



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN,  
PSİKOLOJİK KONTRAT VE PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

SİNAN YAVUZ

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üye. SELMAN DURAN

İSTANBUL-2019



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN,  
PSİKOLOJİK KONTRAT VE PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

SİNAN YAVUZ

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üye. SELMAN DURAN

İSTANBUL-2019

## ÖNSÖZ

Bu konuyu çalışmama destek olan ve çalışmamın biçimlenmesini sağlayan Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Selman Duran'a özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Her konuda olduğu gibi bu süreçte de yardımlarıyla ve ilgisiyle hayatımı kolaylaştıran ve fedakarlığını esirgemeyen sevgili eşim Ferhan Yavuz'a çok teşekkür ederim.



## ÖZET

Psikolojik kontrat; çalışanların zihinlerinde şekillenen ve yöneticilerle kendileri arasındaki varlığına inandıkları sorumluluklarını ve beklentilerini içeren, yazılı olmayan, üstü kapalı anlaşma olarak ifade edilmektedir. Ve bu ifade çalışan davranışlarını anlamada hayati bir rol oynayabilmektedir. Örgütsel güven, taraflar arasında diğerinin hareketleriyle riske girmeyeceği veya incinmeyeceği, bir iş görmeyi ifade ederken örgütsel bağlılık, genellikle bireyin örgüte karşı duyduğu, hissi ve fonksiyonel bağ olarak görülmektedir.

Bu çalışmada; psikolojik kontrat ihlalinin, psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, TÜMOSAN A.Ş.'nin işçilerine uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Veriler IBM SPSS 23.0 ve STATA 13.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar psikolojik kontrat ihlalinin örgütsel bağlılık ve örgütsel güvene bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Ancak örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve psikolojik kontrata inancı artırdığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, örgütsel güven, psikolojik kontrat ihlali

## **SUMMARY**

Psychological contract; It is defined as a non-written and covered agreement, which is formed in the minds of the employees and covers the obligations and expectations that they believe exist between the managers and themselves. Organizational commitment considered to be an emotional and functional bond that an individual feels for the organization, while organizational trust refers to a job that does not take risks or be hurt by the other's movements.

In this study, the effects of psychological contract breach on psychological contract, organizational commitment and organizational trust were investigated. The data used in the study were obtained from the questionnaires applied to the workers of TUMOSAN A.Ş. The data were analyzed using IBM SPSS 23.0 and STATA 13.0 package programs. The results of the study showed that the violation of psychological contract had no effect on organizational commitment and organizational trust. However, it has been determined that organizational commitment increases the belief in organizational trust and psychological contract.

**Key Words:** Organizational commitment, organizational trust, psychological contract violation

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
SUMMARY .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLOLARA LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ .....	1

## BÖLÜM I

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

<b>I ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>4</b>
A Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	7
1. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	7
2 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	8
3 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	9
4 Mowday'ın Sınıflandırması .....	10
5 Wiener'in Sınıflandırması.....	11
6 Meyer ve Allen .....	12
7 Duygusal Bağlılık .....	13
8 Devamlılık Bağlılığı.....	14
9 Normatif Bağlılık .....	16
10 Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşım.....	17
11 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	18
B Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler.....	19
1 Kişisel Faktörler.....	19
2 Örgütsel Faktörler .....	21
C Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	24
1 Düşük Örgütsel Bağlılık .....	24
2 İlimli Örgütsel Bağlılık.....	25
3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	25
4 Aşırı Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	26

5	Yabancılaşmış Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları .....	26
D	Örgütsel Bağlılığın Psikolojik Kontratla İlişkisi .....	27
<b>II</b>	<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN.....</b>	<b>30</b>
A	Örgütsel Güvenin Türleri.....	33
1	İşletme İçi Güven.....	33
2	İşletme Dışı Güven .....	36
B	Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	37
1	Çalışanların Örgüte Olan Güven.....	38
2	Çalışanların Yöneticiye Olan Güven .....	40
3	Çalışanların Birbirlerine Olan Güven .....	42
C	Örgütsel Güven Oluşumu .....	45
D	Örgütsel Güvenin İş Ortamına Sağlayacağı Yararlar .....	46
E	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven .....	47

## **BÖLÜM II**

### **PSİKOLOJİK KONTRAT**

<b>I</b>	<b>Psikolojik Kontrat Türleri.....</b>	<b>51</b>
A	İşlemsel Psikolojik Kontrat.....	51
B	Geçici Psikolojik Kontrat .....	52
C	İlişkisel Psikolojik Kontrat .....	52
D	Dengeli Psikolojik Kontrat .....	53
<b>II</b>	<b>Psikolojik Kontrat İhlali .....</b>	<b>53</b>
A	Psikolojik Kontratın İhlali Kavramı .....	53
B	Psikolojik Kontratın İhlali Oluşum Süreci .....	54
C	Psikolojik Kontratın İhhalinin Sonuçları.....	56

## **BÖLÜM III**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN, PSİKOLOJİK KONTRAT VE PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>I</b>	<b>ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ARAÇLARI, ÖRNEKLEMİ, ANALİZLER .....</b>	<b>59</b>
A	Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	59
B	Araştırma Hipotezleri: .....	60
C	Uygulamanın Evreni ve Örneklemi .....	60

D	Veri Toplama Araçları.....	61
E	Veri Analiz Yöntemi.....	62
F	Güvenilirlik analizi.....	62
G	Faktör Analizleri.....	62
	1 Örgütsel Bağlılık.....	62
	2 Psikolojik Kontrat.....	65
	3 Örgütsel Güven.....	66
<b>II</b>	<b>BULGULAR.....</b>	<b>70</b>
A	Uygulamanın Evreni.....	70
B	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	70
C	Probit Sonuçları.....	71
D	Örgütsel Bağlılık.....	72
E	Psikolojik Kontrat.....	74
F	Örgütsel Güven.....	74
	<b>SONUÇ.....</b>	<b>76</b>
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>78</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>88</b>



## TABLOLARA LİSTESİ

Tablo 1. Çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen sebepler .....	14
Tablo 2 Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri .....	62
Tablo 3. Örgütsel bağlılık ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi sonuçları.....	62
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık faktör analizi sonuçları .....	63
Tablo 5 Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri .....	64
Tablo 6. Psikolojik kontrat ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi sonuçları .....	65
Tablo 7. Psikolojik kontrat ölçeği için faktör analizi .....	65
Tablo 8. Psikolojik Kontrata ait Faktör yükleri .....	66
Tablo 9. Örgütsel güven ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi sonuçları .....	67
Tablo 10. Örgütsel güven ölçeği için faktör analizi sonuçları .....	68
Tablo 11. Örgütsel güven Ki-Kare sonuçları .....	69
Tablo 12. Örgütsel güven faktör analizi sonuçları .....	69
Tablo 13. Betimsel istatistik tablosu .....	70
Tablo 14. Örgütsel bağlılığa ilişkin sıralı probit analiz sonuçları .....	72
Tablo 15. Psikolojik kontrata ilişkin sıralı probit analiz sonuçları .....	74
Tablo 16. Örgütsel Güvene ilişkin sıralı probit analiz sonuçları .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel bağlılık faktör analizi scree plot grafiği ..... 64



## GİRİŞ

Örgütler, bir yandan bireyler arası ve grup içi değişimlerin yaşandığı öte diğer taraftan da karakteristik değerler ortaya koyan ve değişik davranışların meydana çıktığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu alanda her kurumun kendine has normları, yönetim ve denetim şekilleri ile yazılı ve yazılı olmayan birtakım etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler içinde en önemlileri örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve psikolojik kontrat olgusudur.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütü amaç, hedeflerine ve öz değerlerine, yine örgüt menfaatlerini düşünerek taraflı ve etkin bağlılık göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık içselleştirilmiş bir bağlılık olup, kişi performansını ve sergilediği rolünü, örgütün amaç, değer ve hedefleri ile uyuşturmasıdır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütün hedef, değer, inançlarına kuvvetli şekilde inanır. Örgütün hiyerarşik yapısı içinde verilen emir ve talimatlara gönülden uyar. Çalışanlar örgütün kendilerinden beklentilerinden veya beklenen performanslarından çok daha fazlasını sergileyerek örgüt ile bütünleşmek ve örgütle devam etmek niyetindedirler.

İletişim, çalışanları meşgul etmenin en iyi yollarından biridir. Çalışanların dinlenmeleri, değer vermeleri ve geri bildirim almaları için teşvik edilmeleri önemlidir. Buna karşılık işverenler çalışanın görüşlerine saygı duymalı ve çalışanlarına söz verdikleri taahhüt ve sorumlulukları takip etmelidir. İletişim kanallarını açık tutarak, işverenler ve çalışanlar karşılıklı güven ve saygıdan yararlanabilir. Ek olarak, iletişimin kurumun her kademesinde, üst yönetimden iç ve dış olarak, zorunlu olması zorunludur.

Psikolojik kontrat; işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı söz, vaat, beklenti ve sorumlulukları içeren yazılı olmayan anlaşmadır. Çalışanın başarı ve verimini artıran en mühim sebeplerden birisi de idarecinin çalışanına vermiş olduğu sözlere uyup uymamasıdır. İdareciyle işgören arasında olumlu yönde işleyen psikolojik kontrat aşaması sonraki zamanlarda işgörenin o işletmeye olan güven ve bağlılığını artırmakta, daha etkin ve yararlı bir hizmet verme yoluyla müşteriye memnun etmeye daha fazla katkıda bulunmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte verilen söz ve

vaatlerin işveren veya çalışan tarafından yerine getirilmemesi durumunu ifade eden psikolojik kontrat ihlalinin gerçekleşmesi durumunda örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin zarar görme olasılığı da artmaktadır. Psikolojik kontrat organizasyon içinde önemli bir rol oynamaktadır. Her şeyden önce, şirket ile imzaladığınız geleneksel bir sözleşmede her şey açıklanamaz.

Örneğin, bir şirketin Y karşılığında fiziksel olarak her X yılda bir ilerleme sağladığınızı vaat etmesi muhtemel değildir. Bunun nedeni, çalışanların performansı ve değişen piyasa koşullarının, bu gelişmelerin zaman zaman yeteneğini ve yeteneğini kolayca etkileyebilmesidir. Başka bir örnek olarak, zor iş gibi bir şeyi kodlamak zordur. Tabii ki, bir sözleşmede çalışanın haftada 40 saat çalışması gerektiğini ancak bu 40 saatin oyun oynayarak geçirilebileceğini belirtebilirsiniz. Ve bir çalışanın yapabileceklerinin neler yapamayacağına dair her senaryoyu ortaya koymaya çalışmak, çok çalışmayı (ya da yapmamayı zorlaştırır) olanaksız ve tamamen pratik değildir.

Örgütsel bağlılık ve psikolojik kontrat zamanla gelişen yapılardır. Gelişme, bu çalışan-örgüt bağlantıları için zayıflama, güçlendirme veya dengeleme yörüngelerine neden olabilir. Bir yandan, işveren tarafından psikolojik bir kontratın yerine getirilmesi ve ayrıca çalışanlar arasında üst düzey kurumsal bağlılığın daha iyi iş performansı gibi arzulan sonuçlara sahip olduğu varsayımı. Öte yandan, psikolojik sözleşmelerdeki ihlallerin ve ihlallerin düşük örgütsel bağlılık ve güven ile ilişkili olduğu konusunda tamamlayıcı bir varsayım vardır. Bununla birlikte, psikolojik kontrat yerine getirmenin, kırmanın ve ihlal etmenin sonuçlarını araştıran çalışmalara hala ihtiyaç vardır.

Bu üç yapının (yani psikolojik sözleşmeler, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven) her biri ayrı ayrı araştırma geleneğine sahip olmasına rağmen, bunlar birlikte alındıklarında aralarında çok az iletişim olması nedeniyle nispeten izole edilmiştir.

Bu çalışmanın genel amacı; psikolojik kontrat ihlalinin, psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerine etkilerini incelemektir.

Bu amaç kapsamında bu araştırma üç ana bölümünden meydana getirilmiştir. Bölüm I’de öncelikli olarak örgütsel bağlılık konusu detaylı olarak incelenmiş daha sonrada bu konu ile paralellik gösteren örgütsel güven konusu incelenmiştir. Örgütsel Bağlılık yaklaşımları, bu alanda yapılan akademik çalışmalar ve örgütsel bağlılığın farklı değişkenler ile bağlantısı incelenmiştir. Benzer şekilde örgütsel güven konusu da bu çerçevede incelenmiştir.

Bölüm II’de ise bu araştırmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik kontrat konusu da daha sonra detaylı olarak incelenmiştir. Psikolojik kontratın geniş tanımı, farklı kuramlar çerçevesinde incelenmesi ve farklı değişkenlere bağlı değişimi özetlenmiştir. Bu bölüm içerisinde ayrıca mevcut literatürde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişki sıralanmıştır.

Bu araştırmanın son bölümü olan Bölüm III’te ise araştırmanın nasıl yapıldığını açıklayan çalışmanın metot kısmı açıklanmıştır. Ayrıca, son olarak psikolojik kontrat ihlalinin, psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerine etkilerini incelemek için ele alınan bir işletmeye ait veriler ve elde edilen bulgular incelenmiştir.

# BÖLÜM I

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın temel değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramları ilgili literatür çalışmaları ile birlikte detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bağlamda ilk olarak örgütsel bağlılık ele alınmış daha sonrada örgütsel güven konusu işlenmiştir.

### I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, bir kuruluşun üyesinin çalıştığı kuruma olan bağlılığına ilişkin psikolojisinin bir görünümüdür. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluştaki daha uzun süre kalmayacağını ve kuruluşun hedefine ulaşmak için tutkuyla çalışıp çalışmayacağını belirlemede önemli bir rol oynar.

Bir örgütsel bağlılık tespit edilirse, çalışan memnuniyetini, çalışan katılımını, liderlik dağılımını, iş performansını, iş güvencesini ve benzeri özellikleri tahmin etmeye yardımcı olur. Bir çalışanın çalışmalarına olan bağlılık düzeyi, kendilerine verilen görevlere bağlılıklarını günlük olarak bilmeleri için bir yönetim açısından bilmesi önemlidir.

Basiretli sermayenin günden güne ehemmiyet kazanması ve yükselen rekabet şartlarında şirketlerin başarılı olabilmesi için önemli etmenlerden birisi olmasından dolayı işgörenlerin şirkette çalışmaya devam etmesini sağlamak bir mecburiyet dönüşmüştür. Rekabet şartlarında, deneyim ve bilgiye haiz çalışanları şirkette devamlı olmasının yegâne çaresi elbette para değildir. Çoğu durumda işinin ehli olan çalışanların şirketten ayrıldığı ve daha az maddi kazanım elde etmesine rağmen diğer şirketlerde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de şirketin ve şirket idarecilerinin, işgörenleri şirkete bağlamadaki başarısızlıklarıdır (Özdevecioğlu, 2003).

İşgörenlerin, şirketlerine karşı olumlu yönde duygu geliştirmelerini temin edecek imkanların verilmesi, aslında onların şirketlerine hissedecekleri bağlılıkta önemli rol oynamaktadır. Şirkette yüksek işçi değişim oranı, maddi zararlara sebep olmasının yanında, mevcut çalışanlar arasında moral bozukluğuna ve bunun neticesinde yapılan görevin niteliğinin azalmasına sebep olacaktır. Şirketlerde işçi devir oranının sebep olduğu menfi durumların izale edilmesinde “örgütsel bağlılık” olgusu hayati bir etmendir. Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir yapıya karşı hissettiği önemli hissetme ve uyum seviyesini de göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç temel etmeni vardır. Bunlar; kişinin örgüt hedeflerini kabul etmesi ve bu hedeflere inanç beslemesi, örgütün devamlılığı konusunda gayret gösterme isteğinde olma ve örgütte kalma konusunda belirli bir istek duyması olup örgütsel bağlılığın varlığını gösterir (Karahana, 2008).

Örgüt üyelerinin işle alakalı yaklaşımlarından birisi olan örgütsel bağlılık, Mowday ve diğerleri tarafınca; “Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” biçiminde tanımlanmıştır (R. T. Mowday, Steers, R. M. and Porter, L. W., 1979). Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar yapmış olan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir duruma haiz olduğunu ifade ederek, çalışanların kurumla ilişki seviyesiyle şekil alan ve örgütün daimi parçası olma kararına ulaşmasını sağlayan bir eylem olarak tanımlamışlardır (Meyer & Allen, 1997). Kiesler ise bağlılığı, bireyin belli bir hareket şekline ve etrafındaki kişilere karşı iyi yönde hisler duyması ile belirli davranışlara yönelme konusunda kişinin kendisini taahhüt altına koymasındadır (Balay, 2000).

İşgörenleri örgüte bağlayacak birçok etmen olmakla beraber; fazla ücret, ödül gibi kazançlar, kurumsal kültür ve liderlik, özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki balans, bireysel özellikler, genel idare stratejileri, şirketteki eğitim ve gelişme olanakları gibi olgular bu durumda önemli görülmektedir (Durna & Eren, 2005).

Kişilerin mesleğine yönelik davranışları örgüte yönelik davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanın mesleğine bağlı olması aynı şekilde örgüte bağlı

olduğu anlamına gelmemektedir. Kurum bireyin mesleki ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olmaktadır. Aksi durumda, çalışanın örgütten ayrılma düşüncesinde artışa neden olabilmektedir. Örgüte bağlılık seviyesi üst düzeydeki işgörenler kurum içinde görevini değiştirebilirken kurumdan ayrılma düşüncesine sahip olmayabilir (N. Bayram & Ceylan, 2006).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk incelemelerde bağlılık, kurumun amaç ve normlarını kabullenmek, örgütün bir üyesi olma maksadıyla gayret göstermek ve güçlü bir aile üyesi duygusu taşımak olarak ifade edilmektedir (Steers, 1977) .

Yapılmış olan pek çok tanım göz önüne getirildiğinde, örgütsel bağlılık terimi; çalışanların örgütte devam etme istekleri, örgütün dinamikliği, yararı ve başarısı ile özdeşleşmeleri, kuruma olan vefalı olma ve kurumun başarılı olaması için gösterdikleri gayret biçiminde genelleştirmek mümkündür (L. Bayram, 2005). Örgütsel bağlılık genel olarak “bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri” şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin kabul edilmesi ve psikolojik bir sözleşme ile işe alınmasıyla başlayıp, kurumun bir ferdi olarak amaçlar ve işin nasıl yapılacağı hususunda işgörenin bilgi edinmesi ile de gelişmektedir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, işgörenin kurumla bütünleşerek oluşturduğu güç birlikteliğidir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin kuruma karşı duydukları psikolojik bağlılık türüdür. Bağlılık, göreve duyulan ilgi, devam kararı ve kurumsal normlara karşı hissedilen hâkim inançtan ileri gelmektedir (ekmecelioğlu, 2006).

Örgütsel bağlılık araştırmalarında en çok kabul edilen betimleme Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılandır. Çalışmaya göre örgütsel bağlılık; işgörenin kurumla bütünleşme derecesi ve örgütün bir ferdi olma hususundaki yaklaşımıdır. Porter ve diğerleri tarafından ifade edilen örgütsel bağlılığın üç temel özelliği (Pierce ve Dunham, 1987):

- Kurumun amaç ve normlarını kabullenme, bu normlara kuvvetli inanç duyma,



- Kurum adına, azami derecede ve istikbale yönelik gayret gösterme konusunda gönüllü olmak,
- Kurumun parçası olmaya devam hususunda kuvvetli arzu

## **A. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Bağlılık, çok boyutlu bir kavramdır ve bu nedenle tanımlanması biraz zor. Bağlılık çok çalışılmıştır ve hala yönetim, örgütsel davranış alanlarında en zorlu ve araştırılmış olanlardan biri olmaya devam etmektedir. Geçtiğimiz yıllarda taahhüdü tanımlamanın birçok yolu vardır ve farklı alanlardan araştırmacılar farklı yönlerini vurgulamak isterler. Çoğu zaman bağlılık, bireyi bir veya daha fazla hedefle alakalı bir eylem sürecine bağlayan bir güç olarak görülür. Bu hedefler insanlara, örneğin aileye veya arkadaşlara, ayrıca spor, topluluk grupları veya iş organizasyonu gibi çeşitli kurumlara yönlendirilebilir. İşyerinde bağlılık ayrıca farklı yönlere ayrılabilir. Çalışan, kariyer, meslek, hedefler, takımlar, liderler veya organizasyona bağlı olabilir. İşyerinde bağlılık kavramı çok araştırılmış bir konu ve çalışan davranışlarının ilgi çekici bir özelliğidir. Bu alandaki çalışmalar ayrıca işe, mesleğe, çalışma grubuna, temsilci çalışan organlarına ve işin kendisine olan bağlılığın kavramsallaştırılmasını da etkilemiştir. Bu alandaki araştırmalar öncelikle kurumsal bağlılığa olumlu katkıda bulunan kararlı bir işgücünün yaratılması ve sürdürülmesi için örgütsel bağlılığın öncüleri ile örgütsel sonuçlar arasında bir ilişki kurma ihtiyacından doğmuştur (Ghosh, 2014). Bu bağlamda da örgütsel bağlılık ile ilgili birçok yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu çalışmada literatürde öne çıkan bazı örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenecektir.

### **1. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırılması konusunda yapılmış ilk araştırmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç çeşit bağlılık tanımlaması ortaya koymuştur (L. Bayram, 2005).

**Ahlâki bağlılık:** Kurumun hedef, değer ve kurallarını benimseyerek otorite ile özdeşleşmesine dayanır. İşgörenler, topluluk için yararlı hedefleri izlediklerinde kurumlarına daha fazla bağlanmaktadır.

**Hesapçı Bağlılık:** Kurum ile üyeleri arasında gerçekleşen alış-veriş birlikteliğini temel almaktadır. Çalışanlar, kurumlarına sağladıkları faydanın karşılığı olarak kazanacakları ödül nedeniyle bağlılık hissetmektedirler.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyler, yaşamlarının sınırlandırıldığı hallerde meydana gelen ve kuruma karşı olumsuz bir hisleri belirtmektedir. İşgören, psikolojik açıdan örgüte bağlılık hissetmemekte ancak üyeliğini sürdürmektedir. Ahlâki açıdan yakın hissetme, şirketin amaçlarının, değerlerinin ve kurallarının içselleştirilmesiyle örgüte iyi yönlü ve derin bir yönelişi belirtir. Hesapçı bağlılıkta, kurumla daha sığ bir ilişkiden bahsedilirken bu bağlılık türünde, kişisel yaşamın kısıtlanması sonucunda kuruma takınılan olumlu olamayan tutumu göstermektedir.

## 2. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Cohen'in (2007) örgütsel bağlılığın ilk aşaması olarak adlandırdığı yıllarda Becker'in araştırmasını en önemli çalışmalardan biri olarak nitelendirmiştir. Becker'in çalışmasının örgütsel bağlılık kapsamında yapılan araştırmaların öncülerinden olup bu konu için iskelet niteliği taşıdığını ifade etmiştir. Becker işgörenlerin bağlılık sergilemelerini işgörenlerin tutarlı davranış sergilemelerine bağlamaktadır. Bu tür kararlı davranışlar, çalışma yaşamında çok değişik faaliyetler içeriyor olsa da aynı hedefe varmak için gösterilen davranışlardır. Bu davranış şekli, işgörenin diğer alternatifleri reddetmesi anlamına geliyor olsa da kendi hedeflerine ulaşması için bir vasıta (Demiral, 2008).

Becker'e göre işgörenlerin bağlılık sergilemesine sebep olan kaynaklar:

**Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler:** İşgören yaşadığı topluluğun birtakım hususlardaki baskıları sebebiyle yan bahse dahil olabilmektedir. Örneğin; çok sık iş

değiştiren bireylerin yaşadığı toplulukta güvenilmez şeklinde düşünülmesi o kişinin bazı davranışlarını sınırlandırarak çalıştığı işyerinden ayrılmasını engelleyebilmektedir.

**Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahse dahil olmanın bir başka kaynağı ise bürokratik işlemlerdir. Örneğın; emekliliğı hak etmeden işten çıkmak isteyen bir işgören, hizmet süresince emekli sandığınca maaşından kesilen kısım ile emekli aylığını alamayacaktır. Emeklilikle alakalı bu bürokratik kural işgöreni yan bahse dahil etmektedir.

**Sosyal Roller:** işgörenin dahil olduğı ortamdaki sosyal görevinin gerektirdiklerini yapmaya alışması ve diğeri bir görevi yapamayacağı endişesinden de meydana gelebilmektedir.

**Yüz Yüze Etkileşimler:** Yan bahislerin bir diğeri kaynağı da birebir etkileşimler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgören diğeri örgüt üyeleriyle olan birlikteliklerinde kendisi ile ilgili iyi bir imaj oluşturmuşsa, bu imajı kaybetmemek için aynı şekilde davranış sergilemek mecburiyetinde kalmaktadır. Örneğın; işgören kendini doğru sözlü bir kişi olarak lanse etmişse, yalan söylemeyip ve dürüst kalmaya bağılılık gösterecektir (Demiral, 2008).

### **3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Örgüte bağılılığın bir işyerindeki kişileri, görevlerini yapmaya dolayısı ile onları örgüte bağılılık hissetmeye yönlendiren farklı ödüllendirmelere dayalı periyotlar olduğunu belirtmiştir (Katz & Bayar, 1977). Çalışanların sistemdeki davranışları iç ve dış ödülleri bütünü bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal dış ödüller ise araçsal durumu göstermektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, bireylerin kendilerini sisteme adanmanın niteliğini ifade etmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirme gerçekteşiğinde, anlatımsal devrenin varlığından bahsedilir. Dış ödüllerin motive edici olduğı durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir.

Bireyin genel olarak görevlerinin gerektirdiklerine bütün güç ve yetenekleriyle karşılık vermesinin imkânı yoktur. Zira bireyin yaşamının sadece bir kısmında örgütsel davranışlar yer alır. Örgütsel hedeflere bağlılık, yalnızca belirli bir görevin başarı seviyesini nitelik ve de nicelik bakımından artırarak devamsızlığın ve işgücü aktarımının azalmasına katkı sağlamakla kalmamakta aynı zamanda örgüt üyesini, örgütsel yaşama ve üst seviyede kurum başarısı için zorunlu olan birçok gönüllü çalışmaya yöneltmektedir (L. Bayram, 2005).

#### **4. Mowday'ın Sınıflandırması**

Mowday ve arkadaşları (1982) kendi çalışmalarından önceki araştırmaları referans alarak, bireyin örgütsel amaçlarla bütünleşmesini ve bu amaçlar yönünde çalışma arzusunu gösteren tutumsal bağlılık ve bireyin davranışına göre eylemlere bağlılığının neticesi olan davranışsal bağlılık tanımlarını ortaya koyarak; bağlılığın iki türü olduğundan söz etmişlerdir (R. T. Mowday, Steers, R.M., Porter, L. W., 1982),. Her iki bağlılık türü arasında dönüşümsel bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir (Balay, 2000). Mowday ve arkadaşlarının sınıflandırmasına bakıldığında örgütsel bağlılığı niteleyen dört etmen bulunmaktadır. Bu etmenler bireysel faktörler, iş ve göreve ilişkin etmenlerdir; iş tecrübesi ve çalışma mekanına ait etmenler ve örgüte ait faktörlerdir (Yalçın & İplik, 2005). Bu etmenler, aşağıda açıklanmıştır:

**Bireysel Faktörler:** Bireysel etmenler, demografik etmenler ile görev ve çalışma yaşamına ait etmenler olmak üzere iki alt başlık ile ifade edilmektedir. Demografik etmenler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bağlar mevcuttur. Demografik etmenler, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, tecrübe (işteki çalışma süresi), çalışanın psiko-sosyal durumu, başarı motivasyonu, kontrol merkezi, çalışma inançları, merkezi yaşamla alakası gibi alt sınıflandırmalar yapılarak araştırılmaktadır. (Balay, 2000).

**İşe ve Role İlişkin Faktörler:** İşin kapsamı ve içeriği, rol çatışması ve belirsizliği alt etmenlerinden meydana gelmektedir. Yönetimde söz sahibi olma, maddi ödül sistemi, aşırı iş yükü, iş gerginliği, grup şuuru, yetkilendirme sistemi ve, öğrenme fırsatının sağlanması da bu etmenlere eklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

**İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler:** işyerinde herhangi bir konumda çalışılan zaman ve kurumda çalışılan toplam süreyle örgütsel bağlılık arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışanın kurumdaki çalışma süresi ile bağlılığın iyi yönde ilişkiden söz edilebilirken, aynı konumda geçirilen yılların çokluğu ile bağlılık arasında zıt bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışılan zaman arttıkça, örgütsel bağlılık artarken, aynı konumda harcanan zaman arttıkça duygusal ve normatif bağlılık azaltmaktadır. Çalışan ve idareci arasındaki ilişkiler, örgütsel hava, müşteri merkezli kurum atmosferi ve örgütün güvenilirlik seviyesi de bu etmen sınıfında incelenmektedir. Bu sınıftaki son belirleyici etmen de iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli etmenlerden biridir (S. Doğan & Kılıç, 2007).

**Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler:** İşyerinin büyüklüğü, kurumsallaşma seviyesi, kontrol seviyesi, sendikalaşma, kurum imajı, kalite yönetimi, esneyebilen çalışma süresi ve saatleri, ücret sistemi ve konum imkanlarının örgütsel bağlılıkta büyük etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu etmen grubuna, çalışanların örgütsel ahlak algıları da eklenmektedir (S. Doğan & Kılıç, 2007).

## 5. Wiener'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık yazınında bağlılığın üç farklı ögesi bulunmaktadır: Bunlar duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılıktır. Bunlar genel olarak kurumla işgören arasında bir bağ kursa da bağın niteliği farklıdır (Allen & Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık, kişileri kuruma hissi olarak bağlayan ve kuruluşun bir üyesi olmaktan dolayı mutlu hissetmelerini temin eden, kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uzlaşmanın sonucudur. Duygusal bağlılık kişilik inançları ve işle ilgili etmenlerle alakalı davranışsal bir olgudur ve örgütsel amaçları destekleme yönündeki işgören gönüllülüğüne dayanmaktadır.

Normatif bağlılık, kendisini örgütüne adamayı ve sadakati özendiren bir kültürde sosyalleşmesini sağlaması sebebiyle kuruluş ve örgütlere bağlı ve sadakat

olgusuna vurgu yapar. Yine normatif bağıllık kurumsal görev, amaç, politika ve faaliyet şekilleriyle tutarlı olan ve üye tarafından benimsenen inançları da içermektedir (Durna & Eren, 2005).

Wiener'in sınıflandırmasıyla, araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık farklılığına dayanan hipotetik bir model ortaya koymuştur. Araçsal bağıllık; hesapçı, faydacı, kişisel ilgi ve çıkarlarına yönelik olmayı ifade etmektedir. Örgütsel bağıllık ise, değer ya da moral esasına dayalı güdülemeyle oluşmaktadır. Bu örgütsel bağıllığı meydana getiren inançlar, kabullenilmiş baskılarla çalışanın, kurumsal hedef ve kazançları karşılayacak şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Bu şekilde araçsal motive edici fiiller, çalışanın kendisine yönelik iken, örgütsel bağıllık davranışları örgütsel karakter taşımaktadır. Çalışanla kurum arasında değişimsel bağıllık olarak da ifade edilen bu bağıllık çeşidinde kurum, çalışanın birtakım taleplerini karşılarken; karşılığında çalışandan kuruma katkı sağlamasını beklemektedir.

Değişim ilişkisi, bir seviyeye kadar dengede veya çalışan lehine olması durumunun sürekliliğinde çalışan, kurumda kalmak isteyerek işyerine bağıllık duyacaktır (S. Doğan & Kılıç, 2007).

## **6. Meyer ve Allen**

Meyer ve Allen'nin ortaya koyduğu çok buutlu örgütsel bağıllık bilim insanları tarafından kabul edilmiş ve örgütsel bağıllık araştırmalarında sıkça kullanılan bir model olarak görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006). Meyer ve Allen örgütsel bağıllığı, “çalışanların örgüt ile ilişkisine göre şekillenen ve işgörenlerin örgütün daimi bir üyesi olduğu kararını almalarını temin eden davranış” olarak nitelendirmişler; devam, duygusal ve normatif bağıllık olarak üç bölüme ayırmak suretiyle incelemişlerdir (Özcan, 2008). Bu sınıflandırma şekli, günümüzde geçerliliğini korumakta ve bağıllıkla alakalı araştırmalarda temel alınmaktadır.

## 7. Duygusal Bağlılık

Tutumusal bağlılık şeklinde de kullanılan duygusal bağlılık, çalışma ortamına ilişkin hissi tepkilerle doğrudan alakalı olup, işe daha fazla önem verme, iş arkadaşlarından, işinden ve mesleğine bağlılıktan elde edilen tatminle ilişkilidir (Balay, 2000).

Duygusal bağlılık, çalışanın işyerine karşı beslediği duygusal bağlılığı, kurumla özdeşleşmesini ve bütünleşmesini içermektedir. Güçlü duygusal bağlılık hisleriyle işyerinde kalan çalışanlar, buna mecbur kaldıklarından değil, daha çok kendi tercihleriyle bu işletme kalmayı sürdürmektedirler (Meyer & Allen, 1991). İşyeriyle özdeşleşme, işyeri ile çalışanın amaç ve değerlerinin zamanla benzeşmesi ve bütünleşmesi aşamasıdır. Örgütsel katılım, çalışanın örgütten memnuniyeti ve aktif şekilde katılım göstermesidir. Örgüte katılım, işyerindeki kişilerle etkileşimde bulunmayı kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık bu biçimde ele alındığında işyerine duyulan etkisiz bir sadakatten öte örgütsel hedeflere bilinçli bir katkı sağlamak üzere etkili ilişki kurmaya gönüllülüğü gerektirmektedir (Yalçın & İplik, 2005).

Çalışanların duygusal bağlılık hissetmelerinin temin edilmesi, kurum içinde bazı etmenlerin varlığına bağlıdır. Bağlılık ile ilgili araştırmaların pek çoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in önerdiği çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen sebepler (Allen & Meyer, 1990):

Tablo 1. Çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen sebepler

Sebepler	Açıklaması
İşin Cazibesi	Örgütte çalışana verilen görevlerin genellikle cazip ve heyecan uyandırıcılığı,
Rol Açıklığı	kurumun çalışanlardan beklentisini veya beklentilerini açıkça ifade etmesi,
Amaç Açıklığı	Çalışanın, kurumda yaptığı işleri ne maksatla gerçekleştirdiği hususunda net bir anlayış sahibi olması,
Amaç Güçlüğü	Çalışandan yapılan işi kurallarına göre yerine getirilmesinin özellikle talebi,
Önerilere Açıklık	Üst idarenin, kurumdaki diğer çalışanlardan gelen öneri ve fikirlere önem vermesi,
İşgörenler Arasında Uyum	kurumdaki çalışanlar arasında samimi ilişkilerin varlığı,
Örgütsel Güvenirlilik	Çalışanların, örgütün vadettiği her şeyi yerine getireceğine gönülden inanç beslemesi,
Eşitlik	Kurumdaki çalışanların hepsinin eşit bir biçimde hak ettiği şeylere sahip olması,
Bireye Önem	Çalışanca yapılan görevin kurum hedeflerine önemli katkılarda bulunduğu dair duyguların oluşmasını sağlamak,
Geri Besleme	İşgörenlere performansları hakkında sürekli bilgi vermek,
Katılım	İşgörenlerin bireysel iş yükü ve performans ölçekleriyle ilgili görüşmelere katılımını temin etmek.

Bu duygusal bağlılık etmenlerine bakıldığında, işin çekiciliği, görev ve hedeflerin belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, çalışana değer verme ve bilgilendirme gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının temininde kilit rol oynadığı söylenebilir. Bu tür bir kurumsal yapının meydana getirilmesi, kurumsal yapıya destek veren bir tür örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonlarının temin edilmesinde etkili bir liderlik ile mümkün olacaktır.

### 8. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, işyerinden ayrılmanın maliyeti ile alakalıdır. Çalışanların örgüte bağlılık hissetmelerinin ve kurumda çalışmaya devam etmek istemelerinin asıl sebebi, kurumda kalmaya gereksinimleridir (Meyer & Allen, 1991). Buna durumda devam bağlılığı, bir çalışanın kurumda kaldığı süre zarfında verdiği emek, zaman ve de gayretiyle elde ettiği konum ve maddi kazanç benzeri kazanımlarını kurumdan



ayrıldığı takdirde yitireceği fikriyle meydana gelen bağıllık şeklidir (Yalçın & İplik, 2005).

Devam bağıllığı (hesapçı bağıllık), çalışanın kendisi adına yaptığı yatırımlardan beklentisi ile seçeneklerin yetersizliği konusundaki algısına dayanmaktadır. Çalışanın beklentisi, görev yaptığı kurum ya da işyerinde kazandığı kabiliyet, beceri ve bilgi birikiminin diğer kurumlara kolayca aktarılamayacağı düşüncesiyle, çalışanın bu kazanımları şahsi bir yatırım şeklinde değerlendirmesi, bu kazanımları kazanca dönüştürmenin ancak mevcut işyerinde çalışmaya devam emekle elde edilebileceğini düşünmesidir. Kısaca şahsi kazanımlardan çıkar sağlamanın, çalışanın kişisel kazanımları elde ettiği kurum ya da işyerinde kalmasıyla mümkün olduğunu bilmesidir. Çalışanın yapmakta olduğu işin gerektirdiği bilgi ve becerinin diğer kurumlarda faydalı olamaması ise yatırım maliyeti olgusunu ifade etmektedir.

Çalışanlar beceri ve bilgi seviyelerine göre görev alamaması da işten ayrılmaların maliyetini artırmaktadır. Çalışanlarda devam bağıllığının ortaya çıkmasına sebep olan bazı kişisel ve kurumsal etmenler mevcuttur. Devam bağıllığını etkileyen bu etmenler (Allen & Meyer, 1990):

**Tablo 2.** Devam bağıllığını etkileyen bu etmenler

Devam Bağıllığı	Etmenlerin açıklamaları
<b>Yetenekler</b>	Çalışanın çalıştığı mevcut kurumda elde ettiği kabiliyet, beceri ve bilginin ne kadarının diğer kurumlarda yarar temin edeceği ve bu kazanımların ne kadarını diğer kurum ya da işyerine taşıyabileceği kaygısı,
<b>Eğitim</b>	Çalışanın sahip olduğu formel eğitimin, hali hazırdaki kurum ve bu kuruma benzeyen kurumlar dışında kendisine pek te fayda getirmeyeceği fikri,
<b>Yer Değiştirmek</b>	Çalışanın işten ayrılması halinde, bir başka yerleşim bölgesine taşınmayı göze alamaması,
<b>Bireysel Yatırım</b>	Çalışanın zaman ve gayretinin büyük bir kısmını halen çalıştığı işyerinde harcamış olmasıyla kendisine yatırım yaptığı düşüncesi,
<b>Emeklilik Primi</b>	Çalışanın mevcut işyerinde kalması halinde alacağı emeklilik ikramiyesini kurumdan ayrılması halinde yitireceği kaygısı,
<b>Toplum</b>	Çalışanın hayatını devam ettirdiği kentte uzun süredir ikameti ve yaşı,
<b>Seçenekler</b>	Çalışanın kurumdan ayrılması halinde yaptığı vazifenin benzerini ya da daha karlısını başka bir yerde bulma konusunda zorluk yaşayabileceği fikri.

Devam bağıllığı hakkında öne çıkan etmenler, kişisel yatırım, kabiliyet, eğitim ve maddi kazanç beklenti düzeyi ve çalışanın algıladığı farklı iş tercihlerinden oluşmaktadır.

## **9. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarında kalmayı devam ettirmeye alakalı yükümlük hislerini yansıtmaktadır. Çalışanlar yüksek bir kuralcı bağlılık hissi içerisinde, kurumda kalmaya gereksinim duymaktadırlar (Meyer & Allen, 1991). Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, şahsi kazanımları için bu biçimde davranmaları gerektiği içindir. Bu tür bağlılık duygusu, çalışanların yaptıklarının dürüst ve ahlaki olduğuna dair inançları sebebiyle belirli davranışlar ortaya koymalarına yardımcı olmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin hem kuruma alınması öncesindeki (ailesel, kültürel) hem de kuruma alındıktan sonraki (örgütsel) yaşantılarından etkilenmektedir (Balay, 2000).

Normatif bağlılık; çalışanların etik bir sorumluluk duygusu sebebiyle sergiledikleri bağlılıktır. İlk olarak Weiner ve Vardi tarafından ifade edilen sonrasında Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu normatif bağlılık, işçilerin buldukları kuruma karşı yükümlülüklerinin bulunduğunu düşünmeleri ve bu sebeple örgüte bağlılık hissetmelerinin doğru olduğuna inandıkları manasına gelmektedir. Bu bağlılık çeşidinde işgörenler, kurumun kendilerine iyi davrandığı ve bu sebeple de örgüte karşı mihnet duymak zorunda oldukları düşüncesindedirler (Demiral, 2008).

Normatif bağlılık, kurumun çalışana yapmış olduğu yatırım ve harcamalar nedeniyle, çalışanın kendini kuruma karşı borçlu hissetmesini temin emektedir. Bu durum iş göreni kurumda kalma hususunda zorlamakta ve normatif şekilde kuruma bağlamaktadır. Bu tür bağlılık fikri yalnızca çalışanın kuruma borcunu ödemesiyle sonlanacaktır (Doğan & Kılıç, 2007).

Normatif bağıllığı fazla olan işgörenler, kişisel değerler veya kurumda kalma sorumluluğunun meydana gelmesine neden olan öğretilere göre, kurumda iş yapmayı

kendileri için bir zorunluluk şeklinde algılamaktadırlar. Yani kuralcı bağlılık, işçilerin şahsi sadakat kuralları ile alakalı olup, işçilerin sosyal ve kültürel yapılarından etkilenebilmektedir. İşgörenin geçmiş hayatı, aileden kaynaklanan alışkanlıkları, toplumsal değerleri, diğer işgörenlerin uzun zaman tek bir kurumda çalışmış olmaları ve bu durumdaki işgörenlerin takdir edilmesi gibi etmenler, kuruma hissedilen bağlılığı işçinin bir dürüstlük olarak hissetmesine neden olmaktadır. Bu da zamanla çalışanın örgüte bağlılığı ahlaki bir mecburiyet olarak görmesine sebep olmaktadır (Demiral, 2008).

### **10. Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşım**

Balcı'nın tasnifi O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırma şekline benzeyen bir sınıflandırma olup, örgütsel bağlılıkla alakalı üç boyuttan sözetmektedir. Bu boyutlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Balcı, 2003):

**Uyum:** Kuruma sığ bir bağlılığın göstergesidir. Uyum, adanmışlığın ilk basamağıdır. Uyumda kişinin bir şeyi, canı gönülden inandığı için değil ceza endişesi veya kazanç beklentisiyle kendisini zorunlu hissettiğinden yapması mevzu bahistir. Uyumda kazanç söz konusu olup kişi, kurumda başkalarının etkilerini bir kazanç karşılığında kabullenmektedir. Kişi ümit ettiği ücret artışı, kıdem veya benzeri kazançlar için uyum göstermektedir.

**Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci seviyesidir. Kişinin kuruma ve işverenlerine yakın olma eğiliminden kaynaklanmaktadır. Özdeşleşmede kişi taleplerini ifade etme fırsatı verildiği takdirde diğerlerinin etkilerini kabul etmeye açıktır. Özdeşleşme, çalışanın kendisi için değerli olanlar karşılığında kurumuyla bir tür kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş çalışanın, işten memnuniyeti yüksek, buna karşın yaptığı işle alakalı belirsizlikten dolayı da hoşgörüsü azdır. Kurumla özdeşleşen çalışan, kurumun kazancını kendi kazancı, kaybını da kendi kaybı olarak kabul eder. Özdeşleşme, akli olmayıp daha çok hissidir. Çalışan ilk zamanlarda ihtiyaçları karşılandığı, işten memnuniyeti temin edildiği ve içten motive edildiği için örgütüne veya kurumuna bağlı iken, ilerleyen dönemlerde bu sebeplerin yokluğunda

da bağıllığını devam ettiriyorsa bu durumda bağıllık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşmüştür (Başaran, 2000).

**İçselleştirme:** Bağıllıkta son seviyedir. Çalışan ile kurumsal değerlerin karşılıklı uyumunu göstermektedir. İçselleştirme, kişinin öz değerlerinin kurumsal değerlerle uyumlu olma ve kurumsal değerlerin çalışanın ortaya koyduğu davranışlarda etkin olmasıdır. İçselleştirmede işgörenin, kurumun değer ve kurallarını, kendi değer ve kuralları olarak, mecburiyetten değil de içten kabul etmesi ve özümsemesi söz konusudur (L. Bayram, 2005).

### **11. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Örgütsel bağıllık, O'Reilly ve Chatman tarafından çalışanın işyeri ile psikolojik bağıllığı olarak ifade edilmiştir. Örgüte bağıllığı, uyum, özdeşleşme, içselleştirme olarak üç seviyede ele almışlardır (O'Reilly & Chatman, 1986).

**Uyum bağıllığı:** Bağıllık, paylaşılan değerler için değil, belirli kazançları elde etmek amacıyla oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, kazancın çekiciliğinin yanında cezanın iticiliği söz konusudur.

**Özdeşleşme bağıllığı:** Bağıllık, başkalarıyla tatmin edici bir ilişki kurmak ya da ilişkiyi sürdürebilmek maksadıyla oluşmaktadır. Bu şekilde kişi, bir topluluğun üyesi olmaktan onur duymaktadır.

**İçselleştirme bağıllığı:** Tümüyle kişisel ve kurumsal değerlerin uyumuna bağlıdır. Bu boyutla ilgili tutum, davranışlar; kişilerin, öz değerlerini kurumdaki diğer çalışanların değerler yargılarıyla uyumlu hale getirdiğinde gerçekleşebilmektedir. İçselleştirme; kurumların en fazla istediği bağıllık şeklidir. Bu boyuttaki bağıllıkta işgören ile kurum değerleri arasında tam bir uyum hali mevcuttur. (Balay, 2000).

## **B. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler**

Kişisel (demografik) özelliklerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bağlantılar mevcuttur. Elde edilen sonuçlar, baba mesleğinin kendi mesleğine bağlılığı etkilediğini gösterirken, Colombotos (1962), ailenin sosyoekonomik düzeyi ile mesleki kurallara bağlılık arasında doğrudan ilişki olduğunu ifade etmiştir (Balay, 2000). Demografik özelliklerle kurumsal bağlılık arasındaki bağlantının incelendiği pe çok çalışma ortaya konmuş ve bu çalışmalarda genel olarak cinsiyet, yaş, kurumda kalma süresi, eğitim ve evlilik durumu gibi demografik etmenlerin örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği araştırılmıştır.

### **1. Kişisel Faktörler**

#### **a. Yaş**

Yapılmış olan çalışmalarda; ileri yaşlardaki çalışanların, alternatif iş imkanlarının azalması ve kurumlarına yaptıkları şahsi yatırımların fazlalığı gibi sebeplerle kurumlarına daha fazla bağlandıkları gözlenmiştir. Aynı zamanda yaşlı işgörenler görevlerinden ve kurumdaki konumlarından daha memnundurlar (Özkaya, 2006 ). Yıllarca aynı kurumda çalışan ve bu sürede kendine göre iş tutum ve davranışları ve çalışma arkadaşları edinen bir çalışan başka bir kurumda uyum problemi yaşayabileceği düşüncesiyle de kuruma bağlılık göstermektedir. Diğer taraftan şahsi yatırım yapamamış, daha genç ve daha az iş tatmini sağlamış işgörenlerin yüksek seviyede iş bırakma fikrine sahip oldukları görülmektedir. İleri yaştaki eğitim seviyesi düşük ve yeterlik hissi yüksek çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık sergiledikleri gözlenmiştir (Demiral, 2008).

#### **b. Cinsiyet**

İş yaşamına dahil olan kadın nüfusundaki artış ile birlikte, örgütsel bağlılık ile cinsiyet ilişkisini inceleyen araştırmalara gösterilen alaka artmıştır. Cinsiyet etmeni kapsamında, kadınla erkeğin örgütsel bağlılık seviyeleri hususunda düşünce birliğine varılamamıştır. Dolayısıyla yapılan araştırmaların sonuçları farklı görüşlerin

çıkmasına neden olmuştur. Erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek konumlarda ve daha iyi kazançla çalıştıklarından dolayı kuruma daha çok bağlandıkları ileri sürülmektedir. Aynı zamanda, kadınların aile içindeki görevlerinin temel almaları nedeniyle, çalıştıkları kurum arka planda kalmakta ve kuruma genel olarak erkeklere nazaran daha az bağlılık hissetmektedirler (Yalçın & İplik, 2005). Zıt bir görüşe göreyse, kadın işgörenlerin iş hayatında daha tutarlı oldukları, kurumlarına daha çok bağlı olduklarını ifade etmektedir (Samadov, 2006: 93).

### **c. Eğitim'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

İleri eğitim seviyesindeki işgörenlerin, daha kolay iş bulabildikleri bu nedenle de kurumdaki konumlarına daha az uyum sağlamalarından dolayı, örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük olduğu bulunmuştur. Daha ileri seviyede formal eğitim almayı amaçlayan çalışanların ise böyle bir amacı olmayan ve eğitimleri hususunda herhangi bir düşüncesi olmayanlara göre örgüte daha fazla bağlılık hissettikleri sonucu elde edilmiştir (Demiral, 2008; Özkaya, 2006 ).

### **d. Medeni Durumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Evli ya da boşanmış kişiler özellikle de kadın olanlar, bağlılık hissettikleri kurumdan ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar çalışanlardan daha maliyetli bulmaktadırlar. Örgütsel bağlılık ile medeni hal arasındaki bağlantı üzerine çok az çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda da evli işgörenlerin ekonomik sorumlulukları nedeniyle işe devam hususunda daha duyarlı oldukları sonucuna elde edilmiştir (Balay, 2000; Demiral, 2008).

### **e. Başarı Güdüsü'nün Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Başarı güdüsü; mükemmellik standartlarını da göz önünde bulundurarak, görevleri daha iyi gerçekleştirmeye yönelik bir gayret olarak ifade edilmektedir. Başarı ihtimalinin yüksek, başarısızlık kaygısının düşük olduğu şartlarda işgörenin başarı güdüsü yükselmektedir. Yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip işgörenler, öğrenmiş olmak maksadıyla öğrenmekte, orta seviyede hedefler edinmekte, güçlüklerle karşılaştığında da onları aşma gayretindedirler. Bu tür çalışanların yeterlilik hisleri daha fazla gelişmiştir. Düşük başarı güdülü çalışanlar ise öğrenmiş gibi görünen, çok

basit veya çok komplike amaçlar belirleyen, gclkle karşılaştığında yılmınlığa düşmektedir. Bu tür çalışanların yeterlilik duyguları ise gelişmemiştir (Demiral, 2008).

Yüksek başarı güdülü iřęörenlerin kuruma yönelik olumlu olmayan davranış geliştirmeleri ve kurumdan ayrılma işteği de kurum açısından olumsuz bir durumu ifade edeceğinden, bu durumdaki iřęörenlerin kurumla bağlılıklarının temin edilmesi önem arz etmektedir. Bu bakımdan yüksek seviyede örgütsel bağlılık için başarı gereksinimi yüksek iřęörenlerin kuruma kazandırılması bununla beraber potansiyellerinin ortaya çıkarılması zorunludur (Kaya & Selçuk, 2007).

## **2. Örgütsel Faktörler**

### **a. Örgütsel Sosyalleşme**

Örgütsel sosyalleşme, örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan çalışana kazandırılarak, kurumda yerine getireceği görevlerin öğretilmesi aşamasıdır. Bir tür öğrenme basamağı olan sosyalleşme aracılığı ile, kişinin grup kurallarını öğrenip bunlara uyum sağlaması ile sosyal yapının korunması sağlanır. Örgüte yeni katılan çalışanların etkin örgütsel sosyalleşme aşaması geçirmeleri; seçtikleri işler ile uyumlu olması, görevlerine ve iş yaşamlarına kolaylıkla uyum sağlamaları, görevlerinde üretken olmaları, sağlıklı bir konum elde etmeleri ve işte mutlu hissetmeleri bakımından önemlidir (Memduhoğlu, 2008).

Pek çok bilim insanı, işe başlangıç aşamasında iřęörenlerin tavırlarının Şekil almasında sosyalleştirme aşamasının önemine vurgu yapmaktadır. Süreç ne kadar etkili ve başarılıysa, iřęörenlerin de kuruma karşı duyguları o denli olumlu olup örgütsel bağlılığın oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel sosyalleştirmenin önemli fonksiyonlarından birisi de örgüte sadakat ve bağlılığı artırmasıdır Kurum alışanları, kurumsal hedeflere odaklandıkça, örgüt kültürüyle uyum sağladıkça, kurumsal amaçlara bağlılıkları o oranda artmaktadır. Kurumsal sadakat ve bağlılığı yükseltmek için çalışanların doyum seviyelerinin de en st seviyede tutulmasına ihtiyaç vardır (Demiral, 2008).

## **b. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresi ile ilişkilerine destek olarak gelişmektedir. Örgütlerde en üst seviyede güvenli bir kültürün meydana gelmesi, öncelikle idarenin bağlılığı sonrasında da kurumun vizyonu ve çalışana verilen önemle mümkün olmaktadır (Çavuş & Gürdoğan, 2008). Örgüt kültürü, işgörenlerin kuruma bağlılıklarının oluşturulmasında önemli bir terimdir. Ancak bazı şartlarda örgütsel bağlılığa olumlu olmayan etkileri de görülmektedir. Zira, örgüt kültürü aynı değişime direnç göstermeye neden olabilmektedir (Balay, 2000).

## **c. Liderlik**

Günümüz iş yaşamında liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Ekip oluşturma ve bu ekibin etkili olmasındaki en önemli etmen, liderlerin işgörenlerle geliştirecekleri ilişkidir. Lider, grup üyeleriyle kesin kararlar alabilen, üst kademeyle çalışabilen ve gereksinim duyulması halinde yön verebilen kişi olarak algılanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile alakalı olarak yapılan çalışmalarda üzerinde durulan konulardan birisi de liderin işgörenlerine uzun vadede konum değiştirme imkanları sağlamasının, bağlılığa olumlu yönde katkıda bulunacağı konusudur. Lider tecrübelerini iş görenleriyle paylaşır, ihtiyaç duydukları eğitim imkanlarını verdiğinde ve kendilerini geliştirmelerini imkân sağladığında, işgörenler de bu beklentileri karşılandığından örgüte bağlılık hissedecektir (Demiral, 2008). Kurumlarda idarecilerin gösterdiği liderlik şekilleri ile işgörenlerin kurumun amaç ve kurallarına olan bağlılığı artmaktadır. Kurumda idareciler, kurumun kültürel değerlerine ve kurallarına önem veriyor ise, bu kurumlarda verimlilik artacak, yenilikçi anlayış gelişecektir. Bundan dolayı liderlerin işgörenlerin gereksinimlerine olan hassasiyeti örgütsel bağlılıkla yakından ilgilidir (Karahan, 2008).

## **d. Kariyer İmkanları**

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca mesleki gayret ve davranışlarından elde ettiği tecrübelerin bütünüdür. Kariyer bağlılığı kişinin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabildiği gibi kişilerin mesleki konumlarına ilişkin psikolojik tepkisi olarak ta ifade edilebilir. Kariyer bağlılığı kişinin işyerindeki konumuna ilişkin



amaçlarını kapsamaktadır. Kariyerine bağlı kişiler çalışma şartları ya da iş arkadaşlarından ve örgütünden bağımsız olarak konumları ile alakadardır. Kurumundan şikâyetçi olsa dahi kişiler konumlarından dolayı bir kurumda çalışmaya devam etme kararı almış olabilmektedir. Kariyer bağlılığı fazla olan çalışanları motive eden etmen kariyer beklentisi ya da gayeleridir. Aslında kariyer bağlılığı bir tutumdur. Çalışanların kariyerlerine bağlılığı kuruma bağlılığını mecburi kılmamaktadır. Diğer taraftan kariyerine bağlı bir birey kurumuna bağlı olmayabilir. Çalışanların konumlarına bağlı oluşunun üç temel etmeni bulunmaktadır:

- Kariyer çalışanın istikbalini ifade eder, çalışanlar öngörülerinin bir sonucu olarak kariyerlerine bağlıdırlar,
- Kariyer çalışanın statüsünün yükselmesini belirtir ve statü sembolüdür. Birey bu sembolü iş hayatının dışında da kullanır.
- Kariyer bağlılığını başarma gereksiniminin bir uzantısı olarak düşünmek mümkündür. Başarma gereksinimi yüksek çalışanlar için kariyere bağlılık çok önemlidir.

Kariyerlerine üst seviyede bağlı çalışanlar bağlı olmayanlara nazaran daha yüksek seviyede kariyer başarısına sahiptirler (Aktaş & Özdevecioğlu, 2007). Kariyerine bağlı olan çalışanların kariyer emellerine ulaşabilmek amacıyla karşılaştıkları birçok güçlüğü aşma konusunda diğer çalışanlara oranla daha fazla çaba sarf edecekleri de görülmektedir. Kariyer bağlılığı üst seviyede olan çalışanların hayat doyumlarının da yüksek olacağı ifade edilmektedir. Çünkü çalışanın yüksek seviyedeki bağlılığının daha fazla iş performansı sonucuna götüreceği ve bunun da dolaylı olarak yaşam doyumunu artıracığı düşünülmektedir (Aktaş & Özdevecioğlu, 2007).

#### **e. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi**

Ücret, belirli hizmet karşılığı insan emeğine verilen karşılık veya işgörenlerin bedensel ve zihinsel emeğinin bedeli olarak ifade edilmektedir. Kurum tarafından temin edilen bir öge olan ücret, görevin cazibesini belirlemekte ve işgörene yapılacak daha çok ödeme, genel olarak daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık sağlamaktadır (Balay, 2000). Ücret, bir taraftan kurumda üretkenlik ve verimi destekleyen bir vasıta

rolü gerçekleştirirken, öte yandan da işgöreni kuruma bağlayan maddi motivasyon vasıtası olarak görülmektedir. Bir yönüyle ücret veya aylık maaş, işgörenin kuruma giriş sebebi olduğu gibi sonraki dönemde çalışanın kurumda devam kararı almasının sebebini de oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında kurumca uygulanmakta olan ücret politikaları da önemli hale gelmektedir. Kuruma bağlı, sadık çalışanlara sahip olmak isteyen kurumların dikkate almaları gereken ana ilkeler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Demiral, 2008):

- Bir kurumda, bir iş için yapılan ödeme, aynı özellikte olan diğer işler için yapılabilecek denge olmalıdır.
- Ödemeler işgörenler tarafından adil olarak algılanmalıdır. Her çalışana hak ettiği seviyede ve sergilediği performansa göre ödeme yapılmalıdır.
- Kurumun ücret stratejisi değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Bir üst konuma terfi ettirilen işgörenin, bu yeni vazifesinde alacağı bedel öncekinden yüksek olmalıdır.

### **C. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık seviyesi, her bireyde farklı olup, aşırı bağlılıktan, ılımlı ve düşük bağlılık yönünde değişiklik gösterebilmektedir (Romzek, 1990). Örgütsel bağlılığın sonuçları bu farklı seviyelere göre, olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel hedefler kabul edilemez olduğunda işgörenlerin yüksek seviyedeki bağlılığı kurumun dağılmasını hızlandırabilirken, hedefler makul olduğunda yüksek seviyedeki bağlılığın etkili davranışla sonuçlanması öngörülmektedir (Wiener, 1982).

#### **1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük seviyedeki örgütsel bağlılıkta işgöreni kuruma bağlayan kuvvetli eğilimler mevcut değildir. Bu bağlılık seviyesi işgörenin yaratıcılık ve yenilikçiliğinin kendini göstermesine neden olabilmektedir. Ayrıca, işgören kuruma düşük seviyede

bağlılık hissettiğinden, farklı iş imkanlarını araştıracağı gerçeğinden dolayı insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını temin edebilecektir (Balay, 2000).

Bu bağlılık düzeyi kurumlar açısından bazen fonksiyonel olabilmektedir. Örgüte düşük seviyede bağlılık hisseden ve bu sebeple devamsızlık yapan veya işten çıkan işgörenler kötü performansa sahip olanlar ise bu durum kuruma fayda sağlamaktadır. Çünkü kuruma zararı olan işgörenlerin kurumdan ayrılması, yerlerine yeni ve kabiliyetli işgörenlerin kuruma gelmesi anlamına gelmektedir (Demiral, 2008). Bununla beraber örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan işgörenler, bireysel işlerde ve grup bağlılığının temin edilmesinde gayreti en az olan bireyler olması nedeniyle örgüt içinde duygusuz veya hissiz işgörenler olarak ifade edilmektedirler (Balay, 2000).

## **2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli bağlılık boyutu işgörenin çalıştığı kuruma sınırlı sadakat duyduğu, kurumun tüm değerlerini değil bazılarını benimseme eğiliminde olduğu ve kurumsal talepleri karşılarken bunun yanında şahsi taleplerini de korumayı seçtiği bir boyuttur. İlimli bağlılık işgörenin, kurumda çalışma süresini uzatabilmekte, kurumdan ayrılma isteğini azaltıp ve daha fazla iş doyumunu sağlayabilmektedir. Ayrıca, işgören ve kurum arasında inanç uyumu temin eden bu boyut, dengeli bir bağlılık seviyesi olarak da görülmektedir. Bununla beraber ilimli bağlılık hisseden işgörenler kuruma tümüyle bağlı olmadıklarından, zamanla kendilerinden talep edilen ekstra rol davranışlarını sınırlandırmakta; bu da kurumsal verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Demiral, 2008).

## **3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın üst seviyede olması halinde işgörenler, kuruma güçlü eğilimlerle bağlılık hissetmekte ve bu yüksek seviyedeki bağlılık işgören ve kurum açısından önemli kazanımlar meydana çıkarmaktadır (Balay, 2000). Bu bağlılık

seviyesinde işgören, mesleki başarı sağlamak ve ücret artışı sağlayabilmektedir. (Randall, 1987).

Yüksek seviyede kuruma bağlı olan işgörenler aynı zamanda vazifelerine de bağlıysalar, kurumun en seçkin üyeleri olup *kurumsal yıldızlar* şeklinde isimlendirilmektedirler. Kurumsal yıldızlar hem kişisel görevlerine dair hem de kurumu güvende tutmak maksadıyla gösterilen gayretlerde öncü olup ciddi sağlık sorunları dışında devamsızlık yapmamaktadırlar (Balay, 2000).

#### **4. Aşırı Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları**

Örgütsel bağlılığı üst düzeyde ya da aşırı olan işgörenler, kurumun asıl değerlerini koşulsuz olarak benimseyen ve kuruma yarar sağlamak adına üzerine düşen işlerin de ilerisinde gayret gösteren kişilerdir. Bu tür çalışanlar, üst seviyede sadakat hissine ve kurumun ortaya koyduğu faaliyetlerin sektörde çok önemli kazanımlar sağladığı hususunda güçlü inançlara sahiptirler. Fakat bu sadakat ve inançlardaki ifrat çalışanın sorgulamaksızın örgüte bağlanmasına neden olmakta bu durumda hem çalışan hem de örgüt açısından kötü sonuçlar doğurabilmektedir (Romzek, 1990).

Belirli bir denge sağlanamadığı takdirde bu tür bağlılık seviyesindeki işgören, görevi ve kurumu ile tam olarak bütünleşmekte öyle ki bazı hallerde kendisine verilen yetkiyi zorlayarak yanlış davranışlar sergileyebilmekte; bu durum da kendisine ve kurum hayatına zarar verecek seviyeye gelmektedir (Demiral, 2008).

#### **5. Yabancılaşmış Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları**

Yabancılaşmış seviyede kuruma bağlılık hisseden işgören, çoğu zaman kişisel inançları ile kurumsal değerlerde konusunda uyumsuzluk yaşamakta ve yapmakta olduğu işten kişisel mana çıkarmakta aciz kalmaktadır. Bu tür işgörenler işlerine geç kalmakta, kurum normlarına uymama veya yükümlülüklerinden kaçma gibi olumsuz

tutumları sebebiyle kazanç kaybı veya cezalandırılma gibi şartlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yabancılaşmış seviyede örgütsel bağlılık, işgören ve kurum bakımından istenmeyen bir bağlılık seviyesidir (Demiral, 2008).

#### **D. Örgütsel Bağlılığın Psikolojik Kontratla İlişkisi**

Hayatımızda çoğu zaman eşimizle, çocuklarımız, dostlarımız, iş arkadaşlarımız, işverenimiz, yöneticimiz ve çalışanlarımızla yazıya ve söze aksetmemiş anlaşmalarımız yani psikolojik sözleşmelerimiz mevcuttur. Çoğunlukla inanç boyutunda olan sözleşme öğeleri ilişkilerimizin yapısını ve yönünü belirlemektedir. Psikolojik sözleşme öğelerinin yerine getirilmemesi halinde ise davranışlarda problemler ve zorluklar görülmeye başlamaktadır. Herhangi birisine "Çalıştığın kurumla ya da eşinle arandaki psikolojik sözleşme maddelerinde neler var?" sorusu sorduğunuzda bu problemin cevabını almak çok kolay olmamaktadır.

Psikolojik sözleşme öğeleri ihlal edildiğinde ortaya çıkan güçlükler ve problemler (her ne kadar sözleşme öğeleri yazılı veya sözlü olarak ifade edilmemiş olsalar da) sözleşme öğeleri hakkında fikir vermektedir. Psikolojik sözleşmenin geçmişe dayanan bir yapısı vardır. Geçmiş tecrübeler ve davranışlar psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. İlişkide formal ve informal sorumlulukların yanında algılanan taahhütleri de içermektedir. Kurumlarda psikolojik sözleşme öğeleri genel olarak; maaş, ücret artışı, terfi politikası, performans ölçüm sistemi, sosyal haklar, çalışma ortamının sağlıklı oluşu, verilen sözler, ödül ve açık iletişimden oluşuyorken, insanlar arası etkileşimlerle ilgili psikolojik sözleşmelerde karşılıklı güven, koşulsuz kabul, içtenlik, sevgi, sadakat, anlaşılma ve önemsenme gibi öğeler yer almaktadır. Psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiği kurumlarda ve insan ilişkilerinde; ihanet hissi, ağır psikolojik problemler, küskünlük, kırgınlıklar, kızgınlık-öfke, yalnızlık, intikam alma ve acı hissi yaygındır. İnsan yaşamında, ilişkilerden daha değerli çok fazla önemli bir şeyin olmadığını görürüz. İlişkilerimiz zedelendiğinde işimiz, örgütümüz, çalışanımız sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürememekte, dolayısıyla ilişkilerdeki bağların zayıflaması kaçınılmaz olmaktadır.

Kurumların varlıklarını devam ettirmedeki başarıları, işgörenlerin kurumsal hedeflere uygun olarak tutum sergilemesine bağlıdır.

Sürekli artan rekabet ve değişmekte olan çevresel etkenler, kurumları dolayısıyla da idarecileri hem fırsat hem de risklerle karşı karşıya koymaktadır. Kurumlar ne kadar başarılı olursa olsun umulmadık bir olay tüm dengeleri değiştirebilmektedir. Bu bakımdan kurumların bilgili, yetenekli, tecrübeli, yeni önerilere açık ve özellikle de kurum adına gayret göstermeye arzulu ve kuruma bağlı işgörelere sahip olması önemlidir. Günümüzde kurum ve işgören arasında maddi beklentilere bağlı olarak gerçekleştirilen yazılı iş sözleşmelerin yanısıra yazılı olmayan ve karşılıklı olarak sorumlulukların yerine getirilmesine temelli psikolojik sözleşmenin hem işvereni hem de işgöreni tatmin edici özellikte olması önem arz etmektedir (D. M. Rousseau, 2004). Yazılı olmayan beklentilerin yazılılardan önce geldiğine dikkat çekilmekte ve her iki taraf buluşmadan önce oluşturulması gerektiğini vurgulanmaktadır. Bundan dolayı, kuruma girmeyi düşünmeden önce kişinin örgütten alacağı ve örgüte ne katacağı konularındaki taleplerini belirlemelidir. Kurum da aynı biçimde çalışanından ne beklediğini ve taleplerinin karşılığında ne vadedeceğini önceden belirlemelidir (Herriot & Pemberton, 1995). İlk görüşmede tüm bu talep ve beklentiler açıkça ifade edilmelidir. Bazı şartlarda işgörenler toplantıdaki bir takım söz ve davranışları vaat olarak algılayabilmekte ve kurumun taleplerini karşılayacağını inancına kapılabilmektedir. Temel olarak işgörenlerin tutum ve davranışlarının incelenmesine özen gösterilmeli ve kurumsal faaliyetler vaat olarak düşünölmelidir. Psikolojik sözleşme; kurum ve işgören arasında herhangi bir sıkıntılı durum meydana gelmeden, karşılıklı güven hissi veren ve işçi ve işverenin karşılıklı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını temin eden, kurum içi davranış, kazanç ve ilerisiyle ilgili çalışmalarını konu alan, işçi ve işverenin gizli olarak anlaşıklarını ifade eden bir süreçtir (Keser, 2002).

Psikolojik kontratın oluşmasında açık cümleler şeklinde, diğerlerinin tavırlarını inceleme, sosyal yapının ve kurum politikalarının ifadesi gibi mesajlar, kurumdan alınan ipuçları ve bu ipuçlarının ilgili kişilerce yorumlanması gibi etmenler önemlidir. (Herriot & Pemberton, 1995). Psikolojik sözleşme yönetiminin çok önemli etmenlerinden birisi de işgören ile kurumun uyumudur. İşgören-kurum uyumu,

kurumun sağladığı motivasyon ile işgörenin kuruma kattığı değerlerin uyumuna göre belirlenmektedir. Her insan kendine has özelliklere sahiptir. Psikolojik, duygusal ve davranışsal bakımdan farklılık gösterirler. İşgörenlerin, idarecileri ile uyum içinde çalışmalarını, kurum içindeki faaliyet ve yükümlülüklerinin farkında olmalarını, kurumun kendilerinden ne talep ettiğini ve bunun için ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri ve kurumun kendilerine sağlayacağı faydaları öğrenmelerini temin eden psikolojik sözleşme, kurum ve işgören arasında meydana getirdiği güven duygusuyla beraber örgütsel bağlılığın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Keser, 2002).

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim aşamasında iki temel etmen rol oynamaktadır. Bu etmenler; verilen sözlerin yerine getirilmemesi ve uyumsuzluk yaşanması etmenleridir. Sözün yerine getirilmemesi, kurumun işgörenine vadettiği ettiği bir sözü yerine getirmemesiyken, uyumsuzluk verilen bir söze dair kurum ve işgörenin farklı anlamlar yüklemiş olmasıdır (E. W. Morrison & Robinson, 1997).

Kurum işgörenlerine karşı vazife ve yükümlülüklerini mümkün olduğu kadar gerçekleştirmek için çaba sarf ettiğinde, işgörenin beklentileri önemli derecede karşılanacağından, işgören de üzerine düşen iş ve yükümlülükleri yerine getirdiği, kurumsal hedeflere erişme hususunda gayret gösterdiğinde, kurumun da talepleri veya beklentileri gerçekleşmiş olacaktır. Bu şekilde yükümlülüklerinin şuurlu hareket eden işgören ve kurum, karşılıklı beklentilerine kavuşmuş olacak ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işleyişi gerçekleşecektir (Keser, 2002).

Örgütsel bağlılık, üçüncü şahıslara karşı kurumu methetme, dış tehditlere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında dahi kurumuna bağlı kalma manasına gelir. Psikolojik sözleşmesi tam olan işgören kurumla yapıcı ilişki kurar ve kurumun yararına tutum sergiler. Bundan dolayı, işgören psikolojik sözleşmeyi olumlu algıladığında yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterebilir. Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin ters orantılı oluşundan yola çıkarak, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olacağı söylenebilir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran pek çok bilim insanı psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın zayıflamasına sebebiyet verdiğini tespit etmişleridir (Robinson, 1996; S. L. Robinson, Kraatz, M.S., & D. M. Rousseau,

1994; Robinson & Morrison, 2000; S. L. Robinson & D. M. Rousseau, 1994; W. H. Turnley, Feldman, Daniel C. , 1999).

Mevcut literatür taramasından sonra, şimdiye kadar geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımlarının çoğunun örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunma potansiyeline sahip olduğu ve bu nedenle taahhüdün yeniden kavramsallaştırılmasında göz ardı edilemeyeceği sonucuna varılabilir. Bu yaklaşımlara karşı yöneltilen eleştiri, örgütsel taahhütte araştırma kapsamını iletirmek için bir temel olarak kullanılabilir. Mevcut teorilerin incelenmesinden sonra, örgütsel bağlılığa yönelik çok boyutlu bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çok yönlüdür ve bu nedenle organizasyonu ve aynı zamanda bireyin bakış açısını anlamalıdır. Bağlılık hem davranışsal hem de davranışsal imalar içerdiğinden, bireyin ruhuna daha derinden dalmaya çalışan bir öneriyle ve onların örgütleriyle etkileşimleriyle ortaya çıkan bir öneriyle ortaya çıkması önemlidir.

## II. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Değişime uğrayan şartlar, farklı unsurlara mensup düşünürler, bilim insanı, araştırmacı, uzman, danışman ve kurum yöneticisini yeni arayışlara yönelme durumunda bırakmış ve bu bireyler yönlerini “insan unsuru” ’nun öne çıktığı yeni arayışlara yöneltmişlerdir. Bu gelişimin sonucunda örgütlerler çalışanların problemleriyle alakadar olmaya ve bu sorunlara yanıtlar getirmenin yollarını bulmaya başlamışlardır.

Çoğu işletme kuruluşu, çeşitli paydaşlarıyla güvenilir ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışır. Bunların arasında çalışanlarla güvenilir bir ilişki sürdürmek kuruluşlar için özellikle önemli olmuştur. Bununla birlikte, çok boyutlu yapı ve konseptin ortamdaki değişen yapısı nedeniyle, bir organizasyonu çalışanları için neyin güvenilir kıldığını belirlemek zordur.

Çalışanlar ve kuruluş arasındaki takas ilişkilerinin karmaşık yapısına bağlı olarak bir çalışan, kuruluşunun güvenilirliğini değerlendirmek için çeşitli özellikleri



göz önünde bulundurabilir. Literatürde bu boyutlar çoğunlukla kişilerarası düzeyde güven kavramsallaştırılmasından kaynaklanmaktadır.

İnsan unsurunu baz alan ve örgütlerde ilgilenilmesi gereken önemli konulardan birisi de “Örgütsel Güven” kavramıdır. Güven, önemli bir değer olarak kurumsal yapıların nitelikleri üzerinde etkin olmaktadır. İşgörenler arasındaki üst seviyedeki güven, merkezîleşmenin zayıflamasına sebep olmaktadır. Bunun neticesinde karar alma aşaması hızlanmakta ve alınan kararların başarıya katkısı artmaktadır. Güven eksikliği ise merkezîleşmeyi güçlendirmekte, katı dış denetimi davet etmektedir (Sargut, 1994).

Güven, sosyal sistemler içindeki temel bir sosyal sermaye kaynağıdır ve bu nedenle toplumsal işleyişin temel unsurlarından biridir. Güveni sosyal sermayenin merceğinden görmek, kuruluşlar için önemli etkileri olan üç ana analiz akışını üretmiştir. Bu üç akım, bir sosyal sermaye biçimi olarak güvenin, kuruluşlar arasındaki işlem maliyetlerini azaltma, kuruluş üyeleri arasında kendiliğinden girişkenliği arttırma ve kuruluş yetkililerine uygun hoşgörü biçimlerini kolaylaştırmayla ilgili olduğunu incelemiştir.

Örgütsel güven, şirket içinde tüm işgörenlerin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir olgu olarak ifade edilebilir. Bu olgunun oluşturulmasında idari kademenin tavrı belirleyici ana etmen olarak görülmektedir. İlişkilerin sığ olmayışı, rol ve yükümlülüklerin eksiksiz anlaşılması ve işgörenlerin görevini yerine getirebilme hususundaki yeterliliği kurumun güvenilir bir kültüre kavuşmasını temin eden önemli etmenlerdendir.

İdare kademesindekiler, tüm işgörenler arasında iyi davranışlar oluşturma, vazife ve yükümlülüklerini tam olarak ortaya koyma ve işgörenlerin iş yapabilme kabiliyetlerini geliştirme cihetinde bir irade ortaya koymalıdır. Güven hem işgören hem de kurumsal manada oluşmaktadır. Fakat kişiye güven ile kuruma güven kavramları birbirinden ayrıdır. Luhmann (1979)’ın kişisel güven ve kurumsal güven sınıflandırmasına göre kişisel güven, bireylerarası farklılıklara dayanır ve karakteristiktir. Örgütsel güven, kurum kimliğine olan güveni ifade etmektedir

(Aktuna, 2007). Mishra ve Morrissey, örgütsel güveni “çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı” şeklinde tanımlamışlardır (Demircan & Ceylan, 2003).

Güven hem kurum içi hem kurumlar arası ilişkilerdeki bir etmen olarak nitelendirilmektedir. Kurum içi güven işgörenlerin paylaştığı güven seviyesini gösterirken, kurum dışı güven kurumun iş ilişkisinde bulunduğu kişi ve kurumlar ya da ortakları arasındaki güveni göstermektedir (Arslan, 2009). Örgütsel güven, kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olduğu gibi kültürel ve etik değerlerle, günlük hayata ve iş tecrübelerine göre değişen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Güven hissinin yüksek olduğu bir toplulukta, örgütsel etkileşimler daha sağlıklı olmakta ve bununla birlikte kurumsal başarı yükselmekte, kurumsal performans ve kazanımlar da artmaktadır.

Örgütsel güven genellikle kurum içindeki üyeler arası ya da topluluklar arası güven seviyesini belirtir. Örgütsel güven düşüncesinin temeli kurum içinde ve kurumlar arasında maliyeti azaltıcı bir etmen olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Cummings ve Bramiley’in (1996) tanımına göre bir inanç olan örgütsel güven, kendisini meydana getiren üç etmene göre değerlendirilmektedir. Bunlar duygu, düşünme ve niyet edilmiş davranıştır. Bundan dolayı örgütsel güven bir inanç olarak, üç öge ve bu üç ögenin birbirine etkisi üzerine kurulmuştur (Uzbilek, 2006).

Örgütsel güven, bir bireyin veya bir örgütü oluşturan fertlerin diğer kişi ya da örgüte;

- Açık veya açık olamayan vaatlere uygun davranma,
- Önceden verilmiş vaatler konusunda her ne olursa olsun dürüst olma,
- Uygun şartlar meydana geldiğinde dahi karşı tarafın çaresizliğinden çıkar elde etmeme inancıdır.

Luhmann’s örgütsel güveni, işgörenlerin kuruma üst seviyede bir bağlılık isteği ile bağlanmaları, kurumun hedef ve normlarını kabul etmeleri şeklinde tanımlanır. Greenberg, örgütsel güveni, işgörenlerin kuruma hissi olarak bağlı olmaları ve

kurumun hedef ve inançlarını paylaşmaları ile kurumda devam etmeye arzulu olmaları şeklinde ifade etmiştir (Ronald & Lawrence, 2007).

Örgütsel güven kavramına farklı bir tanım ise, “işgörenlerin idareye olan güvenleri ve idarenin kendi söylediklerine olan inançlarının düzeyi” şeklindedir. Bu tanıma göre örgütsel güvenin kaynağı, üst seviye idarecileri ile ara kademedeki idarecilerinin tutumlarıdır (Şimşek & Taşçı, 2004).

Örgütsel güven, aşağıdan yukarıya olduğu kadar yatay manada da tüm kuru içi etkileşimlerin temelidir (Demircan & Ceylan, 2003). Dikey manada idarecinin işgörelere tutumlarıyla şekil alan güveni; yatay manada ise işgörelar arasındaki etkileşimlerin bir neticesi olarak ortaya çıkan güveni ifade etmektedir. (Günaydın, 2001). Kurumlar başarı sağlamak için kurumsal güveni oluşturmak zorundadırlar. Gerek yönetim kademesindeki işgörelar gerekse diğer işgörelar aralarında güven duygusunu içselleştirerek hareket ettiklerinde kurumsal yapı bundan olumlu şekilde etkilenecektir.

## **A. Örgütsel Güvenin Türleri**

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel güvenin, dış güven ya da iç güven (örgütsel güven) olarak iki şekilde incelendiği görülmektedir.

### **1. İşletme İçi Güven**

Herhangi bir kurum başarıyı elde etmek istiyorsa bu kurumun doğru şekilde kurması gereken dört tür ilişki vardır. Bunlar; idareciler ve personel arasındaki etkileşimler, takımlar ve departmanlar arası yatay ilişkiler, tedarikçiler ve diğer iş ortaklarıyla ve müşteriyle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerden herhangi birinde bir sorun yaşanırsa organizasyonun adeta infilak edebileceğini söylemek mümkündür. Örgütsel güven, bu ilişkilerde önemli bir farklılık yaratmaktadır (Clark, 2002). Güven, pek çok

sosyal bilim dallarında bireyler arası ve kurum içi etkileşimlerin birinci dereceden bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Güven, iş birliği ile kişilerarası grup dayanışmasındaki etkiyi ve kurum içi düzenin olumunu kolaylaştırması sebebiyle kurumlarda iş görmeyi mümkün hale getiren etmendir. Bilim insanları güven olgusunun kurumsal alandaki etkisini iki şekilde değerlendirmişlerdir. Bunlardan ilki, güvenin iş birliğine bağlı etkin ilişkilerin meydana gelmesinde önemli bir etmen olduğuyken, ikincisi güven duygusunun kurumsal prosedür ve aktivitelerin kabulünde etkili olduğu şeklindedir (Sitkin & Stickel, 1996).

Çalışanlar, yönetimin kararlarına ve eylemlerine bağlı olarak kurum imajı taşırlar. Bu nedenle kurumlarda güven, başarılı birlikteliklerin kurulması için elzemdir. Güvenin meydana gelmesi için idareciler ve işgörenler dürüst ve etik davranışlar sergilemelidirler. Yöneticiler, işgörenlerin meşru eylemlerine destek vermeli ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak veya kendi çıkarlarını koruyarak çalışandan yararlanmamalıdır (Yaşar, 2005). Örgütlerde çalışanların moralini düşüren ya da artıran iş arkadaşlarının ya da yöneticilerinin çalışanlara karşı olan tutumudur. Güven seviyesi yüksek örgütlerde bu yaklaşım olumlu yöndedir. Morali üst seviyede olan işgörenler birbirleri hakkında ve kurumları hakkında olumlu hislere sahip olmaktadır. Örgütsel güven, çalışanın moralini artırdığı gibi iletişimi de artırır. Paylaşımı güçlendirerek, takım ruhunu ve takım çalışmasını sağlar. İş ortamında stresi azaltarak çalışanı organizasyona bağlı hale getirir ve maliyeti azaltır. Çünkü çalışanlar yüksek morale sahip olduklarında daha az kaynak kullanarak görevlerini yerine getirirler. Araştırmalar göstermektedir ki, kurum ortamında ve kurumsal ilişkilerde güven eksikliği kurumsal bağlılığın, insan ilişkilerinin, kurumsal performansın, çalışan moralinin ve ürün kalitesinin düşmesine, ayrıca işgören devamsızlığının yükselmesine neden olmaktadır. Örgüte güven, işgören tarafından algılanan kazanç ile ilgili olup hiç olmazsa zararına eyleme geçmeyeceğine yönelik güvendir (Tüzün, 2007).

Çalışanların hem kendi aralarında hem de üst yönetime karşı güven duygusu hissetmeleri organizasyon yapısına olumlu şekilde yansıtacaktır. İşletme içi güven, kurum içerisinde oluşan güven atmosferi olup, kurumsal rollere, ilişkilere, tecrübelere dayanarak işgörenlerin davranışları hakkındaki olumlu beklentilerdir. Üst seviye

örgütsel güven yaratan kurumların, kurum yapılarının daha uyumlu, stratejik birlikteliklerin daha güçlü, takım oluşturmada daha etkili oldukları ve daha iyi kriz yönetimi gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Yüksek güvene düzeyine sahip kurumların, düşük güvene sahip kurumlara göre daha başarılı, adaptasyonu kolay ve yenilikçi kurumlar oldukları gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, kurumun tüm işgörenlerinin duyduğu iş memnuniyetine ve işgörenlerin kurum etkinliğini algılama seviyesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Sayın, 2009).

İşletme içi güven; çıkarıcı davranışlara son vermek, karışıklığı azaltarak, eşgüdümü ve iş birliğini özendirerek kurum içi ilişkileri daha etkin hale getirme işlevine sahiptir. Örgüt içi güven, belirsizliğin ortadan kaldırılması, problemlerin çözümü ve yeni çözüm önerilerinin ortaya konabilmesi için zaruridir. Bilinçli bir örgüt içi güven oluşumu için Zand, üç kavram üzerinde durmaktadır (Six, 2003).

İlki bilgidir. Bilgi, uygun ve doğru veri elde etmeyi ve sağlıklı geribildirim sağlamayı ifade eder. İkincisi etkidir. Etki, diğerlerinin önerilerini incelemeyi, kararlarına ilişkin olguları, tavsiyeleri önemseyerek değişimleri göstermeyi açıklar. Üçüncüsü kontroldür. Kontrol, çalışanın kendini diğer kişilere bağlı kılarak çalışana yetki ve sorumluluk devrini gösterir. Kurum içinde güven duygusu oluşturan bu kavramlar benzer biçimde birçok bilim insanı tarafından araştırılmıştır. Kurumsal yaşamda güvenin hangi seviyede algılandığını anlamanın en iyi yolu, yöneticilerin güvenirliliğini sorgulamadan geçmektedir (Erdem, 2003). Güven, kurum içinde yapıcı insan ilişkilerini ve şirket başarısını sağlamada belki de en önemli inançtır (Shaw, 1997). Örgütsel güvenin, örgütsel başarı için önemli bir ihtiyaç olarak görüldüğü çünkü örgütlerin geçirdikleri değişim aşamasında işgörenlerin ancak örgütlerine, iş arkadaşlarına ve idarecilerine güvendikleri sürece bu değişimleri destekleyebileceklerini ve yaşadıkları onca stres ve pozisyon değişikliklerini kabul edip yeni bir örgüt yapısı için çaba sarf edeceklerini savunmuştur. Yapılan çalışmalar güvenin örgütteki sürtüşmeleri azaltarak rahat ve uyum içinde bir ortam oluşturarak örgüt başarısında rol oynadığını göstermiştir (İslamoğlu, 2007).

## 2. İşletme Dışı Güven

Örgütsel güven türlerinden birisi de örgüt dışı güvendir. Dış güven ve iç güven birbiriyle bağlantılıdır. Dış güvenin etkin oluşu, kurum içinde güven oluşumunu da etkilemektedir. Burada açıklanan güven türü örgütün müşterileriyle veya diğer örgütlerle olan güven ilişkisini ele almaktadır. İşletme dışı güven kurum çalışanlarının diğer kurumlara karşı topluca sergiledikleri güven türüdür. Bu güven türü, kurum, müşteri, pazarlama, ortak yatırımlar gibi çeşitli şekillerde şirketlerin örgütsel etkileşimlerini zenginleştirmektedir. Örgüt içinde çalışanların fikirleri ve yargıları, dış çevrede bulunanlar ile etkileşim içindedir. Bir başka deyişle örgüt içi çalışanların dışında da bir yaşam vardır. Organizasyonların çalıştığı çevre kabaca ikiye ayrılır (Davis, 2006).

Mikro ortam güçleri; organizasyonun başarılı bir şekilde işleme yeteneğine etki eden kurum dışındaki halk; özellikle yatırımcılar, müşteriler tedarikçiler, dağıtıcılar, düzenleyiciler, rakipler, zanaat oluşturanlar ve ilgili medyadır. Makro ortam güçleri; siyasal, legal, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve çevresel faktörlerdir. Görüldüğü gibi dış çevre, yöneticinin kontrol sağlayamadığı ve etki edemediği tüm değişkenleri ifade eder. Bu değişkenlerin sıkı takibi, önlemlerin alınması ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi örgüt için çok önemlidir çünkü örgüt dışı güven kurumun kimliğine ya da değerlerine olan güveni temsil eder. Küçük ölçekli kurumlarda bu husus işletme sahibinin karakterinden, büyük ölçekli şirketlerde ise kurum kültürü ve idarecilere olan güvenden kaynaklanmaktadır. Gerek küçük ölçekli işletmeler gerek büyük ölçekli işletmeler olsun her ikisinde de oluşturulacak örgütsel güven düzeyi, işletmelerin dış çevre ile olan örgütler arası güvenini de etkileyecektir. Örgütler arası güvenin, strateji ve pazarlama literatüründe rekabetçi avantaj, şirketin performansı, fırsatçılığın azaltılması, memnun olma gibi sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra kurumsal çalışmalarda güven, şirketler arası uzun soluklu başarılı ilişkilerinin devamı için önemli bir etmen olarak ele alınmalıdır (Barney & Hansen, 1994; Geyskens, 1998; Uzbilek, 2006; Zaheer & Perrone, 1998).

Örgütler arası değişen ilişkiler içerisinde fırsatçı davranışlar olağandır. Bu davranışlar, işveren ve çalışan arasında olabileceği gibi satıcı ve alıcı arasında da

olabilir. Satıcı, tüketici için yararlı olacak şeyleri düşünmeksizin kendi özel amaçlarını karşılamaya çalışarak fırsatçı davranabilir. Fırsatçıların davranışlarına örnek olarak servis veya üretimin kalitesi için yalan beyan vermek veya yerine getirilemeyen sözleşmeler, aldatmalar vb. örnek gösterilebilir. Bu nedenle hem örgüt içine hem de örgüt dışında sistemin eksiksiz olarak işleyebilmesi için uzun vadede stratejik düşünülerek güvenin örgüt içindeki yerini alması gerekir (Nam, 2008). Peters, yaptığı çalışmada günümüzün değişen iş dünyasının en önemli altı unsurunun ilki olarak güveni ele almış ve değişim barındıran toplam kalite idaresi, yeniden yapılandırma, bilgi idaresi, sanal kurumlar ve yenilikçi planlamalar gibi uygulamaların bütününe bu planları hayata geçirecek bir kişi olmadan anlamsız olacağını ifade etmiştir. Covey, kullanılan dil ya da amaçlar ne kadar iyi olursa olsun, güven olmadan kalıcı başarı için uygun temel olamayacağını belirtmiştir (Nam, 2008). Müşteriler, tüketiciler vs. gibi dış çevre unsurları güven duymadıkları örgütü terk ederler. Güven deneyimle kurulduğu için, tüketicinin kurum ile olan olumlu etkileşimleri ne kadar çoksa, tüketici örgüte o kadar fazla güvenecektir. Tecrübe; tüketicinin doğrudan etkileşimleri veya dolaylı etkileşimleri (reklam, kulaktan kulağa reklam, ün) neticesindeki değerlendirmelerden etkilenmektedir (Tüzün, 2007).

## **B. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları**

Örgütsel güven ile alakalı araştırmalar incelendiğinde “örgütsel güvenin alt boyutları” adı altında üç ayrı sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Bunlar; işgörenlerin kuruma olan güveni, işgörenlerin idareciye olan güveni ve işgörenler arasındaki (çalışanların birbirlerine karşı güveni) güvendir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılabilir gibi gözükse de bilimsel literatürde her ikisinin de ayrı bir başlık olarak incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışma, güvenin alt boyutları şeklinde ele alınarak örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışanların birbirlerine olan güveni şeklinde üç alt başlık halinde incelenmeye çalışılacaktır.

## 1. Çalışanların Örgüte Olan Güven

Kuruma güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve tutamlarıyla ilgili beklentilerini kapsamaktadır. Başka ifadeyle, “örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç” kuruma güven şeklinde tanımlanabilmektedir. Shea (1984), örgütsel hayatta güvenin “mucize bir malzeme” olduğunu ve kötü etkileşimleri azalttığını, farklı değerleri bir arada tutmada yardımcı olduğunu ve çalışanlara aksiyon kazandıran bir katalizör işlevi gördüğünü ifade etmektedir (İslamoğlu, 2007). İnsan karmaşık bir yapıya sahip olduğu için insanı anlamak zordur. Buna karşılık kurum, formel ve kurumsal bir yapıya sahip olduğundan tabiatı gereği yapısını misyon, vizyon ve politika gibi vasıtalarla ortaya koymaktadır. 1980’lerden itibaren karmaşık problemlere “alışılmıştan dışında” yeni çözüm yöntemleri geliştirilmesine olan ihtiyaç; işgörene saygı duyan, önem veren, iç girişimcilik kabiliyetlerini sergilemesine, teknolojik araçları verimli kılmasına imkan sağlayan bir örgütsel yaklaşım ve uygulamalar gerektirmektedir (Özçer, 1995). Organizasyonlarda, işgörenler sürekli örgüt ortamını gözlemleyip örgütün işgörenleri ve işgörenlerin rolleri hakkında fikirler edindikten sonra kuruma güvenip güvenmemeye karar vermektedirler. Bu gözlem sırasında örgüt ortamını değerlendirmede örgütsel destek önemli bir belirleyicidir.

En yüksek ahlak, en iyi ve en doğru çözümü ortaya koyan temel düşünce veya erdem olarak tanımlanan adalet kavramı, işgören bağlılığının temel belirleyicilerinden birisi olması itibariyle kurum yönetiminde çok ayrı bir yere sahiptir. (H. Doğan, 2002). Kurum içinde adaleti kurma ve örgütte güven birbiri ile paralel gelişen bir ilişkiye sahiptir. Diğer yandan, örgüt tarafından çalışanlara verilen “örgütsel destek” de örgüt ortamını değerlendirmede ayrı bir belirleyici özelliktir. Kurumsal destek, bir kurumun, işgöreninin kuruma katkılarının bilincinde olması ve çalışanın refahına değer vermesidir. Kurumsal destek, ancak insan kaynaklarının önemini farkında olan kurumlarda bulunabilecek özel bir kavrayış gerektirir. Bu kavrayışa sahip olan kurumlarda insanların yaptıkları katkılar göz önünde bulundurulduğundan ve refah düzeyinin artırılmasından dolayı çalışan bu yaklaşımdan büyük onur ve mutluluk duyar (Terekli, 2010).



Bu olay sonuçta çalışanların iş verimliliğine yansır. İşini sevmesi, işini bütün gücüyle yapması çalışan için yüksek gayretin bir göstergesidir. Çalışan birey, kendisine verilen desteği algılamış ve bunun karşılığını verebilme çabası içine girmiştir. Öyle ki işgörenler, kendilerinden talep edilen davranış ve tutumları gerçekleştirdiklerinde kurumun onların farkına varacaklarına ve kendilerini ödüllendirileceklerine güvenmektedirler. Çalışanların örgütü sevmelerinde ve örgütlerine güven duymalarında öğle yemeği, çocuk bakım hizmeti, örgütün sağladığı imkanlarla yapılan tatil benzeri uygulamaların işgörenleri memnun ettiği tartışılmaz bir gerçektir. İnsanların çalıştıkları örgüte karşı güven duymalarının en önemli nedeni, örgütlerinde kendi katkılarının bir değer oluşturduğunun farkında olmaları ve saygı görmeleridir. Çalışanına bu şekilde yaklaşan örgütler sık sık çalışanlarının önerilerine başvurmakta, buradan çıkan sonuçları gündeme almaktadırlar. Fortune Dergisinin yıllık yaptığı en iyi 100 Amerikan Şirketi anketinde birinci sırayı alan Southwest Airlines'ın bir çalışanı örgütünün çalışanlarına saygıyla davrandığını, iyi ödeme yaptığını ve yetki verdiğini, sorun çözmede çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine başvurulduğunu, çalışanların her konuda cesaretlendirildiğini ve bu nedenle örgütün kendilerinde bir güven duygusu yaratıp işe gitmeyi çok sevdiklerini belirtmektedir (Kütükçü, 2007). Savage'a göre (1982) bir kurumda sessiz, sakin, hareketsiz ve sadakatin düşük olduğu bir ortamın varlığı, çalışanlar işlerini yitirme veya cezalandırılma kaygısıyla düşüncelerini açıkça söyleyemiyorsa, hiçbir hususta çatışma çıkmıyorsa, yapılan bir değişim kuşku ve endişe ile karşılanıyor ise, yönetim şekli hiyerarşik ve alınan kararlar emir komuta zincirinden geçmekte ise işgörenler kendilerini yaptıkları işe mahkum edilmiş gibi görüyorlarsa, o kurumda güven seviyesi düşük demektir (İslamoğlu, 2007).

Örgütlerin örgütsel güvenin yükselmesi sonucunda kendilerine has bir kimlik, işleyiş şekli ve değerler oluşturma sürecine kısaca örgüt kültürü denir. Kurum kültürü, kurumsal bütünlüğü kurmak, korumak ve ilerletmek, bununla birlikte hızla değişmekte olan iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için önemlidir. Örgüt kültürünün işgörenlerin moral ve performansları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca kurum kültürü kurumun dış çevre karşısında kendi imajını da etkilemektedir (Çırpan & Koyuncu, 1998).

Bu etki, örgütlerde çalışan bireylerin o örgütte kalmasındaki faktörler üzerinde ve bireyin kişisel amaçlara ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Zira kültür, bazı uygulama ve süreçlerde standartlaşmayı veya rasyonelleşmeyi sağlar. Örgüte güven duyulmasının diğer önemli bir diğer özelliği de iç ve dış iletişime verdikleri önemdir. Örgüt içinde dikey ve yatay açıdan bir şeffaflık söz konusu olmalıdır. Bu örgütler “açık- kitap yönetimi” gibi teknikler kullanarak işgörenlerini, örgütün performansı ve bu performansa ulaşmada kendilerinin oynadığı rol hakkında bilgilendirmelidirler. İşgörenler bu sayede örgütteki genel görünümle ilgili bilgi sahibi olmakta ve kendilerini örgütün başarısının ayrılmaz bir bölümü olarak görmeye başlamaktadırlar. Yukarıda yazılanlardan da anlaşılacağı gibi çalışanların örgüte güven duyabilmelerini sağlamada birçok önemli nokta göze çarpmaktadır. Örgütler bu noktalara dikkat ettikleri zaman örgütsel güvenin örgüt bazında oluşturulması ve sürdürülmesi sağlanacaktır.

## **2. Çalışanların Yöneticiye Olan Güven**

Yönetici ve işgören arasındaki güvenin artmasında yönetsel tutumun kayda değer bir etkisi olmakta ve çalışanlar tarafından örgütsel güvenin oluşmasında yöneticinin göstermesi gereken birtakım davranış özellikleri (taahhütleri ve sözleri tutmak, doğru ve açık iletişim, dinlemek, güveni korumak, erişebilir olmak) bulunmaktadır. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” (Koçel, 2003) olarak bilinen idare; değişen çevrede yetersiz kaynakları etkili bir şekilde kullanarak örgüt hedeflerine ulaşmak için başkaları ile birlikte çalışmak olduğuna göre yönetici, misyonunu ve düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, çalışanlarına yönetim felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu örgütün tamamına yaymak için öncelikle örgütsel güvenin sağlanmasında çalışanlar ile ortak bir yol bulmalıdır. Yönetici, kaynaklarına özen gösterirken, çalışanlarına insanlığın gerektirdiği şekilde davranmak zorundadır. Çalışanların yöneticilerine destek vermesi, yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi kadar önemlidir. İlişkiler iyi olmadığı zaman, çalışanlar yöneticilerini bilerek ve isteyerek desteklemeyecekler, hatta örgütteki işlerin daha da kötüye gitmesi için uğraş verebileceklerdir. Örgüte güven ve yöneticiye güven farklı kavramlardır. Literatürde güvenin, yöneticilerce başlatılması

gereken bir aşama olduğu söylenmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Whitener ve arkadaşları, “yönetmel güvenilrlik modeli” olarak adlandırdıkları modellerinde astların idarecilerine güven hissetmelerini sağlayan ve idarecilerde olması gerektiğini düşündükleri beş kişilik özelliği tanımlamaktadırlar. Burada iki kişi arasında var olacak güven ilişkisi yerine, işğörenlerin idarecilerine güven hissetmelerinde etkin olabilecek güven etmenleri üzerinde durulmaktadır. Bu etmenler, tutarlılık, dürüstlük, yönetimin paylaşılması ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, çalışanlara ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır (İslamoğlu, 2007). Whitener ve ark. (1998), idareye duyulan güveni, idarecilerin sergiledikleri tutumlarla ilişkilendirmişlerdir. Örgüt içinde güven oluşumunda idarecilerin kişisel özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Whitener ve ark. (1998), üç bireysel etmen tanımlamıştır (Tüzün, 2007; Whitener et al., 1998).

- Güvene eğilim
- Benlik-verimlilik
- Değerler

İdarecilerin güven eğilimleri, bilgi, yetenek seviyelerindeki öz performansları, takdir etme, anlayış ve diğer bireylerin refahını koruma gibi evrensel değerlere sahiplik kurum içinde güven oluşmasını önemli seviyede etkilemektedir. (Erdem, 2003). Bir idarecinin en önemli vazifelerinden biri, örgüt hedefleri ile işğörenlerin bireysel amaçlarını beraber gerçekleştirme çabasıdır. (Özdevecioğlu, 1994).

Çalışanlarına arkadaş gibi davranan, onlara yol gösteren, destek olan, cesaret veren, sorunlarının çözümünde yardım eden bir idareci yardımsever olarak algılanır ve işğörenler bu tür idarecilere karşı daha kolay güven hissederler. (Erdem, 2003).. Larson ve Lafasto (1989), yaptıkları araştırmalarda çalışma grubunda güven ortamının sağlanması için dürüstlüğün, açıklık, tutarlılık ve saygının var olması gerektiğini gözlemlemişlerdir (Larson & LaFasto, 1989). Baltaş, bir insanı güvenilir bulmak için genellikle karşı taraftaki bireylerin sözünü tutması, tutarlı olması, bir görevi gerçekleştirecek yetenek ve deneyime sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk bilincine sahibi olması gerektiğini belirtmiştir (Baltaş, 2007).

Yöneticiye olan güvenin artırılmasını sağlayan bir diğer nitelik ise, yöneticinin diğer çalışanları ve bu çalışanların yaptıkları işleri anlaması, çalışanlara kendilerini bulma şansını ve ruhsal özgürlüklerini vererek bağışlayıcı olma ve çalışanlarla arasında oluşan bir bilgi alış-veriş ortamı yaratmaktır. Sonnenberg (1994) yaptığı çalışmada bu görüşü desteklemiştir (Sonnenberg, 1994), çalışanların yöneticilerine gerçekten güvenebilmeleri için yöneticilerin onları gerçekten düşünebildiklerini hissetmeleri gerektiğini, çalışanların iş ile ilgili ideallerine ulaşmada yönetime güvenebileceklerini ve yönetim ile değerlerinin uyuştüğünü hissetmelerini belirtmiştir (İslamoğlu, 2007). İdareciye güvenin eksik olduğu örgütlerde maliyetler artmakta, bireysel sağlık ve örgüt sağlığı zayıflamaktadır. Güvenin azalması ve kaygının artması sonucunda kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yeşermeye başlamaktadır. Sonnenberg (1994) örgüt içinde güvensizliğin varlığında stres ve idare tarafından alınan hatalı karar oranının arttığını, işgörenlerin ve idarecilerin bencilce tutumlar sergilediğini belirtmiştir. Aynı zamanda idarecisine güvenmeyen işgörenlerin sadece kendi işlerine konsantre oldukları, bu sebeple yaratıcılığın azaldığını, yenilikçiliğin kaybolduğunu ve yeni şartlarla karşılaşmaktan uzak durulduğunu da savunmuştur (İslamoğlu, 2007).

Görüldüğü gibi güven ortamının yaratılmasında kurumsal faktörler oldukça önemli yer tutarken örgüt içi güvenin oluşturulmasında “yöneticiye güven” önemli bir etmen olarak ele alınmaktadır. Özellikle düşük güven düzeyli kültürlerde kurumsal ve idari faktörler hedefe erişmede hayati öneme sahiptir ve bu faktörler kurumsal neticeleri etkilemektedir. Örgütsel güvenin sonuçlarını etkileyen bir diğer kişiler arası güven de çalışanların birbirlerine yani arkadaşlarına olan güvenidir.

### **3. Çalışanların Birbirlerine Olan Güven**

İnsan kaynağını etkili kullanabilmek ve yapılan işte başarı yakalayabilmek için çalışanların memnun oldukları çalışma ortamı ve saygı hissedip sevecekleri iş arkadaşları gerekmektedir. Karşılıklı anlayış, ortak inançlar ve çalışanların tavırlarından meydana gelen sosyal sermaye örgütler için çok önemlidir (Töremen, 2002). Örgütlere bakıldığında örgütsel bağlılığın en çok etkilendiği kavramlardan biri

çalışanların motivasyonudur. Kurumsal açıdan motivasyon; “örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü”dür (Özkalp, 1991). Örgütlerde idarenin en önemli amaçlarından biri, ileri seviyede güdülenmiş çalışanlarla etkili bir organizasyon oluşturmaktır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle çalışanın örgütüne, yöneticisine ve daha sonra ise birlikte ve aynı ortamda çalıştığı ve günün en fazla saatini beraber geçirdiği arkadaşlarına güven duyması gereklidir. Çalışanların tutumlarını, diğer bir işgören ya da yöneticinin, diğer gruplar veya kurumla ilgili düzenleme ve sürekli inanç ve hislerin bütünü olarak ifade edilebilir. Bu inanç ve duygular çalışanların, örgüte, gruba, diğer çalışanlara veya belirli bir şarta karşı belirli bir şekilde davranmasına yol açmaktadır. Kurumun tamamına, idareciye ve üst yönetime güvenin yanında Femes, Connel ve Travagline (2004), iş arkadaşlarına güvenin önemini belirtmişlerdir. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefeye, örgütsel eyleme, kurumsal yapıya ve işgörenin umduklarına göre değişmektedir. Femes, Connel ve Travagline (2004), örgütsel güven araştırmalarında temelde idareye güven ve idareciye güven konularında yoğunlaştığını; buna karşılık, iş arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır (Tüzün, 2007).

Kurumların insan hayatı bakımından önemi iki kademedede belirginleşmektedir. Birincisi; bireyin uyku dışında kalan zamanının yarısından fazlasını kurumdaki veya kurum dışındaki insanlarla etkileşerek geçirmesi yani “kurum içinde yaşanan süre” ‘nin önemidir. İkincisi; kurumların, işgörenlerin gelişimine yapmış olduğu yatırımın önem kazanmasıdır. İnsanın gelişiminde küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütlerinin verdikleri katkılardan sonraki aşama olan örgütün bireye yapmış olduğu katkı büyük öneme sahiptir (Perçin, 2008).

Çalışanların arkadaşları ile aralarındaki güven, bir insanın kurumda çalışan diğer insanlarla bütünleşmesi ve bağlılık duygusu hissetmesidir. İnsanlar bazı kazançlar elde etmek amacıyla ya da o insandan hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilmektedirler. Kurumları canlandıran çalışanlar, yaşadıkları ortamdan edindikleri görgü, bilgi, tecrübe, düşünce ve inançlar kısaca kültürleri ile örgütte bir araya gelmektedir. Bu birliktelik sonucunda işgörenlerin birbirleriyle etkileşime girdikleri ortam örgütün iç çehresini oluşturmakta ve ekip çalışmasını meydana getirmektedir.

Çalışanların birbirine ve yönetime güven hissetmesi, örgüt içindeki bireylerin bütünü için zorunluluk olarak görülmektedir (Dinç, 2007).

Cook ve Wall, 1980 yılında yaptıkları araştırmada kişilerarası güveni iki alt boyutta incelemişlerdir(Cook & Wall, 1980): Bunlardan birincisi “başkalarının güvenilir oldukları konusundaki inanç” ikincisi ise, “başkalarının kabiliyetlerine olan inanç” şeklindedir. Bu iki alt boyut yöneticiye ve iş arkadaşlarına güveni yansıtmaktadır. Bu nedenle güven konusunda özellikle de kişilerarası güven konusunda yapılan araştırmalar daha çok yönetici-ast arasındaki güven üzerine odaklanmıştır (İslamoğlu, 2007).

Buna karşın çalışma arkadaşlarına güven konusunda çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Çalışanların çalışma arkadaşlarına güven duyabilmesi, aralarındaki etkileşim sonucu birbirlerini ahlaklı, dürüst, itimat edilebilir ve beceri düzeyi yüksek şekilde algılamalarına bağlıdır. Çoğunlukla bireyler örgüt ortamında geçmiş yaşantılarının bir ürünü olarak olumsuz kalıp yargılar geliştirir ve genellemelerde bulunurlar. Bu kalıp yargılar karşılıklı güvenin oluşmasını engelleyebilir. Bu nedenle taraflar arasında güven sorunu yaşıyorsa, güvensizliğin nedeninin tarafların kişisel özelliklerinden mi yoksa tarafların birbirlerine karşı olan ön yargı ve olumsuz yargıdan mı kaynaklandığının sorgulanması gerekir. Böylece güvensizliğin gerçek nedeni keşfedilebilir ve güvensizlik ortamdan kaldırılabilir (Karip, 2003).

Janes'e göre işgörenlerin ruhsal durumu ve hisleri güven üzerine üç biçimde yansımaktadır. Birincisi işgören, diğer işgörene veya idarecisine güvenme kararı alırken ona olan hislerini gözden geçirmektedir. İkinci olarak hali hazırdaki durumlar; güven tecrübesi ve öte yandan güvenirliliği ile ilgili izlenim edinme ve değerlendirmelerde bulunma şeklini etkiler. Üçüncü olarak işgörenin güveni duygusal birtakım taleplerine göre kurulmuş olmasından dolayı işgören, bu taleplerinin yerine getirilmediğine inanmakta ve güvenin ihlal edildiği duygusuna kapılabilmektedir.

### C. Örgütsel Güven Oluşumu

Örgütsel güvenin oluşturulmasında örgütler “güven”e gereksinim duyarlar. Güvensizlik, örgütlerde hoş karşılanan bir olgu olmadığı gibi maliyeti ve verimi düşüren bir kavram olarak görülmektedir. Buna rağmen örgütlerde güveni kurmak, oluşturmak, güveni artırmak ya da güvensizliği güvenle alt etmeye çalışmak her şeyi bir anda zorlaştırmaktadır, çünkü bireylerde “güven” olgusunu yaratmak örgütler için oldukça çaba gerektiren bir durumdur. Amerika’nın büyük şirketlerinden birinde yapılan bir çalışmada çalışanlara güven duyulmasının önemi anlatılırken güven ile kontrolün birbirine karıştırılmaması gerektiği üzerinde durulmuştur. Güven ve kontrol birbiriyle bağdaşmaz.

Bir işletmede örgütsel güveni artırmakla kontrol artırılmaz. Tersine, kontrolün sıklığının azaltılması ile verimlilik, etkinlik, iş birliği, takım ruhu, çalışanların morali olumlu yönde etkilenecektir. Böylece daha da rekabetçi hale gelen bir dünyada başarı şansı artırılmış olacaktır (Solomon & Flores, 2001). Kurumsal güven, kurumda çalışan tüm üyelerin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir olgu olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin birbirlerine, örgüte ve idareye güven hissetmesi, kurum içindeki herkes için bir zorunluluk olarak görülmelidir. Bununla birlikte Asunakutlu (2002)’ya göre güven sağlanmasında işgörenlere ve idarecilere tarafından temin edilmesi gereken unsurlar; işyerinde etkili ve uyumu sağlanabilecek normların oluşturulması, kurum içinde işlemekte olan bir iletişimin olması, kurum yönetimi bakımından etkin bir yetki değişimi ve süreçlere katılım yapısının oluşturulması, işgörenlerin kabiliyetler kazanmasını temin edecek sürekli eğitim yapısının inşa edilmesi ve ahlaki değerlere önem verilmesi biçiminde belirtilmektedir (Asunakutlu, 2002). Bu ifadelerle göre örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün kendi stratejileri ve oluşturacağı politikaların çok etkili olabileceği kolayca görülebilmektedir. Örgütü bu şekilde algılayan ve kullanabilen işgörenlerin kuruma olan bağlılık ve güven duygusu doğal olarak gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için öncelikle güvenli bir organizasyon yaratılması gereklidir. Güvene dayalı ilişkilerin egemen olduğu bir organizasyon yaratma düşüncesi başlangıçta bir ya da birkaç kişide ortaya çıksa da başarılı bir dönüşüm için organizasyonun çoğunluğunun bu amacı benimsemesi gerekir (Barutçugil, 2006). Barutçugil (2006)’e göre güvene

dayalı bir organizasyona dönüşüm sürecinin başarısı için, güvene dayalı organizasyon olma konusunda önemlilik ve acillik hissi yaratmak, güvene dayalı organizasyona inanan çalışanlardan güçlü bir grup oluşturmak, güveni vurgulayan bir vizyon oluşturmak ve bunu tüm organizasyona anlatıp uygulamak, güvene dayalı organizasyonun önündeki engelleri kaldırmak, uzun dönemde yararlı sonuçlar alınabileceğini bilmek ve en önemlisi güvenin kurum kültürüne yerleşmesini sağlamak gereklidir. Bunların yanı sıra örgütsel güvenin oluşturulmasında güvene dayalı bir organizasyon yaratmak için işgörenlerin çalışma imkanlarının iyileştirilmesi ve çeşitli fırsatların tanınması da gerekmektedir. İşgörenin emeğinin bedelini alması, yetki ve yükümlülüklerin açıkça ifade edilmesi, terfi ve kariyer seçeneklerinin net olması, kuruma karşı oluşan güveni olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel yapılar içinde “örgütsel güven” kendiliğinden ortaya çıkmaz, idarenin güven hissini bütün işgörenler üzerinde düzenlemesi ve dikkatli bir şekilde idare etmesi gerekir. Bu açıdan ele alındığında idareciler, verdikleri sözlerle örgüt içinde çalışanların birbirileri arasında bir güven yaratabildikleri gibi aynı zamanda çalışanların örgüte veya yönetime karşı güvenini de oluşturabilir veya yok edebilirler. Brownell (2000), kurumda güveni oluşturmanın bağlılık vasıtasıyla gerçekleşebileceğini söylemektedir. Kurumda en üst seviyeden en alt seviyeye kadar tüm işgörenler güvenirliliği ve inanırlığı inşa etmek için gayret etmelidirler.

#### **D. Örgütsel Güvenin İş Ortamına Sağlayacağı Yararlar**

Örgüt ortamında çalışanlar hangi pozisyonda çalışırlarsa çalışsınlar saygı görecekları örgütlerle özdeşleşmeyi, anlayabilecekleri tarzda değer yaratan işleri yapmayı arzu ederler. Örgüt ortamında örgütsel güvenin sağladığı yararlar konusunda yapılan araştırmalar, yüksek seviyelerdeki güvenin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu Blake ve Mouton, (1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, (1994), kurum moralinin etkili iletimi (Fairhant ve diğerleri, 1977) ve iş birliğinin artması (La Porta ve diğerleri, 1977) ile yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur (Cook & Wall, 1980; Morgan & Hunt, 1994; Srygley Mouton & R. Blake, 1984).



Çalışma ortamında yüksek düzeyde güven oluşturmanın örgüt ortamına sağlayacağı bir diğer fayda da örgütsel değişimin kabulüdür (Van den Bos, A. M. Wilke, & Lind, 1998). Değişim, bir başka örgütsel varlığın zaman içinde yapı, kalite veya durumundaki farklılığının görsel incelemesidir. Örgütsel değişim ise, önem verilen ve hedeflenen ortak mana hususunda uzlaşma olarak tanımlanmaktadır. (Çapraz, 2009).

En genel anlamda örgütsel güven, dürüstlüğe dayalı bir terim olarak algılanmaktadır. Kurumsal değişim süreci içinde çalışanlarca paylaşılan değer ve vizyon ortaya koymak ancak geniş tabanlı kurumsal güvenle başarılır. Örgütün bilgi yaratma ve yenilik kapasitesi ile güven arasında çok kuvvetli bir ilişki vardır. Bir örgütte güven olmadan takım çalışmasında başarı sağlanamayacağı gibi duygusal ve bilişsel çatışmaların çözümü de kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Örgütsel güvenin oluşumu ile örgütler büyük nitelikler kazanmaktadırlar. Örneğin; Hewlett- Packard, yönetici ve personel arasında güvenin değerini fark eden bir şirkettir. HP, kurulduğundan beri gerek büyüme ve gerekse kar konusunda önemli adım atmış, şirketin başarısının anahtarı olarak “HP tarzı” adı verilen bir yönetim biçimi olmuştur. HP yönetim biçimi, güce göre değil aksine güvene dayalı ilişkilerle ilgili bir yönetim biçimidir. HP, diğer şirketlerin aksine bilgilendirilmiş çalışan uygulamaları üzerinde çok durmuştur. Bu uygulamalar, şirketin çalışanlarına güvendiği yönünde önemli bir mesaj yollamaya yardım etmektedir. Şirketin kurucularından Dave Packard, çalışanlarına çok fazla inanç ve güven duyduklarını, çalışanlarının başkalarıyla olan ilişkilerinde oldukça açık ve dürüst olmalarını beklediklerini ve sorumluluk kabul etmeye hazır olduklarına güvendiklerini belirtmiştir (Toprak, 2006.). Örnekte görüldüğü gibi eğer uzun dönemli bir başarı elde etmek isteniyorsa, örgütsel başarıyı yakalamak için örgütsel güvenin korunmasına ilişkin her türlü çaba sarf edilmelidir.

### **E. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven**

Örgütsel bağlılık, bireylerin kendini kurumuyla özdeşleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Kurumsal bağlılık, kişinin kurumla girdiği kimlik bütünleşmesinin

düzeyi ve kurumun aktif bir üyesi olmayı sürdürme yolunda arzulu olmasıdır. (Çekmecelioğlu, 2006).

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler kişisel, kurumsal ve işle alakalı faktörler olarak genel çerçevede değerlendirilmelidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel etmenler bazı demografik özellikler ile denetim, kazanma hissi gibi bazı kişilik özelliklerini içermektedir. Kurumsal faktörler olarak; kurum yapısı, çapı, ücret politikaları, çalışma şartları, kariyer imkanları, kurum kültürü, yönetim şekilleri, ast üst etkileşimleri gibi unsurlar sayılmaktadır. İşteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geri bildirim, sosyal etkileşim olanakları ise işe ilişkin özellikler olarak belirtilmektedir (Arı, 2005). Örgütlerde kişiler birbirleriyle etkileşim halindedirler. Sürekli olarak birbirlerinden bir şeyler öğrenirler. Bu sosyal sistem, bireylerin kendilerini keşfetmelerini ve var olan bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyarak başkalarının da keşfetmesini sağlar. Böylece bu sistem örgütün vazgeçilmez bir parçası haline gelir (Testa, 2001). Örgütsel bağlılık, insanların sonradan özümstedikleri bir inanç olarak ifade edilmektedir.

İşgörenlerin kuruma olan bağlılıklarını iyi yönde tetikleyen önemli etmenlerden biri idareciyle işgören arasındaki güvenin gerçekleşmesidir. Güvenin bağlılığı tesis etmedeki teşvik edici yönü uzun vadeli ilişkilerin oluşmasında elzem bir öneme sahiptir. Çalışanın örgüte duyduğu güven ve bağlılık en zor zamanlarda bile kendini gösterir (Terekli, 2010).

## BÖLÜM II

### PSİKOLOJİK KONTRAT

Psikolojik kontrat, iş ilişkisinin resmi, kodlanmış iş sözleşmesinden farklı olarak yazılı olmayan beklentileridir. Birlikte ele alındığında, psikolojik kontrat ve iş sözleşmesi işveren-işçi ilişkisini tanımlar. Başlangıçta organizasyon bilgini Denise Rousseau tarafından geliştirilen psikolojik kontrat, resmi olmayan düzenlemeleri, karşılıklı inancı, ortak zemini ve iki taraf arasındaki algıları içerir.

Psikolojik kontrat, çalışan ile işveren arasında iletişim veya eksikliğe dayalı olarak sürekli gelişir ve gelişir. Terfi ya da maaş zammı gibi sözler, örneğin psikolojik sözleşmenin bir parçasını oluşturabilir. Beklentileri yönetmek, işverenler için kilit bir davranıştır, bu nedenle çalışanlara yanlışlıkla harekete geçmedikleri için yanlış bir algı vermemelerini sağlar. Çalışanlar da beklentileri yönetmeli, böylelikle örneğin zor durumlar ya da verimliliği etkileyen olumsuz kişisel koşullar, yönetim tarafından sapkın olarak görülüyor.

Psikolojik kontratın algılanan ihlalleri, işverenle çalışan arasındaki ilişkiye ciddi şekilde zarar verebilir; bu durum ayrılmaya, verimin azalmasına ve bazı durumlarda işyeri sapsmasına neden olabilir. Adalet, eşitlik teorisine bağlı psikolojik kontratın önemli bir parçasıdır - çalışanların, sağlıklı bir psikolojik kontratı sürdürebilmek için adil davranıldığını algılamaları gerekir.

Psikolojik kontrat, işyeri ilişkilerinin ve daha geniş insan davranışlarının giderek daha alakalı bir yönüdür. Psikolojik kontratın tanımları ve tanımları ilk olarak 1960'larda, özellikle örgütsel ve davranışçı teorisyenler Chris Argyris ve Edgar Schein'in çalışmalarında ortaya çıktı. Diğer pek çok uzman, o zamandan beri konuya fikir üretti ve bu konuya özellikle Psikolojik kontrata odaklanarak ya da çok sayıda olduğu belirli bir perspektiften yaklaşmaya devam etti. Psikolojik kontrat derin ve çeşitli bir konsepttir ve çok çeşitli yorumlara ve teorik çalışmalara açıktır.

Literatürde psikolojik kontrat kavramı 1960 yılında ilk olarak “*Örgütsel Davranışı Anlamak*” isimli kitabında dipnot şeklinde kullanan Agrysis olup ustabaşı ve işçiler arasındaki gayri resmi ilişki ve bu ilişkinin gelişimini açıklamak amacıyla “psikolojik iş sözleşmesi” olarak ifade etmiştir. Agryris, yapmış olduğu çalışmalarda fabrikalarda çalışan işçiler ve ustabaşılar arasında yazılı olmayan fakat performansa tesir eden kaideler olduğunu fark etmek suretiyle psikolojik kontratı iş alanlarına ilk uygulanmasını sağlayan kişidir. Psikolojik sözleşme kavramının temelini, ilk olarak ortaya atan kişi Agrysis olmakla birlikte, Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi bilim insanları işçi ve patron arasındaki ilişkilere dair yaptıkları araştırmalarla bu kavramın yerleşmesini sağlamışlardır (Türker, 2010).

Rousseau, personelin psikolojik sözleşme şartlarını üç biçimde açıklamaya çalışmıştır (D. M. Rousseau, 2004) :

İlk olarak kişilerin işe alım aşamasından önce, çevrelerinde iletişim durumunda oldukları bireylerden örgüt hususunda ikna edici ve olumlu bilgiler alabilmektedirler. İşe girme sürecinde, adaylar kurum idarecilerinden açık ya da kapalı sözler alabilirler. İş alımından sonra psikolojik sözleşmesinin ayarlanmasında, ekip arkadaşları ya da idarecilerin, örgüt ve çalışan içerisinde var olan yükümlülüklerle ait kendi bakış açılarını yansıtmaları önemli bir etken olabilmektedir.

İkinci olarak, çalışan kişilerin örgüt üyelerinin ne şekilde davrandıklarını ve buna örgüttekilerin ne tür bir tepki vereceklerini gözlemlemeleri, kendi sözleşme yükümlülükleri hakkında dikkate değer işaretler vermektedir.

Üçüncü olarak da örgüt psikolojik sözleşmelerinin meydana gelmesinde çalışanlar üzerinde önemli bir etken olan ücretler, ilave imkanlar, performans değerlendirmeleri, örgütün vizyon ve misyonunu, hedef ve politikalarını ortaya koyan tanıtıcı araçlar, personelin zihinlerinde psikolojik sözleşmelerini oluşturmalarında yapısal sinyaller aktarır.

Söz konusu süreç içerisinde personel, örgüt hususunda farklı yöntemlerden elde ettiği bilgileri değerlendirmeye almak suretiyle kendi psikolojik sözleşmesini meydana getirmeye başlamaktadır. Sözleşmelerin meydana getirilmesinde söylemlerden ziyade eylemlere önem verilmektedir. Böylelikle psikolojik kontratların, en az resmi stratejiler, yöntemler ve anlaşmalar kadar önemli ve gerçekçi oldukları görülmektedir (E. D. Morrison, 1994).

## **I. Psikolojik Kontrat Türleri**

Psikolojik sözleşme tek başına bir olgu olarak benimsenmediğinden ve daha çok taraflarca algılanan beklentilere dayandığından, bilim insanları kontrat çeşitlerini oluşturan kontrat öğelerini oluşturmak için çeşitli kontrat tipolojilerinde yoğunlaşmışlardır(Mimaroğlu, 2008).

Genel sınırlarıyla iş ilişkisinin koşullarıyla alakalı işverenin ve işgörenin inanç ya da algılarını (Cavanaugh; Noe 1999: 321) içeren psikolojik kontrat kavramının tipolojisi, ilk defa Macneil ve meslektaşları tarafından operasyonel (işlemsel) ve ilişkisel olmak üzere iki tip olarak ifade edilmiştir (Cavanaugh, 1999; D. M. Rousseau, 2000).

### **A. İşlemsel Psikolojik Kontrat**

İşlemsel kontratlar, kısa dönemde gerçekleşen ve performans özellikleri net olan kontratlardır (Patrick, 2008). Bu kısa süreli istihdam ilişkileri ekonomik değişime odaklı olup kuruma sınırlı bir katılımı meydana gelmektedir. Yüksek ve rekabetçi ücret miktarları ile uzun vadeli bağlılığın gerçekleşmemesi işlemsel sözleşmenin temel etmenlerindedir. İşgören sınırlı veya belirli bir görevle yükümlüdür ve işgörene yalnızca yaptığı iş kadar bedel ödenmektedir (D. M. Rousseau, 1990, 2000). Bu tip kontratlara dayalı kurum ve işgören etkileşiminde; düşük düzeyde örgütsel sadakat, istikrarlı olamayan işçi alımları, ek yükümlülük alma isteğinin azlığı ve kısa vadeli ödüllendirme politikası mevcuttur (Demiral, 2008). İşveren; çalışanın işe ya da

kuruma sınırlı bir katkıda bulunmasını yeterli görmekte, eğitim ya da diğer işgören gelişimi için imkan sunma yükümlülüğü hissetmemektedir (D. M. Rousseau, 2000).

### **B. Geçici Psikolojik Kontrat**

Geçici kontratlar temelde kontratlardaki kırılmalar ve gelecekte meydana çıkabilecek yükümlülük hissini eksikliği ile kendini gösteren performans kaybının bir yansıması şeklinde görülür (Patrick, 2008). İşgören; kurumun karışık ve tutarsız sinyaller yaydığına inanmakta, bu nedenle kuruma güveni azalmakta ve işveren de işgörene karşı güven içermeyen tutum sergilemektedir (D. M. Rousseau, 2000). Bu tip kontratlarda işverenle işgören arasındaki etkileşimlerde belirsizlik hâkimdir ve aralarındaki bağlılık inancı oldukça azalmıştır (Türker, 2010) İşgören yalnızca kuruma karşı olan bireysel yükümlülükleriyle alakalıdır (D. M. Rousseau, 2000) işveren davranışları ise çıkar odaklı olup, işgören kazancı ve iş yaşamının kalitesi oldukça kötüdür ve birliktelik süresince bu fayda azalmaya devam etmektedir (Türker, 2010).

### **C. İlişkisel Psikolojik Kontrat**

İlişkisel kontrat hem maddi hem de maddi olmayan değişimleri içeren bir etkileşim oluşturulmasına ve bu etkileşimin devamlılığına dayanan açık uçlu bir kontrattır (D. M. Rousseau, 1990). Bu açık uçlu ya da uzun vadeli istihdam birlikteliği karşılıklı güven ve sadakate bağlıdır (D. M. Rousseau, 2000).

İlişkisel kontrat boyutunda işgören kurumda devam etmekle ve görev tanımına özen göstermekle, işveren ise net ücret ve uzun vadeli istihdam garantisi vermekle sorumludur. Ayrıca işgören; kurumu desteklemek, kurumun gereksinim ve amaçlarına bağlılık ve sadakat hissetmekle kısacası iyi bir kurumsal vatandaş olmakla, işveren ise çalışanın ve ailesinin refahını temin etmekle yükümlüdür (D. M. Rousseau, 2000). Bu tür sözleşmelerde; ödüllendirme, kariyer, gelir, teşvikler ve diğer kazanımlar iş performansına bağlı olup sadakatin öne çıktığı aile şirketlerinde daha yaygındır (Patrick, 2008).

İlişkisel kontrata dayalı kurum ve işgören ilişkisinde; üst seviye kurumsal sadakat, işe alımlardaki istikrarlılık, yüksek seviyede işte devam isteği, kurum çalışanlarının sosyalleştirilmesi mevzubahistir. (Armstrong & Murlis, 2004; Demiral, 2008).

#### **D. Dengeli Psikolojik Kontrat**

Dengeli psikolojik kontratlar; vadesi uzun, açık uçlu, işveren ile işgören etkileşimi esaslıdır. Dinamik ve açık uçlu kontratlar olmasının yanında, işgörenin kendini geliştirebildiği, fırsatları ve kariyeri kurumun ekonomik yönden başarısı, performansı ve kabiliyetleri doğrultusunda meydana getirdiği kontratlardır (Patrick, 2008).

Kurum yararına ya da gelecek istihdamlarında pazara adaptasyon sağlamak amacıyla işgörene kariyer geliştirme imkanları sunmakla, işgören ise kabiliyet ve tecrübelerinin kurumu için sürekli olarak geliştirmekle sorumludur (D. M. Rousseau, 2000).

## **II. Psikolojik Kontrat İhlali**

### **A. Psikolojik Kontratın İhlali Kavramı**

İşgören ile örgüt arasındaki ilişkinin kaynağında bulunan psikolojik kontrat, kısacası kişinin karşılıklı sorumluluklar hususundaki inanişından oluşmaktadır. Temelde psikolojik kontrat; işgörenin, algılanan vaatlerin karşılıklı olduğuna inanarak görevine bağlılık hissetmesine ve motivasyonuna katkıda bulunmaktadır (D. M. Rousseau, 2004). Herhangi bir sosyal birliktelikte de rastlanıldığı üzere vaatler yerine getirildiğinde meydana gelen devam isteği ve iş doyumunu muhtemel netice olurken, vaatlerin tutulmadığı durumlarda olumsuz hislerin oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Guest'e göre kurumlarda kontrat ihlali; *“ihlalin ve ona eşlik eden durumların bir işgörenin yorumundan kaynaklanabilecek; duyuşsal ve duygusal hayal kırıklığı,*

*hüsran, öfke ve kin deneyimi*” şeklinde kendini göstermektedir. Yani kontrat ihlali; istihdamdaki taraflardan birisinin diğeri tarafından vaat edilen sorumlulukları yerine getirmediğini düşünmesi halinde ortaya çıkmaktadır.

Guest (1998) ‘e göre kurumlarda kontrat ihlali; *ihlalin ve ihlale eşlik eden şartların bir işgörenin algılamasından kaynaklanabilecek; duyuşsal ve duygusal hayal kırıklığı, hüsran, öfke ve kin deneyimi* olarak kendini göstermektedir (Guest, 1998). Yani kontrat ihlali; istihdam ilişkisindeki taraflardan herhangi birisinin diğerin vadedtiği yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşünmesi durumunda meydana gelmektedir. (S. L. Robinson & D. M. Rousseau, 1994).

## **B. Psikolojik Kontratın İhlali Oluşum Süreci**

İşgörenin ve işverenin; istihdam ilişkisinde karşı tarafın sergilediği bir davranış veya bir vaat ile oluşan inançlar manasında kullanılan *karşılıklı yükümlülükler* kavramı, psikolojik kontratın kilit etmeni olarak kabul görmektedir. Bir tarafın diğesine karşı sorumluluğunu yerine getirmedeki başarısızlığı taraflar arasındaki etkileşimi bozmakta ve karşılıklı sorumluluklara yönelik olarak her iki tarafın da inançlarında azalmaya sebep olmaktadır (S. Doğan & Demiral, 2009). Bunun sonucunda da işgörenin karşılıklı sorumluluklar konusundaki algısından oluşan psikolojik kontrat öğelerinin yerine getirilmediğini düşünmesi psikolojik kontratının ihlaline sebep olmaktadır. Psikolojik kontrat ihlalleri; kurum ve temsilcileri tarafından kasten veya farkında olmaksızın yapılan ihlaller olarak farklılık göstermektedir. Kasıtlı olarak yapılan ihlallerde kurumun bu sorumluluğun farkında olmasına rağmen maddi yetersizlik ya da isteksizlik nedeniyle yerine getirmeyiştir (Türker, 2010).

Psikolojik kontrat ihlalinin oluşumunu kavramak için ihlalin oluştuğu kurumun karakteristik özelliklerini irdelemek faydalı olacaktır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Pate, 2000):

- Üst kademe stratejilerinin adil olmaması ya da katı politika ve davranışların sergilenmesi



- Zayıf iletişim, sessiz işgören, saygısız davranış şekilleri, yönetsel özelliklerde eksiklikler, işgörenin idrakine ve hislerine saygısızlık şeklinde yansıyan idari gariplikler
- Rol çatışması, rol kargaşası, aşırı görev yükü gibi problemlerin olması.

Bu etkenlerle birlikte; eğer işgören kendisine vaat edilen sorumlulukların yerine getirilmediğini düşünürse, bu istihdam birlikteliğinin yanlış olduğuna inanacak ve örgütteki rolü ve konumu hakkındaki beklentilerini azaltma yoluna gidecektir (Cavanaugh, 1999).

İşgörenin psikolojik kontratında istihdam süreci veya karşılıklı etkileşimle alakalı herhangi bir adaletsizlik algısı oluştuğunda, kurum tarafından istenmeyen tutum ve davranışlar oluşacaktır. Ayrıca; kurumca verilen sözler tutulmadığında, işgörenin örgüte karşı güveni azalmakta ve mevcut istihdam ilişkilerine yatırımını bırakmaktadırlar (Mimaroglu, 2008) İşverenin veya da işgörenin sunması gerekenlerin neler olduğu hakkında; işgörenin veya işverenin algısına uygun olarak kabul edilenin dışına çıktığında, ya psikolojik kontrat revize edilecek veya sona erdirilecektir (Anderson & Schalk, 1998).

Psikolojik kontrat teorisyenleri, kontrat ihlalinin karşılanmayan beklentilerden daha fazlası olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü ihlal yalnızca beklenen çıkarların kaybı değil, taraflar arasındaki güvenin ve ilişkinin kaynağının zarara uğramasıdır (Robinson, 1996). Robinson (1996)'un yaptığı araştırmaya göre işgörenin ihlal algısı düşük performans ve iş davranışlarında zayıflama olarak örgüte etki etmektedir (W. H. Turnley & Feldman, 2000).

Psikolojik kontrat terimleri yerine getirilmeyen bir işgören, bir tür kurumdan yabancılaşmaya yol açan psikolojik strese düşecektir. Bu stresin devamında; işe geç gelme ya da devamsızlık tutumları, daha da ötesinde işgörenin işyerinden tamamıyla ayrılması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Saylı, 2002). Kısaca; ihlalden sonra olumlu olmayan eğilimler artmakta, örgüte duyulan güven yitirilmekte ve işgörenin kuruma yardım gayretleri zayıflayarak, kuruma karşı duyulan sorumluluk hissi kaybolmaktadır (Aselage & Eisenberger, 2003).

### C. Psikolojik Kontratın İhlalinin Sonuçları

Psikolojik kontrat ihlali; beklenen çıkarlar ile elde edilen kazanımlar arasında bazı farklılıklar meydana geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Ancak bu farklılıkların tamamı önemsenebilir veya önemsenenlerin hepsi ihlal algısına dönüşmeyebilir. Dolayısıyla ile kontrat ihlallerini kavramada asıl sorun; psikolojik kontrat şiddetine (*violation*) neden olma ihtimali daha yüksek olan birtakım olayların hiçbir aleyhte tepkiye sebep olmazken, zararsız görünen bazı başka olguların güçlü bir öfke ve kızgınlık hissine sebep olabilmesidir (D. M. Rousseau, 1995).

Bu alanda yapılan bir başka çalışmada psikolojik sözleşmenin Maldivler'deki kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Ana sonuçlar, karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesi, algılanan adaletlilik ve sözleşmenin süresi gibi psikolojik sözleşme boyutunun, duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bu çalışma psikolojik sözleşme boyutunun, işverene duyulan güvenin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmamasına rağmen pozitif bir korelasyona sahip olduğunu bulmuştur (Hassan, Abdul Basit, 2017).

Türkiye'deki bir işletmede psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi için daha önce Mersin ilinde bulunan 21 adet 4 ve 5 yıldızlı oteldeki 663 çalışan ile çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik kontrat ile örgütsel güven arasında orta derece ve negatif yönlü, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ise orta derecede ve pozitif yönlü bir etkileşim tespit edilmiştir. Araştırmada psikolojik kontrat algısının eğitim düzeyi, cinsiyet ve işletme sınıfı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı; örgütsel bağlılık düzeyinin oteldeki statü ve çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı, örgütsel güven düzeyinin eğitim düzeyi, işletme sınıfı ve oteldeki statüye göre anlamlı düzeyde farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Akmaz, 2016).

Psikolojik kontrat, güven ve bağlılık gibi olayların algılanmasında kullanılır. Pratik çalışmalar, işveren tarafından sözleşmenin ihlali için çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemiştir. Psikolojik kontrattaki çatlakların bir sonucu olarak, çalışanlar olumsuz tutum ve davranışlara cevap verir. Saygı ve karşılıklı güven kaybedilecek ve karşılıklı olumsuz eylemlere yol açacaktır (Hazrati, 2017). Psikolojik kontrat ihlali çalışanların güven, iş tatmini, bağlılık, organizasyonda kalma çadırı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi önemli tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik kontrat ihlali ile psikolojik kontrat ihlali arasında çalışan temerrüt sayısındaki artış, organizasyona güvensizlik ve ters performans ile doğrudan bir ilişki vardır. Psikolojik kontrat ihlali çalışanların müşteriyle karşılaşma şeklini etkiler ve bu arada yumuşak bir performansa yol açar, psikolojik kontrattaki ihlal ile güven arasındaki ilişki diğerlerinden oldukça önemlidir. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar aynı zamanda uyumsuz bir sonuç da ortaya koymaktadır. Bu şekilde, çalışan, ihlalle karşılaşma anında yüksek güven aralığına sahip olduğunu, geçmişte adil bir şekilde davranıldığını ve bunun için küçük bir şans olduğunu söyleyecektir. Çalışanlar, psikolojik kontratlarına göre, inandıklarına göre hareket ederler; bu nedenle psikolojik kontratın çalışanların rol davranışlarıyla pozitif bir ilişkisi vardır (Hazrati, 2017).

Psikolojik sözleşme ihlali üzerine yapılan bir başka çalışmada ise bu ihlalin çalışanlarda olumsuz davranışları tetikleyebilir ve sonuçta daha fazla olumsuz davranışa neden olabilir sonucu ortaya çıkmıştır (Chen ve Li, 2019). Bu çalışmada 484 enerji şirketi ön hattı çalışanının kesitsel bir anket yapılmış ve kavramsal model, yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Sonuçlar örgütsel sinizm ve iş yabancılaşmasının sırayla psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir (Chen ve Li, 2019).

McDonald ve Makin (2000) tarafından yapılan bir çalışmada geçici personelin, psikolojik kontratın ekonomik unsurlarına vurgu yaparak işlem sözleşmesi yapacağı, daimi personelin daha fazla ilişkiyel sözleşmeye sahip olacağı, kuruluşa bağlılık ve tatmin edici bir işe ilgi gösterileceği iddia edilmektedir. Bu farklılıkların, personel tutum ve davranışlarını etkileyeceği iddia ediliyor. Bu çalışmada bu önerileri büyük bir tatil sektörü organizasyonunun çalışanları için test ediyor. Bu çalışmada elde edilen

sonuçlara göre kalıcı ve geçici personelin ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerinin seviyeleri önemli ölçüde farklılık göstermediği ve daha düşük seviyelerde olmaktan ziyade iş tatmini ve kuruluşa bağlılık seviyeleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (McDonald ve Makin, 2000).

Kılınç ve Paksoy (2018) tarafından yapılan çalışmada devlet hastanelerinde ve özel hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin psikolojik sözleşmelerindeki psikolojik sözleşmelerin memnuniyet düzeyini ve ihlal düzeyini belirlemek ve aralarında bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma kapsamında kamu hastanelerinde ve Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren özel hastanelerde sağlık hizmetleri uzmanlarından (hekimler, hemşireler, ebeler, sağlık teknisyenleri) oluşan 1202 örnekleme anket uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kamu hastane sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin ihlal düzeyinin özel hastane sağlık çalışanlarınınkinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur (Kılınç ve Paksoy, 2018).

Maia ve Bastos (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın gelişmesinin anlaşılmasına katkıda bulunmak ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Üç yıl boyunca yeni gelenlerle yapılan uzunlamasına niceliksel bir çalışmanın bulgularına göre psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin taahhütle pozitif olarak ilişkili olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla birlikte, taahhüt ve iş performansı arasındaki ilişki hakkındaki bulgularımız yörüngelere göre farklıydı. Sevmeyi ve Nefret Öğrenmeyi Öğrenen Yörüngeler, yüksek bağlılık seviyelerinin daha iyi performansa yol açacağı varsayımını destekler; bununla birlikte, Yüksek Eşleşme ve Balayı Akşamdan kalma yörüngeler yörüngeyle çelişiyor. Bu bulgular için olası bazı açıklamaları sunuyoruz ve tartışıyoruz (Maia ve Bastos, 2015).

## BÖLÜM III

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN, PSİKOLOJİK KONTRAT VE PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## I. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ARAÇLARI, ÖRNEKLEMİ, ANALİZLER

### A. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışma amacı psikolojik kontrat ihlalinin, psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerine etkilerini incelemektir.

Araştırmada elde edilen veriler Frekans Analizi ve Probit isimli ekonometrik analiz metodu ile analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Sıralı probit metodu hakkında kısa bilgilendirme de aşağıda ifade edilmiştir. Bu amaçla IBM SPSS 23.0 ve STATA 13.0 programları kullanılmıştır.

**Probit model**, Logit modelde olduğu gibi kukla bağımlı değişkeni, ölçülebilir ve kukla değişkenlerden oluşan bağımsız değişkenlerle ilişkilendirir. Bağımlı değişken kukla olduğundan, iki terimli (binary veya binomial) Probit adıyla da anılabilir. Sadece Probit terimi, iki terimli Probit anlamına gelir. Probit, parametreleri doğrusal olmayan (nonlinear) kesikli seçim modelidir. Probit, kukla bağımlı değişkenli modelleri bir tür eklemeli normal dağılış kullanarak sınırsızlık problemi olmaksızın tahmin eden bir tekniktir:

Probit modeller en büyük olabirlik (maximum likelihood) tekniği ile tahmin

edilir. Logit eklemeli lojistik dağılışı kullanırken, Probit eklemeli normal dağılışı kullanmaktadır. Probit modelin grafiği de S deseni göstermektedir. Her ikisi de eklemeli dağılım kullandığından benzer özelliklere sahiptir (Miran, 2018).

## **B. Araştırma Hipotezleri:**

Bu araştırma amacı ve kapsamı doğrultusunda ve yapılan literatür incelenmesi sonucunda nicel olarak oluşturulan hipotezler bulunmaktadır. Bu hipotezlerin kabul veya ret edilmesi toplanan verilerin belirlenen istatistiksel yöntemler sonucunda kararlaştırılmış olup sonraki bölümde detaylandırılmıştır.

H1: “Örgütsel Güven İlişkisi” ve “Psikolojik Kontrat” arasında ilişki vardır.

H2: “Örgütsel Güven İlişkisi” ve “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” arasında ilişki vardır.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlıdır.

H4: Çalışanların Psikolojik kontrat eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlıdır.

H5: Çalışanların örgütsel güven eğilimi, çalışanların gelirlerine ve şirkette çalışma sürelerine bağlıdır.

H6: Çalışanların örgütsel güven eğilimi, yaş ve deneyime bağlıdır.

## **C. Uygulamanın Evreni ve Örnekleme**

Evren, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanların tamamıdır. Her araştırmanın bir evreni mevcuttur ve yapılan çalışmaya göre çeşitli değişkenler ve normlara göre sınıflandırılır (Altunışık, Coşkun, & Yıldırım, 2017). Sosyal bilimler

alanındaki araştırmalarda genel hedef, evrenin belirli bir özelliği ilgili bilgi edinmek ve bu evrenin ne olduğu izah edilmelidir. Araştırmanın evrenini, İstanbul il merkezinde hizmet veren TÜMOSAN A.ř. isimli şirket çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren bu şirkette toplam 155 çalışan bulunmaktadır. Bu sayı için herhangi bir örnekleme metodu uygulanmamış ve tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları çalışanların tamamına dağıtılmış ve 100 anket geri toplanabilmiştir.

#### **D. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama araçları olarak, demografik özellikler leği, rgtsel bağlılık leği, rgtsel güven leği ve psikolojik kontrat leği kullanılmıştır.

Bu alışma kapsamında oluşturulmuş olan anket formu (bkz. Ekler) dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 adet soru bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümde Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konan ve 18 sorudan oluşmakta olan rgtsel Bağlılık leği kullanılmıştır. Anketin nc bölümü ise, işgörenlerin kuruma ilişkin psikolojik kontrat algısını ortaya çıkarmayı amaçlayan 9 sorudan oluşmaktadır. Anketin son bölümünde, işgörenlerin kuruma olan bağlılık seviyelerini ölçmeyi amaçlayan 22 ifade yer almaktadır. Anket formundaki sorular daha önce bu konuyla alakalı yapılan çalışmalardan faydalanarak elde edilmiştir (Terekli, 2010; Karacaoğlan, 2014; ztrkci, 2015).

Ölçek ile ilgili bilim insanları ve sektör idarecilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ölçeğin kapsam geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Anket formu; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum" şeklinde olmak üzere 5'li likert olarak hazırlanmıştır. Dolayısı ile elde edilen aritmetik ortalamalar 1'e yaklařtıķça işgörenlerin psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile ilgili görüşleri olumsuz, 5'e yaklařtıķça ise işgörenlerin psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri olumlu olarak değerlendirilmektedir.

## E. Veri Analiz Yöntemi

Anketlerden derlenen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde, *Kruskal-wallis*, *lojistik regresyon*, *korelasyon analizi*, *Cronbach Alfa testi* ve *demografik özellikler için frekans analizi* teknikleri kullanılmıştır.

## F. Güvenilirlik analizi

Öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 1’de da aktarılmıştır.

Tablo 3 Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri

	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali	9	0.794
Örgütsel Bağlılık İlişkisi	18	0.722
Örgütsel Güven İlişkisi	22	0.943

Tablo 1’de görüldüğü üzere iki ölçeğe ait Cronbach Alfa Değerleri literatürde eşik değer kabul edilen 0.70’ten büyük olduğundan, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

## G. Faktör Analizleri

### 1. Örgütsel Bağlılık

Tablo 4. Örgütsel bağlılık ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	997,254
	df	153
	Sig.	,000



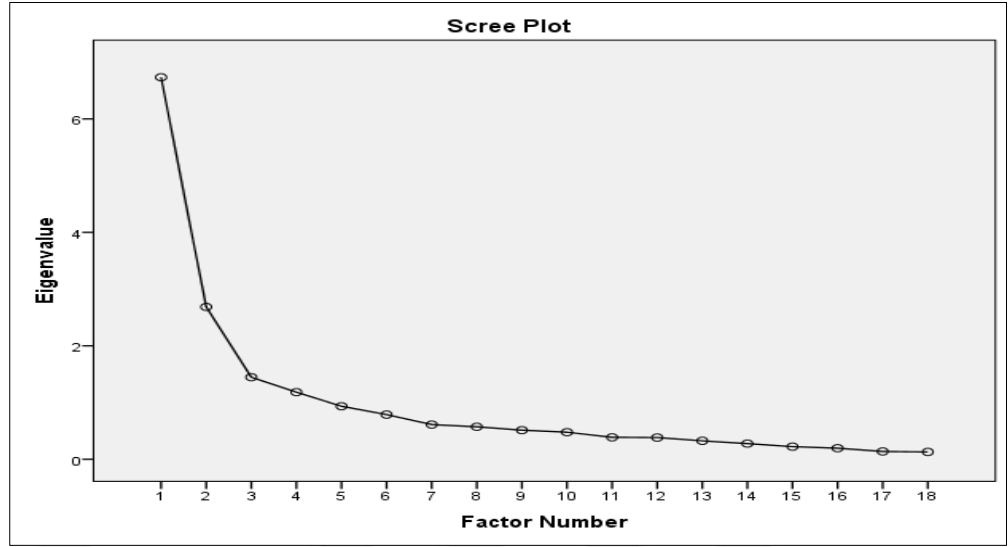
“Örgütsel bağlılık” ölçeğine ait KMO değeri 0.817 olarak bulunmuştur. KMO istatistiği örnek büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. 0.8’den büyük ise mükemmel olarak değerlendirilir.

Bartlett testi istatistiki açıdan anlamlı (Sig. =0.000<0.05) olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu, değişkenlerin tutarlı olduğu sonucunu da vermektedir.

Toplam varyansın en az %50’sini karşılayan faktör sayısı 2 olarak bulunmuştur. Screeplot incelendiğinde 2’den daha küçük faktör yani 1 faktör faktör altında toplanabileceğine karar verilmiştir. Örgütsel bağlılık bu çalışmada ölçeğin kendisinde olduğu gibi 1 faktör olarak bulunmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık faktör analizi sonuçları

Faktör	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared		
	Toplam	Varyans %	Toplam %	Toplam	Varyans %	Toplam %
1	6,734	37,411	37,411	6,226	34,590	34,590
2	2,686	14,921	52,332	2,172	12,064	46,654
3	1,447	8,037	60,369			
4	1,183	6,572	66,941			
5	,935	5,192	72,133			
6	,787	4,372	76,505			
7	,612	3,398	79,903			
8	,573	3,181	83,084			
9	,512	2,847	85,931			
10	,477	2,651	88,582			
11	,387	2,150	90,731			
12	,383	2,125	92,857			
13	,325	1,808	94,665			
14	,276	1,534	96,199			
15	,222	1,234	97,433			
16	,195	1,084	98,518			
17	,138	,767	99,284			
18	,129	,716	100,000			



Şekil 1. Örgütsel bağlılık faktör analizi scree plot grafiği

Tablo 6 Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri

Pattern Matrix <sup>a</sup>		
	Faktör	
	1	
O6-Kendimi çalıştığım şirkete ait hissediyorum	,825	,169
O4-Kendimi çalıştığım şirkete duygusal olarak bağımlı hissediyorum	,811	
O5-Şirkette kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum	,808	,172
O3-Çalıştığım şirkete karşı büyük bir "aidiyet duygusu" hissediyorum	,804	,126
O1-Meslek hayatımın geri kalan kısmım bu şirkete geçirmek beni çok mutlu eder	,773	-,133
O2-Çalıştığım şirketin problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum	,743	,117
O16-Çalıştığım şirket sadakat gösterilebilecek bir şirkettir.	,692	
O15-Şirketten şimdi ayrılsam, kendimi suçlu hissederim.	,658	-,218
O17-Şirketimde çalıştığım insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılamam.	,627	
O18-Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	,584	-,146
O7-Şu anda şirkette çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır	,496	,361
O14-Benim için avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	,473	
O10-Şirkette çalışmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifim olmayışındandır.	,182	,775
O12-Çalıştığım şirketten ayrılacak olsam, başka bir iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.		,720
O9-Şu anda çalıştığım şirketten ayrılmak istesem hayatım alt üst olur	-,373	,545
O8-İstesem bile şu anda çalıştığım şirketten ayrılmak çok zor	-,126	,492
O11-Şu anda çalıştığım şirkete o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	-,377	,393
O13-Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.		,196

Extraction Method: En büyük Likelihood.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 3 iterations.

## 2. Psikolojik Kontrat

Psikolojik kontrat ölçeğinde sorulara verilen cevaplar arasında korelasyon olması beklendiğinden *Direct Oblimin* tercih edilmiştir.

Tablo 7. Psikolojik kontrat ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi sonuçları

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,668
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		386,
			653
	df		36
Sig.			,000

“Psikolojik kontrat” ölçeğine ait KMO değeri 0.668 olarak bulunmuştur. KMO istatistiği örnek büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. 0.5-0.7 arası orta düzeyde uygun olarak değerlendirilir.

Bartlett testi istatistiki açıdan anlamlı (Sig. =0.000<0.05) olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu, değişkenlerin tutarlı olduğu sonucunu da vermektedir.

Toplam varyansın en az %50'sini karşılayan faktör sayısı 2 olarak bulunmuştur.

Tablo 8. Psikolojik kontrat ölçeği için faktör analizi

Faktör	Toplam Açıklanan Varyans			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Initial Eigenvalues			
	Toplam	% Varyans	%Toplam	Toplam
1	3,742	41,578	41,578	2,003
2	1,348	14,977	56,555	1,928
3	1,288	14,307	70,862	2,712
4	,753	8,372	79,234	
5	,619	6,880	86,114	
6	,567	6,304	92,418	
7	,336	3,736	96,153	
8	,187	2,083	98,236	
9	,159	1,764	100,000	

Psikolojik kontrat ölçeğine ilişkin faktör öz değerleri incelenmiştir. Yapılan SPSS analizi sonucu Tablo 8’de listelenmiştir. Elde edilen bulgulara bu ölçeğin ilk faktörü toplam varyansın %41,57’ünü açıklamaktadır ve ikinci faktör toplam varyansın %14,97’sini açıklamıştır.

Scree plot incelendiğinde 2’den daha küçük faktör yani 1 faktör altında toplanabileceğine karar verilmiştir. Psikolojik kontrat bu çalışmada ölçeğin kendisinde olduğu gibi 1 faktör olarak bulunmuştur.

Tablo 9. Psikolojik Kontrata ait Faktör yükleri

	Psikolojik Kontrata ait Faktör yükleri	
	Faktör	
	1	2
P9- Kendimi çalıştığım şirket tarafından aldatılmış hissediyorum	,992	,017
P6- Çalıştığım şirkete karşı büyük bir öfke duyuyorum	,700	-,056
P8-Çalıştığım şirketin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum	-,360	-,146
P1- Yöneticilerimin işe alınmam sırasında verdiği sözleri yerine getirdiklerini düşünüyorum	-,214	,976
P2- Yöneticilerim, şimdiye kadar bana vermiş oldukları sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılıdır	,110	,745
P5- Kendi katkılarımın karşılığında çalıştığım şirket tarafından bana vaat edilenlerin hepsini alamadım	-,088	,565
P3- Yöneticilerimin bana karşı tavırlarından dolayı büyük bir hayal kırıklığı yaşıyorum	,248	,527
P4- Çalışan olarak kendi payıma düşenleri gerçekleştirilmeme rağmen, yöneticimin kendisinden bekleneni gerçekleştirdiğini düşünmüyorum	,159	,489
P7- İş ortamım ile ilgili beklentilerim şimdilik gerçekleştirildi	,122	,307

Extraction Method: En büyük Likelihood.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.  
Rotation converged in 5 iterations.

### 3. Örgütsel Güven

Örgütsel güven ölçeğinde sorulara verilen cevaplar arasında korelasyon olması beklendiğinden *Direct Oblimin* tercih edilmiştir.

“Örgütsel güven” ölçeğine ait KMO değeri 0.872 olarak bulunmuştur. KMO istatistiği örnek büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. 0.8’den büyük ise mükemmel olarak değerlendirilir.

Tablo 10. Örgütsel güven ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1924, 081
	df	231
	Sig.	,000

Bartlett testi istatistiki açıdan anlamlı (Sig. =0.000<0.05) olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu, değişkenlerin tutarlı olduğu sonucunu da vermektedir.

Toplam varyansın en az %50'sini karşılayan faktör sayısı 2 olarak bulunmuştur.

Tablo 11. Örgütsel güven ölçeği için faktör analizi sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans				
Faktör	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10,053	45,696	45,696	8,843
2	2,731	12,412	58,108	6,145
3	2,045	9,293	67,401	
4	1,437	6,532	73,933	
5	,837	3,807	77,740	
6	,685	3,114	80,854	
7	,600	2,728	83,582	
8	,535	2,433	86,015	
9	,476	2,163	88,178	
10	,398	1,810	89,988	
11	,366	1,663	91,651	
12	,315	1,430	93,081	
13	,274	1,244	94,324	
14	,233	1,058	95,382	
15	,220	1,001	96,383	
16	,192	,872	97,255	
17	,157	,712	97,967	
18	,119	,540	98,508	
19	,108	,492	99,000	
20	,089	,404	99,404	
21	,082	,371	99,775	
22	,050	,225	100,000	

Extraction Method: En büyük Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör öz değerleri incelenmiştir. Yapılan SPSS analizi sonucu Tablo 11’de listelenmiştir. Elde edilen bulgulara bu ölçeğin ilk

faktörü toplam varyansın %45,69'unu açıklamaktadır ve ikinci faktör toplam varyansın %12,21'ini açıklamıştır.

Scree plot incelendiğinde 2'den daha küçük faktör yani 1 faktör altında toplanabileceğine karar verilmiştir. Örgütsel güven bu çalışmada ölçeğin kendisinde olduğu gibi 1 faktör olarak bulunmuştur.

Tablo 12. Örgütsel güven Ki-Kare sonuçları

Goodness-of-fit Test		
Chi-Square	df	Sig.
611,644	188	,000

Tablo 12'de 2 faktörün uygun olup olmadığı test edilmektedir. p değeri 0.05'ten küçük olduğundan 2 faktörlü sonucun uygun olmadığı anlaşılmaktadır. O halde 1 faktörlü sonuçla çalışmanın yerinde olduğunu düşünebiliriz.

Tablo 13. Örgütsel güven faktör analizi sonuçları

Örgütsel güven Faktör yükleri	Faktör	
G3-Yöneticimin isiyile ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum	,003	,190
G1-Yöneticimin isiyile ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum	,998	-,249
G2-Yöneticimin isiyile ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum	,989	
G7-Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum	,764	,106
G6-Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir	,748	,175
G11-Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim.	,704	
G14-Dikkat isteyen işlerde arkadaşımdan isimi zorlaştırmayacağına güvenirim.	,693	
G10-Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.	,641	
G9-Yöneticime isini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum	,626	,259
G8-Yöneticime isimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim	,566	
G5-Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır	,524	,460
G12-Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna islerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.	,461	
G21-Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.	,423	
G15-Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.	,379	,211
G13-Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerimi yapıyorlar.	,302	,197
G18-Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek olmuyor.	,187	
G17-Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.		,878
G20-İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket ödüllendirir ve destek olur.	-,100	,843
G22-Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.		,809
G16-Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.		,730
G4-Yönetimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum	,441	,557
G19-Çalıştığım şirketin karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	,130	,552
Extraction Method: En büyük Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 5 iterations.		

Tablo 13’de örgütsel güven ölçeğine ait ifadelerin faktör yükleri yer almaktadır. Faktör çıkarım yöntemi olarak en büyük olabilirlik (Maximum likelihood) kullanılmıştır.

## II. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve yorumları bu başlık altında gerçekleştirilecektir.

### A. Uygulamanın Evreni

Çalışma TUMOSAN A.Ş. şirketi çalışanları ile sınırlıdır.

### B. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla katılımcılara ait tanıtıcı bilgileri içeren demografik bulgular, kavramlar ile ilgili ortalama değerlere ait bulgular, kavramlar arasındaki ilişkiye dair bulgular ve bazı demografik değişkenlere göre karşılaştırmalara dair bulgular incelenmiştir. Tablo 12.’de katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilmiştir.

Tablo 14. Betimsel istatistik tablosu

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	29	29,0
	Erkek	71	71,0
	Total	100	100,0
Eğitim	Doktora	1	1,0
	Lise	12	12,0
	Ön lisans	11	11,0
	Üniversite	71	71,0
	Yüksek lisans	5	5,0
Alan eğitimi aldı mı?	Toplam	100	100,0
	Almadım	34	34,0
	Lise	2	2,0
	Mesleki	8	8,0
Departman	Üniversite	56	56,0
	Toplam	100	100,0
	Arge-kalite yönetimi	7	7,0
	Bilgi yönetimi	9	9,0



Halk-yatırımcı ilişkileri	2	2,0
İdari-mali işler	13	13,0
İnsan kaynakları	5	5,0
Pazarlama-satınalma	25	25,0
Proje-planlama-tasarım	5	5,0
Teknik işler	10	10,0
Üretim	4	4,0
Yönetim	20	20,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12'e göre araştırmaya katılanların %71'i (71 kişi) erkek, %29'u (29 kişi) kadındır.

SPSS programı ile katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde tablodan görüldüğü üzere: katılımcıların %12'si (12 kişi) lise mezunu, %11 (11 kişi) ön lisans mezunu, %71'i (71 kişi) üniversite mezunu, %6'sı (6 kişi) de yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Araştırma kapsamında katılımcıların %34'ü (34 Kişi) alan eğitimi almamıştır. %2'si lisede, %8'i mesleki kurslarda, %56'sı üniversitede şu an şirkette çalıştığı alan ile ilgili eğitim almıştır.

Katılımcıların TŪMOSAN A.Ş.'de çalıştıkları departmanlara bakıldığında; ankete katılan 7 kişi ARGE-Kalite Biriminde, 9 kişi Bilgi yönetimi, 2 Kişi Halkla İlişkiler- Yatırımcı İlişkileri bölümünde, 13 Kişi İdari-Mali İşlerde, 5 Kişi İnsan Kaynakları biriminde 25 Kişi Pazarlama-Satın alma biriminde, 5 Kişi proje-planlama-tasarım biriminde, 10 kişi Teknik İşler biriminde, 4 Kişi Üretim ve 20 Kişide Yönetim departmanında çalışmaktadır.

### C. Probit Sonuçları

STATA programı ile gerçekleştirilen Probit analizlerinde örgütsel bağlılık (OB), örgütsel güven (OG) ve psikolojik kontrat (PK) ölçeklerinin ortalamaları eğer 3'ten büyükse 1 aksi halde 0 olarak kabul edilmiştir. Bu değişkenler sadece 0 ve 1 değerlerini aldığından kukla değişken tahmin edilmesinde kullanılan Probit model analizine başvurulmuştur.

## D. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık STATA programında gerçekleştirilen Probit modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Likelihood ratio test: Chi-square (6) = 14.7741, p=0.0221). Bu model çalışanların örgütsel bağlılık eğilimini %83 doğru tahmin edebilmektedir. Bu oldukça yüksek bir başarı düzeyidir.

Örgütsel bağlılık eğiliminin, psikolojik kontrat eğilimi olanlarda daha fazla olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık eğilimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre aşağıdaki iki ana hipotez kararları alınabilir.

H1: “Örgütsel Güven İlişkisi” ve “Psikolojik Kontrat” arasında ilişki vardır. Hipotez reddedilmiştir.

H2: “Örgütsel Güven İlişkisi” ve “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” arasında ilişki vardır. Hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlı değildir. Bu bulguya göre; H3 test edilebilir.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlıdır, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel bağlılığa ilişkin sıralı probit analiz sonuçları

	Coefficient	Std. Error	z	p-value	Slope
const	0.298550	1.13007	0.2642	0.7916	
Yas	-0.0178530	0.0455840	-0.3916	0.6953	-0.00475304
Gelir	-9.54708e-05	7.54202e-05	-1.266	0.2056	-2.54174e-05
Şirket Deneyim	0.0269741	0.0641421	0.4205	0.6741	0.00718139
Deneyim	0.0526156	0.0597719	0.8803	0.3787	0.0140080
Psikolojik Kontrat	0.623007*	0.349735	1.781	0.0749	0.183759
Örgütsel güven	0.721781	0.491414	1.469	0.1419	0.234745
Art. Ort. dependent var		0.790000	S.D. dependent var		0.409360
McFadden R-squared		0.143729	Adjusted R-squared		0.007531
Log-likelihood		-44.00862	Akaike criterion		102.0172
Schwarz criterion		120.2534	Hannan-Quinn		109.3978



## E. Psikolojik Kontrat

Psikolojik kontrat STATA programında Probit modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Likelihood ratio test: Chi-square (6) = 22.8339, p=0.0009). Bu model çalışanların örgütsel güven eğilimini %78 doğru tahmin edebilmektedir. Bu, iyi bir tahmin başarı düzeyidir.

Çalışanların Psikolojik kontrat eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlı değildir. Çalışanların örgütsel güven eğilimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık eğilimleri arttıkça artmaktadır.

H4: Çalışanların Psikolojik kontrat eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlıdır, hipotezi reddedilmelidir.

Tablo 16. Psikolojik kontrata ilişkin sıralı probit analiz sonuçları

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>z</i>	<i>p-value</i>	<i>Slope</i>
const	-1.91380	1.16732	-1.639	0.1011	
Yaş	0.0283570	0.0445569	0.6364	0.5245	0.00951271
Gelir	-9.39725e-05	7.04428e-05	-1.334	0.1822	-3.15242e-05
Şirket Deneyim	-0.0154718	0.0580379	-0.2666	0.7898	0.00519021
Deneyim	0.0181032	0.0561770	0.3223	0.7473	0.00607296
Örgütsel güven	1.55709***	0.533162	2.920	0.0035	0.563674
Örgütsel Bağlılık	0.693775*	0.356607	1.945	0.0517	0.252442
Art.Ort. dependent var	0.710000	S.D. dependent var	0.456048		
McFadden R-squared	0.189602	Adjusted R-squared	0.073353		
Log-likelihood	-48.79822	Akaike criterion	111.5964		
Schwarz criterion	129.8326	Hannan-Quinn	118.9770		

## F. Örgütsel Güven

Örgütsel güven STATA programında Probit modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Likelihood ratio test: Chi-square (6) = 24.3942, p=0.0004). Bu model çalışanların örgütsel güven eğilimini %91 doğru tahmin edebilmektedir. Bu, mükemmel yakın bir başarı düzeyidir.

Çalışanların örgütsel güven eğilimi, çalışanların gelirlerine ve şirkette çalışma sürelerine bağlı değildir. Çalışanların örgütsel güven eğilimi, yaş arttıkça artmakta, deneyim arttıkça azalmakta ve psikoloji kontrat eğilimi arttıkça artmaktadır.

H5: Çalışanların örgütsel güven eğilimi, çalışanların gelirlerine ve şirkette çalışma sürelerine bağlıdır, hipotezi reddedilmelidir.

H6: Çalışanların örgütsel güven eğilimi, yaş ve deneyime bağlıdır., hipotezi kabul edilmelidir.

Tablo 17. Örgütsel Güvene ilişkin sıralı probit analiz sonuçları

	<b>Coefficient</b>	<b>Std. Error</b>	<b>z</b>	<b>p-value</b>	<b>Slope</b>
Const	-3.98934*	2.17833	-1.831	0.0670	
Yas	0.147055*	0.0789911	1.862	0.0626	0.00912791
Gelir	6.13185e-05	0.000109644	0.5593	0.5760	3.80611e-06
Şirket Deneyim	0.172979	0.108911	1.588	0.1122	0.0107370
Deneyim	-0.242147**	0.0996981	-2.429	0.0151	-0.0150304
Örgütsel bağlılık	0.841973*	0.499955	1.684	0.0922	0.0855323
Art.Ort. dependent var	0.890000	S.D. dependent var		0.314466	
McFadden R-squared	0.351993	Adjusted R-squared		0.149982	
Log-likelihood	-22.45443	Akaike criterion		58.90886	
Schwarz criterion	77.14505	Hannan-Quinn		66.28937	

## SONUÇ

Psikolojik kontrat ihlalinin, psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerine etkilerini incelemek için anket yolu ile gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen bulgular yukarıda detaylı bir şekilde sunulmuştur. Araştırmanın bu kısmında elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar özetlenecektir. Ayrıca her bir sonuç için akademik olarak ve işletme uygulamalarında yapılabilecek öneriler sunulacaktır.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu erkektir. Bu bulgu bu alanda erkeklerin yoğun olduğu olgusu doğrulamaktadır. Araştırmadaki katılımcıların çoğunluğunun en az lisans mezunu olması bu alanda eğitim durumunun ilerlediğini göstermektedir. Katılımcıların yarısından fazlası çalıştıkları alan ilgili eğitim almış olmaları alanda uzmanlaşmaya yol açmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde farklı departmanlardan katılım olduğu görülmüştür.

Çalışanların örgütsel bağlılık eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlı değildir. Örgütsel bağlılık eğiliminin, psikolojik kontrat eğilimi olanlarda daha fazla olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık eğilimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanların Psikolojik kontrat eğilimi, çalışanların yaşlarına, gelirlerine, deneyim ve şirkette çalışma sürelerine bağlı değildir. Çalışanların örgütsel güven eğilimi örgütsel bağlılık eğilimleri arttıkça artmaktadır. Çalışanların örgütsel güven eğilimi, çalışanların gelirlerine ve şirkette çalışma sürelerine bağlı değildir. Çalışanların örgütsel güven eğilimi, yaş arttıkça artmakta, deneyim arttıkça azalmakta ve psikoloji kontrat eğilimi arttıkça artmaktadır.

Yukarıda özetlenen sonuçlar bağlamında bu işletmede erkek çalışan yoğunluğunun olduğu görülmektedir. Cinsiyet eşitliğinin sağlanması anlamında çalışmalar yapılması da faydalı olabilir. Katılımcıların üçte birinin çalıştıkları alan ile ilgili daha önce eğitim almamış olmaması mesleki eğitim ve istihdam konusunda

yapılana düzenlemelerin tekrardan değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık eğiliminin, psikolojik kontrat eğilimi olanlarda daha fazla çıkması işletmelere bu konuda önemli sonuçlar göstermektedir. Bu sonucun tam gerekçesinin daha iyi anlaşılması için nitel çalışmalar ile detaylandırılmalıdır. Çalışanların örgütsel güven eğilimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık eğilimleri arttıkça artması dikkate değer bulunmuştur. Bu bağlamda işletmelerin güven sağlayan kurumları olması durumunda örgütsel bağlılığın arttığı bu sonuçlar göstermektedir. Çalışanların örgütsel güven eğiliminin, yaş arttıkça artması ama deneyim arttıkça azalması ve psikoloji kontrat eğilimi arttıkça artması anlamlı bulunmuştur. Deneyim ve yaşın zıt yönlü olması başka bir çalışma ile incelemesi gerektirmektedir. Özet olarak, elde edilen bu sonuçlar bu alanda çalışan akademisyenlere yol gösterici niteliği taşımaktadır. Ayrıca bu çalışmanın yürütüldüğü işletmelere benzer işletmelerin bu sonuçlar kapsamında işletmelerini düzenlemeleri işletme yönetimi anlamında verimli olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.109.
- Aktaş, A., & Özdevecioğlu, M. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 1-20.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-Spss uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect* (Vol. 19).
- Arı, S. G. (2005). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Ankara.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward Management* (5 ed.). USA: Kogan Pages.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Gebze.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration, *Journal of Organizational Behavior*. 24, 491–509.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9.



- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, N., & Ceylan, C. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi. *ktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1).
- Cavanaugh, M. A., Raymond A. N. . (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Chen, Y., & Li, S. (2019). The Relationship Between Workplace Ostracism and Sleep Quality: A Mediated Moderation Model. *Frontiers in psychology*, 10, 319-332.
- Clark, M. (2002). The Relationship Between Employees Perceptions of Organizational Climate and Customer Retention Rates in a Major U.K. Retail Bank. *Journal of Strategic Marketing*.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Çapraz, B. (2009). Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış*.

- Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çekmecelioglu, H. G. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çırpan, H., & Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi, Bir Örnek Olay Çalışması. *Eflatun Eğitim Danışmanlık Öneri Dergisi*, 2(9).
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC'si (Çev: Ümit Şendilek)* İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Demiral, Ö. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2).
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi İstanbul.
- Doğan, H. (2002). İş Görenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişimin ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2).
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.

- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Kumar, N. . (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta analysis. *International Journal in Marketing*, 15, 223-248.
- Ghosh, S. (2014). A literature review on organizational commitment –a comprehensive summary. *Int. Journal of Engineering Research and Applications*. 4(12), 04-14.
- Guest, D. E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 37-55.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hassan, Z., Abdulbasit, A.A., (2017). The impact of psychological contract on organisational commitment: a study on public sector of Maldives. *Journal of Human Resource Management*, 20(2): 31-42.
- Hazrati, S. (2017). Psychological Contract Breach and Affective Commitment in Banking Sector: The Mediation Effect of Psychological Contract Violation and Trust. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(4): 320-327.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution Managerial Careers*. New York: John Wiley.
- İslamoğlu, M., Birsal, G., Börü D. (2007). *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul, : İnkilap Kitapevi.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Katz, D., Kahn, R. L., Can, H., , & Bayar, Y. (1977). *Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi, Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. Ankara: TODAİE.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.

- Keser, A. (2002). Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17), 9-13.
- Kılınç, E. & Paksoy, H. (2018). A Comparative Study In Public-Private Hospitals About Effects of Psychological Contract on Employee Performance. *International Journal of Health Management and Tourism*, 3(1), 59-81.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9 ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Kütükçü, M. (2007). *Çalışan İlişkileri Yönetimin Şirket Performansına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Kırıkkale.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Maia, L. & Bastos, A. (2015). Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-qualitative Study. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12. 250-267.
- McDonald, D. & Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21. 84-91.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 137-153.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 66-86.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Adana.
- Miran, B. (2018). *Ekonometri*. USA: Lambert Academic Publishing.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing* (Vol. 58).

- Morrison, E. D. (1994). *Psychological contracts and change* (Vol. 33).
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops 22(1), 226-256. doi:10.5465/amr.1997.9707180265
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W.,. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *The Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., Porter, L. W. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academy of Management Review*, 10,(3), 465-476.
- Nam, D. (2008). *Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Öz Yeterlilik Davranışına Etkisi :Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sakarya.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özçer, S. (1995). *An Evaluation of Turkish Management Styles in the Frame of Creativity Management”, People, Technogy and Roductivity: New Visions and Strategies fot the Next Century*. Paper presented at the Nineth World Productivity Congress, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (1994). *Organizasyon Kültürü Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 113 -130.
- Özkalp, E. (1991). *Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Özkaya, M. O., Deveci Kocakoç, İ., Kara, E. . (2006 ). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77- 96.

- Pate, J., Graeme, M., Staines, H. . (2000). Exploring The Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model And Case Study Evidence. *Strategic Change*, 9, 481-493.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship, The *ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7(4), 1-11.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayılanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 397- 407.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Romzek, S. B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Ronald, W. P., & Lawrence, D. M. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2).
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* (1 ed.). USA Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report.

- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: V.Yayımları.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Erzurum.
- Saylı, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Shaw, B. R. (1997). *Trust in the Balance: Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. USA: Jossy-Bass Publication.
- Sitkin, B. S., & Stickel, D. (1996). The Dynamics of Distrust in an Era of Quality” In R. M. Kramer and T.R. Tyler (eds) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks CA.
- Six, F. (2003). *Trust Process in Organizations : Emprial Studies of determinants and the process of trust development*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Solomon, C. R., & Flores, F. (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak (Çev: Ahmet Kardam)* İstanbul:: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, Yayın No:.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust Me...Trust Me Not. *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14-16.
- Srygley Mouton, J., & R. Blake, R. (1984). *Synergogy: A New Strategy for Education, Training, and Development* (Vol. 15).
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcome of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-55.
- Şimşek, S., & Taşçı, A. (2004). Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi *Polis Dergisi*.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Eskişehir.
- Testa, R. M. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment *The Journal of Psychology*, 135(2).

- Toprak, O. (2006.). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Gaziantep.
- Töremen, F. (2002). Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulama *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Turnley, W. H., Feldman, Daniel C. . (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Tüzün, K. İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, 13.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkileri Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Ankara.
- Van den Bos, K., A. M. Wilke, H., & Lind, E. (1998). *When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority* (Vol. 75).
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. doi:10.2307/259292
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizaitons: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi Gaziantep Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi



Gaziantep.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2: ), 141-159.



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı	Sinan	Soyadı	YAVUZ
Doğum Yeri	Kadıköy	Doğum Tarihi	03.01.1993
Uyruğu	T.C.	T.C. Kimlik No	35747103820
E-mail	sinanyavuz624@gmail.com	Tel	+90 – 538 – 969 -52- 52

## Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisans		
Lisans	İstanbul Şehir Üniversitesi	2015
Lise	Kadıköy Gözcübaba Lisesi	2011

## İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl- Yıl)
1. Yurt Dışı Sorumlusu	Tümosan Motor ve Traktör	2016-
2. Özel Kalem	Tümosan Motor ve Traktör	2015-2016
3.		-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*

\* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

## Yabancı Dil Sınav Notu

KPDS	YDS	IELTS	TOEFL	EFL PBT TOE	LCBT	FCE	CAE	CPE
		5,5						

Başarılmış birden fazla sınav varsa, tüm sonuçlar yazılmalıdır

KPDS: Kamu Personeli Yabancı Dil Sınavı; YDS: Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı; IELTS: International English Language Testing System; TOEFL IBT: Test of English as a Foreign Language-Internet-Based Test TOEFL PBT: Test of English as a Foreign Language-Paper-Based Test; TOEFL CBT: Test of English as a Foreign Language-Computer-Based Test; FCE: First Certificate in English; CAE: Certificate in Advanced English; CPE: Certificate of Proficiency in English

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı		69	
(Diğer) Puanı			

## Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	iyi