grup İçi	74,852	219	,342		
	Toplam	75,560	221			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1,824	2	,912	1,815	,165
	Grup İçi	110,049	219	,503		
	Toplam	111,873	221			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	6,341	2	3,171	3,933	,021
	Grup İçi	176,529	219	,806		
	Toplam	182,870	221			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	1,367	2	,683	1,158	,316
	Grup İçi	129,216	219	,590		
	Toplam	130,582	221			
Kuruma Güven	Gruplar Arası	3,055	2	1,528	3,378	,036
	Grup İçi	99,054	219	,452		
	Toplam	102,109	221			

Bu verilerden yola çıkarak, yaşı daha genç olan çalışanların kuruma karşı devam bağlılıklarının ve güvenlerinin diğer yaş gruplarına göre daha az olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Devam bağlılığına ve kuruma güvene ilişkin en olumlu algıya sahip grup 49 ve üzeri yaş grubu, olumsuza yakın algıya sahip olan katılımcılar ise 25-36 arası genç yaş grubudur.

Yaş grupları arasındaki anlamlı farkın hangi iki grup arasında olduğunu tespit etmek için Bonferroni analizi yapılmıştır. Hem devam bağlılığı hem de kuruma güven boyutunda 0,05 anlamlılık düzeyinde 25-36 ve 49 üzeri yaş grupları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmektedir. Literatürde yer alan araştırmalara göre yaş ve devam bağlılığı eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.[5]

[5] John P. Meyer, v.d. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, s.28.

Tablo 10: Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven Boyutlarına İlişkin Algıların Yaş Gruplarına Göre Farkları

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Yaşlar arası ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Devam Bağlılığı	25-36	37-48	-0,27430	0,13557	0,133
		49 +	-0,44727	0,18744	0,050
	37-48	25-36	0,27430	0,13557	0,133
		49 +	-0,17297	0,20204	1,000
	49 +	25-36	0,44727	0,18744	0,050
		37-48	0,17297	0,20204	1,000
Kuruma Güven	25-36	37-48	-0,09748	0,10155	1,000
		49 +	-0,36205	0,14041	0,032
	37-48	25-36	0,09748	0,10155	1,000
		49 +	-0,26457	0,15134	0,246
	49 +	25-36	0,36205	0,14041	0,032
		37-48	0,26457	0,15134	0,246

Katılımcıların kurum içi çalışma sürelerine göre her beş boyuta ilişkin algılarını incelediğimizde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve kuruma güvene ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmektedir.

Tablo 11: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Dağılımı

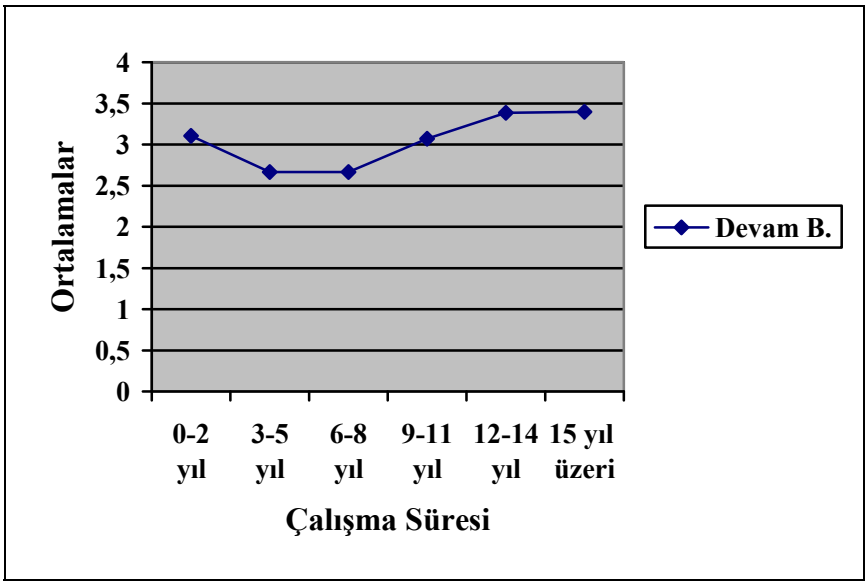
Kurumdaki Çalışma Süresi		Öz Yeterlilik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kuruma Güven
0-2 yıl	Ortalama	4,4394	3,9913	3,1061	3,7222	4,2189
	N	33	33	33	33	33
	Std. Sapma	,54497	,51252	,79557	,60333	,47016
3-5 yıl	Ortalama	4,2805	3,7474	2,6646	3,5467	3,8509
	N	82	82	82	82	82
	Std. Sapma	,58054	,71492	,81481	,74364	,76288
6-8 yıl	Ortalama	4,5167	3,7143	2,6667	3,4556	3,9333
	N	15	15	15	15	15
	Std. Sapma	,88875	,86392	,91450	,96046	,61550
9-11 yıl	Ortalama	4,5400	4,2857	3,0700	3,5800	4,2622
	N	25	25	25	25	25
	Std. Sapma	,58931	,55482	,99090	,83072	,54232
12-14 yıl	Ortalama	4,4714	4,1184	3,3857	3,8095	4,1841
	N	35	35	35	35	35
	Std. Sapma	,49546	,81954	,98021	,87647	,73255
15 yıl ve üzeri	Ortalama	4,3359	4,1696	3,3984	3,9427	4,3507
	N	32	32	32	32	32
	Std. Sapma	,53359	,61732	,78766	,65392	,52277
Toplam	Ortalama	4,3874	3,9614	2,9955	3,6689	4,0821
	N	222	222	222	222	222
	Std. Sapma	,58472	,71149	,90965	,76868	,67973

Kuruma karşı duyulan güven algısı en yüksek grup 15 yıl ve daha fazla süredir aynı kurumda çalışan kişiler, en düşük grup ise 3-5 yıl arası aynı kurumda çalışan kişilerdir. Ancak bu değer düşük olmasına rağmen olumlu yöndedir. Devam bağlılığına ilişkin algılar kurumdaki çalışma süresi arttıkça olumlu yönde artış göstermektedir. Ancak en az kıdeme sahip olan 0-2 yıl grubu 3-5 yıl grubuna göre daha olumlu ancak nötr bir yaklaşım içindedirler.

Her üç boyut için en düşük algılar 3-5 yıl ve 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan gruplarda gözlemlenmektedir. Duygusal bağlılık ve kuruma güven için bu algılar düşük fakat olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu gruplardaki katılımcıların devam bağlılığı algılarının olumsuz olduğu gözlemlenmektedir. Devam bağlılığının temelinde yer alan alternatiflerin azlığı ve mevcut menfaatleri kaybetmeme isteği[6] kıdemi en yüksek grubun aynı zamanda devam bağlılığının yüksek olmasına sebep

[6] **A.e.**, s.28.

olmaktadır. Aynı zamanda genç ve iş hayatının daha erken dönemlerinde olan çalışanların daha çok alternatifi olduğunu düşünmesi devam bağlılıklarına ilişkin algının olumsuz olmasının sebeplerinden biri olabilir.



Şekil 14: Katılımcıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Devam Bağlılığına İlişkin Ortalamaları

Ancak bu beklentiyi bozan 0-2 yıl kıdeme sahip olan grubun 3-5 yıl arası kıdeme sahip gruba göre devam bağlılığına daha olumlu yaklaşımıdır. İş hayatının en başında olan kişilerin günümüz iş dünyası şartlarında iş bulmanın zorluğu sonucu o kurumdaki ilk yıllarında işlerini daha hevesli, daha istekli yapmaları beklenebilir. 3-5 yıl arasındaki çalışanlar ise işlerinde artık tecrübe sahibi olmuş, kurum hakkında yeterince bilgi sahibi, doygunluğa ulaşmış kişilerdir ve daha çok iş alternatifleri vardır. Bu sebeple işten ayrılmaya yeni başlayanlara göre daha kolay karar verebilirler.

Tablo 12: Araştırma Boyutlarına İlişkin Algıların Çalışma Süresi Faktörüne Göre Farklarına İlişkin Anova Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Özyeterlilik	Gruplar Arası	2,191	5	,438	1,290	,269
	Grup İçi	73,369	216	,340		
	Toplam	75,560	221			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	9,581	5	1,916	4,046	,002
	Grup İçi	102,292	216	,474		
	Toplam	111,873	221			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	21,666	5	4,333	5,806	,000
	Grup İçi	161,205	216	,746		
	Toplam	182,870	221			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	5,289	5	1,058	1,824	,109
	Grup İçi	125,293	216	,580		
	Toplam	130,582	221			
Kuruma Güven	Gruplar Arası	8,814	5	1,763	4,082	,001
	Grup İçi	93,295	216	,432		
	Toplam	102,109	221			

Yapılan anova analizi sonucunda çalışma süresi gruplarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve kuruma güven boyutlarında 0,05 anlamlılık düzeyinde fark görülmektedir.

Bu farkın hangi kıdem grupları arasındaki anlamlı olduğunu tespit etmek için Bonferroni analizi yapılmıştır. 3-5 yıl ve 9-11 yıl aynı kurumda çalışan kişilerin duygusal bağlılığa ilişkin algıları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde, 3-5 yıl ve 15 üzeri yıl aynı kurumda çalışan kişilerin duygusal bağlılığa ilişkin algıları arasında 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Tablo 13: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven Boyutlarına İlişkin Algıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Farkları

Bağımlı Değişken	(I) Kurumdaki Çalışma Süresi	(J) Kurumdaki Çalışma Süresi	Gruplar arası ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	3-5 yıl	0-2 yıl	-0,24396	0,14187	1,000
		6-8 yıl	0,03310	0,19325	1,000
		9-11 yıl	-0,53833	0,15722	0,011
		12-14 yıl	-0,37098	0,13895	0,122
		15 yıl ve üzeri	-0,42226	0,14344	0,054
Devam Bağlılığı	3-5 yıl	0-2 yıl	-0,44143	0,17809	0,209
		6-8 yıl	-0,00203	0,24260	1,000
		9-11 yıl	-0,40537	0,19737	0,618
		12-14 yıl	-0,72108	0,17443	0,001
		15 yıl ve üzeri	-0,73380	0,18007	0,001
Kuruma Güven	3-5 yıl	0-2 yıl	-0,36791	0,13548	0,107
		6-8 yıl	-0,08238	0,18456	1,000
		9-11 yıl	-0,41127	0,15015	0,100
		12-14 yıl	-0,33318	0,13269	0,192
		15 yıl ve üzeri	-0,49975	0,13698	0,005

Hem 3-5 yıl ve 12-14 yıldır, hem de 3-5 yıl ve 15 yıl üzeri aynı kurumda çalışan kişilerin devam bağlılıklarına ilişkin algıları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Kuruma karşı güvene ilişkin algılar incelendiğinde 3-5 yıl ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

3.10.3.Korelasyon Analizleri

Örgütsel güven, öz yeterlilik ve duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için %5 anlamlılık düzeyinde korelasyon analizi yapılmıştır.

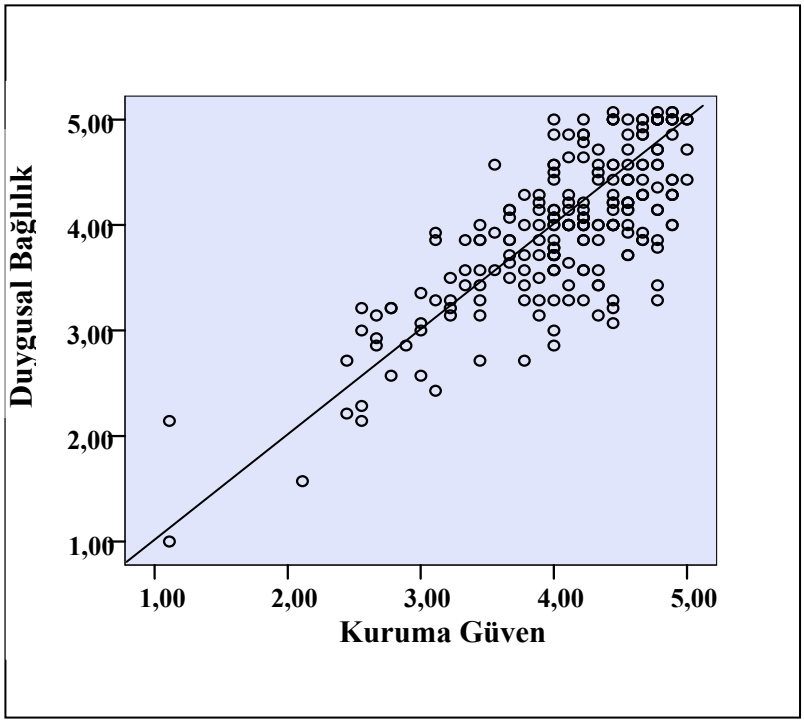
Tablo 14: Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kuruma Güven	özyeterlilik
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	1				
	Anl. (Çift Kuyruk)					
	N	222				
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	0,381*	1			
	Anl. (Çift Kuyruk)	0,000				
	N	222	222			
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	0,558*	0,485*	1		
	Anl. (Çift Kuyruk)	0,000	0,000			
	N	222	222	222		
Kuruma Güven	Pearson Korelasyon	0,763*	0,310*	0,495*	1	
	Anl. (Çift Kuyruk)	0,000	0,000	0,000		
	N	222	222	222	222	
özyeterlilik	Pearson Korelasyon	0,133*	-0,065	0,014	0,049	1
	Anl. (Çift Kuyruk)	0,047	0,333	0,836	0,465	
	N	222	222	222	222	222

***** 0,05 düzeyinde ilişki anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın, kuruma güven ve öz yeterlilik algısıyla arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda H_{1A} kabul, H_{0A} hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer aldığından dolayı[7] duygusal bağlılık ile kuruma güven arasındaki ilişki, analize giren diğer tüm boyutlar arasında en kuvvetli olandır (r=0,763). Öz yeterlilik ile duygusal bağlılık ilişkisinin korelasyon katsayısına bakarak anlamlı ancak analizdeki diğer ilişkilere göre çok zayıf olduğunu söyleyebiliriz (r=0,133). Bu ilişki sıfıra yakın ancak sıfırdan büyük bir değer aldığı için H_{1D} kabul, H_{0D} hipotezi reddedilmiştir.

[7] Remzi Altunışık, v.d., **a.g.e.,** s.200.



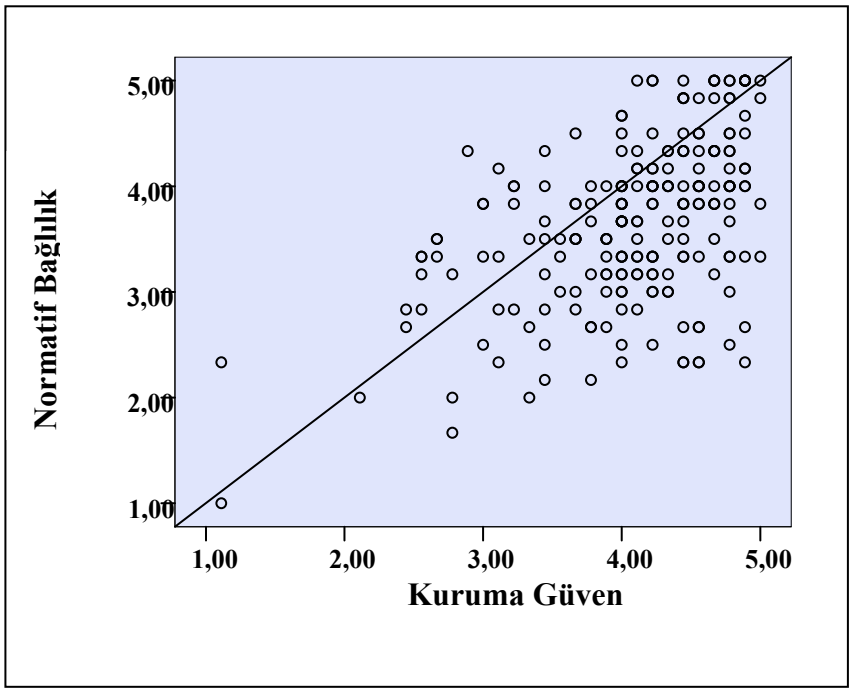
Şekil 15: Katılımcıların Duygusal Bağlılık ve Kuruma Karşı Güven Algılarının İlişkisi

Bu ilişkiyi grafik olarak gösterdiğimizde, noktaların yerleşimi kuruma güven arttıkça duygusal bağlılık da artacak şekilde olduğu görülmektedir. Noktalar tam doğrusal bir çizgi oluşturmasa da, doğrusal bir çizgiye yaklaşmış olmaları aralarında pozitif ve yüksek bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Duygusal bağlılık işverenler tarafından olması en çok istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal olarak çalıştığı kuruma bağlı olan bireyler, sahip oldukları aidiyet hissi sebebiyle yüksek performans gösterme eğilimde olacaklardır. Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılığı oluşturabilmek için kurumların çalışanların güvenlerini kazanmaları ve sahip oldukları yetkinliklerle işlerini hakkıyla yapabileceklerine inanmalarını sağlamaktır. Çalışanların kuruma karşı güven duygusu geliştirebilmeleri için öncelikle kurumun güvenilir ve ahlaki kurallar çerçevesinde iş yapıyor olması gereklidir. Düzgün bir çalışma ahlakı benimsemeyen şirketlere, çalışanları tarafından güven duyulması beklenemez. Çalışan, yönetici ve iş arkadaşları ilişkileri, kişilerin kurumlarına güven duymasının diğer sebeplerinden biridir. Yöneticilerin destekleyici, samimi, eşit ve adaletli davranan kişiler olması, çalışanlarının onlara

karşı güvenini arttırıcı rol oynamaktadır. Aynı kurumda çalışan kişilerin ortak sosyal etkinlikler içinde bulunması çalışan ilişkilerini pekiştirecek, bununla birlikte takım olma adına yapılan girişimler iş arkadaşları arasında güven temellerinin atılmasını ve duygusal bağlılığın artması için etkili olacaktır.

Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile kuruma güven arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ve kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur (r=0,495). Ancak devam bağlılığı ve kuruma güven arasındaki ilişkiye göre daha güçlüdür



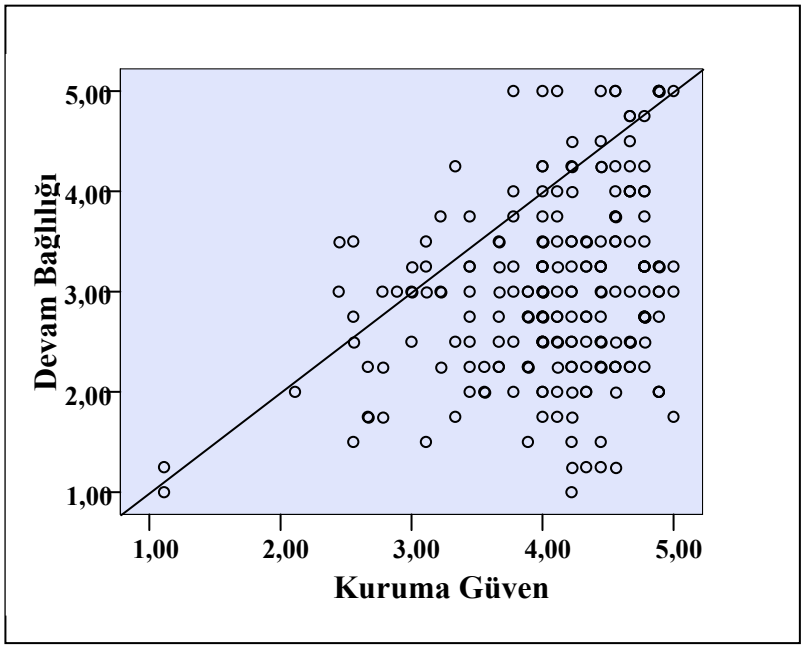
Şekil 16: Katılımcıların Normatif Bağlılık ve Kuruma Karşı Güven Algılarının İlişkisi

Bu ilişkiyi grafik olarak gösterdiğimizde, duygusal bağlılık ve kuruma güven grafiğindeki dağılımına göre daha seyrek noktalar oluşmaktadır. Bu saçılma ilişkinin daha zayıf olmasından kaynaklanmaktadır (r=0,495). Bu ilişki düzeyine bakarak H_{1C} hipotezi kabul, H_{0C} hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılık, çalışanlardaki yüksek sorumluluk bilincine bağlı olarak oluştuğu için duygusal bağlılık gibi işverenlerce çalışanlarda var olması istenen bir bağlılık

türüdür. Çalışanların kişisel yararları için değil yaptıklarının doğru ve ahlaklı olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanın o kurumda kalmaya ve o kurum için faydalı şeyler yapmaya karar verebilmesi, kuruma girdikten sonra geçireceği zamana bağlıdır. Bu süreçte oluşacak güven duygusu, çalışanda vefa, sadakat gibi duyguların gelişmesine ve normatif bağlılığının artmasına neden olacaktır.

Devam bağlılığı ve kuruma güven ilişkisi, diğer iki bağlılık türüyle olan ilişkilere göre en zayıfıdır (r=0,310). Bu ilişkinin grafiğinde doğrusal bir görüntü net olarak elde edilememiştir. Bu durumda korelasyon katsayısı sıfırdan büyük bir değer aldığı için H_{1B} hipotezi kabul, H_{0B} hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 17: Katılımcıların Devam Bağlılığı ve Kuruma Karşı Güven Algılarının İlişkisi

Ancak korelasyon analiziyle, literatürdeki araştırmalara paralel bir sonuç elde edilememiştir. Devam bağlılığı en az düzeyde performans göstermeye sebep olduğundan dolayı işverenlerce tercih edilmeyen bir bağlılık türüdür. Devam bağlılığı kişinin işinden çok, elde edeceklerine odaklanması menfaatleri gereği kurumda kalmasına sebep olmaktadır. Çalışanda artan güven duygusu, onun daha

çok duygusal ve normatif bağlılık geliştirme ve devam bağlılığının azalma eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda düşük güven düzeylerinin, bir süre sonra yüksek devam bağlılığına sebep olması olası sonuçlardan biridir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık ile kuruma karşı güven algısı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Tablo 13'de yer alan korelasyon katsayılarına bakarak devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile öz yeterlilik arasında anlamlı ilişkilerin tespit edilemediğini söyleyebiliriz. Bu durumda H_{0E} ve H_{0F} hipotezleri kabul, H_{1E} ve H_{1F} hipotezleri reddedilmiştir. Yalnızca duygusal bağlılık ve öz yeterlilik inancı arasında anlamlı ancak göreceli olarak zayıf bir ilişki söz konusudur (r=0,133).

3.10.4. Regresyon Analizleri

Araştırmada öz yeterlilik ve örgütsel güven algısının, örgütsel bağlılık boyutlarına olan etkilerini saptamak amacıyla basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

Korelasyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde, öz yeterlilik algısı ile devam ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmediği için regresyon analizi de bu boyutlar arasında gerçekleştirilmemiştir. Duygusal bağlılık ile ilişkili olan bağımsız değişkenler öz yeterlilik inancı ve kuruma güven algısıdır. Duygusal bağlılık ile öz yeterlilik arasındaki anlamlı fakat diğerlerine göre zayıf bir ilişkidir. İlişkinin zayıf olmasına rağmen anlamlı çıkmasının temel sebebi örneklem sayısının büyüklüğüdür. Aralarındaki korelasyon düşük de olsa, duygusal bağlılığın anlamlı bir kısmını açıklayabileceği düşüncesiyle öz yeterlilik bağımsız değişkenine regresyon analizinde yer verilmiştir.

Kuruma güven algısı ve öz yeterlilik boyutlarının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizi istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Kuruma güven ve öz yeterlilik bağımsız değişkenleri, duygusal bağlılık bağımlı değişkeninde meydana gelecek değişimin 0,587'sini açıklamaktadır.

Tablo 15: Duygusal Bağlılık, Kuruma Güven ve Öz Yeterlilik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
Kuruma Güven Öz Yeterlilik	0,769	0,591	0,587

Kuruma güven algısı ve öz yeterlilik inancının, duygusal bağlılık üzerinde yarattığı etkiyi, katsayı tablosundan yola çıkarak aşağıdaki formülle ifade edebiliriz.

Tablo 16: Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	,211	,290		,727	,468
Kuruma Güven	,793	,045	,758	17,513	,000
öz yeterlilik	,117	,053	,096	2,215	,028

Duygusal Bağlılık = 0,211 + 0,793 Kuruma Güven + 0,117 Öz Yeterlilik

Bu durumda hem kuruma güven algısı, hem de öz yeterlilik inancı duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Öz yeterlilik etkisi sabit tutulduğunda kuruma güvene ilişkin meydana gelen bir birimlik artış, duygusal bağlılıkta 0,798 birim artış sağlamaktadır. Kuruma güven etkisi sabit tutulduğunda öz yeterlilik inancında meydana gelecek bir birimlik artış, duygusal bağlılıkta 0,117 birimlik artış sağlamaktadır.

Kuruma güven algısının ikinci bağımsız değişken olan normatif bağlılık üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizi istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Kuruma güven, devam bağlılığı bağımlı değişkeninde meydana gelen değişimin 0,085'ini açıklayabilmektedir. Bu oran anlamlı ancak devam bağlılığını açıklama düzeyi zayıftır.

Tablo 17: Devam Bağlılığı ve Kuruma Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
Kuruma Güven	0,310	0,089	0,085

Kuruma güven algısının, devam bağlılığı üzerinde yarattığı etkiyi, katsayı tablosundan yola çıkarak aşağıdaki formülle ifade edebiliriz.

Tablo 18: Devam Bağlılığı Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,363	,356		3,826	,000
Kuruma Güven	,400	,086	,310	4,644	,000

Devam Bağlılığı = 1,363 + 0,4 Kuruma Güven

Regresyon analizi sonucuna göre kuruma güven algısı, devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Kuruma güvene ilişkin meydana gelen bir birimlik artış, devam bağlılığında 0,4 birim artış sağlamaktadır.

Kuruma güven algısını üçüncü bağımsız değişken olan normatif bağlılık üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizi istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Kuruma güven, normatif bağlılık bağımlı değişkeninde meydana gelecek değişimin 0,242'sini açıklayabilmektedir.

Tablo 19: Normatif Bağlılık ve Kuruma Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
Kuruma Güven	0,495	0,245	0,242

Kuruma güven algısının, normatif bağlılık üzerinde yarattığı etkiyi, katsayı tablosundan yola çıkarak aşağıdaki formülle ifade edebiliriz.

Tablo 20: Normatif Bağlılık Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,382	,274		5,043	,000
Kuruma Güven	,560	,066	,495	8,458	,000

Normatif Bağlılık = 1,382 + 0,560 Kuruma Güven

Bu durumda kuruma güven algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Kuruma güvene ilişkin meydana gelen bir birimlik artış, normatif bağlılık algısında 0,560 birim artış sağlamaktadır.

3.11. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmada kullanılan Örgütsel Güven, Öz Yeterlilik ve Kuruma Bağlılık ölçeklerinin yapılan analizler sonucunda geçerli ve güvenilir olduğu kanıtlanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmaya konu olan öz yeterlilik inancı, kuruma güven, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının çalışanların demografik özelliklerine göre farklarını incelediğimizde medeni durum ve yönetici olup-olmama durumu ile anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Evli bireylerin, artan sorumlulukları gereği bekar bireylere göre bağlılıklarının daha olumlu olması beklenirken, analiz sonunda bu beklenti doğrulanmamıştır. Medeni durum faktörüne göre farklılaşmamasının temel sebeplerinden biri, bekar bireylerin sayıca evlilerin yarısı kadar olmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Literatürde yer alan yaş ve devam bağlılığı arasındaki pozitif yönlü ilişki, bu araştırmada da doğrulanmıştır. Kişilerin yaşı arttıkça, kuruma olan devam bağlılıkları da olumlu yönde artış göstermektedir. Yaş ilerledikçe çalışanların örgütten elde edeceği kazançların da artması ve azalan alternatifler karşısında iş bulma zorluğu göz önünde bulundurulduğunda ileriki yaştaki çalışanların devam bağlılıklarının gençlere göre yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Devam bağlılığı tanımlarında da ifade edildiği gibi kişinin kendini o kurumda çalışmaya mecbur hissetmesinin temel sebebi elde etmiş ve edecek olduğu menfaatlerdir. Bu sebeple iş verenler devam bağlılığının çalışanlarda yüksek olmasını tercih etmeyebilirler. Literatürde yaş ve kuruma karşı

güven arasında kesin bir yargıya varılamamış olsa da bu araştırmada yaş ve kuruma karşı güven duygusu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yaş ilerledikçe, çalışanların kuruma duydukları güven de artış göstermektedir. Dördüncü demografik faktör olan kurumda çalışma süresi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve kuruma güven değişkenleri arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Ancak bu farklar kurum içi çalışma süresi arttıkça aynı oranda artış göstermemektedir. Tablo 10'da görüldüğü gibi 0-2 yıl süreyle çalışanların her üç boyuta ilişkin algısı 3-5 yıl ve 6-8 yıl çalışanlara göre daha yüksektir. Kurumsal güven ve duygusal bağlılık değişkenleri için 9-11 yıl itibariyle algılar tekrar düzensiz biçimde değişiklik göstermektedir. Literatürde duygusal bağlılık ve kurumsal güvenin çalışma süresine göre hem farklılık gösterdiği hem de göstermediği bir çok çalışma mevcuttur. Bu sebeple bu konuda kesin bir yargı ortaya koymak doğru olmayacaktır. Ancak kişinin çalışma süresi arttıkça, kıdemine bağlı olarak elde edeceği bir takım ek haklar ya da terfiler sebebiyle devam bağlılığına ilişkin algılarında olumlu yönde bir artış olması doğrulanan bir beklenti olmuştur.

Araştırmanın amaç ve hipotezleri değerlendirildiğinde, yapılan ilişki testleriyle kuruma güven ve öz yeterlilik bağımsız değişkenlerinin, duygusal, normatif ve devam bağlılığı bağımlı değişkenleriyle olan ilişkileri amaçlandığı gibi ortaya konmuş; kabul ve reddedilen hipotezler gerekçeleriyle belirtilmiştir. Duygusal bağlılık bağımlı değişkeniyle, kuruma güven bağımsız değişkeni arasında en yüksek ilişki düzeyi tespit edilmiştir. Diğer bağlılık türlerinin kuruma güven bağımsız değişkeniyle olan ilişkileri daha zayıf düzeydedir. Öz yeterlilik bağımsız değişkeniyle arasında ilişki bulunan tek bağlılık türü duygusal bağlılık olarak tespit edilmiştir. Ancak bu anlamlı ilişki araştırmadaki diğer sonuçlara göre zayıf bir ilişkidir. Normatif bağlılık bağımlı değişkeniyle, kuruma güven bağımsız değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal bağlılığa göre daha güçsüz ancak olumlu bir ilişki tespit edilmiştir Her iki bağlılık türüyle kuruma güven bağımsız değişkeni arasındaki ilişkiler, literatürdeki araştırmalarla benzer sonuçlar vermiştir.[8] Devam bağlılığı bağımlı değişkeni ve kuruma güven bağımsız değişkeni arasındaki ilişki

[8] Kürşad Yılmaz, "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools", **Journal of Applied Sciences,** 8, 12, 2008, s.2295.

incelendiğinde, aralarında anlamlı ve zayıf sayılacak bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, aralarında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu görüyoruz.[9] Kuruma güvenleri arttıkça, devam bağlılıklarının azalması gerekirken, bu araştırmada katılımcıların devam bağlılıkları zayıf bir oranda artış göstermektedir.

[9] Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan, Judith Shamian, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", **Health Care Manage Review**, 26, 3, 2001, s.18.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş hayatındaki rekabet nedeniyle, tüm iş verenler kaliteli elemanlarını elde tutma çabası içindedirler. Bunu sağlamanın en temel yollarından biri çalışanların kuruma olan bağlılıklarını sağlamaktır. Literatürde bağlılığı arttırıcı faktörler incelenerek, bu çalışmada kuruma bağlılık ve öz yeterlilik inancının kuruma bağlılık alt boyutlarıyla olan ilişkisini açıklamak amaçlanmıştır.

Çalışanlardaki örgütsel bağlılık eğilimi onların olumlu iş davranışları sergilemelerine, işlerinden daha çok tatmin duymalarına, devamsızlıkların azalmasına, örgütün hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini benimseyerek daha yüksek kalitede iş yapmalarına sebep olmaktadır. Çalışanların kuruma duydukları güven, örgütün temel faaliyetlerini gerçekleştirirken işbirliği içinde hareket etmenin temelini oluşturur.[10] Literatürdeki araştırmalarından yola çıkılarak kuruma karşı güven eğilimi yüksek olan çalışanların, sadakat duygularının artacağı dolayısıyla kuruma karşı bağlılıklarının da yüksek olacağı ön görülmektedir.

Çalışanların sahip olduğu düşük güven düzeyi, bir süre sonra kuruma karşı inançlarının güçsüzleşmesine ve kurumlarına olan olumlu düşüncelerinin değişmesine sebep olacaktır. Böyle bir durumda çalışanlarda, kurumun artık çalışan çıkarlarını gözetmediği, onların yararına işler yapılmadığı düşüncesinin oluşması olasıdır. Yeterince dikkate alınmadıklarını düşünen çalışanların ise sonuç olarak kurumla olan bağlantılarını kesme ve işten ayrılma eğiliminde olmaları kaçınılmazdır.

Firmaların diğerlerinden ve daha önemlisi rakiplerinden farklılaşabilmeleri için çalışanlarının hissettiği güven duygusunu mümkün olduğunca yüksek kılması, firmanın mevcut yapısını koruyabilmesi ve geliştirebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bu sebeple güvene dayalı değerleri ve inançları destekleyici bir sistem kurmak ve çalışanların bu sistemi benimsemelerini sağlamak gereklidir. Ancak bu

[10] Rana Özen Kutanis, Emine Çetinel, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Bir Örnek Olay", **1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi,** Sakarya, Kasım 2008, s.631.

duyarlı kültürün oluşturulması uzun bir zaman alacağı için öncelikle çalışma ortamında iyi bir iletişim sisteminin kurulması, eşit ve adaletli karar alma mekanizmasının varlığı için belirli kural ve standartların oluşturulması, bu kültürü kurma süresinde olumlu katkılar sağlayacaktır. Bunun için öncelikle kurumun dürüst ve saygın olarak bilinen bir kurum olması, yöneticilerin adil davranışlar sergilemesi, kayırmaların olmaması, açık iletişim ortamlarının yaratılması, kurum politikalarının tüm çalışanlara eşit uygulanması ve yazılı hale getirilmesi, terfi şartlarının standartlaştırılması gibi uygulamalar kurum ve yöneticiler tarafından benimsenerek hayata geçirilmelidir. Aynı zamanda proje gruplarının kurulması, rotasyon sisteminin kullanılması, sosyal sorumluluk projeleri oluşturmak, ortak eğitimler ve buz kırıcı aktiviteler düzenlemek çalışanlar arası iletişimin sıklığını ve etkinliğini arttıracaktır.

Kuruma olan duygusal bağlılığı diğerlerine göre daha düşük olan 3-5 yıl kıdemli çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim programlarının sağlanması, üstün performanslı kişiler için ödüllendirme ve takdir programlarının oluşturulması, görev tanımlarında yapılacak değişiklikler, kariyer yollarının oluşturulup kendileriyle paylaşılması, geleceklerini bu kurumda görmeleri ve bağlılıklarının artması için önemli adımlar olarak sıralanabilir.

Bu öneriler örgütlerin rekabet güçlerini arttırıp, varlıklarını sürdürebilmeleri için faydalı olacak unsurları içermektedir. Birbirlerine güvenen ve kendi yeterliliklerine inanan çalışanların bulunduğu bir kurumda bağlılık ve buna bağlı oluşan yüksek performans, kurumların uzun süre var olmalarını sağlayacak temel bir gereksinim olduğu ortaya konmuştur.

KAYNAKÇA

Alderfer, Clayton P., Kenwyn K. Smith: "Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations", **Administrative Sciences Quarterly**, 27, 1, 1982, s.35-65

Allen, Natalie J., John P. Meyer: "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psycholgy**, 63, 1990, s.4-8.

Altunışık, Remzi, v.d.: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, 2005.

Anderson, Erin, Barton Weitz: "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, 29, 1, 1992, s.19.

Anderson, Stella E., Larry J. Williams: "Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work", **Journal of Applied Psychology**, 81, 3, 1996, s.285-291.

Angle, Harold L. James L. Perry: "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness",

Administrative Science Quarterly, 26, 1981, s.7.

Arıcasoy, Ozan: "Kablo Sektör Raporu", **İstanbul Ticaret Odası**, (Çevrimiçi) http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-46.pdf, 04 Temmuz 2009.

Arino, Africa, v.d.: "Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures", **International Studies of Management and Organization**, 27, 1, 1997, s.33.

Aven, Forrest F., Barbara Parker, Glenn McEvoy: "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis.", **Journal of Business Research**, 26, 1993, s.65.

Bachmann, Reinhard: "Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization", **The Trust Process in Organizations**, Ed. by. Bart Nooteboom, Frederique Six, United Kingdom, Edward Elgar Publishing, 2003, s. 65

Balfour, Danny L., Barton Wechsler: "Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations", **Public Productivity & Management Review**, Mart 19, 1996, s.262-264.

Baltaş, Acar: **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009

Bandura, Albert: "Organizational Applications of Social Cognitive Theory", **Australian Journal of Management,** 13, 2, 1988, s.143.

Bandura, Albert: "Self Efficacy Mechanism in Human Agency", **American Psychologist**,, 37, 2, 1982, s.127-128.

Bandura, Albert: **Self Efficacy: The exercise of control**, New York, W.H. Freeman, 1997.

Bandura, Albert: "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, 84, 2, 1977, s.194-202.

Bandura, Albert: "Self-regulation of Motivation and Action Through Goal Systems", **Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation,** Ed. By. Vernon Hamilton, Gordon H. Bower, Nico H. Frijda, Springer, 1988, s.49.

Bandura, Albert: **Social Cognitive Theory, Annals of Child Development. Vol. 6. Six Theories of Child Development**, Greenwich, CT: JAI Press, 1989

Bandura, Albert, Forest J. Jourden: "Self-Regulatory Mechanisms Governing the Impact of Social Comparison on Complex Decision Making", **Journal of Personality and Social Psychology**, 60,6, 1991, s.949.

Basım, H.Nejat Harun Sesen: "Örgütsel Vatandaslık Davranışı Ölçegi Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 61, 4, 2006, s.87.

Bateman, Thomas S., Stephen Strasser: "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment" **Academy of Management Journal,** 27, 1, 1984, s.95.

Becker, Howard S.: "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, 66, 1, 1960, s.33-39

Becker, Thomas E. v.d.: "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance", **Academy of Management Journal**, 39, 2, 1996, s.468.

Blau, Gary: "Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 2003, s.470.

Boyle, Richard, Phillip Bonacich: "The Development of Trust and Mistrust in Mixed-motives Games.", **Sociometry**, 33, 2, 1970, s.130.

Börü, Deniz: "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsanlar Kim?", **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Çevrimiçi) http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf , 10 Aralık 2008.

Brewer, Marilyn B.: "In-group Favoritism: The Subtle Side of Intergroup Discrimination." **Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics**, Ed. by. David M. Messick, Ann E. Tenbrunsel, New York, Sage, 1997, s.166.

Brockner, Joel, Tom R. Tyler, Rochelle Cooper-Schneider: "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall", **Administrative Science Ouarterly**, 37, 1992, s.244.

Buchanan, Bruce: "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Sciences Quarterly**, 19, 4, 1968, S.533.

Burt, Ronald, Marc Knez: "Kinds of Third Party Effects on Trust", **Organizational Trust**, Ed. By. Roderick M. Kramer, Oxford, Oxford University Press, 2006, s.229-263

Butler, John K.: "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory ", **Journal of Management**, 17, 3, 1991, s.647.

Carnevale, David G., B. Wechsler: "Trust in the Public Sector", **Administration and Society**, 23, 1992, s.473.

Chiu, Warren C.K., Catherine W. N.: "Women-friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong", **Joumal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 1999, s.489.

Clark, Margaret S., v.d.: "Recipient's Mood, Relationship Type, and Helping", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 1, 1987, s.94

Cohen, Aaron: "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 6, 1992, s.542.

Cohen, Aaron: "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 17, 3, 2007, s.337.

Cook, John, Toby Wall: "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non-fulfilment.", **Journal of Occupational Psychology**, 53, 1980, s.39-40

Costigan, Robert, D.Selim S. Ilter, J. Jason Berman: "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", **Journal of Managerial Issues**, 10, 3, Güz 1998, s.306-310

Couch, Laurie L., Warren H. Jones: "Measuring Levels of Trust.", **Journal Of Research In Personality**, 31**,** 1997, s.320.

Creed, Douglas, Raymond Miles: "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls**.**", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.18-20.

Cufaude, Jeffrey: "Creating Organizational Trust", **Association Management**, Temmuz 1999, s.28-29

Culbert, Samuel A.,
John J.McDonough: "The Politics of Trust and Organization Empowerment", **Public Administratrion Quarterly**, Yaz, 1986, s.182.

Cummings, Larry L.,
Phillip Bromiley: "The Organizational Trust Inventory: Development and Validation", **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996.

Daboval, Jeanne, v.d.: "A Trust Inventory for Small Businesses", **Southwest Small Business Institute Association**, (Çevrimiçi) http://sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf , 1 Nisan 2009.

Dale, Kathleen, Marilyn L. Fox: "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress", **Journal of Managerial Issues**, 20, 1, 2008, s.111-112.

Dam, Karen van: "Employee Attitudes Toward Job Changes: An Application and Extension of Rusbult and Farrell's Investment Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 2005, s.256.

Dasgupta, Partha: "Trust as a Commodity", in Diego Gambetta, (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**

Electronic Edition, Ed. By. Diego Gambetta, (Çevrimiçi) http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.25.5180&rep=rep1&type=pdf, 20 Mayıs 2009.

Dawes, Robyn M.: **House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth**, The Free Pres, New York, 1994

DeConinck, James, C. Dean Stilwell: "Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executives", **American Business Review**, 14, 2, 1996, s.83.

Deluga, Ronald J.: "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67, 1994, s.318.

Deluga, Ronald J.: "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior.", **Military Psychology**, 7, 1, 1995, s.3-4.

Deutsch, Morton: Trust and Suspicion", **Journal of Conflict Resolution**, 2, 4, 1958, s.265.

Deutsch, Morton: "The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes", **The American Behavioral Scientist**, 17, 2, 1973, s.243.

Dirks, Kurt T.: "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 84, 1999, s.448.

Doney, Patricia M.,
Joseph P.Cannon, Michael R. Mullen: "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.605-607.

Driscoll, James W.: "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 21, 1, 1978, s.51.

Dubin, Robert,
Joseph E. Champoux,
Lynnan W. Porter: "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, 20, 3, 1975, s.414.

Eden, Dov, Yaakov Zuk: "Seasickness as a Self-fulfilling Prophecy: Raising Self-efficacy to Boost Performance at Sea", **Journal of Applied Psychology**, 80, 5, 1995, s.629.

Falkenburg, Karin, Birgit Schyns: "Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours", **Management Research News**, 30, 10, 2007, s.708.

Fein, Steven, James L. Hilton: "Judging Others in the Shadow of Suspicion", **Motivation and Emotion**, 18, 2, 1994, s.192.

Ferres, Natalie, Julia Connell, Anthony Travaglione: "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 2004, s.621.

Festinger, Leon: "Informal Social Communication", **Psychological Review**, 57, 5, 1950, s.274.

Ford, Dianne: "Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success", **Handbook on Knowledge Management**, Kasım 2002, s:12.

Friedland, Nehemia: "Atrribution of Control as a Determinant of Cooperation in Exchange Interactions.", **Journal of Applied Asocial Psychology**, 20, 1990, s.303-320.

Gabarro, John J.: **The Dynamics of Taking Charge**, Boston, Harvard Business School Pres, 1987.

Gabarro, John J.: "The Development of Trust, Influence and Expectations.", **Interpersonal Behavior**, **Communication and Understanding in Relationships**, Ed. By. Anthony Athos,

John J. Gabarro, New Jersey, Prentice Hall, 1978, s.291.

Ganesan, Shankar, Ron Hess: "Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship", **Marketing Letters**, 8, 4, 1997, s.441.

Gefen, David, Elene Karahanna, Detmar W Straub: "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", **MIS Quarterly**, 27, 1, 2003, s.64.

Giffin, Kim: "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in The Communication Department", **Psychological Bullettin**, 68, 1967, s.104.

Gilbert, Jacqueline A., Thomas Li-Ping Tang: "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, 27, 3, Güz 1998, s.32.

Gist, Marilyn E.: "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", **Academy of Management Review**, 12, 3, 1987, s.472.

Gist, Marilyn E., Terence R. Mitchell: "Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Dimensions and Malleability", **Academy of Management Review**, 17, 2, 1992, s.185.

Griffin, Marie L., John R. Hepburn, "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", **Journal of Criminal Justice**, 33, 2005, s.612.

Gurtman, Michael B.: "Trust, Distrust and Interpersonal Problems, A circumflex analysis." **Journal of Personal Sociology Psychology**, 62, 6, 1992, s.1000.

Heimovics, Richard: "Trust and Influence in an Ambiguous Group Setting", **Small Group Behavior**, 15, 44, 1984, s.545-552.

Holmstrom, Bengt: "Moral Hazard and Observability", **The Bell Journal of Economics**, 10, 1, 1979, s.75

Hosmer, Larue Tone: "Trust the Connection Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics." **Academy of Management Review**, 20, 2, 1995, s.389.

Howell, John P.,
Peter W. Dorfman: "Substitutes for Leadership: Test of a Construct", **Academy of Management Journal**, 24, 4, 1981, s.717.

Hrebiniak, Lawrence G.,
Joseph A. Alutto: "Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, s.570.

Hrebiniak, Lawrence G.: "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", **Academy of Management Journal**, 17, 4, 1974, s.651.

Hunter, Larry W.,
Sherry M. B. Thatcher: "Feeling The Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance", **Academy of Management Journal**, 50, 4, 2007, s.954-955.

Jermier, John M.,
Leslie J. Berkes: "Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model", **Administrative Science Quarterly**, 24, 1, 1979, s.7.

Johnston, Mark W., v.d.: "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on

Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", **Journal of Marketing Research**, 27, 1990, s.333.

Jones, Gareth, Jennifer George: "The Experinece and Evolution of Trust", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.531-542

Kanter, Rosabeth Moss: "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33, 4, 1968, s.499-507.

Kelman, Herbert C.: "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change", **The Journal of Conflict Resolution**, 2, 1, 1958, s.53.

Kipnis, David: "Trust and Technology", **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s:47

Kirkpatrick, Shelley A., Edwin A. Locke: "Leadership: Do Traits Matter?"**, Academy of Management Executive**, 5, 2, 1991, s.53.

Korsgaard, M. Audrey, David M. Schweiger, Harry J. Sapienza: "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, s.61.

Korsgaard, M. Audrey, Susan E. Brodt, Ellen M. Whitener: "Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", **Journal of Applied Psychology**, 87, 2, 2002, s.312–319

Kramer, Roderick: "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions.", **Annual Review of Psychology**, 50, 1999, s.575.

Kramer, Roderick, Karen Cook: **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**, New York, Russel Sage Foundation, 2004

Kramer, Roderick M., Tom R. Tyler: **Trust in Organizations: Frontiers of theory and research**, California, Sage Publications, 1995

Kutanis, Rana Özen, Emine Çetinel: "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Bir Örnek Olay", **1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi,** Sakarya, Kasım 2008, s.631.

Laschinger, Heather K.S., Joan Finegan, Judith Shamian: "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses, Work Satisfaction and Organizational Commitment", **Health Care Management Review**, 26, 3, 2001, s.8-18.

Lewicki, Roy, Barbara Bunker: "Developing and Maintaining Trust in Work Relatiomships", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996. s.119-123.

Lewicki, Roy, Daniel Mcallister, Robert Bies: "Trust and Distrust: New Relationships and Realities.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s:440

Lewis, J. David, Andrew Weigert: "Trust as a Social Reality", **Social Forces**, 63, 4, 1985, s.971.

Lindskold, Svenn: "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation", **Psychological Bulletin**, 85, 4, 1978, s.772.

Locke Edwin A., Gary P. Latham: "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", **American Psychologist**, 57, 9, 2002, s.709.

Luhmann, Niklas: "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations Electronic Edition**, (Çevrimiçi) http://www.cogsci.ed.ac.uk/~rnp/papers/jcscw/trust/luhmann94-107.pdf, 25 Kasım 2008.

Luhmann, Niklas: **Trust and power: Two works by Niklas Luhmann**, New York, John Wiley & Sons, 1979.

March, James G., Johan P. Olsen: **Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics**, New York, The Free Pres, 1989.

Mathieu, John E., Dennis M. Zajac: "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108, 2, 1990, s.174-180.

Mayer, Roger, James Davis, David Schoorman: "An Integritive Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 3, 1995, s.709-722.

Mayer, Roger, James Davis, David Schoorman: "An Integrative Model of Organizational Trust", **Organizational Trust**, Ed. by. Roderick Kramer, Oxford, Oxford University Press, 2006, s.82-87

McAllister, Daniel: "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations.", **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, s.25-117.

McDonald, Gerald W.: "Structural Exchange and Marital Interaction", **Joumal of Marriage and the Family**, Kasım, 1981, s.834.

McGee, Gail W., Robert C. Ford: "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", **Joumal or Applied Psychology**, 72, 4, 1987, s.638.

McGregor, Douglas: **The Professional Manager,** New York, McGraw-Hill, 1967

McKnight, D.Harrison, Larry L. Cummings, Norman L.: "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.474.

McKnight, D.Harrisaon, Larry L. Cummings, Norman L.: "Trust Formation in New Organizational Relationships", **The Academy of Management Review**, (Çevrimiçi) http://www.e-gov.gr/local/ism-

egov/resources-ism/Trust%20in%20New%20Organisational%20Relationships.pdf, 15 Aralık 2008

Mead, George Herbert: **Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist**, Chicago, The University of Chicago Press, 1967

Meyer, John P., Natalie J. Allen: "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**", Human Resource Management Review**, 1, 1, 1991, s.62-71

Meyer, John P., Natalie J. Allen: **Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application**, California, Sage Publications, 1997

Meyer, John P., Natalie J. Allen: "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 3, 1984, s.373.

Meyer, John P., Natalie J. Allen, Catherine A. Smith: "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78, 4, 1993, s.539.

Meyer, John P. v.d.: "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, s.22-37.

Meyerson, Debra, Karl Weick, Roderick Kramer: "Swift Trust and Temporary Groups.", **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.169.

Mir, Ali, Raza Mir, Joseph B. Mosca: "The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relation", **Public Personnel Management**, 31, 2, 2002, s.190.

Mishra, Aneil K.: "Organizational Responses to the Crisis: The Centrality of Trust.", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. by. Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s.264-281.

Mishra, Jitendra, Molly Morrissey: "Trust in Employee Employer Relationships, A Survey of West Michigan Managers**.", Public Personel Management**, 19, 4, 1990, s:446

Moorman, Christine,
Gerald Zaltman, Rohit Deshpande: "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between the Organization", **Journal of Marketing Research**, 29, 3, 1992, s.316.

Morgan, Robert M.,
Shelby D. Hunt: "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, 58, Temmuz 1994, s.24.

Morris, James H.,
Richard M. Steers: "Structural Influences on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 17, 1980, s.56.

Morris, James H., J.
Daniel Sherman: "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, 24, 3, 1981, s.518.

Morrison, Elizabeth Wolfe: "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", **The Academy of Management Journal**, 37, 6, 1994, s.1544.

Mottaz, Clifford J.: "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral

Commitment", **The Sociological Quarterly**, 30, 1, 1989, s.144.

Mowday, Richard,
Lyman W. Porter,
Richard M.Steers: **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,** NewYork, Academic Pres, 1982, s.30, içinde, John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin,** 108, 2, 1990.

Mowday, Richard,
Lyman W. Porter,
Richard M.Steers: "The Measurement of Organizational Commitment", **Jornal of Vocational Behavior**, 14, 2, 1979, s.225-227.

Möllering, Guido, Reinhard
Bachmann, Soo Hee Lee: "Understanding Organizational Trust", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 2004, s:557.

Newell, Sue, Jacky Swan: "Trust and Inter-Organizational Networking", **Human Relations**, 53, 10, 2000, s.1294.

Nyhan, Ronald C.,
Herbert A. Marlowe: "**Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory",** Evaluation Review**,** 21, 5, 1997, s.614-635.

Obeng, Kofi, Isaiah Ugboro: "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study.", **Transportatition Quarterly,** 57, 2, Bahar, 2003, s.84.

O'Neill, Boonie S.,
Mark A. Mone: "Investigating Equity Sensitivity as a Moderator of Relations Between Self-Efficacy and Workplace Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 8, 5, 1998, s.807.

O'Reilly, Charles: "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Review**, 31, 4, 1989, s.18.

O'Reilly, Charles,
Jennifer Chatman: "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71, 3, 1986, s.492.

Organ, Dennis W.,
Philip M. Podsakoff,
Scott Bradley MacKenzie: **Organizational Citizenship Behavior**, California, Sage Publications, 2005.

Ouchi, William G.: **Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, Addison-Wesley, 1981.

Paine, Scott Christopher: **The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment**, Alliant International University, The Faculty of the Marshall Goldsmith Industrial Psychology Division, Doktora Tezi, San Diego, 2007, s.33.

Perry, Ronald W.,
Lawrence D. Mankin: "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction", **Public Personnel Management**, 36, 2, Yaz 2007, s.166.

Pillai, Rajnandini,
Ethlyn A. Williams: "Transformational Leadership, Self-efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance", **Journal of Organizational Change Management**, 17, 2, 2004, s.146.

Podsakoff, Philip M., v.d.: "Transformational Leadership Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors.", **Leadership Quarterly**, 1, 2, 1990, s.115.

Pool, Steven, Brian Pool: "A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction Among Executives in a Learning Organization", **Journal of Management Development**, 26, 4, 2007, s.353-369.

Porta, Rafael L., v.d.: "Trust in Large Organizations", **The American Economic Review Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association**, 87, 2, 1997, s.333.

Randall, Dona M: "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, 11, 5, 1990, s.362.

Reichers, Arnon E.: "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Management Review**, 10, 3, 1985, s.468.

Rempel, John K., John G. Holmes, Mark P. Zanna: "Trust in Close Relationships." **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, 1, 1985, s.96-97.

Rempel, J.K., J.G. Holmes, M.P. Zanna: "Trust in Close Relationship", **Jornal of Personality and Social Psychology**, 49, s.95 içinde, John Scanzoni, **Social Exchange in Developing Relationships**, Academic Pres, 1979.

Robbins, Stephen, Timothy Judge: **Organizational Behavior: 12th edition**, California, Prentice Hall, 2007.

Robinson, S.L.: "Trust and Breach of the Psychological Contract.", **Administrative Sciences Quarterly**, 41, 1996, s.576.

Rousseau, Denise, v.d.: "Not so Different After All: A Cross Dicipline View of Trust.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.395-398.

Rotter, Julian: "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", **Journal of Personality**, 1967, s.651.

Rotter, Julian: "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust", **American Psychologist**, 26, 1971, s.445.

Rotter, Julian: "Interpersonel Trust, Trustworthiness and Gullibility.", **American Psychologist**, January 1980, s.2.

Rusbult, Caryl E.: "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements", **Journal of Personality and Social Psychology**, 45, 1, 1983, s.111.

Rusbult, Caryl E., Dan Farrell: "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", **Journal of Applied Psychology**, 68, 3, 1983, s.431.

Scholl, Richard W.: "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", **Academy of Management Review**, 6, 4, 1981, s.589-594.

Shapiro, Debra L., B. Sheppard, L. Cheraskin: "Business on a Handshake", **Negotiation Journal**, 8 Ekim 1992, s.366-372.

Shockley, Zalabak Pamela, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd: "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters.", **Organizational Development Journal**, 18, 4, 2000, s.35-38.

Shaw, Robert Bruce: **Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern**, California, Jossey-Bass, 1997.

Siegel, Philip H., Seleshi Sisaye: "An Analysis of the Difference Between Organization Identification and Professional Commitment: A Study of Certified Public Accountants", **Leadership and Organization Development Journal**, 18, 3, 1997, s.149.

Slovic, Paul: "Perceived Risk, Trust and Democracy.", **Risk Analysis**, 13, 6, 1993, s.677.

Spreitzer, Gretchen M.: "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, s.1451.

Stebbins, Robert A.: "On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification", **Social Forces**, 48, 4, 1970, s.527.

Steers, Richard M.: "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment",

Administrative Science Quarterly, 22. 1977, s.49.

Stevens, John M., Janice M. Beyer, Harrison M. Trice: "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitmet", **Academy of Management Journal**, 21, 3, 1978, s.385.

Stone, Eugene F., Hal G. Gueutal: "An Empirical Derivation of the Dimensions Along Which Characteristics of Jobs Are Perceived", **Academy of Management Journal**, 28, 2, 1985, s.391

Sydow, Jörg: "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust", **Trust Between Organizations**, Ed. By. Christel Lane, Reinhard Bachmann, Oxford, Oxford University Press, 2003, s.43.

Tan, Hwee Hoon, Christy S.F.Tan: "Toward the Differentitation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs"**, 126, 2, 2000, s.255.

Taylor, R. G.: "The Role Of Trust in Labor-Management Relations.", **Organization Development Journal**, 7, 1989, s.85–89.

Türk Dil Kurumu: "Güncel Türkçe Sözlük" (Çevrimiçi) http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=145639, 10 Kasım 2008

Uzzi, Brian: "Social Structure and Copetition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness.", **Administrative Science Quarterly**, 42,1997, s.48.

Vancouver, Jeffrey B., v.d.: "Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance", **Journal of Applied Psychology,** 87, 3, 2002, s.507.

Wiener, Yoash: "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, 7, 3, 1982, s.418-424.

Whietener, Ellen M: "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust", **Human Resource Management Review,** 7, 4, 1997, s.390.

Whietener, Ellen M., v.d.: "Managers as Initiators of Trust:An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior.", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s.513.

Wicks, Andrew, Shawn Berman: "The Effects of Context on Trust in Firm Stakeholder Relationships: The Institutional Environment, Trust Creation and Firm Performance", **Business Ethics Quarterly**, 14, 1, 2004, s.155.

Wood, Robert, Albert Bandura: "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **Academy of Management Review**, 14, 3, 1989, s.364.

Yılmaz, Kürşad: "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools", **Journal of Applied Sciences,** 8, 12, 2008, s.2295.

Yoon, Jeongkoo, Shane R. Thye: "A Dual Process Model of Organizational Commitment", **Work and Occupations**, 29, 1, 2002, s.100-118.

Zand, Dale E.: "Trust and Managerial Problem Solving", **Admininstrative Science Quarterly**, 17, 2, 1972, s.230-231.

Zucker, Lynne G.: "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure.", **Research in Organizational Behavior**, 8, s.53-111.

Zucker, Lynne G., v.d.: "Collaboration Structure and Information Dilemmas In Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Roderick Kramer, Tom Tyler, California, Sage Publications, 1996, s:9