



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



HASTANE İDARİ PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Deniz Tugay ARSLAN

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU**

2015- ANKARA

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HASTANE İDARİ PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Deniz Tugay ARSLAN

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU**

2015- ANKARA

Kabul ve Onay

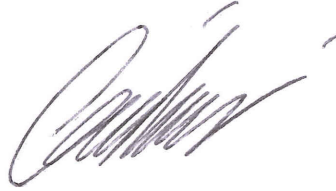
Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından

Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

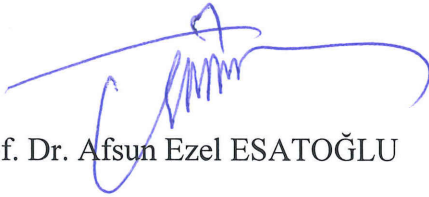
Tez savunma tarihi: 18/06/2015



Doç. Dr. Gülsün ERİĞÜÇ

Hacettepe Üniversitesi

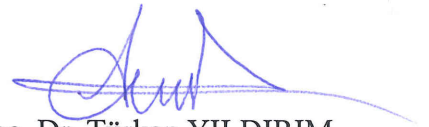
Jüri Başkanı



Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU

(Danışman)

Ankara Üniversitesi



Doç. Dr. Türkan YILDIRIM

Ankara Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	ii
İçindekiler	iii
Önsöz	viii
Simgeler ve Kısaltmalar	ix
Şekiller	x
Çizelgeler	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Güven	3
1.1.1. Güven Sınıflandırmaları	5
1.1.1.1. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması	5
1.1.1.1.1. Hesaba Dayalı Güven	6
1.1.1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven	6
1.1.1.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	7
1.1.1.2. McAllister' ın Güven Sınıflandırması	9
1.1.1.2.1. Bilişsel Güven	10
1.1.1.2.2. Duygusal Güven	10
1.1.2. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi	11
1.1.3. Örgütsel Güven Ortamını Geliştiren Faktörler	17
1.1.3.1. Katılım ve Yetki Devri	17
1.1.3.2. İletişim ve Olumlu Geri Bildirim	19
1.1.3.3. Hizmet İçi Eğitim	21

1.1.3.4.	Örgüt Kültürü	22
1.1.3.5.	Kural ve Düzenlemeler	23
1.1.3.6.	Etik Değerler	23
1.1.3.7.	Örgütsel Vatandaşlık	24
1.1.4.	Örgütsel Güven Modelleri	24
1.1.4.1.	Mishra Güven Modeli	24
1.1.4.2.	Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	25
1.1.4.3.	Bromiley ve Cummings Güven Modeli	26
1.1.4.4.	Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	26
1.1.4.5.	Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli	29
1.1.4.6.	Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli	31
1.1.5.	Örgütsel Güvenin Boyutları	33
1.1.5.1.	Örgüte Güven	33
1.1.5.2.	Yöneticiye Güven	35
1.1.5.3.	Çalışma Arkadaşlarına Güven	37
1.1.6.	Örgütsel Güvenin Sonuçları	39
1.2.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	43
1.2.1.	Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	44
1.2.1.1.	Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	49
1.2.1.1.1.	Tutumsal Yaklaşım	51
1.2.1.1.1.1.	Buchanana'nın Yaklaşımı	52
1.2.1.1.1.2.	O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli	53
1.2.1.1.1.3.	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli	55

1.2.1.1.1.4.	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
1.2.1.1.1.5.	Penley ve Gould'ın Yaklaşımı	58
1.2.1.1.1.6.	Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	59
1.2.1.1.1.7.	Allen ve Mayer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	60
1.2.1.1.1.7.1.	Duygusal Bağlılık	62
1.2.1.1.1.7.2.	Devam Bağlılığı	64
1.2.1.1.1.7.3.	Normatif Bağlılık	65
1.2.1.1.2.	Davranışsal Yaklaşım	67
1.2.1.1.2.1.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	69
1.2.1.1.2.2.	Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	71
1.2.1.1.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	72
1.2.1.2.	Örgütsel Bağlılık Boyutları	75
1.2.1.2.1.	Uyum Boyutu	76
1.2.1.2.2.	Özdeşleşme Boyutu	77
1.2.1.2.3.	İçselleştirme Boyutu	78
1.2.1.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	79
1.2.1.3.1.	Kişisel Faktörler	80
1.2.1.3.2.	Örgütsel Faktörler	81
1.2.1.3.3.	Örgüt Dışı Faktörler	86
1.2.1.4.	Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri ve Sonuçları	89
1.2.1.4.1.	Düşük Derecede Örgütsel Bağlılık	90
1.2.1.4.2.	Orta Dereceli (İlımlı) Bağlılık	92
1.2.1.4.3.	Yüksek Derecede Örgütsel Bağlılık	93

1.3.	İşten Ayrılma Niyeti	96
1.3.1.	İşten Ayrılma Niyeti Tanımı	97
1.3.2.	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	100
1.3.2.1.	Kişisel faktörler	101
1.3.2.2.	Örgütsel Faktörler	103
1.3.2.3.	Örgüt Dışı Faktörler	107
1.3.3.	İşten Ayrılmanın Sonuçları	108
1.3.3.1.	İşten Ayrılmanın Örgütsel Sonuçları	108
1.3.3.2.	İşten Ayrılmanın İşgören Açısından Sonuçları	111
1.3.4.	İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	113
1.4.	Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	116
1.5.	Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	119
1.6.	Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	121
1.7.	Türkiye'de Hastanelerde Çalışan Memur ve Hizmet Alım Personellerinin Sorunları	123
2.	GEREÇ VE YÖNTEM	128
2.1.	Araştırmanın Amacı	128
2.2.	Araştırmanın Modeli	128
2.3.	Hipotezler	129
2.4.	Araştırmanın Evreni	134
2.5.	Araştırmanın Varsayımları	135
2.6.	Araştırmanın Kısıtlılıkları	136
2.7.	Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	136

2.8.	Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması	138
2.9.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması	141
2.10.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması	143
2.11	Verilerin Analizi	144
3.	BULGULAR	146
4.	TARTIŞMA	165
5	SONUÇ VE ÖNERİLER	197
	ÖZET	207
	SUMMARY	209
	KAYNAKLAR	211
	EKLER	243
EK-1	Anket Formu	243
EK-2	Etik Kurul İzin Belgesi	247
ÊK-3	Kurum İzin Belgesi	248
	ÖZGEÇMİŞ	249

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının yöntem ve içerik planlamasında ve yürütülmesinde emeğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU' na,

Tezin yürütülmesi için gerekli izinleri sağlamış olan, araştırmanın yürütülmesini sağlayan kurumlara ve araştırmaya katılarak destek veren tüm katılımcılara,

Hayatımın her aşamasında desteklerini esirgemeyen başta annem Gülnaz ARSLAN ve babam Cengiz ARSLAN' a ve yüksek lisans eğitimim boyunca sabır ve anlayış gösteren Şebnem Zehra AYDOĞAN'a

Bu süreçte beni yalnız bırakmayan, tezin her aşamasında manevi destekte bulunan arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

SİMGELER ve KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	Tek Yönlü Varyans Analizi
f	Frekans
%	Yüzde
r	Korelasyon Katsayısı
p	Anlamlılık
N	Sayı
SS	Standart Sapma
t	Bağımsız Örneklem t Testi
sd	Serbestli Derecesi
Ort	Ortalama

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.1.1.3.1.	Dayandığı Temeller Bakımından Güven Modeli	8
Şekil 1.1.4.5.1.	Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli	30
Şekil 1.2.1.1.1.	Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar	50
Şekil 1.2.1.1.1.1.	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım	52
Şekil 1.2.1.1.1.7.1	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli	61
Şekil 1.2.1.1.2.1.	Örgütsel bağlılıkta davranışsal yaklaşım	68
Şekil 1.2.1.1.3.1.	Çoklu örgütsel bağlılık modeli	74
Şekil 2.2.1.	Araştırma modeli	129
Şekil 2.8.1.	Örgütsel Güven Ölçeğine ait Path Diagram	139
Şekil 2.9.1.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait Path Diagramı	142
Şekil 2.10.1.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ait Path Diagramı	143

ÇİZELGELER

Çizelge 1.2.1.3.3.1.	Bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık ile ilişkili olan faktörler	88
Çizelge 2.4.1.	Araştırmanın evreni	135
Çizelge 2.8.1.	DFA'ya ait regresyon ve t değerleri	140
Çizelge 2.9.1.	DFA'ya ait regresyon ve t değerleri	142
Çizelge 2.10.1.	DFA'ya ait regresyon ve t değerleri	144
Çizelge 3.1.	Araştırma grubunun sosyo-demografik bulgularının dağılımı	146
Çizelge 3.2.	Araştırma grubunun ölçek puanları arasındaki korelasyon katsayılarının dağılımı	148
Çizelge 3.3.	Araştırma grubunun cinsiyetlerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	150
Çizelge 3.4.	Araştırma grubunun medeni durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	151
Çizelge 3.5.	Araştırma grubunun kadro durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarını dağılımı	152
Çizelge 3. 6.	Araştırma grubunun yaşlarına göre örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	153
Çizelge 3.7.	Araştırma grubunun öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ortalamalarını dağılımı	154
Çizelge 3. 8.	Araştırma grubunun görev durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	155
Çizelge 3.9.	Araştırma grubunun hastanede çalışma sürelerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	158
Çizelge 3.10.	Araştırma grubunun görevde çalışma sürelerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	159

Çizelge 3.11.	Araştırma grubunun gelirlerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı	160
Çizelge 3.12.	Tüm katılımcılar için örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları	161
Çizelge 3.13.	Memurlar için örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları	162
Çizelge 3.14.	Hizmet alım personeli için örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları	163

1.GİRİŞ

Örgütler, düzen içerisinde belli amaçlara ulaşmak için meydana gelen sosyal oluşumlardır. Örgütlerin amaçlarını yerine getirmeleri için düzgün işleyen bir yapıya sahip olmaları gerekir. Düzgün işleyen bir örgüt yapısının oluşturulmasında odak nokta insan faktörüdür. İnsanların eğitimleri, becerileri, yetenekleri, iletişim kurma kabiliyetleri ve değerleri örgütün başarısı üzerinde belirleyici faktördür. Özellikle hizmet sektöründe bulunan örgütler için insan davranışlarının, tutumlarının ve değerlerinin amaçlara ulaşma hususunda önemli bir yeri vardır (Tekingündüz, 2012).

Hizmet sektörü içerisinde bulunan emek yoğun bir sektör olan sağlık sektörü, sunulan hizmet nedeniyle birçok yönden diğer sektörlerden farklılaşmaktadır. Hastaneler, sağlık hizmetinin bir gereği olarak yüksek seviyede uzmanlaşmış örgütlerdir. Hastaneler hizmet sunan diğer örgütler gibi belli bir zaman diliminde faaliyet göstermezler. Haftanın her günü ve her saati hizmet sunumunda bulunurlar. Hastanelerde sağlık hizmeti sunumu esnasında hastalar ve sağlık çalışanları birebir ilişki içerisinde olmak durumundadırlar. Uzmanlaşma seviyesinin çok yüksek olduğu sağlık hizmeti sunan örgütlerde, hizmet sunumu içerisinde bulunan işgörenlerin birbirleri ile koordineli çalışmaları gerekmektedir. Sağlık hizmetinin sunumunda doğrudan rol oynayan hekim ve hemşire gibi örgüt üyesi olan diğer işgörenlerin de koordineli bir şekilde çalışması gerekir (Bilgili ve Ecevit, 2008; Taş, 2012).

Sağlık hizmeti sunan örgütlerde hekim ve hemşire gibi sağlık personeli ile birlikte idari ve mali işlerden sorumlu memur, temizlik, güvenlik, bilgi işlem, hasta yönlendire ve bilgilendirme personelinin çalışmalarının da hizmet kalitesi ve örgütün sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu öne sürülmektedir. Sağlık hizmeti sunan örgütlerin hizmet kalitesini arttırması ve dolayısıyla hastaların memnuniyet düzeylerini yükseltmesi için örgüt üyelerinin örgüte olan güvenlerinin ve bağlılıkların belirleyici bir faktör olduğu öne sürülmektedir. Hizmet sunumu esnasında hasta ve örgüt personelinin hastaneyi temsil ettiği ve hastane hakkında

hastanın edineceği izlenimler üzerinde etkili olacağı düşünüldüğünde, işgörenlerin örgüte olan güven ve bağlılıklarının önemli faktörler içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Anonim, 2012).

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu, sağlık hizmeti sunan örgütlerde, işgörenlerin, örgütsel uygulamalara ve yöneticilerin eylemlerine olan inancı artmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine olan güvenleri arttıkça, memnuniyetleri ve iş doyumları artarken; örgüt için yıkıcı olabilecek davranışlardan uzaklaşmaları da sağlanabilir. Örgüt için yıkıcı olabilecek işgören davranışlarından biri de işten ayrılma niyetidir (Huff ve Kelley, 2003).

Örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması işgörenlerin kurumları ile özdeşleşmelerine neden olur. İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olması, örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için istekli olarak çaba gösterilmesini ifade eder. Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise işgören memnuniyetsizliği, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık artacaktır (Allen ve Meyer, 1996).

Sağlık hizmeti sunan örgütlerde işgörenlerin örgüte olan bağlılığı ve güveni süreklilik için göz ardı edilemeyecek kavramlardır. Örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri sonucu oluşan, iş tatmini, memnuniyet, devamsızlık, performans düzeyi ve işten ayrılma niyeti gibi birçok faktör hizmet kalitesi üzerinde büyük etkilere sahiptir. Örgütsel güven ve bağlılık düzeylerinin düşük olması sonucu işgörenlerin işten ayrılma niyeti geliştirecekleri varsayılmaktadır. İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olduğu düşünüldüğünde, odak noktası insan olan sağlık sektöründe işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerin analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Tekingündüz, 2012).

Yapılan araştırmanın amacı; işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin çeşitli kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın

birinci bölümünde; ilk olarak örgütsel güven kavramı ve önemi ele alınmıştır. Örgütsel güven başlığı altında, güven kavramının tanımı, örgütsel güvenin gelişmesini etkileyen faktörler örgütsel güveni açıklamak için geliştirilmiş modeller ve örgütsel güvenin sonuçları ele alınmıştır. İkinci olarak, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık başlığı altında, örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığı açıklamak için geliştirilen modeller, örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları ele alınmıştır. Birinci bölümün devamında işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmıştır. İşten ayrılma niyeti başlığı altında, işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılmanın örgüt ve işgören bazında sonuçları ve işten ayrılmanın önlenmesi için gerekenler ele alınmıştır. Birinci bölümde son olarak, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan ölçekler ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise, sonuçlar ve öneriler açıklanmıştır.

1.1.Güven

Örgütlerde "insan" unsuru, çağdaş örgüt ve yönetim kurumlarında etkisiyle daha fazla araştırmaya konu olmuş, uygulamalarda daha çok yer edinmeye başlamıştır. Bu eğilimler "örgütsel güven" kavramını da daha popüler kılmıştır (Polat, 2009). Güven kavramı diğer bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini içerir. Güven, bir bireyin başka bir bireyden gönüllü olarak olumlu amaçlar ve davranışlar beklediği psikolojik bir durumdur. Bireyler için güven içten özeni ve ilgiyi temsil eden duygusal bağlılığı da içermektedir (Wech, 2002). Bir örgütün hedeflerini belirlemesi ve bunlara ulaşması, büyümesi ve varlığını devam ettirebilmesi için çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Güven bağlılık ile etkileşim halinde olan önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle örgütsel güven, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için önemlidir (Şenturan, 2014).

Örgütler, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında önem arz eden bir kavram olarak güven, iletişim ve bilgilerin etkili şekilde aktarılması, sorunların

özölmesi, yetki devri yapılması, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki ilişkiler üzerinde etkili olan bir değişken olarak ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2009). Güven konusunda yapılan çalışmalarda kavramı tanımlanmasındaki güçlük sık sık belirtilmiştir. Güven kavramının tanımlanmasındaki güçlüğün nedeni bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişiklikler, sosyal ve politik istikrar ile farklı kültürleri anlama gibi birçok süreci açıklamada kavramın kilit noktada rol oynamasıdır (Tüzün, 2007).

Farklı değerlendirmelere rağmen güvenin insan ve grup davranışlarını açıklamaya yönelik bir kavram olduğuna dair ortak bir görüşe varılmaktadır. Ancak güven kavramının karmaşıklığı ortak bir tanım yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu karmaşık yapının sebebi ise güvenin, davranışlarla, örgütlerle ve kararlarla çok yönlü bir ilişkisinin bulunmasıdır (Rousseau, vd., 1998). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda yer alan inanma, bağlanma ve itimat, kişiler göz önüne alınarak yazılmış olsa da güven kavramının tanımına yönelik literatürde yapılan diğer tanımlamalar da benzer şekildedir (Şakar, 2012).

Tutar'a (2014) göre güven; bireyin, diğer bireylerin söyledikleri ve eylemlerine yüklediği emin olma derecesidir. Güven kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar güveni tanımlarken genellikle; beklenti, inanç, risk alma, öngörülebilirlik, kolayca yararlanılabilirlik, aidiyet gibi kelimeler ile ifade etmiştir. Olgu niteliğinde tanımlanan güven, soyut bir kavram olarak ele alınmaktadır. Güven, örgütsel bir kimlikle de tanımlanabilir. Örgüt düzeyinde güven, örgütsel amaçlara erişmek için işbirliğini ifade eder. Bireysel düzeyde güven, işgörenin işbirliğini ve örgütsel değişimi üstlenmesini etkiler (Puusa ve Tolvanen, 2006)

Güven, kişinin karşı tarafın sözlerinde ve eylemlerinde, etik, adil ve kendinden emin davranacağına, yapıcı davranışlar sergileyeceğine, sorumluluklarını eksiksiz yerine getireceğine ve fedakar olacağına dair inancı şeklinde tanımlanabilir (Topaloğlu, 2010). Güven kavramını inanç olarak değerlendiren Meyer vd. (1995)

güveni, bireyin müdahale olmadan karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini uygun şekilde oluşacağına dair inancı olarak tanımlamıştır. Mishra (1996) ise güveni, bir tarafın diğer tarafa anlaşılır, yeterli ve güvenilir olduğu inancından hareketle önlem almama isteği şeklinde tanımlamıştır. Son olarak Rousseau vd. (1998) bir tarafın diğer taraftan bireysel olarak fayda sağlayacağına ya da en azından istismara veya zarar görmeyeceğine dair olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak güveni tanımlamıştır. Aynı kavram üzerinde farklı tanımlamalar yapılsa da genel olarak güven kavramı, bir kişinin başka birinin ifadelerinden, davranış tarzından ve aldığı kararlardan emin olması ve kendi davranışlarını da buna göre şekillendirmesi olarak ifade edilmektedir (McAllister, 1995).

1.1.1.Güven Sınıflandırmaları

Güven yönetici ve işgören arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen bir faktördür. İşgörenler arasındaki karmaşık ve çok yönlü ilişkiler nedeniyle tek bir güven türü bulunmaktır (Erdem, 2003). İlgili literatürde güven türleri ile ilgili birden fazla sınıflandırma olmakla birlikte bu çalışmada Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in güven sınıflandırması ile McAllister'ın güven sınıflandırması ele alınmıştır.

1.1.1.1.Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması

Shappiro ve diğerleri güven kavramını, hesaba, bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı olmak üzere üç farklı türde sınıflamıştır. Bir güven sınıflandırmasından diğer güven sınıflandırmasına geçiş aşamalı bir şekilde gerçekleşmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Güven bireyler arası ilişkilerde sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Dolayısıyla güven kavramı bireyler tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Birbirinden farklı güven tanımları, farklı zamanlarda farklı ilişkiler nedeniyle oluşmakta, bireyler güven kavramına birbirinden farklı anlamlar yüklemektedir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998).

1.1.1.1.1.Hesaba Dayalı Güven

Hesaba dayalı güven, güven sınıflandırmalarının ilkidir. Hesaba dayalı güven tüm verilerin dikkate alındığı hesaplamalara dayanır (Dalkılıç ve Oktay, 2001). Hesaba dayalı güven 1958 ve 1962 yıllarında gerçekleştirilen deneysel psikoloji araştırmalarına dayanmaktadır. Hesaba dayalı güven, güven kavramının duygusal ve sezgisel yönlerinden çok güven duymanın maliyetini, yararlarını ve neden olabileceği olumsuz durumları dikkate almaktadır. Başka bir ifade ile bireyin diğerlerine neden ve hangi koşullar altında güvenmesi gerektiğini ortaya koymaya çalışır. Hesaba dayalı güven sınıflandırmasına örgüt içerisinde sıklıkla rastlanılmaktadır (Halis, vd., 2007).

Hesaba dayalı güvende; kime, hangi koşullarda ve neden güvenileceği konusunda mantıklı bir seçim vardır. Tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler ve birbirlerinin kendi sorumluluklarını nasıl yerine getirdikleri güven ilişkilerinin oluşumunu etkilemektedir (McAllister, 1995). Hesaba dayalı güven, güvenin en zayıf halidir. Hesaba dayalı güven fayda-maliyet ilişkisi temeline dayalı olarak inşa edilmektedir. Güven duyulacak tarafa karşı yoğun bir kuşku bulunur, fakat güvenmenin, güvenmemekten daha doğru bir strateji olduğu kabul edilmektedir (Dietz, 2004).

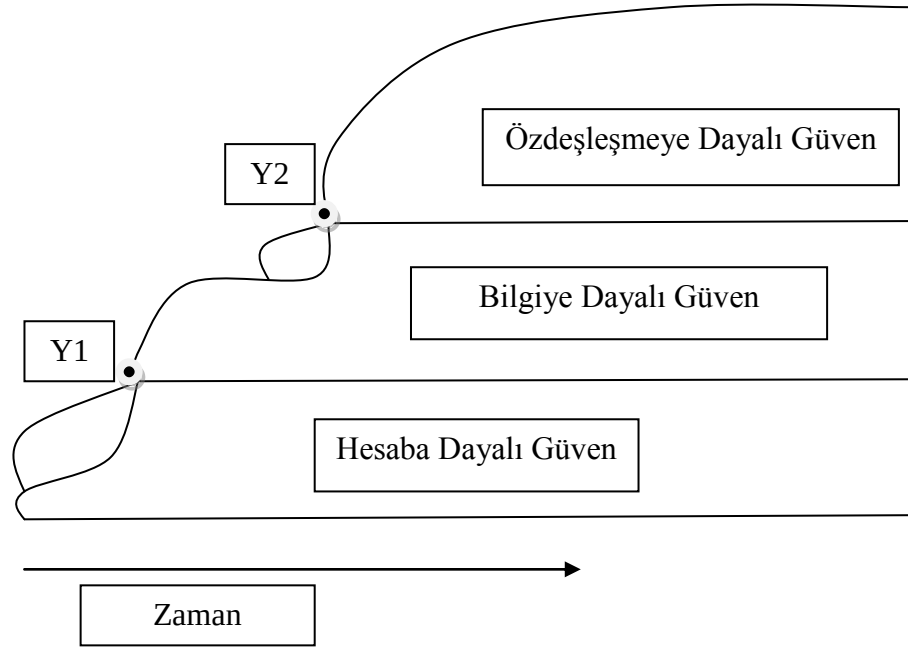
1.1.1.1.2.Bilgiye Dayalı Güven

Kavramsallaştırılmaya çalışılsa da güvenin matematiksel bir yapısı vardır. Diğer bir ifade ile, değerlendirilen kavramın, kavrama ilişkin en iyi eylem planının ne olduğu, hangi dayanağa göre tercih edildiği, kuralların hangi temele dayanılarak oluşturulduğu hakkında kesin yargılara varılmamaktadır. Bireylerin diğerleri ile olan ilişkileri, kişisel kimliklere, potansiyel suçlara ve teşvik edici davranışlara ilişkin bilgilerin toplanmasıyla oluşturulur (Bhattacharya, vd., 1998).

Bilgiye dayalı güven, güven duyulan bireyin davranışlarının öngörülebilirliğine bağlıdır. Bilgiye dayalı güvende önemli olan nokta, güven duyulacak bireyin davranışlarını öngörebilmek için bireyin yeterliliklerinin öğrenilmesidir. Güven duyulacak bireyin yeterliliklerini ve özelliklerini bilmek, birey hakkında öngörüle bulanabilmeyi ve bireye güvenme veya güvenmeme duygusunun oluşmasını sağlar. Bilgiye dayalı güven, birey hakkında mevcut kuşkuların ortadan kalkması ve güvenilir bilgiye ulaşılmasıyla oluşan güven türüdür. Gerçek güven bu şekilde oluşur. Birey hakkındaki beklentiler, deneyimler doğrultusunda gerçekleşirse, güven duygusu daha güçlü bir şekilde oluşur (Dietz, 2004).

1.1.1.1.3.Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Bağlılık duygusunun oluşmasını sağlayan grup kimliği, grup üyelerinin işbirliğine dayanmaktadır. İşbirliği kavramı içerisinde yer alan yardımlaşma ve dayanışma anlayışı, yerini ortak bir şekilde faaliyette bulunma anlayışına bırakmıştır. Yaşanan bu değişim özdeşleşme ile açıklanabilir. Özdeşleşmeye dayalı güvende, ortak bir kimlik oluşturma, ortak amaç ve değerlere bağlılık vardır. Özdeşleşme bireyin, başkası gibi düşünmesi ve başkası gibi hareket etmesi ile oluşmaktadır. Uzun zaman beraber çalışan, hem iş hayatında hem de sosyal yaşamda birlikte zaman geçiren işgörenler arasında özdeşleşmeye dayalı güvenin oluşması beklenir. Özdeşleşmeye dayalı güven, bağlılık duygusu oluşturmak için yapılan çalışmalar ve yöneticilerin hedefleri doğrultusunda oluşur. Örgüt üyeleri birbirlerine güvendikçe, birinin yokluğunda diğerleri onun istek ve önceliklerini bildikleri için, onun yerine karar verme imkanına sahip olurlar. Dolayısıyla örgütün etkililiği artmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996).



Şekil 1.1.1.1.3.1. Dayandığı Temeller Bakımından Güven Modeli (Lewicki ve Bunker, 1996).

Güvenin oluşum aşamaları Şekil 1.1.1.1.3.1’de belirtilmiştir. Üç aşamalı güven tanımlamasında tarafların yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmiş yaşantıları dikkate alınmaz. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, hızlı bir şekilde yakınlaşırlarsa savunmasız kalacaklarını düşünürler ve tarafların geleceklerine yönelik belirsizlik bulunmaktadır. Güven zamanla gelişir ve değişime uğrar. Güven aşamalarının ilerlemesi için önceki güven aşamasının tamamlanması gerekmektedir. İlişkiler olgunluğa eriştiğinde, güven aşamaları sırasıyla hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak gelişir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Güvenin oluşmasında rol oynayan temel faktörler Şekil 1.1.1.1.3.1: 'de anlatılan sürece bağlı olarak aşağıda sıralanmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996):

1. Bir ilişki olgunluğa doğru gelişme gösterirse güven oluşur. Gelişme süreci hesaplanmış güvenle başlar, ardından bilgiye dayalı güvene ve son olarak özdeşleşmeye dayalı güvene doğru evrilir. Güven oluşumu sürecinde tüm

ilişkiler tamamen gelişmez. Dolayısıyla güven, hesaplanmış veya bilgiye dayalı güven aşamasından sonra gelişme göstermeyebilir.

2. Taraflar arasındaki ilişki hesaplanmış güven eylemleriyle oluşmaya başlar. Hesaplanmış güven sürecinde yaşananlar tarafların birbirine güvenmelerini sağlayacak biçimde gelişirse, taraflar birbirlerinin tercihleri ve öncelikleri hakkında bilgiye dayalı güveni oluşturmaya başlar. Karşı taraf hakkında elde edilen bilgiler bilgiye dayalı güvene geçisin temelini oluşturur. Şekil 1.1.1.1.3.1'de Y1 noktası bu durumu ifade eder.
3. Y2 noktası, az sayıdaki bilgiye dayalı güven ilişkisinin, olumlu etkilerle özdeşleşmeye dayalı güvene geçisin başladığı yeri ifade eder (Şekil 1.1.1.1.3.1). Bilgiye dayalı güven aşaması, örgüt içerisinde verimli ilişkilerin oluşmasına imkân verir. Birçok verimli ilişki bilgiye dayalı güven aşamasında oluşur. Örgüt içerisinde özdeşleşmeye dayalı güven farklı nedenlerden dolayı gelişmeyebilir. Çünkü, örgüt üyelerinin bilgiye dayalı güven aşamasının devamı olan özdeşleşmeye dayalı güvene geçmek için yeteri kadar enerjisi ve zamanı olamayabilir veya örgüt üyeleri daha yakın bir ilişki kurmayı tercih etmeyebilirler.
4. Bir güven türünden diğerine geçebilmek için ilişki içerisinde değişim gerekir. Değişim, bireyin bilgiye dayalı güveninden özdeşleşmeye dayalı güvene geçiş yaptığında gerçekleşir. Özdeşleşme evresi, bireyin karşı taraf hakkında bilgi edinme sürecinden kişisel özdeşleşmeye geçtiği aşamadır.

1.1.1.2.McAllister' ın Güven Sınıflandırması

Kişilerin, diğerleri ile olan ilişkilerini içeren ve onların duygu durumlarını belirten farklı kavramlar bulunmaktadır (Tutar, 2014). McAllister, güven kavramını bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki farklı türde açıklamıştır. McAllister'ın güven sınıflandırması, rasyonellik ve duygusallık faktörleri nedeniyle değişiklik gösterdiği için kişilerarası ilişkiyi ve ilişki sonuçlarını değiştiren iki farkı temele dayanır (McAllister, 1995).

1.1.1.2.1.Bilişsel Güven

Bilişsel güven, kişinin güvenirliliği, dürüstlüğü, bağlılığı, yetkinliği ve görevlerini yerine getirebilmesi bağlamında, diğerlerinin kişi hakkındaki düşünceleri olarak ifade edilmektedir. Bilişsel güvende, kime, hangi koşullar altında ve hangi düzeyde güven duyulacağı göz önünde bulundurulur. Güvenirlilik kaynağı olarak iyi nedenler dikkate alınır. İyi nedenler ve elde edilen bilgiler kişinin güven kararının temelini oluşturur (McAllister, 1995).

Bilişsel güvenin kaynağı, güven duyulacak taraf hakkında sahip olunan bilgidir ve söylenen sözlerin doğruluğundan emin olma durumunu ifade eder (Tutar, 2014). Bilişsel güven, işgörenler ve örgütler arasında güvenli, güvensiz veya öngörülemez şekilde ayırım yapmayı içerir. Bilişsel güven sınıflandırmasında, işgörenler bilişsel olarak kime güveneceklerini belirlerler. Güvenecekleri kişileri seçerken güvenilir olma nedenini belli iyi nedenlere dayandırır (Tüzün, 2007). Bilişsel güvene, karşı tarafın teknik yetkinliğine yönelik duyulan güven örnek olarak verilebilir (Erdem, 2003).

1.1.1.2.2.Duygusal Güven

Duygusal güven, kişilere gösterilen ilgi ve özen sonucu gerçekleşen duygusal bağın ortaya koyduğu ilişkiyi tanımlar (McAllister, 1995). İşgörenin, mesai arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurması gerekir. Duygusal güven, örgüt üyelerinin birbirleri hakkında pozitif düşüncelerini içerir. İşgörenlerin birbirleri hakkındaki düşünceleri olumlu olduğunda, bu durum davranış ve tutumlara da yansımaktadır. Duygusal güvende, taraflar birbirlerine empati kurarak yaklaşır, birbirlerinin isteklerini anlamaya çalışır. İşgörenlerin birbirlerini anlamaları ve güven duymaları ile oluşan olumlu davranışlar, örgütün sürdürülebilirliği için önemlidir (Perry ve Mankin, 2007).

Duygusal güven, güvenilen tarafla gönül bağı ile kurulan duygusal yakınlıktan kaynaklanır. Duygusal güven, yöneticilerin iyi niyetinden emin olma durumunu ifade eder (Tutar, 2014). Duygusal güveni geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler, işgörenler arasındaki ilişkiler ile oluşan etkileşimler, sosyal benzerliklerinin düzeyi ve örgüt yapısı hakkındaki görüşler üzerinde durmalıdırlar. İşgörenler, diğer örgüt üyelerinin önceki tutumları, adil davranışları ve sergiledikleri bağlılıklara bağlı olarak diğer örgüt üyeleri hakkında bir kanıya varırlar (McAllister, 1995).

1.1.2. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi

İnsanlar ve bu insanların örgüt içersindeki davranışları günümüzde örgütlerin üzerinde yoğunlaştığı en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Örgütsel verimliliğin arttırılmasında etkili bir faktör olan işgörenlerin, verimliliklerinin arttırılmasında bu grubun davranışları üzerinde etkili olan sosyo-psikolojik unsurların doğru bir şekilde incelenmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Güven olgusu bu bağlamda önemli psikolojik unsurlardan biridir (Yazıcıoğlu, 2009).

Örgütsel yaşamda işgörenlerin; örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik güvenleri bir takım faktörlere dayalı olarak gelişmektedir (Tutar, 2014). Bunlar;

- Geçmiş temelli güven: Bireyler arası ilişkiler ile oluşan güvendir. Bireyler arasındaki ilişki süresi boyunca meydana gelen olumlu ve olumsuz durumların varlığına göre değişir.
- Üçüncü kişiler yoluyla kazanılan güven: Güven duyulacak taraf hakkındaki bilgilerin, güvenilir üçüncü kişi veya gruplardan öğrenilmesidir.
- Kategori temelli güven: Kişinin örgüt içindeki diğer işgörenlerden edindiği bilginin daha doğru olduğu düşüncesi meydana gelen güvendir.
- Rol temelli güven: Karşı tarafa yetenekleri, tasarrufları, güdülleri ve niyetlerinden çok örgüt içindeki rolü nedeniyle duyulan güvendir.

- Kural temelli güven: Örgüt içinde uygun görülen kural ve eylemler ile ilgili ortak anlayışlar ile meydana gelen güvendir.

Örgütsel güven, genel olarak örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarının bileşiminden oluşmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Tan ve Tan, 2000). Yukarıdaki ifade kapsamında dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticiye ve örgüte güvenin birbirinden farklı olduğunun ayrımsanmasıdır. Örgüte ve yöneticiye olan güven birbirinden farklı kavramlar olmasına karşın, birbirleriyle de ilişkilidir. Örgütsel güveni oluşturan faktörler arasında yöneticiye güven ve örgüte güven arasında pozitif ve birbirini etkileyen bir ilişki bulunmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Literatürde örgütsel güven ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan birçok tanım bulunmaktadır:

- Taylor (1989) örgütsel güveni, "örgüt üyelerinin karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışlarının sonucu olarak gelişen bir durumdur" şeklinde tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003).
- Tutar (2014) ise örgütsel güveni, işgörenin örgütünün uygulamalarından, yöneticisinin söz ve eylemlerinden emin olma düzeyi olarak tanımlamıştır.
- Örgütsel güven, işgörenlerin örgüte duygusal olarak güçlü bir şekilde bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri ve örgüt için emek harcamaya istekli olmalarıdır (Perry ve Mankin, 2007).
- Örgütsel güven, işgörenin örgüt amaç ve değerlerini herhangi bir zorlama olmaksızın benimsemesi, kendisini çalıştığı kurumun bir parçasıymış gibi hissetmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak çaba göstermesidir (Smadov, 2006).
- Örgütsel güven; örgütsel roller, ilişkiler, tecrübeler, karşılıklı bağlılıklar üzerinde şekillenmiş, örgütün her seviyesindeki üyelerinin niyeti ve eylemleri hakkında olumlu beklentilerdir (Kath, vd., 2010).
- Örgütsel güven, örgütün işgörenlerin yararına eylemde bulunacağı veya en azından işgörenin zararına tutum göstermeyeceğine dair inanç olarak tanımlanır (Tan ve Tan, 2000).

- Örgütsel güven, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair inanç olarak ifade edilir. Örgüte duyulan güven işgörenin, örgütün desteğine ilişkin algısı, liderin doğru söyleyeceğine ve sözünün arkasında duracağına dair düşüncesidir (Mishra ve Morrissey, 1990).

Shockley vd. (2000) ise örgütsel güveni çeşitli faktörler temelinde açıklamıştır:

- Örgütsel güven birden çok düzeyde oluşur: Örgütsel güven çalışma arkadaşları, grup ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden meydana gelir.
- Örgütsel güven kültür temellidir: Örgütsel güven, örgüt kültürünün kurallarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır.
- Örgütsel güven iletişime bağlıdır: Örgütsel güven, kararlar hakkında bilgilendirme yapma, doğru ve zamanında bilgi iletme ve samimiyet gibi iletişimle ilgili davranışların sonucunda oluşur.
- Örgütsel güven dinamiktir: Örgütsel güven, oluşum, güçlendirme ve dağılma aşamalarından meydana gelen, sürekli değişim gösteren bir kavramdır.
- Örgütsel güven çok boyutludur: Örgütsel güven, her bir işgörenin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal etmenlerden oluşmaktadır.

Güven kavramı, örgütlerin yönetim biçimlerinin ve yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetimin tarzının bürokratik ve resmi nitelikteki işleyişi yerini daha çok işbirliği ve beraber çalışmaya önem vererek sorumlulukların paylaşılması gereğini ortaya çıkaran ve işgörenleri karar alma sürecine dahil eden modern bir yönetim tarzına devretmiştir (Costa, vd., 2001).

Güven kavramı üzerinde örgüt bilimciler son yıllarda yoğun bir şekilde tartışmaktadır. Disiplinler arası ve farklı bağlamlarda araştırılan güven kavramı konusunda aşağıda belirtilen noktalarda uzlaşmaya varılmıştır (Hosmer, 1995):

- Güven, taraflardan birinin diğ er tarafın davranışları hakkında iyimser beklenti içinde olması durumunu belirtmektedir. Güven duyan taraf iyimserdir. Güvensizliğin bulunduğu ekonomik işlemler ya da sosyal yapılarda güven ortaya çıkmamaktadır. Güvensizliğin hakim olduğı ekonomik işlemler ve sosyal yapılardaki ilişkilerde kişi daha ihtiyatlı davranır ve kendini, piyasa sözleşmeleri, yasal zorunluluklar ve hiyerarşı kaynaklı kontroller karşısında korumaya çalışır.
- Güven, bir tür savunmasızlık durumudur. Çünkü karşı tarafın davranışlarına bağımlı olarak tedbirli davranma halinin askıya alınması söz konusudur.
- Güven, baskıyla değil, genellikle istek ve işbirliğı ile ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı ilişkiler açısından güven, işbirliğini kolaylaştıran ve arttıran bir unsur olarak ifade edilir. Bireysel açıdan ise, beklenmeyen ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsurdur.
- Güven kavramının temel varsayımı tarafların birbirlerinin çıkarlarını korumayı görev olarak kabul etmeleridir. Güven hakkındaki tartışmalara, güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceğı beklentisi yön vermektedir.

Bir örgütün yaşamında işğören ve yönetici arasındaki iletişim ve etkileşim önemli bir husustur. İşğörenin yöneticiye duyduğı güven, tüm örgüte güven duymasını sağladığı için işğören ve yönetici arasındaki etkileşim örgüt için önemlidir. Bu sebeple örgütsel güvenle yöneticiye güven arasında pozitif etkileşim olduğı ifade edilir. Örgütsel güvenin gelişmesini sağlayan ilk basamak yöneticinin davranışları olmaktadır. Kısaca güven sürecini başlatmak yönetimin sorumluluğudur (Şenturan, 2014).

Örgütsel güven, örgüt içerisinde meydana gelen güven ortamı olmakla beraber örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, diğ er örgüt üyelerinin niyetleri ve eylemleri üzerindeki olumlu beklentileri olarak ifade edilir. Örgütsel güveni üst düzeye çıkarabilen örgütlerin, yapıları daha uyumlu, stratejik iş birlikleri daha güçlü, örgüt içi takımların oluşumunda ve kriz yönetiminde daha etkili oldukları anlaşılmaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olduğı örgütler, daha başarılı ve

yenilikçidir. Örgütsel güven, örgütün tüm işgörenlerinin memnuniyetine ve algılanan örgütsel etkililiğe bağlıdır (Huff ve Kelley, 2003).

Güven insanların yaşamında önemli olduğu kadar örgütler için de önem arz eden bir kavramdır. İnsanlar tarafından bilginin üretilmesi süresinde insanlar arasındaki ilişkilerin üretkenliği, verimliliği ve etkililiği etkilemesi, işletmeleri hem işgörenler hem de müşteriler bazında güven yaratıcı ortam yolları aramaya yönlendirmektedir. Çünkü hem işgörenler arasında hem de işgören ile yönetim arasında oluşan güven ortamı işletmenin varlığını sürdürebilmesine ve rekabet avantajı yaratmasına olanak tanımaktadır (Molla, 2011). İşgörenler örgüte duydukları güven ile faydalı fikirler üretilip uygulayabilirler. Sonuç olarak örgütün yenilikçiliği ve yaratıcı gücü artacaktır (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde, stratejik işbirliğinin daha güçlü olduğu örgüt yapılarının daha uyumlu çalıştığı, takımların daha etkili bir biçimde oluşturulduğu ve etkili kriz yönetiminin sağlandığı görülmektedir. Örgütsel güveni daha yüksek olan örgütlerin daha başarılı ve yenilikçi örgütler olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güven, tüm işgörenlerce algılanan örgütsel etkililiğe ve iş memnuniyetine bağlıdır. Örgüt içi güven, performans değerlendirme, liderlik, örgütsel bağlılık, işbirlikçi davranış geliştirme, işgören memnuniyetine katkı sağlama gibi örgütsel faaliyetlerde ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Şenturan, 2014). Örgütte etkililiğin sağlanması için güven ortamının oluşması gerekir. Çünkü yüksek güven ortamında bulunan işgörenlerin, örgütün hedeflerine ulaşmasına daha fazla katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Laschinger ve Finegan, 2005).

Güven ile bilgi üretimi, paylaşımı ve yenilikçi olma arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki duygusal ve bilişsel çatışmalar güven ortamının sağlanmasıyla daha kolay çözülebilmektedir. Aynı zamanda güven, insan kaynakları yönetiminde ve ücret yapılarındaki örgütsel değişikliklere karşı işgörenlerin direncinin azalmasını sağlamaktadır (Terekli, 2010).

İşgörenlerin kendilerine ve iş arkadaşlarına karşı yüksek düzeyde güven duyması, çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgüt ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt yönetimi tarafından olumlu olarak değerlendirilebilecek çalışma ortamı, karar almayı ve alınan kararların uygulanmasını kolaylaştırdığı gibi işgören performansını da arttırmaktadır. Güven duygusunun hakim olduğu bir örgütte, güven duygusu ile psikolojik bakımdan doyuma ulaşan işgörenlerin iş verimliliği olumlu yönde etkilenmektedir (Asunakutlu, 2002).

İşgörenin morali, örgütüne karşı genel tutumunu ifade etmektedir. Güven ise işgörenin moralini arttırmaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olduğu işletmelerde işgörenin morali daha üst seviyelerde olacaktır. Yüksek moralli işgören ise yönetime ve işleyişe karşı daha olumlu bir tutum sergileceyektir. Yüksek güven resmiyeti azaltacak, çalışanlar arasında daha uyumlu ve anlamlı bir ilişkinin doğmasını sağlayacaktır (Toprak, 2006).

İşgören ve örgüt bir bütünün parçalarıdır. Her ikisi de tek başına bir anlam ifade etmemektedir. İşgören ve örgüt arasında denge ve uyumun sağlanarak bağlılığın güçlenmesi gerekmektedir. Birey olarak işgören çeşitli amaçlarını örgüt aracılığıyla gerçekleştirebilirken, örgüt ise amaçlarına işgörenleri ile ulaşabilmektedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından önemli unsurlardan biri olan mali durum da iş gören ve örgüt arasındaki bütünlüğün sağlanması ile olumlu yönde etkilenebilmektedir. Çünkü örgütün yaşamını sürdürmesi, amaçlarına ulaşmasının tek yoludur. Bunun yanı sıra kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması söz konusudur. Yukarıda da değinilen örgüt için faydalı sonuçlara ulaşılması için işgörene örgütün önemli bir parçası olduğunun ve ona ihtiyaç duyulduğunun hissettirilmesi gerekir. Bu durumu algılayan işgören örgüt amaçları için gerekli çabayı göstermekte istekli olacaktır (Samadov, 2006).

Güven, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu manevi bir değerdir. Güven olmaksızın örgütün iç ve dış paydaşlarının beklentilerini karşılaması mümkün değildir. Dolayısıyla, örgütsel bakımdan hayati önem arz eden güvenin önemini her örgütün çok iyi algılayıp

faaliyetlerini güven ortamı oluşturacak şekilde yönlendirmesi gerekmektedir (Şakar, 2012). Sonuç olarak örgütsel güven düzeyinin yüksek oluşu, karlılığın artmasına, yenilikçiliğe, başarılı uluslararası işletmeciliğe, örgütün varlığını devam ettirmesine, örgüt içinde kritik öneme sahip olan işgörenlerin örgütte kalmayı tercih etmesinde önemli bir etmendir (Shockley, 2000).

1.1.3.Örgütsel Güven Ortamını Geliştiren Faktörler

Örgüt içerisinde güven ortamının gelişmesi örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde önemli bir etkidir. Örgütte yüksek güven duygusu hakim olması için bir takım güven arttırıcı unsurların bulunması gerekir. Bilinçli bir şekilde güven duygusunun oluşturulması için üç farklı kavram üzerinde durulur. İlk kavram bilgidir. Doğru ve zamanında bilgi edinmeyi ve doğru bilgilendirmeyi içerir. İkinci kavram olan etki ise, diğer işgörenlerin düşüncelerini öğrenmeyi, işgörenin aldığı kararlara dair önerilerin kabul edilerek gerekli değişimin gerçekleştirilmesini ifade eder. Son kavram ise kontroldür. Kontrol, işgörenin kendisini diğer işgörelere bağı kılarak yetki ve sorumlulukların paylaşmasını içerir. Güven duygusunun oluşmasında etkili olan üç faktörün temelinde, yetkilendirme, geribildirim ve örgütsel karar alma sürecine katılım bulunmaktadır. Literatürde güveni etkileyen bu faktörlere ek olarak, iletişim, hizmet içi eğitim, örgüt kültürü, kural ve düzenlemeler de bulunmaktadır (Nyhan, 2000; Asunakutlu, 2002; Firth-Cozens, 2004; Derin, 2011; Şenturan, 2014).

1.1.3.1.Katılım ve Yetki Devri

Katılım, tüm işgörenlerin, sorunların çözülmesi ve süreç geliştirmeye katkıda bulunarak hedeflere ulaşılması için örgütle etkileşim halinde gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Katılım zihinsel çabayı gerektirdiği için, yüksek düzeyde motivasyon, gönüllülük ve bağlılık gerektirmektedir. Bu nedenle, katılım, hiyerarşik düzen içerisinde katı bir emir komuta sisteminde gerçekleşmez. Katılımcı yönetim anlayışı verimliliği ve işgören performansını arttırdığı gibi, bağlılık ve güven ortamının oluşmasını da sağlayacaktır. İşgörenlerin karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi

kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır (Şenturan, 2014). Katılımcı yönetim anlayışının performans, verimlilik ve iş doyumu üzerinde pozitif etkileri vardır (Nyhan, 2000).

İşgörenlerin karar alma süreçlerine katılımı için önemli faktörlerdendir Çünkü, yalın örgüt yapısı, işgörenlerin etkin iletişim kurmalarını, örgütsel faaliyet ve uygulamalarını katılmalarını destekleyen bir yapıdadır. Yalın örgüt yapılarında yönetim kademeleri arasında iletişimi ve etkililiği olumsuz etkileyen kuralların kaldırılması söz konusudur. Yetkilerin tek elde toplandığı örgütler zamanla hantal bir yapıya bürünür. Çağdaş yönetim yaklaşımı içinde değerlendirilen örgüt yönetimlerinin, katılıma ve yetki devrine olanak sağlayacak yapıda olması gerekir. Dolayısıyla, yetki verilerek yönetime katılmaları sağlanmış işgörenlerin kendilerine olan güvenleri, verimlilikleri ve etkililikleri artacaktır (Asunakutlu, 2002).

Örgüt içinde iletişimin açık ve anlaşılır olması, önemli bilgilerin paylaşılması, karar alma sürecine dahil olunması, örgütsel güveni olumlu yönde etkiler ve işgörenin doyumunu arttırmaktadır. İşgörenler örgütsel karar ve eylemler hakkında gerekli bilgilere ulaşamazsa, bilginin kendilerinden saklandığı düşüncesine kapılmakta ve yönetime karşı güven duyguları zarar görmektedir (Laschinger ve Finegan, 2005).

İki farklı kavram arasında bu noktada açıklık getirmek doğru olacaktır. Yetkilendirme ile yetki devri birbirine karıştırılmaması gereken iki kavramdır. Yetkilendirme kavramının yetki devrine göre daha geniş bir kapsamı vardır. Yetki devri, bir üstün kendisine ait belli bir konudaki karar verme hakkını, belirli koşullar altında gönüllü olarak bir astına devretmesidir. Gerekirse bu karar alma yetkisi geri alınabilir. Yetkilendirmede ise, bir işi fiilen yapan işgörenin sorumu olduğu görevle ilgili tüm kararları alabilmesi ve bunun için desteklenmesi söz konusu olmaktadır. Kısaca işgörenin kendi işinin sahibi ve patronu olması söz konusudur. Bir işgörenin yetkilendirilmesi, işiyle ilgili yeteneklerine inanıldığı ve nitelikli olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yönetimin kendisine güvendiğini fark eden işgören, örgüte

güvenecek ve kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık seviyesi artacaktır (Şenturan, 2014).

Örgütte etkisi bir şekilde işleyen yatay yapı, işgörenlerin sorumluluklarının ve yetki alanlarının açıkça belirlenmesine imkan yaratacak yetki alanları arasında dengenin kurulmasını sağlayacaktır. İşgörenler sorumlu oldukları işler konusunda gerektiği gibi bilgilendirildiğinde, örgütsel katılım kolaylaşır. Yetki ile desteklenen ve yönetime katılım konusunda motive edilen işgörenlerin örgütsel bağlılık duygusu güçlenecek, çalışma arkadaşlarına ve yönetime güveni artacaktır (Asunakutlu, 2002).

Örgüt içerisinde güven düzeyi yüksek ise, işgörenler işe istekli olarak gelecekler, çalışırken mutlu olacak ve mutluluklarını dışa yansıtarak daha verimli bir şekilde görevlerini yerine getireceklerdir. İşgörelere yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olma imkanı verildiğinde işgörel, örgütün başarısı ve geleceği ile daha yakından ilgilenirler. Yetki ve sorumluluklar işgörelle paylaşıldığında işgörel, örgütteki rolünü tam olarak anlayacak ve üstüne düşen görev ve sorumluluklarını yerine getirecektir (Halis, vd., 2007).

Yönetimin tek elde toplandığı merkezi yönetim yaklaşımının görüldüğü örgütlerde zamanla ortaya çıkan sorunlar, örgüt yönetimlerini, kararlara işgörelnin de katılmasına imkan veren örgüt yapılarını benimsemeye yöneltmiştir. Yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle donatılan işgörelnin sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin artacağı dolayısıyla örgüte bu durumun olumlu yansımalarının olacağı ifade edilir. Sonuç olarak, örgütsel güven duygusunun yüksek olması işgörelnin yönetime katılmalarını kolaylaştırmakta ve işgörelnin örgüte olan bağlılık düzeyi artmaktadır (Wech, 2002).

1.1.3.2.İletişim ve Olumlu Geri Bildirim

İşgörel, sosyal ilişkiler ağı içerisinde bir arada yaşamakta ve çalışmaktadır. İşgörelnin çalışmaları sonucu ortaya çıkan ürün veya hizmetin verimli ve etkin

olabilmesi, büyük oranda işgörenlerin gerektiği gibi iletişim kurabilmelerinin sağlanması ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, gereken bilgilerle desteklenen işgörenler, kendilerini anlatabildikleri oranda yalnızlık ve eksiklik duygusundan arınarak kendilerine ve diğer örgüt üyelerine güven duyarlar. Örgütler için iletişim büyük önem taşır. Sosyologlar ve ekonomistler tarafından geliştirilen kuramlarda, genel olarak güven ile bilgi akışı arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Fisman ve Khanna, 1999).

Örgütte sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması, işgörenler arasındaki güven ilişkisini olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt içindeki iletişim kanallarının açık ve işlevsel olması önemlidir. Sürekli değişimin yaşandığı çevre koşullarında işgörenlerin güveninin kazanılması, örgüt yönetimi için kritik bir konudur. İşgörenlerin, yöneticileri ile aralarında gelişen iletişime dair görüşleri ve deneyimleri, genel olarak güven düzeylerini etkilemektedir. İş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle sağlıklı bir iletişim ağı kuran işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel performansın artması ve işgörenlerin verimli ve etkili çalışmaları için örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağının olması gerekir. İşgörelere karar alma, sürecine katılma imkanı verme ve işgörelere bilgi paylaşımında bulunma ile birlikte oluşturulan açık iletişim ağının örgütsel güven düzeyini arttırıcı etkisi vardır (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgüt içinde etkili bir iletişim sistemi olduğunda; sorunların birçoğu büyümeden çözülebilecektir. Etkili iletişim, tarafların birbirlerini daha kolay ve doğru anlamalarını sağlamakta ve sorunların meydana gelmesine engel olmaktadır. Birbirlerini doğru ve yeterli olarak anlayan işgörelere arasında güven duygusunun oluşması daha kolay olur (Şakar, 2012).

Açık iletişim ile karar verme sürecine katılımın sağlanmasıyla bilginin, duyguların ve algıların paylaşılmasındaki artışlar örgüt içinde güven ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Yöneticilerin, işgörelere doğru bilgi vermesi, tatmin edici açıklamalar yapması, açık kapı politikası uygulaması, işgörelere örgüte güven duyma konusunda olumlu anlamda etkiler (Kath vd., 2010).

Geribildirim, işgörenlerin neyi doğru veya yanlış yaptıklarını ve başarı olup olmadıklarını öğrenmelerine yarayan bir mekanizmadır. İşgörenin güven kazanması ve karar alabilir hale gelmesi için neyi neden yapacağını bilmesi gerekmektedir. Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde kullanılması için işgörelere geri bildirimin yapılması gerekmektedir. Bu sayede yönetim ve işgörelar arasında iletişim yoluyla karşılıklı etkileşim sağlanabilir. Ayrıca geribildirim, örgütsel etkililiğın sağlanmasında önemli unsurlardan biridir. Etkili bir takım çalışması ve örgütün başarısı, işgörelere geribildirim yapılması ve işgöreların kararlara katılması ile mümkün olacaktır (Şenturan, 2014). İşgörelar açısından geribildirim ve kararlara katılım başarılı bir takım çalışmasının oluşmasında önemli bir faktördür. Dolayısıyla, geribildirim ve örgütsel kararlara katılım örgütün amaçlarına ulaşmasında kilit role sahiptir (Nyhan, 2000).

1.1.3.3.Hizmet İçi Eğitim

Farklı niteliklere ve karakterlere sahip işgörelar bir araya gelerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ortak çaba harcarlar. İşgörelar örgütsel amaçlara ulaşılması için kendilerinden beklenen katkıyı sağlayacak nitelikleri zaman içerisinde arttıramadıklarında sürçlerin dışına itilebilirler. Örgütten dışlanan işgöreların örgüte ve kendilerine yönelik güvenleri olumsuz yönde etkilenir. Güven duygusunu olumlu yönde etkilemek için işgörelare yeteneklerini arttırabilecekleri sürekli bir eğitim olanağı yaratılmalıdır (Asunakutlu, 2002).

Örgüte yeni katılan işgörel, işe başladığı tarihten itibaren örgütte kaldığı süre boyunca, sorumlu olduğu işler bağlamında her türlü gelişime ve değişime uyum sağlayabilmesi için sürekli eğitim alması gerekir. İşgöreların işine yaklaşmasını sağlamak, verimliliğini arttırmak, gelecekteki olası görevlerinin ve sorumluluklarının altından kalkabilmek için hizmet içi eğitim alması gerekir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009). Güvenle ilgili çevresel etkiler, örgüt içerisindeki takımların ve grupların önemini arttırır. Günümüzde örgüt üyeleri genellikle takım olarak çalışmaktadır.

Yönetim bakımından önemli noktalardan birisi takım üyelerinin eğitimidir (Wech, 2002).

Belirli aralıklarla hizmet içi eğitim verilmesi örgüt için olduğu kadar işgören bakımından da büyük öneme sahiptir. Eğitim işgörenin güven duygusunu olumlu yönde etkiler. İşgörenin kendine olan güveninin artışı ile yaptığı işin kalitesi arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

1.1.3.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve işgörenler tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler olarak tanımlanır (Schwartz ve Stanley, 1981). Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarındaki belirsizlikleri azaltır ve işgören davranışlarına standart getirir. Örgütün kültürü onu diğer örgütlerden ayırır ve işgörenlerin üyesi olduğu örgüte bağlılığını açıklar (Smith, 2003). Örgütsel güveni etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütsel kültürdür. Örgütsel kültür, zamanla gelişir ve değişir. Dolayısıyla işgörenler, olumsuz durumlarla karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği hakkında yanlış öngöründe bulunduklarında örgüt külürü, işgörenlerin eylemlerini yönlendirebilir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güven, işgörenlerin tamamının katılımı ile oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak ifade edilir. Güven ortamının oluşmasında örgüt yönetimin yaklaşımı, temel belirleyici usurlar olarak belirtilir. İşgörenlerin yönetim ile ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin derinliği, rol ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır olması ve işgörenlerin işleri ile ilgili gerekli yeterliliğe sahip olması, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli usurlardandır (Cufaude, 1999).

Örgütte iş birliğinin, bilgi paylaşımının, kararlara katılımın ve işle ilgili konuların açıkça tartışılabilmesine imkan tanıyan bir örgüt kültürün varlığı güveni etkiler. Diğer yandan işgörenlerin güven oluşumuna yönelik davranışlarının örgüt

tarafından ödüllendirilmesi işgörenlerin güven oluşumuna imkan verecek davranışlar sergilemesi cesaretlendirilir (Firth-Cozens, 2004).

1.1.3.5. Kural ve Düzenlemeler

Örgüt içerisindeki kurallar ortak bir hareket tarzı geliştirir. Kurallar ve düzenlemeler, herkese eşit davranılma zorunluluğu yarattığı için güvenin oluşturulması mümkün olmaktadır. Hazırlanacak kuralların çalışma düzenini açıklayıcı ve kolaylaştırıcı bir etkisi vardır. Kurallar tarafından belirginleşen iş ortamında işgörenlerin davranışlarına yön vermeleri kolaylaşır. Dolayısıyla, kararsızlıkların ve çatışmaların önüne geçilebilir. Kuralların ve düzenlemelerin gelişen koşullar karşısında geçerliliğini yitirmemesi için değişikliğe uğraması gerekebilir. Gelişen şartlar karşısında değiştirilemeyen kurallar ve düzenlemeler sistemin yavaşlamasına, işgören motivasyonunun ve güveninin olumsuz yönde etkilenmesine neden olur (Asunakutlu, 2002).

1.1.3.6. Etik Değerler

Örgütlerde etik değerlerin varlığı işgörenlerin birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiği konusunda davranış standartları belirleme imkanı sunduğu için belirsizliği ortadan kaldıracak, tutarlı davranışların sergilenmesine imkan verir. Belirsizliklerin ortadan kalktığı örgütlerde işgörenlerin hem birbirleri ile hem de yöneticiler ile olan ilişkilerinde güven ortamının oluşması söz konusudur (Şakar, 2012).

Etik değerleri gelişmiş işgörenlerden oluşan bir örgüt oluşturmaya yönelik insan kaynakları politikası oluşturulması, güven duygusunun oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etik değerler güven duygusunun oluşumunu pozitif yönde etkilemektedir. Sürekli eğitim ile yetenekleri geliştirilen ve etik değerlere sahip işgörenlerin bulunduğu bir örgütte güven oluşumu kolaylaşmakta, dolayısıyla örgütsel performans artmaktadır (Asunakutlu, 2002).

1.1.3.7. Örgütsel Vatandaşlık

Günümüz rekabet ortamında, işgörenlerden sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan sorumluluklarını gerçekleştirmeleri, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için yeterli değildir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları işgörenlerin resmi rol tanımlarının dışında kalan ve gönüllü olarak gerçekleştirilebilecekleri davranışlara dayalıdır. Literatürde işgörenin söz konusu davranışları örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinden doğmaktadır (Gülbüz, 2006).

1.1.4.Örgütsel Güven Modelleri

Araştırmacılar, örgütsel güveninin hangi temeller üzerinde kurulacağını ve örgütsel güvenin algılanışını açıklamak için farklı modeller geliştirmişlerdir (Yılmaz, 2012). Örgütsel güven modelleri, Misra güven modeli, Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli, Bromiley ve Cummings güven modeli, Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in güven modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli, Covey, Merrill ve Merrill'in güven modeli başlıkları altında açıklanmıştır.

1.1.4.1.Mishra Güven Modeli

Mishra (1996), dört alt boyuttan oluşan bir örgütsel güven modeli geliştirmiştir. Dört alt boyut örgütsel güvenin oluşmasında temel faktör olarak ifade edilir. Mishra tarafından ortaya konulan dört boyut şunlardır (Shockley, vd., 2000):

- **Dürüstlük ve Açıklık:** Örgütsel güvenin dürüstlük ve açıklık boyutu, paylaşılan bilgilerin çokluğunu ve doğruluğunu içermenin yanı sıra, aktarılan bilgilerin samimi ve uygun bir şekilde, diğer bir ifade ile açık bir şekilde iletilip iletilmediği konusu içerir. Dürüstlük ve açıklık ortamının oluşmasında sorumlu olan yöneticilere büyük görev düşmektedir.

- **Güvenilirlik:** Güvenilirlik boyutu, işgörenlerin, takımlar, gruplar ya da örgütte sergilenen davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığı veya söylemlerde güvenilir olup olmadıkları konusundaki düşüncelerini içerir.
- **Yeterlilik:** Yeterlilik boyutu, işgörenlerin ve yöneticilerin de dahil olduğu örgütün tamamının verimliliğini içerir. Yeterlilik boyutu, örgütün içinde bulunduğu piyasada varlığını sürdürebilme konusundaki mücadele edebilme kabiliyetini içerir.
- **İlgililik:** İlgililik boyutu, işgörenlerin sorumluluklarını yerine getirirken diğer örgüt üyelerinin kendilerine yardım etmesini, empati kurmalarını içermektedir. Örgüt üyelerinin birbirleri için gösterdikleri samimi çabaları yüksek düzeyde örgütsel güvenin oluşmasına katkı sağlar.

Mishra tarafından ortaya konan örgütsel güven boyutları birbirleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla, dört farklı boyuttan birinin eksik olması örgüt bünyesindeki güven ortamına zarar verebilir veya örgütsel güvenin oluşmasında sorunların oluşmasına neden olabilir (Kahya, 2013).

1.1.4.2.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996) tarafından geliştirilen dört boyutta geliştirilen örgütsel güven modeline Schockley, ve diğerleri (2000) tarafından "özdeşleşme" olarak ifade edilen bir boyut daha eklenerek beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirilmiştir. Özdeşleşme boyutu, işgörenlerin örgütsel amaçlar, değerler ve kurallar ile bütünleşme düzeyleri olarak tanımlanır. Özdeşleşme boyutu, işgörenlerin örgüt içerisinde katılımcı ve işbirlikçi eylemlerinin düzeyi ile belirlenir. Araştırmacılar tarafından ortaya konan modelde, işgörenlerin, örgütleri ile bütünleşmeleri halinde etkinliğin artacağı ve yüksek güven düzeyinin oluşacağı ifade edilir (Schockley, vd., 2000).

1.1.4.3.Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Araştırmacılar güveni, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı şekilde incelemiştir. Bireysel güven kişinin, ilişkilerde ve eylemlerde beklentilerini içermektedir. Örgütsel güven ise, işgörenlerin örgütsel ilişkilerden ve eylemlerden beklentilerini içerir. Örgütsel güven, işgörenlerin tecrübelerine göre farklı düzeyde ve şekilde algılanabilir (Bromiley ve Cummings, 1996).

Araştırmacıların ortaya koyduğu örgütsel güven modeli üç farklı açıdan boyutlandırılmıştır. Birinci boyut, güvenilir işgörenin itimat edilebilir davrandığını ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik davranışlar ortaya koyduğunu belirtir. İkinci boyut, güvenilir işgörenlerin eylemlerinin, söylemleriyle tutarlı olduğunu ifade eder. Son olarak üçüncü boyut ise, güvenilir işgörenin, beklenmedik durumlarda diğerlerinin kazançlarından yararlanmayacağı ile ilişkilidir (Bromiley ve Cummings, 1996).

Araştırmacılar, ortaya koydukları üç farklı boyuta göre ortaya konan davranışı "güvenilir davranış" olarak tanımlamıştır. İşgören güvenilir davranış göstererek, yöneticiler tarafından takdir edilir ve örgüt içerisindeki dayanışmanın oluşmasını sağlayarak bağlılık duygusunu geliştir (Bromiley ve Cummings, 1996).

1.1.4.4.Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve diğerleri (1998) "yönetmel güvenirlilik" olarak adlandırdıkları örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir. Yöneticiye karşı güven duygusunun oluşmasında önemli olan beş unsur yönetmel güvenirlilik anlayışının boyutları olarak değerlendirilir. Bunlar (Whitener, vd., 1998);

- Tutarlı Davranışlar: Yöneticinin davranışları geçmişteki eylemlerinden yola çıkılarak tahmin edilebilir. Yönetici davranışlarının tahmin edilebilir olması işgörenin yöneticiye olan güvenini olumlu yönde etkilemektedir.

- Dürüst Davranmak ve Saygı Göstermek: Yöneticinin söyledikleri ile davranışları arasında uyum olması gerekir. Yöneticinin doğruları söylemesi, saygılı olması ve verdiği sözleri tutması güveni olumlu yönde etkiler.
- Denetimi Paylaşmak ve Katılım: Yöneticinin işgörene güvendiğini hissettirmesi kendisine karşı oluşacak güveni olumlu yönde etkileyecektir. Denetimin adil bir şekilde paylaşılması ve işgörenin kararlara katılmasının sağlanması yöneticiye güven duygusunun oluşmasını sağlar.
- İşgörenlere Karşı İlgili ve Özenli Davranma: Yöneticinin işgörenlerin talep ve ihtiyaçlarına karşı ilgili olması, işgörenlerin çıkarlarının dikkate alınması kendisine karşı oluşacak güveni etkilemektedir.
- İletişim Etkinliği: İşgörenlere alınan kararların doğru, zamanında ve yeterli bilgi verilmesi ve fikirlerin açıkça ifade edilmesi işgörenin yöneticiye karşı oluşan güven duygusunu etkilemektedir.

Güven duygusunu geliştiren ilk adım yönetici davranışlarıdır. Diğer bir ifade ile güven sürecini başlatma sorumluluğu yöneticilerdedir. Yönetimsel güvenilirlik modelinde, yöneticilere güvenin sorgulanmasının, örgüt ortamında güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamada kullanılabilecek bir yol olarak ifade edilir (Whitener, vd., 1998).

Yönetimsel güvenilirlik davranışını etkileyen üç farklı faktör olduğu belirtilmiştir. Bunlar; örgütsel etmenler, ilişkisel etmenler ve bireysel etmenlerdir. Yönetimsel güvenilirliği etkileyen örgütsel etmenler; örgütsel yapı, insan kaynakları ve politika prensipleri ve örgüt kültürü olarak sıralanmıştır. Örgüt yapısı, kontrolün merkezîyetçiliği, biçimsellik, etkililik ve verimliliğe odaklanma bakımından yönetimsel güvenilirlik ile ilişkilidir. Araştırmacılar kontrolün yoğun olduğu, merkezîyetçiliğin ve biçimselliğin çok olduğu, odak noktanın verimlilik olduğu örgütlerde yönetimsel güvenilirlik davranışı olumsuz etkilenmektedir. İnsan kaynakları politika ve uygulamaları dahilinde olan ödüllerin, başarı değerlendirme uygulamaları yönetimsel güvenilirlik davranışının oluşmasına olumlu etkide bulunmaktadır. Örgüt içerisinde başarı değerlendirmesinin geleneksel yöntem yerine işgörenlerle bilginin paylaşıldığı çağdaş yöntemlerin kullanılması yönetici ve işgören arasındaki iletişimi

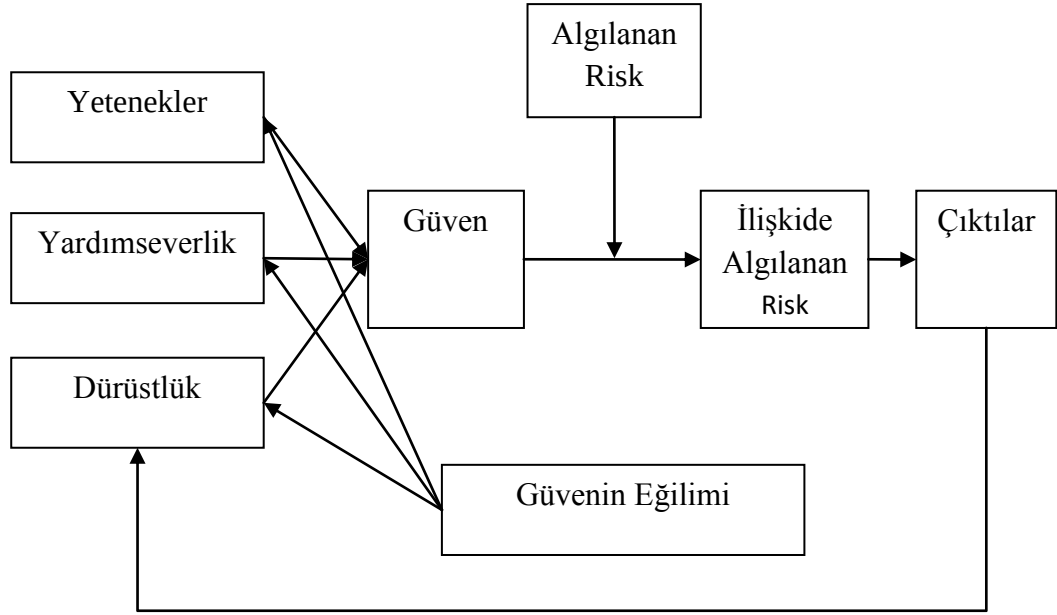
ve güveni olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel etmenler içerisindeki son faktör ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüt içerisinde belirli davranışları cesaretlendirir veya kısıtlar. Örgüt kültürü iletişim kanalları ve karar alma sürecini etkilemektedir. İşgörenlere değer veren bir örgüt kültürü yönetsel güvenirlilik davranışının benimsenmesini sağlar (Whitener, vd., 1998).

Yönetsel güvenirliliği etkileyen bir diğer faktör olan ilişkisel etmenler, ilk iletişim, beklentiler ve değişim maliyetini içerir. Örgüte yeni giren bir işgörenle ilk ilişki, işgörenin işe yönelik rol beklentilerine verdiği tepkiler ve yeterliliğini sergilemesine bağlıdır. İşgören rol gereklerini ne kadar çok yerine getirirse, yöneticinin de kontrolü paylaşma ve iletişimde açık olma ihtimali artar. İkinci etmen olan beklentide, yöneticinin işgörene karşı oluşan güveninin karşılığını alacağı beklenmesi ne kadar fazla ise, kontrolü paylaşma ve açık iletişim kurma ihtimali artmaktadır. Son ilişkisel etmen değişim maliyetidir. Yöneticinin işgörenle girdiği değişim ilişkisinde karşılık alamaması halinde, ortaya çıkan maliyet ne kadar fazla ise, yöneticinin güvenirlilik davranışına yönelme ihtimali de o kadar azalmaktadır. Önemli bir görev için yönetici işgörene karşı olan güvenine karşılık bulamazsa, yönetici işgörene daha önemsiz işler vermeye başlar (Whitener, vd., 1998).

Yönetsel güvenirlilik davranışını etkileyen son unsur bireysel etmenlerdir. Bireysel etmenler, güven eğilimi, öz değer ve değerleri içermektedir. Yöneticinin nitelikleri güvenirlilik davranışının şekillenmesi için önemlidir. Yöneticinin bilgi, beceri ve yeteneklerindeki öz değer de bireysel etmenler arasında değerlendirilmektedir. Yöneticinin değerleri, tutum ve davranışlarını etkileyeceği için güvenirlilik davranışını etkileyen bir diğer etmen olarak ifade edilir. İşgörenlerin bireysel özellikleri içerisinde, yönetici hakkında algılanan benzerlikler ve yeterlilikler, işgörenin güvenme eğilimi olarak ifade edilir. İşgörenlerin içinde bulunduğu kültürün davranışları üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenin içinde bulunduğu kültür, yönetsel güvenirlilik davranışını oluşturmada olumsuz rol oynayabileceği gibi olumlu rol de oynayabilir (Whitener, vd., 1998).

1.1.4.5.Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli

Araştırmacılar geliştirdikleri modelde öncelikle güven ilişkisini içindeki tarafları, güvenen ve güvenilen olmak üzere ikiye ayırmıştır. Güvenen bireyin güven duymaya olan eğilimi ve güvenilen bireyin güvenilir olmaya değer algısı arasında farklılık bulunur. Güvenenin ve güvenilenin özelliklerinin güvene olan etkisi incelendikten sonra risk ve güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelde güven için ifade edilen ilk özellik güven eğilimidir. Güven duygusu bireylere gönüllü olarak güven duyma olarak belirtilir. Kişinin gelişim tecrübeleri, kişilik tipleri ve kültürel geçmişi nedeniyle güven eğilimleri farklılık göstermektedir. Güven eğilimi unsuru körü körüne güven olarak adlandırılan durumla ifade edilmeye çalışılmıştır. Bazı işgörenlere güvenilmeyeceği açıkça belli olduğu durumlarda dahi güvenilmesi güven eğilimi unsuru ile açıklanır. Çünkü işgörenler bazen kendilerini ortada bir sebep olmamasına rağmen iş arkadaşlarına ve yönetcisine yakın görebilir. Dolayısıyla yakınlık duygusu da güveni etkileyen önemli bir unsurdur. Araştırmacılar güvenme eğilimi, beklenti ve kişisel özellikler ile açıklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak güvenenin güvenme eğilimi arttıkça güvenilen hakkında bilgiye gerek kalmadan güven duygusunun oluşabileceği ortaya atılmıştır (Mayer, vd., 1995).



Şekil 1.1.4.5.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli (Mayer vd., 1995)

Araştırmacılar tarafından oluşturulan modeldeki ikinci unsur, güvenilenin sahip olduğu özellikler ve davranışların güvenirliliği etkileyeceği görüşüyle güvenirliliği etkileyen faktörlerdir. Mayer ve diğerleri güvenirliliği belirleyen üç farklı boyut olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar tek başlarına güveni oluşturmada yeterli değildir. Üç farklı güven boyutu güveni geliştirmeye katkı sağlar (Şekil 1.1.4.5.1). Bunlar (Mayer vd., 1995; Schoorman vd.,2007);

- **Yardıms severlik:** Yardıms severlik boyutu, güvenilir olan kişinin, kar amacı taşımadan, diğerleri için faydalı eylemlerde bulunabileceğini belirtir.
- **Dürüstlük:** Dürüstlük boyutu, güven duyulan kişinin, güvenen kişinin kabul ettiği kurallara uygun davranış göstermesi ile meydana gelir. Güvenen taraf için önemli olan kuralların doğru bulunması ve kurallara bağlılığın oluşması, güven duygusunun oluşmasında etkilidir.
- **Yetenek:** Yetenek boyutu, güven duyulacak kişinin beceri, kabiliyet ve bazı alanlarda etkin olması şeklinde ifade edilir. Kişiler, belli alanlarda güç sahibi

olabilirken, farklı bir alanda daha az yetenek, tecrübe ve öğrenim nedeniyle güç elde edemezler.

Modeldeki üçüncü unsur algılanan risktir. Güven ve risk arasındaki ilişkiyi açıklayan model Şekil 1.1.4.5.1' te ifade edilmiştir (Mayer, vd., 1995). İşgören güvenilebilmek için riske gereksinim duyar. Kişiler hissettikleri güvene göre hareket ettiklerinde risk alırlar. Güven risk almaya istekli olmaktır ve güvene dayalı eylemler risk alındığında ortaya konulur. Kısaca, güven risk alma konusunda gönüllü olmakken, davranışsal güven ise riskleri bilerek almaktır. Güven ve davranışsal güven arasındaki ayırım güvenin sonuçları arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Mayer vd., 1995).

Güven duyacak kişinin karşı tarafa ne kadar güvenileceği, güven duyacağı kişideki yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek boyutlarında algıladıkları ile ilgilidir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen modeldeki boyutların, kişilerarası ilişkilerin yanı sıra, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin açıklanmasında da yardımcı olabileceği belirtilir (Schoorman vd., 2007).

1.1.4.6.Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli

Araştırmacılar tarafından geliştirilen modelde güvenilirlik, işgörenin karakteri ve yetkinliklerinden etkilenmektedir. Karakter işgörenin ne olduğunu belirtirken; yetkinlik ise, işgörenin neler yapabileceğini belirtir. Karakter ve yetkinlik kavramları farklı faktörleri içerir. Karakter kavramı aşağıdaki faktörleri içerir (Covey, vd., 2000):

- Kişisel Bütünlük: Söylediğini gerçekleştirme kabiliyeti, toplumsal ve iç yaşamda dengeli ilkelere sahip olma olarak tanımlanır.
- Olgunluk: Söylenilmesi gerekeni söylemek, sorunları dolaysız şekilde ve diğerlerinin hislerine, düşüncelerine ve görüşlerine önem vererek dikkate almak olarak tanımlanır.

- Bolluk Zihniyeti: Her şeyin herkese yetecek kadar olduğunu ifade eden bir düşünce olarak tanımlanır.

Yetkinlik kavramının içerdği faktörler ise şunlardır (Covey vd., 2000):

- Olgunluk: Söylenmesi gerekeni söylemek olarak tanımlanır.
- Teknik Yeterlilik: Sorunları çözecek biçimde düşünme, mesleki uzmanlık ve yeni seçenekler bulma yeteneği olarak tanımlanır.
- Kavramsal Yetkinlik: Resmin tamamını görebilme ve olasılıkları değerlendirip bakış açısını güncelleme kabiliyeti olarak tanımlanır.
- Karşılıklı Bağımlı Yetki: Örgüt ortamında empati kurabilme, iletişim kanallarını açık tutmak, kendisine dış ve iç kaynaklardan iletilen mesajları anlamak, alınan mesajı doğru kişiye uygun iletişim aracı kullanarak zamanında ve anlaşılır bir şekilde iletmek olarak ifade edilir.

Güvenirlilik kavramı işinde uzman ve sözüne sadık, dürüst işgörenleri veya örgütleri ifade emede kullanılır. Araştırmacılara göre güven, güvenirliliğin doğal bir sonucudur. Dolayısıyla bir işgören diğerlerine güven duymak istiyorsa öncelikle kendisinin güvenilir olması gerekir. Güvenirlilik kavramını etkileyen bir çok unsur vardır (Covey vd., 2000). Bunlar;

- Kazan-Kazan Anlaşmaları: İşgörenler karar verirken kendi kazançlarının yanında diğer örgüt üyelerinin de kazançlarını dikkate alma olarak tanımlanır.
- Kendi Kendini Yöneten Birey ve Takımlar: Kendi kendini yöneten takımların üyesi olanlar herhangi bir denetim organına gerek duymadan takım üyelerinin kendi aralarında yaptıkları anlaşma ve işbirliği ile kendi takımlarını yönetmeleri şeklinde tanımlanır.
- Yapı ve Sistemlerde Yön Birliği: İşgörenin üyesi olduğu örgütte diğer üyelerle aynı vizyonu paylaşması şeklinde ifade edilir.
- Sorumluluk: Güvenirliliği etkileyen bütün faktörlerin gerçekleşmesi durumunda işgörenlerin kendilerine hesap vermesi olarak ifade edilir. Hesap verme, elde edilen sonuçlarda, işgörenin kendi katkısı, diğer örgüt üyelerinin katkısı, katılımı ve amaca ulaşma oranı üzerinde kişisel bir değerlendirmedir.

1.1.5.Örgütsel Güvenin Boyutları

Güvenin kişiler arası ilişkilerden yola çıkarak örgüt yaşamındaki etkilerini araştıran çalışmalarda örgütsel güvenin boyutları üç farklı başlık altında incelenmiştir. Bunlar, örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde sıralanmaktadır (Tan ve Tan, 2000; Shamir ve Lapidot, 2003; Büte, 2011; Durdağ ve Naktiyok, 2011).

1.1.5.1.Örgüte Güven

Örgüte güven, işgörenin belirli bir örgüt içersinde yer alması ve örgütüyle özdeşleşmesi; kendisini duygusal olarak örgütüne bağlı hissetmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım dikkate alındığında işgörenin örgüte olan güveni, duygusal bağlılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılığı temel olarak almanın dışında kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim), rolle ilgili özellikler (rol çatışması vb.), yapısal özellikler (karar alma mekanizmaları, yetkinin merkezliği) ve iş deneyimleri (ücret eşitliği algısı vb.) gibi faktörler örgüte güveni oluşturan unsurlar olarak belirtilmektedir (Kim vd, 2004).

İşgörenin örgütsel güven düzeyinin yüksek olması için, iş arkadaşları arasındaki ilişkileri yüksek düzeyde ve kaliteli olmalı, görev tanımları ve sorumlulukları belirgin olmalı, sorumlu oldukları işleri gerçekleştirmek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalıdır. Ayrıca örgütsel amaç ve hedefler ulaşılabilir olmalı, örgütün vizyonu bulunmalı ve örgütsel iletişim doğru ve zamanında gerçekleşmelidir (Joseph ve Winston, 2005).

Bir örgüt içerisinde çalışanlar bilgi sahibi olmadıkları durumlar üzerinde kanıya varırken ön yargılı olabilirler. Ayrıca eksik bilgiler nedeniyle söz konusu konuya olumsuz bir tutum geliştirebilirler. Bu nedenle yönetimin yapması gereken örgüt içinde işlevsel bir iletişim ağı oluşturmak ve işgörenlere düzenli olarak örgüt kültürü ve politikaları hakkında bilgi vermektir (Arslan, 2009). Güven seviyesi

yüksek olan örgütler, güven seviyesi düşük olan örgütlere göre değişimlere daha kolay uyum sağlayarak, daha yenilikçi ve başarılı olurlar. Örgüt içi güven, takımların amaçlarına ulaşmasını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını arttırır (Huff ve Kelley, 2003).

Örgüte ve yöneticiye güven kavramlarının birbirleriyle ilişkili olmalarının yanı sıra birbirlerinden farklı öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır. Örgüte güven, algılanılan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün tamamını etkileyen unsurlarla ifade edilebilmektedir. İşgörenin örgütüne ve yöneticisine duyduğu güvenin farklı sonuçları bulunmaktadır. Örgüte güven örgütsel bağlılığı arttırarak işgören devir hızını azaltmaktadır. İşgören yöneticiyle olan ilişkisinden edindikleri sonucunda örgüte güvenme veya güvenmeme kararı alır. Dolayısıyla yöneticiye güven ile örgüte güven farklıdır ancak birbirleri ile ilişkilidir. Birbiriyle ilişkili olan yöneticiye güven ve örgüte güven bir bütün olarak örgütsel güven olarak ifade edilir (Tan ve Tan, 2000).

Örgüte duyulan güven örgütsel ilişkiler için zorunluluktur. İşgörenlerin kişisel tutumlarından arınarak örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, işbirliği yapmaları ve olumlu eylemlerde bulunmaları için örgütlerine güvenmeleri gerekir. Örgüte güvenin örgüt için bir diğer faydası da; güven ortamı ile oluşan örgütsel yapının, belirsizliklerin ve yıkıcı değişikliklerin üstesinden gelmesidir. Örgüte güven duyan işgörenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının artması sağlanarak, örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma niyetinde azalmalar görülebilir. Farklı açılardan bakıldığında örgütüne güvenen işgörenlerin olduğu bir örgütün daha dayanıklı ve daha verimli olacağı anlaşılmaktadır (Durdağ ve Naktiyok, 2011).

Örgütsel güven ortamının oluşması için işgörenlerin işbirliği yapmaları bakımından ortak inanç oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel güven sağlandığında örgüt için olumlu gelişmeler kaydedilir. Olumlu gelişmelerin başında, maliyetlerin azalması ve değişen çevre koşullarıyla belirsizliklerle mücadele yeteneğinin oluşması gelmektedir. Ayrıca örgüte güven ile, işgörenlerin bağlılıkları artar, örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma istekleri azalır (Hexmoor vd., 2006).

1.1.5.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, yöneticinin adil olması, tutum ve davranışlarında uyumlu ve bütünlük içinde olması ile ilgilidir. Tutarlılık, yöneticinin önceki davranışlarını dikkate alarak, öngörülebilirlikleri ifade ederken, bütünlük, yöneticinin eylemleri ile söylemleri arasındaki uyumu ifade eder. Örgüt yaşamında yönetici ile işgörenler arasında sürekli iletişim vardır (Tutar, 2014).

Yöneticiye duyulan güven dahilinde yönetim anlayışı, güveni veya güvensizliği etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, anlaşmazlık veya çatışma durumlarında yöneticilerden tutarlı ve adil olmalarını beklerler. İşgörenler arasında rekabet ortamının oluşmasını gerektiren durumlarda gerginliğin doğal olarak artması nedeniyle işgörelere ilgi gösterilmesi, örgüte karşı güven duygusunun oluşması için önemli bir nokta olmaktadır (Morgan ve Zaffane, 2003).

Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven birbirinden farklıdır. İşgören yöneticisine güvenebilir fakat örgüte güven duymayabilir. Yönetici ile örgüt arasında formal bir bağ bulunmaktadır. Yöneticiler örgütün politika ve amaçlarını işgörelere aktarmaktan sorumludur. İşgörenler yöneticilerine duydukları güveni örgütün geneline yansıtabilirler. İşgören yöneticiye güven duyuyorsa, güveni örgüte genellenebilir çünkü işgörenler yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algırlar (Tan ve Tan, 2000).

Yönetici davranışları ile güveni oluşturur. İletişime açık ve destekleyici davranışlarda bulunan yöneticiler, güveni belirlemede önem arz eder. Yönetici davranışlarındaki tutarlılık ve algılanan yönetimsel değerlerin uygunluğu yöneticiye karşı oluşacak güveni etkilemektedir. İşgörenin, yöneticisine karşı güven oluşumunu engelleyecek hareketler, örgüte yapacağı potansiyel katkıları olumsuz etkilemektedir (Joseph ve Winston, 2005).

İşgörenler, yöneticilerine güven duymak için iki yaklaşıma dikkat etmektedir. İki yaklaşımdan ilki ilişki temelli yaklaşımdır. İlişki temelli yaklaşım, işgörenin

yöneticisiyle etkileşim sırasında farkına vardığı veya algıladığı ilişki düzeyi ile şekillenir. İşgörenler, yöneticilerin kendilerine karşı ilgili ve düşünceli davranışlarına karşılık vererek güven duygusu oluştururlar. İkinci yaklaşım ise karakter temelli yaklaşımdır. Karakter temelli yaklaşım, yöneticinin kişisel özellikleri temelinde yönetici ve işgören arasındaki güven ilişkisini açıklamaktadır. Kişilik temelli yaklaşım, yöneticinin karakteri hakkında işgörenlerin anladıkları ve algıladıkları doğrultusunda, işlerine ve yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarının şekilleneceği temeline dayanır (Dirks ve Ferrin, 2002).

Yöneticinin, işgören sorunlarının çözümünde yetkin ve istekli olması yöneticiye karşı oluşan güven üzerinde etkili olmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin işgörenlerine ilgi göstermesi güven ikliminin oluşmasında etkilidir. Yönetici ve işgören arasındaki güvenin oluşmasında kontrolün sadece yöneticinin işi olmaktan çıkarılması da etkilidir. Güven kontrolün bittiği yerde başlamaktadır. Bu durumun en iyi göstergesi de karar alam sürecine işgörenin de katılmasıdır. Katılımcı yönetim anlayışıyla birlikte yetkilendirme de işgörende kendine güvenildiği izlenimi sağlar. Katılımcı yönetim ve yetkilendirme faaliyetlerinin en önemli unsuru da iletişimdir. Sonuç olarak, etkin bir iletişim sisteminin kurulmaları ile işgörenlerin kararlara katılmalarını ve sorumluluk almalarını sağlayacak yetkilendirme eyleminin yapılmasıyla güven ortamı oluşabilecektir (Aktuna, 2007).

İşgörenler yöneticilerine güven duyduklarında performanslarını arttırmak için istekli olurken, ilişkilerinde daha olumlu davranmaktadır. Yöneticinin işgöreninden beklediği yüksek beklenti sonucunda işgörenlerde yöneticinin beklentilerini karşılamak için yükümlülük duygusu oluşur. Yöneticiye güvenmeyen işgörenler fazladan çaba göstermezler, işgörenlerin olumlu beklentileri azaldığı için yöneticilere karşı yükümlülük duymazlar ve iş ile ilgili görevler dışında yöneticiler ile ikili ilişki kurmazlar (Brower vd., 2009).

Genel olarak yöneticiye duyulan güven, yöneticinin saygınlığı, kabiliyeti ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkilidir. Yöneticiye duyulan güven sonucunda çalışan memnuniyeti artmakta ve iş görenin yenilikçi davranış sergilemesi

sağlamaktadır. Bu sayede işgörenin örgüt içindeki değişimlere olan direnci de en aza indirilebilmektedir (Tan ve Tan, 2000). Yöneticiye güven alt kademedeki işgörenlerin, yöneticilerine olan inancı olarak ifade edilir. Yöneticiye güven tamamen yöneticilerin tutum ve eylemlerinden doğar. Yöneticiye güven, işgörenlerin yöneticilerin olumlu davranışlarına yönelik bir tepkidir. Yöneticisine güvenen işgören daha verimli, daha sadık ve daha uyumlu davranışlar sergiler (Durdağ ve Naktiyok, 2011).

1.1.5.3.Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, bireyler arası güven olarak da bilinmektedir. İşgörenlerin hareketlerine, dürüstlüklerine ve iyi niyetlerine atfedilen inançla ilgilidir. İşgörenlerin, çalışma arkadaşlarının güvenilir olduklarına dair algıları, onların iyi niyetli olmalarına ilişkin pozitif duygularını yansıtır. İşgörenler arasındaki güven karşılıklıdır. İşgörenler arasındaki güven; birinin, diğerinin davranışlarıyla ilgili öngörülerini ile ortaya çıkar. İşgörenlerden biri diğerinin güvenilir olduğunu inanırsa, onunla bilgi paylaşımına başlar ve diğerlerinin eylemlerini kontrol etmeyi durdurur. Diğerleri de işgörenin güvenilir olduğunu düşünmeye ve benzer eylemler sergileme başlar. Birbirini takip eden bu tarz davranışlar çalışanlar arası güveni pekiştirir (Tutar, 2014).

Çalışma arkadaşlarının birbirlerine güveni, işgörenlerin birbirlerine karşı davranışlarına, dürüstlüğüne ve iyi niyetlerine olan inancı olarak ifade edilir. İşgörenler birbirlerine olan inancına dayanarak harekete geçme isteği duyarlar. Güven, sosyal bilimlerde bir olgu olarak, kişiler ve gruplar arası uzun süreli ilişkiler bakımından önemli bir kavramdır. Örgütte işgörenler arası güven, iki farklı boyutta oluşur: İşgörenlerin çalışma arkadaşlarının güvenilir niyetleri olduğuna inanmak ve çalışma arkadaşlarının mesleki becerisine ve yeteneklerine güvenmek (Cook ve Wall, 1990).

Çalışma arkadaşlarının birbirine güveni; bir işgörenin, diğer işgörenin hareketlerini, konuşmalarını ve kararlarını referans alarak harekete geçme isteği olarak tanımlanır. Güven duygusu işgörenlerin risk alma isteğini etkiler. Güven duygusunun olduğu ortamda bir işgörenin diğer bir işgören üzerinde üstünlük sağlamak için çaba göstermeyeceği ifade edilmektedir (McAllister, 1995).

Örgütsel gelişmeler ile işgören ve örgüt etkinliğinin sürdürülebilir olması için işgörenler arasındaki güven ilişkisi önem kazanmaktadır. İşgörenler arasında gelişen güven örgüt içindeki ilişkileri de geliştirmektedir. Yapılan çalışmalar daha çok yöneticiye duyulan güveni dikkate alırken işgörenler arasındaki güven düzeyini göz ardı etmiştir (Ferres vd., 2004).

İşgörenler arasındaki güvensizlik karşılıklı reddetme ve savunmacı davranışlara neden olduğu gibi, güven, karşılıklı kabul ve işgörenlerin birbirine karşı açık ifadeler kullanmalarını kolaylaştırır. Örgütte tüm düzeylerdeki ilişkilerde işgörenler arası karşılıklı kabul ve iletişimin açık ve anlaşılır olması, işgörenlerin birbirine karşı aldığı tedbirleri azaltıp, işbirliğini ve dayanışmayı artırır. Dolayısıyla örgüt içindeki problemlerin çözümü kolaylaşır (Zand, 1977).

Güven, sosyal ilişkilerin temelini ve ön koşulunu oluşturmaktadır (Möllering, vd, 2004;567). Kişinin güvenme eğilimi genel olarak grup içi üyeliklerden kaynaklanmaktadır. İşgörenler genel anlamda güvenme veya güvenmeme eğilimi taşımaktadır. Güven kavramı önceki deneyimlerden etkilendiği için, işgörenlerin önceden bir araya geldikleri, paylaşımda bulunduğu ve iletişim kurduğu kişilere daha fazla güvenme eğilimi içinde olabilirler. Örgüt içi iletişimin etkinliği diğer güven boyutlarında olduğu gibi çalışma arkadaşlarına güven boyutunda da güvenin oluşması için önemli unsurlardan biridir. Sık, doğru ve açık bir iletişim, karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasını ve güvenin oluşmasını sağlamaktadır (Molla, 2011).

İşgörenler arasında güven oluştuğunda bilgi alışverişi teşvik edilir ve fırsatçı davranışlara karşı işgörenlerin kendilerini koruma isteği azalır. İşgörenler yönetime güvendiği zaman, işgörenler arasında doğru ve zamanında bilgi paylaşımı

gerçekleşir. İşgörenler arasındaki güven sağlandığı takdirde yöneticilerin bilgi paylaşımındaki çekincelerinin de önüne geçilir (Janowicz ve Noorderhaven, 2002).

İşgörenlerin kendilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı yüksek derecede güven duymaları, çalışma şartlarını olumlu yönde etkileyecek, örgütsel atmosferin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede işletme yönetimini açısından olumlu sonuçların doğacağı bir ortam oluşur. Bu ortam karar alma ve uygulamaya geçmeyi kolaylaştırırken işgören performansını arttırıcı bir etki ortaya koymaktadır. Güvenli bir ortamda çalışan ve bu sayede psikolojik bakımdan doyuma ulaşan işgörenlerin iş veriminin artması beklenir (Asunakutlu, 2002).

1.1.6.Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güven, örgüt bakımından hem olumlu hem de olumsuz konularla ilgilidir. Olumsuz konular genel olarak; güven vermeyen örgüt kültürü, işgören devir hızının artması, işgören moralinin düşmesi, müşteri ilişkilerinde olumsuzluklar, örgütsel stres düzeyinin artması, düşük işgören verimliliği, devamsızlığın artması şeklinde sıralanabilir. Olumlu konular ise; güven veren örgüt kültürü, işgören devir hızının düşmesi, işgören moralinin artması, müşteri ilişkilerinde iyileşme, örgütsel stres düzeyinin düşmesi, artan işgören verimliliği ve devamsızlığın azalması olarak sıralanabilir (Boe, 2002).

Örgütlerde düşük güven ortamı olduğunda işgörenler örgüte yabancılaşır. Güven ortamı oluşmadığında işgörenlerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma çabaları uzun zaman alır. Dolayısıyla işgörenlerin performansları olumsuz etkilenir, işgörenler risk almak istemezler, karar alma aşamaları olumsuz etkilenir, örgütte yaşanacak değişikliğe direnç oluşur, işgören performansı ve örgüte bağlılık azalır (Erdem, 2003).

Örgütsel güven duygusunun oluşmadığı örgütlerde işgörenler, yapılan işlerle ilgili tüm süreçleri kontrol etmekte ve süreçlerin uygun bir şekilde işleyip işlemediği

konusunda kaygı duymaktadır. İşgörenlerin duydukları kaygı stres düzeylerinin artmasına neden olur. Dolayısıyla işgörenler işlerini yapmaktan çok etrafını kontrol etmek için daha fazla çaba gösterirler ve zaman harcarlar. Sonuç olarak verimlilik düşer ve örgüt performansı da olumsuz etkilenir. Örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu örgütlerde işgörenler sorumluluklarını daha rahat yerine getirmekte ve zamanlarını işleri için daha verimli kullanmaktadır (Altuntaş, 2008).

Örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde genel olarak ortaya çıkan olumsuz sonuçlar şunlardır (Zand, 1972; Nyhan, 2000; Fard, vd., 2010) :

1. Örgütte merkezileşme düzeyi artar.
2. İşgörenlerin değişime karşı direnci artar.
3. İşgörenler kişisel çıkarları üzerine odaklandığından takım çalışması azalır.
4. Örgütsel bağlılık düşük düzeyde olur.
5. İşten ayrılma niyeti ve işgören devamsızlığı artar.
6. İşgören morali ve örgüt performansı azalır.
7. İşgörenlerin işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesini engelleyen tutum ve davranışlar gelişir.
8. Örgütte bürokrasi artar.
9. İşgörenlerin bağlılık düzeyi azalır.
10. İşgörenlerin verimliliği ve etkililiği azalır.

Örgüt başarısının artması, etkinliğin ve verimliliğin oluşması örgüt yaşamında oldukça önemlidir. Örgütün başarısı, etkinli ve verimliliği büyük oranda örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgüte olan güven düzeylerinden etkilenir. Örgütsel güven örgüt yapısını etkiler. Örgüt amaçları ve normları gibi örgütsel unsurlar, işgörenler arası güven temeline dayanır. Örgütte güven ortamının yetersizliği, örgütün beklentilerinin gerçekleşmesini olumsuz yönde etkiler (Asunakutlu, 2001).

Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için güven ortamının gelişmesi gerekir. Güven düzeyinin artması işgörenler arasında bağlılık duygusu oluşturmada önemli bir faktördür. Örgüte güvenen işgören, örgütün sadece karını değil, işgörenlerinin

menfaatlerini de dikkate alacağına inanır. Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütler bağıllık düzeyini arttırmada daha başarılıdır (Alesina ve Ferrara; 2000).

İşgörenlerin maaş, emeklilik ve sağlık güvencesi gibi çalışma hayatındaki ek kazançlarının çok oluşu, örgütteki kaynaklara erişebilmesi, iş çevresinin güvenli olduğunu algılaması ve örgüte duyulan güven arasında pozitif bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte olan güveni iş tatminini etkilemektedir. İş tatmini örgütsel güveni arttıran bir faktör olarak değerlendirilmekle birlikte politik baskıların da az olması örgütsel güveni etkilemektedir (Daley ve Vasu, 1998).

Yüksek güven düzeyi olan işgörenlerin iş tatmini, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme isteği, inisiyatif kullanma davranışı, morali, problem çözme yeteneği, risk alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı artış gösterir. Örgütsel stres, çatışmaya girme eğilimi güven algısı ile ters orantılıdır. Ayrıca güven, açık örgüt kültürleri oluşturma, bilgi paylaşımı, çevreye uyum, değişime karşı direnç, gruba bağıllık, işbirliği, iletişimi kolaylaştırma, iş devri, karar verme sürecini kolaylaştırma, kontrol, örgüt iklimi, örgütsel öğrenme ve yetki devri kolaylaştırma gibi örgütsel değişkenleri doğrudan etkiler. Güven, gerek ilgili değişkenleri etkileyerek gerekse doğrudan kişisel, grup, departman ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Polat, 2009; 58). Sonuç olarak, örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel yapılar birbiriyle uyumlu, stratejik ortaklıklar daha güçlü ve örgütler takım oluşturmada ve kriz yönetiminde daha başarılı olurlar (Huff ve Kelley, 2003).

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde genel olarak ortaya çıkan olumlu sonuçlar şunlardır (Zand, 1972; Demircan ve Ceylan, 2003; Huff ve Kelley, 2003; Halis, vd., 2007; Fard, vd., 2010; Kahya, 2013):

1. İşgörenler arasındaki ilişkiler gelişir ve örgütsel bütünlük sağlanır.
2. İş tatmini ve örgütsel bağıllık artar.

3. İşgörenlerin iş tatmini düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının artması nedeniyle, işgörenlerin devamsızlık oranları, işten ayrılma niyetleri ve işgücü devir hızı azalır.
4. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilgi artar.
5. İşgörenlerin, örgütsel yenilik, değişim ve gelişim çalışmalarına yönelik direnci azalır.
6. Örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağı kurularak, örgüt içerisindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar azalır.
7. İşgörenlerin morali artar.
8. İşgörenler arası iş birlik artar.
9. İşgören verimliliği artar.
10. Örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir.
11. Örgütlerde, objektif kontrol ve değerlendirme yöntemleri gelişir ve performans değerlendirmede gerçekçi standartlar geliştirilir.
12. İşgörenin örgütle özdeşleşmesi sağlanır.
13. İşgörenlerin stres düzeyleri düşer.
14. İşgörenlerin örgüt içerisinde takım olarak çalışma imkanı artar.
15. Örgütler katı hiyerarşik yapılarından arınır ve biçimsel olamayan işbirliği artar.
16. İşgörenler arası çatışma azalır.
17. İşgörenlerin karar alma sürecine aktif katılımı sağlanır. Dolayısıyla, işgörenler örgüt hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorumluluk duyarlar.
18. İşgörenlerin örgütsel rollerini anlamasını sağlar. Dolayısıyla işgörenler örgütsel kural ve prosedürlere uygun hareket eder.

Örgütte güven ortamının oluşması, örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve yaşamlarının sürdürülmesine doğrudan etki eden temel faktörlerdendir. İşgörenlerin kendilerine ve diğer örgüt üyelerine güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performansa sahip olma, geleceğe daha düvenle bakabilmeleri ve olumsuz koşullarda yaşamlarını devam ettirme ihtimalleri artmaktadır (Asunakutlu, 2002).

1.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler rekabet avantajı elde edebilmek için değişen şartlara uyum sağlamalı ve maliyetlerini azaltmalıdır. Örgüt, hedeflerine ulaşmak için yeni teknolojileri kullanma ve dış kaynaktan yararlanma gibi birçok stratejiyi uygulamaktadır. Bu nedenle işgörenlere, örgütlerine fazla bağlanmamaları ve işten atılmaları durumunda başka bir işe girebilmek için hazır olmaları gerektiği tavsiye edilmektedir. Örgüt ortamında yaşanan bu değişikliklere rağmen çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar güncelliğini yitirmemektedir. Öncelikle, örgütler varlıklarını devam ettirmektedir. Örgütler dış kaynak kullanımından yararlansa da örgütü oluşturan belli sayıda işgöreni bünyesinde barındırması gerekmektedir. Örgütler küçülüp, işler daha esnek hale geldikçe, işgörenler daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütler dış kaynak kullanımı ile özyeteneklerine odaklanmaktadır. Yönetici kadrolarının daralması ve örgüt hiyerarşisinin düzleşmesi ile işgörenlere karar almada daha fazla sorumluluk verilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin işgörenlere işlerini doğru yapmaları konusunda güvenmesi gerekir ve bu güven bağlılık ile gerçekleşmektedir. İkinci olarak, dış kaynaklardan yararlanılsa dahi örgütler için dışarıdaki kişilerin bağlılığı da önemlidir. Dolayısıyla bağlılığın nasıl oluştuğu ve nasıl korunduğu önemli olmaktadır. Son olarak, eğer işgörenler örgütlerine karşı daha az bağlı hale gelirlerse, bağlılıklarını diğer şeylere (kariyer, hobiler ver gönüllü gruplar gibi) kaydırabilirler. Örneğin, işgörenler ihtiyaç ve beklentilerine karşılık veremeyen bir örgüte bağlılık duyma konusunda isteksiz olurlar. Dolayısıyla, işgörenler örgütlerine bağlı olmak yerine mesleklerine veya içinde bulunduğu endüstriye bağlı hale gelebilirler. Örgütlerine bağlılık geliştirmeyen işgörenler, becerilerini ve tecrübelerini mevcut ve gelecekte örgütü etkileyen işler için değil, örgüt dışında pazarlanabilirlikleri açısından kullanabilirler. Yukarıda ifade edilen nedenler göz önüne alındığında, bağlılığı ve bağlılığın nasıl geliştirilip korunduğu günümüzde de geçmişte olduğu kadar önemlidir (Meyer ve Allen, 1997).

1.2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık yeni bir konu olmayıp, 1950'li yıllardan beri araştırmacıların üzerinde birçok çalışma yaptığı bir konudur. Örgütsel bağlılığı ilk olarak 1956 yılında Wiliam Whyte ele alınıp incelenmiştir (Bakan, 2011). Whyte, 1956 yılında yayınladığı “Örgüt İnsanı” adlı eserinde, aşırı bağlılığın tehlikelerini belirtmiş ve örgüt insanını, yalnız örgüt için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda örgüte ait olan bir kişi şeklinde tanımlamıştır. Yapılan tanımlamaya göre örgüt üyesi olanlar, grubun yaratıcılık kaynağı olmakla beraber aidiyet duygusunun bireyin nihai ihtiyacı olduğunu düşünmektedirler. Whyte tarafından yapılan çalışmadan sonra bağlılık konusu geniş kapsamda incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan incelemelerin çoğu, yüksek düzeyde bağlılığın örgütler için faydalı bir durum olduğu varsayımına dayanmaktadır (Randall, 1987). Porter tarafından 1974 yılında geliştirilen "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile örgütsel bağlılık ölçümlenmeye çalışılmıştır. (Bakan, 2011).

Genel olarak örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte yönelik hisleri ve tutumlarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık hem yapılan iş hem de örgüt odaklıdır. Bu nedenden dolayı tutum olarak örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha geneldir. Örgütsel bağlılık daha durağan ve günlük olaylardan etkilenmemektedir. Ayrıca çalışan devrinin önemli bir belirleyicisi konumundadır. Örgütsel bağlılık kavramı tanımıyla ilgili literatür incelemesi yapıldığında, ortak bir fikrin oluşmadığı anlaşılmaktadır (Güney, 2011). Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün tamamına olan bağlılığı ve işgörenin örgütüyle ilişkilerini düzenleyen psikolojik olgudur (Gautam vd, 2005).
- İşgörenin kişisel istek, amaç ve değerlerinin gerçekleşmesini sağlayan, örgütün amaçlarına sadakatla bağlı olma, örgüt lehine fedakar davranma, örgütü her türlü platformda savunma, örgüte kendini adama tutumlarına örgütsel bağlılık denilmektedir (Eren, 2014).

- Örgütsel bağlılık, örgüt ve işgörenin amaç ve değerlerinin uyumunu ifade eden içselleştirme boyutunu, işgörenin örgütle bütünleşme derecesini, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma isteğiyle kendini ifade edebildiği özdeşleşme boyutunu ve kişisel amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutunu ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1989).
- Bir örgütün unsurlarının (üst yönetimi, müşterileri, sendikalar ve toplum) amaçlarıyla bütünleşmedir (Reichers, 1985).
- Öncelikli hedef olarak maddi kaygılar duymadan örgütte üyeliğine devam etme isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, özdeşleşmedir (Gaertner ve Nollen, 1989).
- Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlere inanma ve kabul etme, örgüt için istekli olarak çaba harcama ve örgüt üyeliğinin devam etmesini arzulamaktır (Şenturan, 2014).
- Örgütsel bağlılık; örgüte ve amaçlara sadık kalmayı, işgörenlerin, kendilerini karşılıklı etkileşim yoluyla ifade etmelerini, örgüt amaçlarını kabul etmeyi ve uygulamayı, örgütün amaçlarının izlenmesine ve örgütün refahına gönüllü katkıda bulunmayı ve zaman ve mekan açısından örgüte bağlı kalmayı bünyesinde barındırır (Tekingündüz, 2012).
- Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün çıkarını ve başarısını benimseme, çalışanın örgüt başarısı için gösterdiği ilgi ve örgüte karşı olan sadakati şeklinde tanımlanmaktadır (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramı için yapılan tanımlamaların farklı içeriklere vardır. Ayrıca yapılan tüm tanımlamaların benzer yanı örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi odak noktaya koymasındır. Örgütsel bağlılık tanımlamaları arasındaki farklılıklar işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl oluştuğu konusundaki farklılıklarından doğmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılık, örgütü yürekten benimseme, örgütün amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, kültürüne kabul ve saygı gösterme, onu destekleme davranışını gerektirir. Söz konusu davranış biçimi çalışanların söyleneni yapmaları biçiminde

ifade edilen uyma davranışından çok farklıdır. Uyma, yürekten benimsemeden içine sindirmeden bazı hususlar "böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım" eylemidir (Eren, 2014). Bağlılık kavramının anlamını açıklığa kavuşturmak için yapılan çalışmalar, bağlılığın iki farklı yönü olduğunu ortaya koymuştur. Birincisi, bir işgören ile örgüt gibi unsurlar arasındaki ilişki olarak tanımlanan bağlılığın doğasına yöneliktir ve kişiden kişiye göre farklı şekilde gerçekleşmesidir. İkincisi ise, bir işgörenin çeşitli olgular içinden hangisine bağlılık gösterdiğini belirlemeyi içermektedir. Araştırmalar sonucu ortaya çıkan bu iki farklı yön birbirlerine zıt değildir (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası, işgörenin örgütle olan ilişkilerini ifade eden ve örgüt üyeliğine devam etme kararını ifade eden psikolojik bir durum olmasıdır. Hangi tanım dikkate alınırsa alınsın, bağlılık duyan işgörenlerin örgüt üyeliğine devam etme ihtimalleri, bağlılık duymayan işgörelere göre daha fazladır. Yapılan farklı tanımlardaki değişiklik, yukarıda ifade edilen psikolojik durumdan kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar literatürde geniş olarak yer almaktadır. Özellikle entellektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğundan örgütsel bağlılık konusu ağırlık kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgüte bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgüt çıkarları için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendirir. İşgörenler, örgütlerine bağlı oldukları düzeyde, iş ortamında başarılı olacaktır. Aksi takdirde, işgören her an örgütten ayrılmanın yollarını arayacak ve örgütün kendisinden beklediklerini karşılayamayacaktır. İşgörenleri örgüte bağlamak uygulamada sıkça karşılaşılan sorunlardan biridir. Kriz ortamlarında örgütler tarafından gerçekleştirilen, maliyetleri azaltmak için işgücü sayısının azaltılması, kıdem düşürme, örgütsel küçülme gibi uygulamalar işgörenlerin örgütleri ile olan bağlarını zedelemektedir. Dolayısıyla çalışanın örgüte güveni azalmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, işgörenleri örgüte bağlama yollarını araması ve desteklemesi zorunlu olmuştur (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel bağlılığı inşa etmek, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerini çekmeyi gerektirir. Mevcut rekabet koşullarında, küresel, müşteri odaklı, esnek,

öğrenme odaklı, uyumlu takım çalışması sağlayan, üretken işgörenler için talep oluşmaktadır. Oluşan talepler, duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini örgütün başarısı için kullanan, örgütüne bağlı işgörenleri gerektirir. Çoğu yönetici, işgörenlerin artan beklentileriyle ilgilenmekte ve işgörenlerden daha fazlasını da beklemektedir. Yöneticilerin beklentileri sonucunda gerçekleştirdiği davranışlar, bağlılığı inşa etmek yerine stres ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Ulrich, 1998).

Örgütlerin iyi sonuçlar elde etmesi için sadece yetenekli işgörenlerin olması değil aynı zamanda bağlılık duyan işgörenlerin de olması gerekmektedir (Ulrich, 1998;18). İşgörenlerden en yüksek verimliliğin alınması için işgören niteliklerinin artırılması önemsenir. Teorik olarak işgörenlerin işleri en iyi şekilde yapmaları için yetiştirilmeleri işgörenlerden yüksek derecede verim alınacağı anlamına gelmemektedir. Uygulamada örgüte bağlılık duymayan ve bu nedenle gönüllü ve istekli olmayan, işi için fazladan çaba sarfetmeyen işgörenler örgütsel süreçleri sorunsuz olarak yürütemez. Örgütsel bağlılık duymayan işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve talimatlara gönüllü olarak uygun davranması beklenemez (Atak, 2009).

Örgütsel bağlılık düzeyinin örgütler için en önemli özelliği, örgüt devamlılığının sağlanmasında gerekli olan insan kaynağından en üst düzeyde yararlanabilmesine imkan tanımasıdır. Örgüte bağlı çalışanların performanslarının, motivasyonlarının, iş tatminlerinin yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılığa örgüt tarafından verilen değerin nedenini açıklamaktadır. Örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olan çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve performans düşüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında negatif doğrultuda ilişki olduğu sunucuna ulaşan çalışmaların bulguları çalışan bağlılığının önemini daha çok arttırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012). Başarılı örgütlerin önemli özelliklerinden biri, örgüte yüksek düzeyde bağlı işgörelere sahip olmaktır. İşgörenin güçlü bağlılığı, işgörenlerin sahip olduğu bilgiler, organizasyonun başarısı için önemli olduğunda veya yüksek düzeyde motivasyon gerektiğinde daha değerli olmaktadır (Doğan, 2013).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel açıdan güvenli ve sabit işgücü, verimlilik için işgörenin örgüt isteklerini kabul etmesi, rekabetin ve performansın yüksek olması ve örgütsel amaçları gerçekleştirme gibi olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Diğer yandan, örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olması ise, artan işgücü devri, işe gecikme ve devamsızlıkların artması, örgüt üyesi olma isteğinin yok olması, iş kalitesinin düşmesi, sadakatsizlik, işgörenin rolüne ilişkin davranışların tersini sergilemesi, olumsuz rol modellerin oluşması ve örgütün işgören üzerindeki etkisinin azalması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Randall, 1987). Örgütsel bağlılık, iyi bir ast-üst ilişkisinin ve örgütsel iklimin oluşmasını sağlar. Genelleştirilmiş ve daha güçlü olan örgütsel bağlılık, örgütsel gelişimi, büyümeyi ve örgütün yaşamına devam etmesini sağlar (Awamleh, 1996).

Rekabet üstünlüğü sağlamak, daha kaliteli ürün veya hizmet sunmak, verimlilik ve işgücü memnuniyetini arttırmak için bir yandan insan faktörünü rekabet sağlayıcı önemli bir unsur olarak gören görüşe karşın insan gücünü sıradan bir üretim faktörü olarak gören ve rekabet arayışında insan faktörüne hemen hemen hiç yer vermeyen geleneksel bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkeler başta olmak üzere hemem hemen her ülkede ve örgütte insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle, işgörenlerin örgüte bağlı olması önemli bir konudur (Bakan, 2011).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin yaşamlarını sürdürme çabalarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Örgütüne bağlılık duyan işgörenler uyumlu, verimli, sadık ve sorumluluk duygusu gelişmiş bir şekilde çalışmaktadır. Dolayısıyla, örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenler daha az maliyet yaratmaktadır (Balcı, 2003).

Yukarıda ifade edildiği gibi örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlar, birçok açıdan örgüt için yararlı olmaktadır. Yöneticilerin örgütsel bağlılığın sağlayacağı faydalar konusunda bilinçli olması ve kendi örgütlerinde yukarıda ifade edilen olumlu sonuçların elde edilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığını oluşturmaya

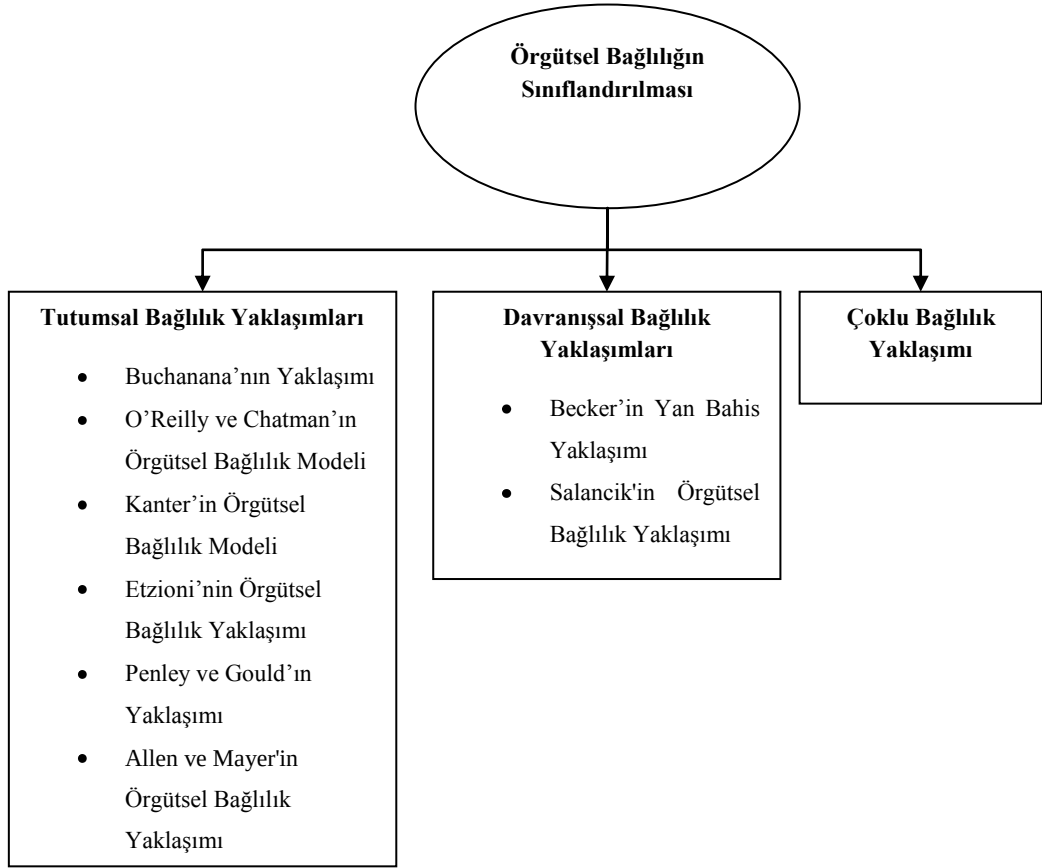
veya mevcut işgören bağlılığını geliştirmeye yönelik konulara özen göstermesi gerekir (Dursun, 2011).

1.2.1.1.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

İşgörenlerin örgütlerine bağlanmalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili modellerin geliştirilmesi, bu nedenlerin belirli gruplar altında toplanmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların ve ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi ile ortaya çıkan bilgiler, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmede yöneticilere yol göstermektedir (Ertan 2008).

Örgütsel bağlılık kavramını açıklayabilmek için araştırmacılar bağlılığa ilişkin görüşlerini iki temel yaklaşım altında toplamışlardır (Şekil 1.2.1.1.1.). Bunlar tutumsal ve davranışsal yaklaşımdır. Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğunu belirtirken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin önceki davranışlarının bir devamı olduğunu belirtmiştir. Tutumsal ve davranışsal yaklaşım dışında, bağlılığa farklı bir yönden çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır (Çöl, 2004). Tutumsal bağlılığın odağı örgüttür. Diğer bir deyişle tutumsal bağlılık yaklaşımları işgörenlerin örgütleri ile olan ilişkilerine dayanmaktadır. İşgörenlerin değer ve amaçlarının örgütle bütünleşmesi olarak ifade edilir.

Davranışsal bağlılık ise, işgörenin bir örgüte kitlenmesi ve problemle baş etme sürecine odaklanması olarak ifade edilir (Meyer ve Allen, 1997).



Şekil 1.2.1.1.1. Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar (Gül, 2002).

Bağlılıkların tutumları şekillendirmedeki gücü, bireylerin tutumlarının, bağlı oldukları durumlara uyacak biçimde uyarlandığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, bir işgören bir örgüt için 20 yıl çalıştığında, alternatif pozisyonlar karşısında, örgüt üyeliğini devam ettirmesini haklı kılacak tutumlar geliştirme eğilimindedir. Zamanla davranışın, uyumlu tutumların gelişmesine neden olduğu, bu tutumların da karşılığında davranışın sürdürülmesine neden olduğu ve hep bu şekilde kendi kendini besleyerek süren bir döngü oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. Sonuçta da işgörenlerin örgütleriyle hem davranışsal, hem psikolojik bağları yavaş yavaş artar. Dolayısıyla, tutumsal ve davranışsal bağlılık birbirleriyle yakından ilişkilidir (Güney, 2011).

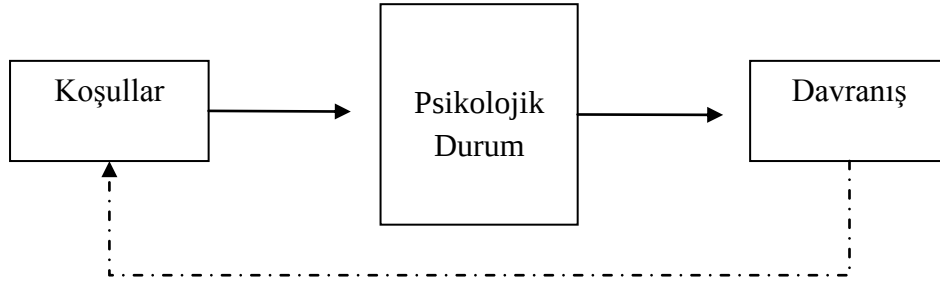
1.2.1.1.1.Tutumsal Yaklaşım

Tutum, kişinin kendi dünyası ile alakalı olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak meydana gelen bir olgudur. Tutumlar tecrübeler ışığında eylemler olarak hayata geçer. Belirli değer yargılarının ve inançlarının arkasında gizli olan tutumlar, aynı zamanda kişinin çevresine olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunmakta, faydalı veya zararlı olabilmektedir (Eren, 2014).

Tutumsal yaklaşım üzerinde çalışan araştırmacılar bağlılığı “kara kutu” olarak ifade etmektedir. Kutunun içindekileri ise, kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş deneyimleri ve rol özellikleri gibi çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerin belirlediği belirtilmiştir. Bireysel ve örgütsel faktörler bağlılık düzeyini belirlemektedir. Bağlılık düzeyi ise, iş devri, emek ve örgüte karşı destekleyici davranışlar gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Oliver, 1990).

Örgütsel bağlılık, tutumsal yaklaşımda işgörenlerin örgüt ilişkileri hakkındaki düşüncelerine odaklanır. Tutumsal yaklaşımda işgörenlerin ve örgütün değer ve amaçlarının uyumlu olduğu varsayılır. Tutumsal yaklaşıma göre, çalışmada bulunan araştırmacılar, bağlılığın nasıl geliştiğinin belirlenmesine ve bağlılığın davranışsal çıktılarının ortaya konmasına katkı sağlamıştır (Meyer ve Allen, 1991).

Tutumsal bağlılık, işgörenin üyesi olduğu örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini devam ettirmeyi arzulaması ile meydana gelmektedir. Bu nedenle tutumsal bağlılık, işgörenlerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları ve örgütle özdeşleştiklerini ifade eden bir kavramdır (Mowday, vd., 1979). Örgütün değer ve amaçlarını kabul etme ve kendi kişisel değer ve amaçlarıyla içselleştirme süreci örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanır (Oksay, 2011).



Şekil 1.2.1.1.1.1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım (Meyer ve Allen, 1991).

Tutumsal bağlılığın nasıl gerçekleştiği Şekil 1.2.1.1.1.1’de ifade edilmiştir. Şekil üzerinde düz çizgiler ile örgütsel bağlılığın neden sonuç ilişkisini, kesik çizgiler ile örgütsel bağlılığa ve ya örgütten ayrılmaya neden olan değişkenler ifade etmektedir. İşgörenlerin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumlarını etkiler. İşgörenlerin psikolojik durumlarının etkilenmesi, işgören davranışını etkiler. İşgörenler şekillenen davranışlarını sürekli olarak sergiler. Bu nedenle işgören, örgüt koşullarına bağlı olarak ya örgütten ayrılır ya da örgüt üyeliğine devam eder (Meyer ve Allen, 1991).

Tutumsal yaklaşım altında değerlendirilen bağlılık modellerinin ortak özelliği, hepsinin duygusal, rasyonel ve ahlaki bir nitelik içermesidir. Bağlılık modellerinin ortak özelliklerinden yola çıkarak tutumsal bağlılık, kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içinde olduğu, işgörenlerin zaman içerisindeki kazanımlarını kaybetme korkusuyla ya da iş olanaklarının azlığı nedeniyle ya da ahlaki kurallarla örgütte kalmaya karar verdikleri bir bağlılık türüdür (Gül, 2003).

1.2.1.1.1.1.Buchanana’nın Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşımın ilk savunucularından olan Buchanan belirli deneyimlerin bağlılık üzerindeki etkisini ve bu deneyimlerin öneminin zamanla ne şekilde değişebileceği hakkında literatürde eksiklik olduğunu ifade etmiştir (Oksay, 2011). Hall ve Nougaim (1968) tarafından öne sürülen ihtiyaçların yoğunluğunun ve

öneminin yöneticilik kariyerinin ilk beş yılında değiştiği görüşünden yola çıkarak ihtiyaçları karşılayarak bağlılığın oluşmasını sağlayan deneyimlerin de değiştiği belirtilmiştir (Buchanan, 1974).

Buchanan, (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmıştır. Bunlar;

- Özdeşleşme: İşgörenin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- Sarılma: İşgörenin, örgütteki rolünün gerektirdiği davranışlara psikolojik olarak bağlı olmasıdır.
- Sadakat: İşgörenin örgüte içten bağlanması ve örgütüne karşı duygusal hisler geliştirmesidir.

1.2.1.1.2.O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık hakkında birçok yaklaşım bulunmasına rağmen, bu yaklaşımların ortak noktası, işgörenin örgütüne psikolojik bağlamda bağlanmasıdır. İşgörenin örgütüne psikolojik bağlamda bağlanmasını sağlayan en önemli faktör özdeşleşmedir. Bir bireye, objeye, gruba veya örgüte bağlanma için ona ait değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşmek gerekir. İşgörenin özdeşleşme derecesi, bağlılık geliştirme nedenlerine ve bağlılığını sergileyiş biçimine göre değişmektedir. Örgütsel bağlamda bağlılık, işgörenin örgüt özelliklerini, ilkelerini ve değerlerini kabullenme düzeyi olarak ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık işgörenin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modelinde, örgütsel bağlılık üç evreden oluşmaktadır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak ifade edilmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

- **Uyum Evresi:** Uyum evresinde gerçekleşen bağlılık, işgörenin ödül kazanma isteği ile gerçekleşir. Uyum bağlılığında, ödülün cazipliği ve cezanın caydırıcılığı mevcuttur (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- **Özdeşleşme Evresi:** Özdeşleşme bağlılığı, işgörenlerin diğer işgörenlerle tatmin edici bir ilişki kurmak veya ilişkiyi sürdürmek için meydana gelmektedir. Dolayısıyla işgören, bir örgütün parçası olmaktan gurur duymaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- **İçselleştirme Evresi:** Örgütün beklenti içerisinde olduğu tutum ve davranışlar ile işgörenin değerleri arasında gerçekte bir uyuşma oluşur ise örgütsel bağlılık adına içselleştirme boyutu ortaya çıkar. İçselleştirme evresi, kişisel değerlerin örgütsel değerler ile uyumu ve örgütsel değerler sisteminin işgörenin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). İşgören örgüt değerlerini içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde sergiler. Örgütün değerlerini içselleştirmiş işgörene bağlılığını güçlendirecek farklı uygulamaların gerçekleştirilmesine ve yeni etki kaynaklarını devreye sokmaya ihtiyaç duyulmayacaktır. İşgören, mevcut örgütsel değerleri ve meydana gelebilecek değişimleri kolayca kabullenerek uygun davranışlar sergiler. İşgören, yeni bir fikri, değişimi, yönetimi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bu nedenle özellikle değişimin önem kazandığı iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için önemlidir (Bakan, 2011).

İşgörenler, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme evrelerinden herhangi birinde yer alabilirler. Örgüte yeni giren bir işgören, tutum ve davranışları belli inançlar nedeniyle değil de sadece belli maddi kazançlar elde etmek amacıyla benimsediğinde ortaya çıkan uyum evresi, doyum sağlayıcı ilişkileri kurmak ve devam ettirmek için kabul etmesi olan özdeşleşme evresi veya istenen tutum ve davranışlarını kendi tutum ve davranışları ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkan içselleştirme evrelerinin birisinde yer alarak örgütsel bağlılık gösterir. Örgütsel bağlılık açısından istenilen evre içselleştirme evresidir (Atak, 2009).

O'Reilly ve Chatman (1986) iş devrinin, özdeşleşme ve içselleştirme evrelerinde bağlılık gösterenlerde uyum evresinde bağlılık gösterenlere kıyasla daha düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Uymaya dayalı bağlılık gösteren işgörenler sadece belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için örgütle ilgilenirken, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmak adına içlerinden bir istek duymazlar (O'Reilly ve Chatman, 1986).

1.2.1.1.1.3.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kanter (1968) örgütsel bağlılığın, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıktığını ifade eder. Sosyal sistemlerde işgörenlerin bağlılıkları üç farklı alanda oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Örgüt tarafından işgörelere empoze edilen davranış talepleri farklı bağlılık türlerinin gerçekleşmesine neden olmuştur. Bu talepler üç farklı bağlılık meydana getirmektedir. Bunlar; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, sosyal sistemin rolüne bağlılık olarak ifade edilir. Devam bağlılığı öncelikle, mevcut işgörenlerin bilişsel uyumunu gerektirir. İşgörenler kazançlarını ve katlanmak zorunda oldukları maliyetleri göz önüne aldıklarında örgütten ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha fazla olduğunu düşünürler. Bu düşünce işgörenleri devam bağlılığına zorlar (Kanter, 1968). Devam bağlılığı işgörenin örgütsel rolüne bağlı olmakla beraber işgörenin bilişsel yönelimlerini de içermektedir. Bilişsel yönelim, nesneleri incelerken herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirme yapmadan nesnelere olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bu nedenle sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için işgörenin örgüt üyeliğini sonlandırmayı zorlaştıracak kişisel fedakârlıklarda bulunması ve örgüte yatırım yapması gerekir (Gül, 2003).

- **Uyum Bağlılığı:** Uyum bağlılığı, sosyal ilişkiler bütünü olan uyum bağlılığı, olumlu duygusal enerji uyumunu oluşturmayı içerir. Duygusal bağlar üyeleri bir araya getirir, dayanışma yüksektir, kavga ve kıskançlık azdır. Uyum sistemi, tehditleri kendi varlığına karşı korur. Örgüt içerisinde uyum bağlılığı varsa işgörenler birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır (Kanter, 1968). İşgören ile örgüt arasında psikolojik bir bağ geliştirmek amacıyla uygulanan birçok yöntemin olduğu bilinmektedir. Örneğin, İşgören oryantasyonları, üyelerin herkese duyurulması, üniforma veya rozet türünden sembol kullanımı gibi uygulamalar bunlardan bazılarıdır. Bu uygulamalar ile, grup üyeleri arasında birlik duygusunun oluşturulması ve artan bir uyum bağlılığının geliştirilmesi hedeflenmektedir (Çöl, 2004).
- **Kontrol Bağlılığı:** Normları desteklemek ve grup otoritesine uymak, öncelikle olumlu değerlendirici uyumları oluşturmayı gerektirir. Sistem tarafından yapılan talepler, doğru, ahlaki ve işgörenin kendi değerlerini ifade edecek özellikler olarak değerlendirildiğinde kontrol bağlılığı oluşur. İşgörenin bu taleplere olan itaati normatif gerekliliktir ve sistem tarafından uygulanan yaptırım uygun olarak değerlendirilmektedir (Kanter, 1968).

Yukarıda ifade edilen üç bağlılık şekli birbirleriyle büyük ölçüde ilişkidir. Üç bağlılık çeşidi de işgörenin örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak amacıyla işgören üzerinde etki alanı oluştur. Dolayısıyla üç farklı bağlılık çeşidi düzeyide yüksek olan işgörenlerin üyesi oldukları örgütler daha başarılı olacaktır (Kanter, 1968).

1.2.1.1.4.Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre sınıflandırmada ahlaki katılım, çıkarıcı katılım ve yabancılaştırıcı katılım şeklinde üç farklı katılım türü belirlemiştir (Tutar, 2014). Bunlar (Balay, 2000; Zangaro, 2001; Gül, 2003; Bayram, 2005; Tutar, 2014);

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını benimseme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayamır. İşgörenler, toplum için faydalı

amaçları takip etiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar. Örgüte ahlaki bağlılık ile bağlanan işgören örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için kişisel sorumluluk hissetmektedir.

- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, emekleri karşılığında kazanacakları ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Hesapçı bağlılık ahlaki bağlılığa göre daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Hesapçı bağlılık türünde işgörenler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde düzenlerler. İşgören kendisine verilen ücret ölçüsünde bağlılık gösterir. Hesapçı bağlılığı duyan işgören sadece yetkili kişilerin (kişisel ödüller veya kişinin karşılamayı umduğu her türlü kişisel ihtiyacı karşılayabilecek düzeyde olan kişiler) varlığı durumunda en iyi performansı sergiler.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenlerin, davranışlarının sınırlandığı durumlarda meydana gelen örgüt hakkında oluşan olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütü cezalandırıcı ya da zararlı algıladığı taktirde meydana gelmektedir. Hapishanedeki tutuklular, acemi askerler toplama kampındaki kişilerin yaşadığı bağlılık yabancılaştırıcı bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık duyan işgörenler kendilerini kapana kısılmış hisseder; ortamdan uzaklaşıp bir daha gelmek istemezler veya yaptığı işin örgüte katkısının olmadığı düşüncesindedirler. İnsan davranışlarının yoğun bir şekilde kısıtlandığı ortamlarda yabancılaştırıcı katılım görülmektedir. Yabancılaştırıcı katılım, alternatiflerin olmamasından gerçekleşmektedir. Yabancılaştırıcı katılım duyan işgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif işlerin bulunmaması veya ailelerini başka yere taşıma imkanlarının olmaması gibi faktörlerden dolayı örgüt üyeliğine devam etmektedirler (Penley ve Gould, 1988).

1.2.1.1.1.5. Penley ve Gould'ın Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramlaştırmada uygun olduğunu belirtmelerine rağmen, Etzioni'nin modeli literatürde yeteri kadar ilgi çekmemiştir. Bu durumun nedenlerinden biri, modelin anlaşılmasının zor olmasıdır. Etzioni'nin modelinde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki çeşit duygusal temelli katılım bulunmaktadır. İkinci katılım kavramının birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduklarının tam olarak anlaşılmasındır. İki kavram zıt kavramlar ise yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek duyulmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzlu olacaktır. Penley ve Gould bu düşünceden hareketle, iki katılım şeklini de birbirinden bağımsız olarak ele almıştır (Penley ve Gould, 1988).

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlar şunlardır (Penley ve Gould, 1988):

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel amaçları kabullenmeyi ve onlarla özdeşleşmeyi ifade eder. Ahlaki bağlılık türünde, işgören kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** İşgörenlerin örgüte katkıları karşılığında ödüller elde etmesine dayanmaktadır. Çıkarıcı bağlılık türünde işgören, örgütü belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görmektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenin örgütün iç çevresi üzerinde etkisinin olmadığı veya iş olanaklarının bulunmadığı konusunda algılamalarına dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ile örgüte bağlı olan işgören, örgüt tarafından verilen ödül ve cezaların, yaptığı işin neticesinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu durum, işgören için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini uyandırmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığı olan işgörenler örgütten ayrıldığında ciddi maddi kayıplar yaşayacağını düşünmektedir ve örgüt üyeliğini devam ettirebilmek için minimum düzeyde çaba gösterirler.

Örgütlerde birden fazla bağlılık türü bir arada olabilir. Örgütsel bağlılıkta araçsal ve duygusal olmak üzere iki bakış açısı vardır. Araçsal bakış açısı işgörenin örgütten aldığı ödül ve tazminatlarla ilgilidir. Duygusal bakış açısı ise, işgörenin örgütteki görevlerini gerçekleştirmedeki sorumluluk duygusu ve örgütüne duygusal olarak bağlanmasıyla ilgilidir (Penley ve Gould, 1988). Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılık çeşitlerinin farklı değişkenlerle değişik etkileşimlerinin olduğunu ifade etmiştir. Ahlaki bağlılığı yüksek olan işgörenler örgüt üyeliğine devam etmek için, işine düşkün olmak, mesai saatleri dışında çalışmak ve eve iş götürmek gibi davranışlar sergiler. Hesapçı bağlılık duyan işgörenler ise, kendisini sevdirmeye ve savunma davranışlarını gösterirler.

1.2.1.1.1.6.Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1997) bir örgüt ortamında işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri bazı iç ödüller veya bazı dış ve araçsal ödüllerin bir bileşimini taşımaktadır. İç ödüller, sistemin temel üretken eylemlerinin bir parçası olduğunda bir anlatımsal devre, işgörenler rollerini para aldıkları veya iş arkadaşlarından hoşlandıkları ya da başka dış düşüncelerle onayladıklarında ise, bir araçsal devre söz konusudur. Örgüt ve örgüt içinde üyelik başka amaçları elde etmede araç konumundadır. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, işgörenlerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini ifade eder. İşgörenin eylemi içsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusu olmaktadır. İşgörenler kolaylıkla başka örgütler tarafından kandırılamaz. Çünkü, yarışan sistemler, aynı tür bir eylem sağlamak veya çok daha fazla miktarda dışsal ödül önermek zorunda kalacaklardır. Diğer yandan işgörenler, örgüt içindeki rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında gerçekleştirebilirler. Bu şekilde dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda araçsal devre söz konusudur. Örgüt üyelerinin araçsal-dışsal ödüllerle örgütsel bağlılık geliştirdikleri örgütlerde işten ayrılmanın yaşanma ihtimali yüksektir (Katz ve Kahn, 1997).

Anlatımsal ve araçsal eylem devreleri karşılaştırması örgütün üç temeline doğrudan bağlıdır: görev gereksinimleri, ortak değerler ve bekleyişler ve kural yürütme. İşin kendi güdüsünü yarattığı durumlarda anlatımsal tatmin fırsatı en üst düzeydedir. Görev başarmanın, ödülleri (ücret) elde etme ve cezadan kaçınma için izlenmesi gerekli kurallara göre yerine getirildiği durumlarda tatmin, araçsal olma eğilimindedir. Çoğu örgüt etkin bir çalışma elde etmek için üç temeli de kullanma eğilimindedir. Üç temel üzerindeki göreceli ağırlık, sanayi kuruluşları bir uçta ve gönüllü örgütler diğer uçta olmak üzere, örgütten örgüte büyük ölçüde değişir (Katz ve Kahn, 1997).

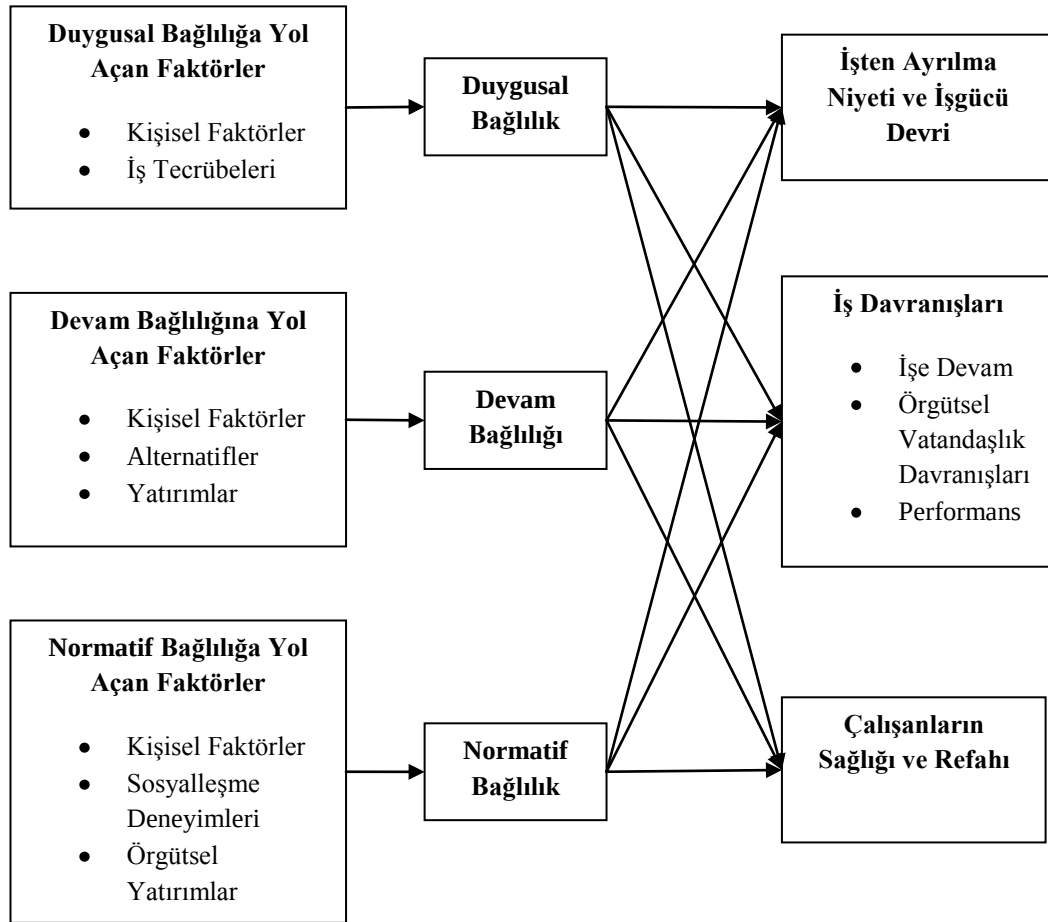
1.2.1.1.1.7. Allen ve Mayer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların en önemlilerinden birisi Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmalardır. Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı işgörenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi ifade eden psikolojik bir olgu olarak tanımlamıştır. Tutumsal bağlılık işgörenlerin örgütlerdeki eylemleriyle karakterize edilir. Belirtiler ise işgörenin örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Örgütsel bağlılık işgörenin örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirme kararı üzerinde etkisi olan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır (Allen ve Meyer 1997).

Yönetmel uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran birçok araştırma bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık boyutu üzerinde odaklanmıştır. Meyer ve Allen'e (1997) göre bu durumun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; çok boyutlu bağlılık modelleri ve bunları ölçen ölçekler son yıllarda geliştirilmiş olduğu için önceleri örgütsel bağlılık tek boyutlu olarak ele alınmıştır. İkincisi; duygusal bağlılık örgütler tarafından daha önemli bulunduğu için örgüt üyeleri üzerinde oluşturulmak istenmiştir. Örgütlerin yönetmel uygulamaları tutumsal bağlılığın yanı sıra devam ve normatif bağlılık türlerini de etkilemektedir. Aynı yönetmel uygulamalar bazı durumlarda farklı bağlılık boyutlarının oluşmasını sağlayabilir. Örgütsel bağlılık boyutlarından birini geliştirmek için yapılan uygulamalar istem dışı olarak diğer bağlılık boyutlarının da gelişmesine neden

olabilir. Araştırmacılar bu bilgilerden yola çıkarak örgütsel bağlılık modeli geliştirmiştir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının başka mekanizmaları da harekete geçirerek üç tür örgütsel bağlılık boyutunu nasıl etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır (Allen ve Meyer, 1997).

Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere sadece iki boyut içermektedir. Araştırmacılar 1990 yılında yaptıkları çalışmalarla geliştirdikleri modele üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık boyutunu eklemiştir (Meyer vd., 2002). Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli Şekil 1.2.1.1.7.1’de görülmektedir. Şeklin solunda bağlılığa neden olan faktörler, sağında ise bağlılığın sonuçları bulunmaktadır.



Şekil 1.2.1.1.7.1. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Mayer vd., 2002) .

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin temelini oluşturan görüş şudur: Bağlılığın üç boyutunun da işgücü devriyle negatif ilişkisi olmasına rağmen, işle ilgili ölçütlerin (devam, performans, örgütsel vatandaşlık vb.) her biri ile farklı ilişkisi vardır. Diğer bir deyişle, duygusal bağlılığın normatif bağlılıkla karşılaştırıldığında daha güçlü pozitif ilişkiye sahip olması beklenir. Devam bağlılığı ise, istenilen iş davranışlarıyla ilişkisiz veya negatif ilişkilidir. Örgütsel bağlılık yazınındaki çalışmalar, özellikle işgörenlerle ilgili olan sonuçlara odaklanmıştır. Örgütsel bağlılık ve işgörenler arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar, özellikle stres ve iş-aile çatışması konularını içermektedir. Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın sonuçları bölümüne işgörenlerin sağlığı ve refahı dahil edilmiştir (Meyer vd., 2002).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve üç boyutlu örgütsel bağlılık olarak da adlandırılan, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın boyutlarının ortak noktaları bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Bunlar;

- İşgörenlerin psikolojik durumunu yansıtır,
- İşgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eder,
- Örgütte kalma kararı ile ilgilidir,
- Bağlılık boyutlarının işgören devir hızını azaltan etkileri vardır.

1.2.1.1.1.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçları benimseme, bağlanma ve örgütle özdeşleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkta örgüt üyesi olan işgörenler, örgüt üyeliğine ihtiyaç duyduklarından değil, kendileri istediği için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Meyer ve Allen, 1991). Kısaca işgörenin örgüte içten katılımlarını içermektedir (Güney, 2011). Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en önemli boyutu olarak bilinmektedir. Örgütsel değerleri ve normları kabul etme ve örgütteki devamlılığını sürdürmeye içten bir şekilde istek duyma olarak

değerlendirilmektedir (Tutar, 2014). Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütsel objelere daha sıkı bağlanmalarının ve objelerle özdeşleşmelerinin, örgütle bütünleşmelerinin, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmeleri ve örgüt yararı için istekli bir şekilde çaba göstermesinin bir işaretidir (Allen ve Mayer, 1990).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının gelişmesi için örgüt içinde bir takım faktörlerin bulunması gerekir. İşgörenlerin duygusal bağlılığını etkileyen faktörler şunlardır (Allen ve Mayer, 1990):

- İşin Çekiciliği: İşgörenlerin sorumlu olduğu işin ilgi çekici veya fazladan emek harcamayı gerektiren bir yapıda olması,
- Rol Belirginliği: Örgütün işgörenlerden beklentilerini net bir şekilde belirtmesi,
- Hedef Belirginliği: İşgörenlerin örgüt için sergiledikleri davranışların nedenleri hususunda aydınlatılması,
- Yeni Fikirlerle Açıklık: Yönetimin, işgörenlerden gelen fikirlere önem vermesi,
- İşgörenler Arası İlişki: İşgörenler arasında yakın ilişkilerin kurulması,
- Örgütsel Güven: İşgörenlerin, örgütün taahhütlerini yerine getireceğine inanması
- Eşitlik: İşgörenler arasında eşitliğin sağlanması,
- İşgörene Önem Verilmesi: İşgörenlerin yaptıkları işlerin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli etkileri olduğu konusunda bilgilendirilmesi,
- Geri Bildirim: İşgörene performansları hakkında geri dönüş yapılması,
- Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlarda söz sahibi olmasının sağlanmasıdır.

Duygusal bağlılıkta işgörenler, örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimsedikleri, örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için örgüt yararına fazladan çaba göstermektedirler. Duygusal bağlılık olumlu iş tecrübeleri ile gelişir ve duygusal

bağlılık duyan işgören örgütte verimliliğe olumlu etkide bulunur (Allen ve Meyer, 1996).

1.2.1.1.1.7.2.Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenin örgütte bulunduğu zaman dilimi boyunca sarf ettiği, zaman ve çabalar ile elde ettiği kazanımları kaybetme düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. İşgören örgütten ayrıldığı takdirde yüksek maliyetlere katlanacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam etmektedir. Devam bağlılığı ile örgüt üyeliğine devam etmekten kastedilen, örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Devam bağlılığı işgörenlerin örgütte bulunduğu süre boyunca harcadığı, zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır. İşgören, örgütten ayrılmamanın sonucunda yüksek maliyetlere katlanacağını düşünmekte ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır (Mayer ve Allen, 1991). İşten ayrılma maliyetinin yanı sıra işgören örgütten yüksek miktarda ödül alıyorsa örgüte bağlılığı da o derecede yüksek olmaktadır (Güney, 2011).

Devam bağlılığını etkileyen iki önemli maliyet faktörü bulunmaktadır. Bunlardan ilki işgörenin örgüte yaptığı yatırımların sayısı ve önemidir. Diğer maliyet faktörü ise başka iş alternatiflerinin azlığı veya olmamasıdır. İşgören tarafından yapılan yatırımlar ve alternatif işlerin azlığı duygusal bağlılığın oluşmasında önemli bir unsurdur. İşgören örgüt üyeliğini sürdürdüğü zaman dilimi içerisinde elde ettiği birikimleri bireysel yatırım olarak görür ve yatırımlarını kazanca çevirmenin tek yolunun örgüt üyeliğini devam ettirmek olduğunu düşünür. Çünkü, işgören elde ettiği tecrübe, yetenek ve bilgi birikimini diğer örgütlere kolayca transfer edemez. Diğer bir deyişle, kişisel yatırımın karlılığı işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmesiyle sağlanmakta, öte yandan işgörenin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin farklı örgütlerde fayda sağlamaması ise yatırımın maliyetini ifade etmektedir. İşgörenlerin bilgi, yetenek ve tecrübe düzeylerine uygun iş bulamamaları mevcut

örgütlerinden ayrılmalarının maliyetini daha da arttırmaktadır (Allen ve Mayer, 1990).

Devam bağlılığını etkileyen faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990):

- Yetenekler: İşgörenlerin elde ettiği becerileri üyesi olduğu örgütten farklı bir örgüte transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmamasıdır.
- Eğitim: İşgörenlerin aldığı eğitimin farklı örgütlerde yararlı olup olmamasıdır.
- Yer Değiştirme: İşgörenin üyesi olduğu örgütten ayrıldığı zaman, başka bir örgüte yerleşme zorunluluğunun olup olmamasıdır.
- Kişisel Yatırım: İşgörenlerin üyesi olduğu örgüt için yoğun çaba ve zaman harcamış olmasıdır.
- Emeklilik Ücreti: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olmasıdır.
- Seçenekler: İşgörenin örgüt üyeliğini sonlandırdığı zaman daha kolay veya iyi bir iş bulmada zorlanmasıdır.

1.2.1.1.1.7.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığa sahip olan işgörenler, ahlaki ya da etik nedenlerden dolayı bir örgütte kalma zorunluluğu hissederler. İşgörenler örgüt için faydalı olan faaliyetleri gerçekleştirme güdüsüyle hareket ederler. Yeni bir açılıma öncülük eden bir işgören eğer işten ayrılırsa işverenini yarı yolda bırakacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam edebilir (Meyer ve Allen, 1993). Normatif bağlılık ile örgütlerine bağlı olan işgörenler, işe ihtiyaçları oldukları zaman ilgili örgüt tarafından işe alındığı düşüncesiyle de kendini örgütüne borçlu hissettiği için örgütte çalışmaya devam edebilirler. Türkiye'de yapılan araştırmalarda normatif bağlılığı etkileyen değişkenlerin "aile etkisi, sadakat normları, toplulukçu örgüt kültürü ve tanıdık ricasıyla işe alınma" olduğu anlaşılmaktadır (Tekingündüz, 2012).

Normatif bağıllık, işgörenin örgüt üyesi olmadan (ailevi ve kültürel sosyalleşme) ve örgüt üyesi olduğu süre boyunca (örgütsel sosyalleşme) deneyimlerinin bir sonucu olarak örgüt üyeliğini sürdürme hususunda duyduğu normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağıllık zorunluluk unsuru içermektedir. İşgörenlerin bağıllık duymaları, kişisel olarak kendilerine faydalı olacağından değil, doğru ve ahlaki olduğunu düşünmelerinden kaynaklanır. Normatif bağıllık, işgörenin örgüte karşı sorumluluğu olduğunu düşünmesi ile kendini örgüt üyeliğine devam etmek için zorunlu hissetmesine dayanan bağıllıktır. Normatif bağıllıktaki zorunluluk duygusu devamlılık bağıllığındaki çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanır (Gül, 2003;).

Normatif bağıllık, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar (oryantasyon eğitimleri, kişisel gelişim programları ve staj imkanları) sonucu, işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesini sağlar. Normatif bağıllığın geliştirdiği bu durum, işgöreni örgüt üyeliğini devam ettirme hususunda zorlamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Normatif bağıllık düşüncesi işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık, tutumsal bağıllığın çeşitleri olmaktan çok, tutumsal bağıllığın farklı bileşenleridir. İşgörenler söz konusu bağıllık boyutlarında farklı derecelerde yer alır. Örneğin, bazı işgörenler örgüt üyeliğini devam ettirmek için hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk duyabilirler, fakat bu yönde davranmak için istekli olmayabilirler. Bazı işgörenler ise, örgüt üyeliğini devam ettirmek için ne bir zorunluluk, ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgüt üyeliğini devam ettirmek isteyebilmektedirler (Çöl,2004; 64).

Yukarıda değinilen bağıllık boyutları ışığında, duygusal bağıllığı yüksek olan işgörenlerin istedikleri için, devam bağıllığı yüksek olanların ihtiyaçları oldukları için, normatif bağıllıkları olanların ise sorumluluklarından dolayı örgüt üyeliğine devam ettikleri anlaşılmaktadır. Örgütler tarafından en az tercih edilen bağıllık boyutu ise devam bağıllığı olarak belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelde eğitim gibi insan kaynakları yönetimi uygulamasının farklı bağıllık türlerini nasıl ortaya çıkardığı açıklanmıştır. Örgüt içerisinde yükselme imkanı tanıyacak eğitimin verilmesi işgörende örgütün kendisine değer verdiği algısı yaratacak ve işgörenin örgüte duyduğu duygusal bağıllık artacaktır. Benzer şekilde, özel yeteneklerin kazandırılmasına yönelik eğitim programlarına katılan bir işgörenin örgüt içerisinde statü ve ekonomik kazancı artacaktır. İşgörenin kazandığı yeteneklerin sadece üyesi olduğu örgüt için önemli olduğu ve farklı bir örgüte katılması durumunda herhangi bir fayda sağlamayacağı için, işgören başka bir örgüte katılmayı statü ve ekonomik kazançlar bakımından bir kayıp olarak görecektir ve üyesi olduğu örgüte karşı devam bağıllığı duyacaktır. Son olarak, işgören örgütü tarafından kendisine sunulan eğitimin veya kazandırılan yeteneklerin örgüte bir maliyetinin olduğunu düşünecek ve örgütün kendisi için katlandığı maliyete karşılık gelecek bir süre içerisinde mevcut örgütte çalışmayı bir sorumluluk olarak algılayarak normatif bağıllık geliştirecektir (Bakan, 2011).

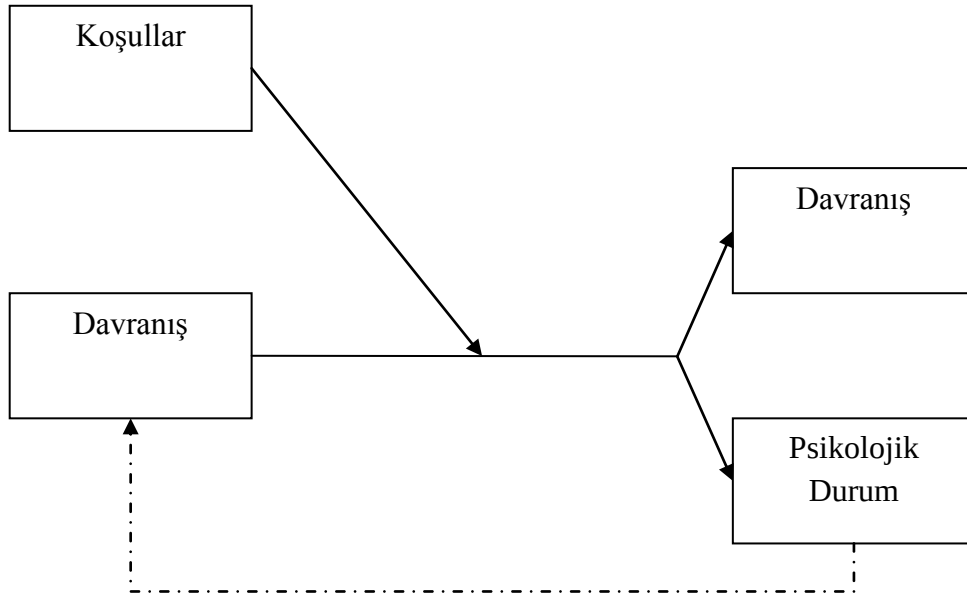
Allen ve Meyer tarafından ortaya konan örgütsel bağıllık modeli literatürde en çok kabul gören, bu alanla ilgili yapılan çalışmalarda deneysel olarak en fazla desteklenen, başka bir deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek olan modeldir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağıllık modeli, tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağıllığı kültürel değerler açısından ele alan normatif bağıllık yaklaşımını da içermesi nedeniyle oldukça önemlidir. Model ayrıca, bu üç bağıllık yaklaşımlarını tek bir örgütsel bağıllık kapsamında ele alarak bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu modelin sahip olduğu özgün bakış açısı, onu diğer örgütsel bağıllık modellerinden ayırmakta ve bu denli kabul görmesini sağlamaktadır (Arbak ve Kesken, 2005).

1.2.1.1.2.Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel bağıllığı davranışsal yaklaşıma göre inceleyen araştırmacılar, öncelikli olarak işgören davranışlarını ve tekrar edilme eğilimi olan davranışların tutum değişimi üzerine olan etkilerini incelemiştir. Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel

bağlılığı açıklamayı benimseyen araştırmacılar, hangi koşullar altında gerçekleşen davranışların tekrarlanma eğilimi gösterdiklerini ve işgören davranışlarının tutum üzerindeki etkisini araştırmaya yönelmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991).

İşgörenin davranışsal bağlılığını güçlendirebilmek için hangi şartlar altında hangi faaliyet alanına uygun davranışlar göstereceğini keşfetmek gerekir. Davranışsal bağlılıkta, işgören çalıştığı örgüt üyeliğine devam edebilmek için gerekirse isteklerini, beklentilerini, bireysel amaçlarını ikinci plana iterek, örgütün kendisinden beklediği davranışları tekrarlar (Bakan, 2011).



Şekil 1.2.1.1.2.1. Örgütsel bağlılıkta davranışsal yaklaşım (Meyer ve Allen, 1990)

İşgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle devamlı hale gelmekte ve psikolojik açıdan işgöreni örgüte bağlamaktadır (Şekil 1.2.1.1.2.1.). İşgörenin içinde bulunduğu psikolojik durum, işgörenin davranışlarına geri besleme yaparak işgörenin örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Davranışsal bağlılık altında incelenen örgütsel bağlılık yaklaşımları genel olarak sosyal psikologların araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Belirli bir örgütte üye olmak için işgörenin özveride bulunması gerektiği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ifade edilir (Gül, 2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı, örgütsel

davranıştan daha çok, işgören davranışlarına yönelik olarak gelişmiştir. Bir diğer deyişle, davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, temel olarak işgörenin örgüte karşı değil, kendi eylemlerine yönelik bağlılık duygusu geliştirdikleri süreçle ilgilidir. Örneğin, işgören bir davranışta bulunduktan sonra farklı faktörler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü davranışına bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe işgören söz konusu davranışa uygun veya davranışı haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu nedenle işgörenin davranışı tekrarlama olasılığı artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu kapsamda davranışsal bağlılık işgörenin geçmişte sergilediği davranışlar nedeniyle örgüte bağlanmasıyla ilgilidir (Atak, 2009).

İşgören zaman içerisinde arkadaşlık, zaman ve emekli aylığı gibi yaptığı yatırımlar ve elde ettiği kazanımlardan dolayı işgören kendisini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Bu nedenle işgören örgütten ayrılmak yerine önceki durumlarda sergilemiş olduğu davranışları (örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme, örgütün amaçları doğrultusunda çalışma vb.) sürdürür. Zaman içerisinde işgören sergilediği davranışlara neden olacak tutumlar geliştirir ve bu tutumlar da davranışın rutin olarak tekrarlanması olasılığını artırır (Mayer ve Allen, 1991).

1.2.1.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Bağlılık, işgörenin örgüt üyesi olduğu zaman dilimi içinde içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, elde ettiği statü ve para gibi değerleri örgüt üyeliğine son verdiği zaman kaybedeceği ve bütün emeğinin boşa gideceği korkusu ile meydana gelir. İşgören örgüte bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgüt üyeliğini sürdürür. Yan bahis kavramına göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin bazı yan bahislere girerek tutarlı davranışları, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir başka deyişle bağlılık, işgörenin tutarlı davranışları sergilemeyi kestiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, tutarlı davranışların devam ettirme eğilimidir. İşgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları toplumsal beklentiler, yasal düzenlemeler, sosyal roller ve

sosyal etkileşimlerdir. İşgörenin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da artmaktadır. Bu nedenle işgörenin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960).

İşgörenin bağlılık geliştirmesine neden olan yan bahis kaynaklarından toplumsal beklentiler, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları olarak tanımlanır. İşgörenin sık sık iş değiştirmesi sonucu toplum gözünde edindiği yer toplumsal beklentilere örnek olabilir. Bürokratik düzenlemeler, emeklilik düzenlemesi gibi işgörenin örgütten ayrılması halinde karşı karşıya kalacağı maddi zararlarıdır. Sosyal roller kaynağı, işgörenin dahil olduğu sosyal duruma uyum sağlamış olmasıyla alakalıdır. Bu durumda işgören, dahil olduğu sosyal duruma uygun role göre hareket edecektir. Sosyal etkileşimler ise, işgörenlerin diğer işgörenlerle ilişkilerinde bıraktığı imaj ile alakalıdır. İşgören, diğerleri tarafından bilinen imajın dışına çıkmamak amacıyla imaja uygun davranışlarda bulunur (Atak, 2009).

Becker tarafından geliştirilen bağlılık yaklaşımında, işgörenin örgütteki davranışlarında tutarlı olmasının nedenini örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilir. Örgüt içerisindeki tutarlı davranışlar ise, uzun süredir uygulanan ve genel kabul görmüş davranışlar olarak açıklanır. Genel kabul görmüş davranışlar farklı faaliyetler sırasında gerçekleşse dahi, ortak amaca hizmet eden davranışlardır. İşgören, örgütün amaçlarına yönelik davranışları bir araç olarak değerlendirir ve düzenli olarak tekrarlar (Mathieu ve Zajac, 1990).

İşgörenlerin yaşamlarıyla ilgili beklentilerini örgüt üyeliğinden ayrılmamalarına bağladıkları varsayımı yan bahis yaklaşımının temelini oluşturur. İşgörenler sürekli iş değiştiren olarak tanınmamak için işten ayrılmayabilirler. Bu nedenle işgörenler bağlantılarını korumak için örgüt üyeliğini devam ettirerek bir takım yan bahislere girebilirler (Reichers, 1985). Becker (1960) örgütlerin de yan bahisler aracılığı ile işgörenlerin örgütten ayrılmalarını önlemeye çalıştığını belirtmiştir. Kendi isteği ile örgütten ayrılmak isteyen işgörenin belli bir miktarda tazminattan mahrum kalmak zorunda olması bu durumu örneklemektedir.

İşgören tutarlı davranışlar sergilemesi gerektiği durumlarla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerinde bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları göz önüne almaktadır. İşgörenin sergileyeceği davranış önceki davranışları ile uyumlu olmazsa bahsi kaybeder. Bahsin kaybedilmesi ise işgörenin yatırımlarını kaybetmesine neden olur. İşgören girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı korumak durumundadır (Gül, 2003).

1.2.1.1.2.2.Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacı örgütsel bağlılığın, işgörenin kendisini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda gerçekleşeceğini öne sürmüştür. İşgöreni, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınamazlığı ve istemliliği olarak nitelendirilmiştir. İşgörenler bu niteliklerin boyutuna göre davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık sergileyeceklerdir (Salancik, 1977). Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı tutumlar ile eylemler arasındaki birlikteliğe dayanmaktadır. İşgörenin tutumları ile eylemleri birbirine uymadığı zaman, gerilim ve strese düzeyi artacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki bütünlük sağlandığında bağlılık oluşacaktır. Salancik her eyleme aynı düzeyde bağlanılamayacağını belirtmiştir. İşgörenin eylemlerinin bazı özellikleri bu eylemlere olan bağlılıklarını etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981). Açık gerçekleşen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönülmeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak gerçekleşen eylemler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Salancik örgütsel bağlılığı, eylemleri devam ettirme eğilimi olarak ifade etmiştir. Becker'in yaklaşımında işgörenin eylemlerine bağlılık duyabilmesi için o eylemden vazgeçtiği takdirde kaybedeceği birikimlerin bilincinde olması gerekir. Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımında ise, eyleme bağlılığın gerçekleşmesi için işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir deyişle eylemi devam ettirme isteğinin bulunması gerekir (Gül, 2003).

Tutumsal yaklaşımın aksine Salancik bağlılığın istenen bir ödül nedeniyle gerçekleşen bir dürtünden kaynaklanmadığını ifade etmiştir. Salancik bağlılığın

farklı durumlarda davranış tutarlılığı sergileme isteğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Salancik'in yaklaşımı Festinger (1957) tarafından geliştirilen, kişinin eylemi ile söylediklerinin uyuşmaması ya da bir olay sırasındaki davranışları ile benzer olay sırasındaki davranışlarının uyumsuz olmasını ifade eden "bilişsel uyumsuzluk" teorisini temel almaktadır (Oliver, 1990).

1.2.1.1.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, işgörenlerin bir yandan örgütsel hedeflere, diğer yandan da mesleki hedeflere duydukları bağlılıklarının çatışmasından söz ederken; rol çatışması konusunda yapılan ek çalışmalar ise, rol verenin amaçlarının, çalışanın kişisel amaçlarından uzaklaşınca çatışmaya dönüştüğünü göstermiştir. İşgören, farklı hedefler için çalışan iki veya daha çok grupta etkileşim içinde bulunduğu da rollerarası çatışma oluşmaktadır. Benzer şekilde, sınır rolündeki gruplar üstü kişiler, bağlantılı oldukları farklı gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirirler. Örneğin; sendika üyeleri, hem işveren örgüte, hem de sendikaya bağlılık göstermektedirler (Reichers, 1985).

Becker ve Billings (1993) yaptıkları araştırmada, işgörenlerin dört çeşit örgütsel bağlılık odağı duyduklarını belirtmiştir. Bunlar;

- Yerel Bağlılık Duyanlar: Bu gruba denetim yapanlara ve iş arkadaşlarına bağlı olan işgörenler girer.
- Global Bağlılık Duyanlar: Bu gruba üst yönetime ve örgüte bağlı olan işgörenler girer.
- Bağlılık Duyanlar: Bu gruba hem yerel hem de global odağa bağlı olan işgörenler girer.
- Bağlılık Duymayanlar: Bu gruba ne yerel ne de global odağa bağlı olan işgörenler girer.

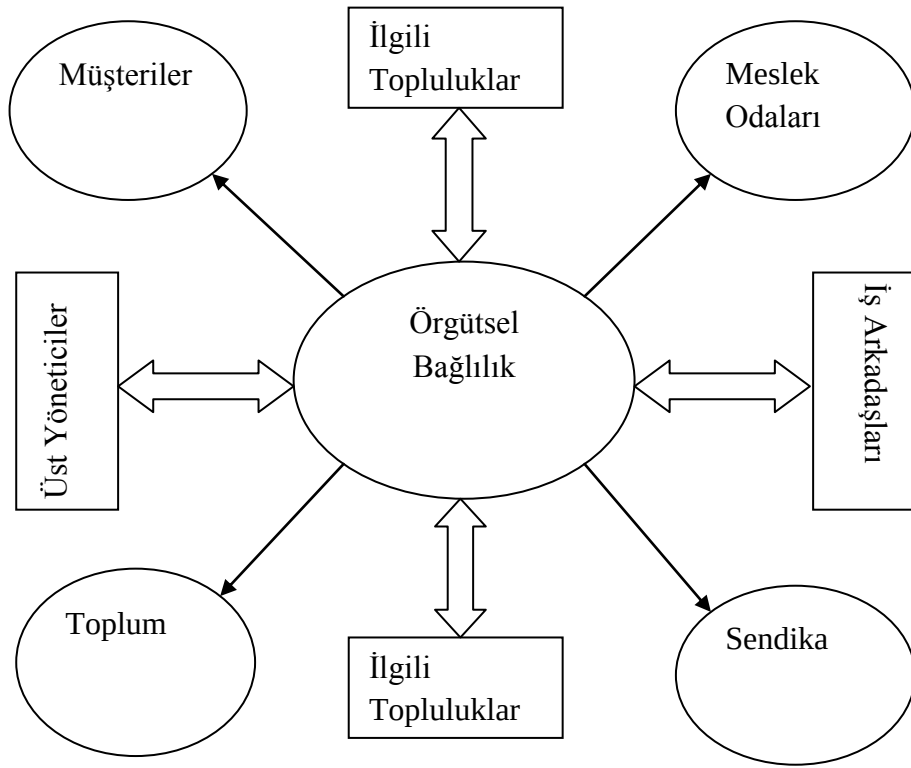
Yukarıda ifade edilen örgütsel bağlılık odakları dikkate alındığında örgütler farklı öğelerin birleşmesinden oluşan koalisyonlar olarak değerlendirilirler. Örgütleri

oluşturan farklı gruplar diğer örgütsel grupların amaç ve değerleriyle çatışma özelliği gösterirler ve bu grupların kendilerine özgü bir dizi amaç ve değerleri bulunur. Literatürde örgüt hakkında çalışma yapanlar örgütlerin koalisyonu dayanan özellikleri üzerinde dururken, bağlılık hakkında çalışma yapanlar örgütleri tek ve benzer bir bütünün parçası olarak ele almaktadırlar. Reichers' e göre örgüt, işgören bakımından bağlanmayı sağlayan farklılaşmamış, tek parça bir varlığı simgelemektedir. Örgüt teorisyenleri işgörenlerin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaçlar üzerinde ağırlıklı olarak durmuşlardır ancak, örgütün kendi doğası ile yeterince ilgilenmemişlerdir. Bu nedenle yapılması gereken bağlılık incelemelerinde örgütün özellikle kendi doğasının incelenmesidir (Reichers, 1985). Bu nedenle örgütsel amaç ve değerlere bağlılık veya örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmeden bahsederken işgörenlerin eşsiz amaçları paylaşımları gerekmez. Dolayısıyla işgörenlerin bağlılık duydukları olgunun ne olduğu sorusu, tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığı ile cevaplanmaz. Bu nedenle öncelikle belirli gruplar tanımlanmalı, daha sonra bunlar işgörenlerin yaşadıkları çoklu bağlılıkların odakları olarak kullanılmalıdır (Reichers, 1985).

Çoklu bağlılık odaklarının bilinmesi, bu odaklardaki değişimlerin yönü ve özelliği hakkında öngörülerde bulunma olanağı verir. Örneğin, örgütler yeni pazarlara girerken, değişen rekabet ortamında ve devlet düzenlemeleri sırasında, bu değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek üst düzey yöneticilerde değişikliğe gider veya bunlar için farklı hedefler geliştirebilir. Bu bağlamda, bir kesim hisse sahiplerinin hedef ve değerleri ön plana çıkabilir veya örgütsel kaynaklar, daha önce ihmal edilmiş bir grubun amaçlarını gerçekleştirmek için aktarılabilir (Reichers, 1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımı işgörenlerin duydukları bağlılıkların birbirinden farklı olacağını öne sürer. Dolayısıyla, bir işgörenin örgüte bağlılığının nedeni kaliteli mal veya hizmetleri piyasaya sunmak olabilirken, bir başka işgörenin bağlılık nedeni örgütün, işgörenlerine gösterdiği ilgi ve alaka olabilmektedir (Reichers, 1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımı işgörenlerin, çalışma arkadaşlarına, örgütlerine, yaptıkları işlerine ve yöneticilerine farklı şekillerde bağlılık geliştireceklerini öne sürmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarının anlaşılması için bir örgütle ilgili farklı grupların belirlenmesi gerekir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık nedenlerinin farklı grupların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak olduğu belirtir. Örgüt yapılarını konu alan araştırmalar, örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin yöneticiler tarafından bilindiğini göstermiştir. Benzer şekilde birçok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin bilincindedir (Gül, 2003).



Şekil 1.2.1.1.3.1. Çoklu örgütsel bağlılık modeli (Reichers, 1985)

Örgütsel bağlılığın, sınırları arasında geçirgenlik olan ve örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıktığı Şekil 1.2.1.1.3.1' de ifade edilmiştir. İşgörenler, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebildikleri gibi; örgüt dışında yer

alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık geliştirirler (Balay, 2000).

Örgütü, işgörenlerin enerjileri, bağlılıkları ve kimlikleri için birbirleriyle rekabet halinde olan koalisyonlar olarak açıklayan birden fazla yaklaşım mevcuttur. Referans grup teorisi ve rol teorisi de işgörenin yaşantıları sonucunda çeşitli çatışmaların meydana geldiği çoklu kimliklerden söz eder (Oksay, 2011). Çoklu bağlılık yaklaşımının, bağlılık kavramını faydalı olarak bölümlere ayrılabilceği ve çoklu bağlılık yaklaşımı bileşenlerine dikkat çekerek çoklu bağlılık kavramının daha iyi anlaşılmasına olanak tanıdığı ifade edilir (Reichers; 1985). Reichers (1985) ayrıca iş doyumu ve örgütsel iklim kavramlarının yeniden tanımlanmasının örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

1.2.1.2.Örgütsel Bağlılık Boyutları

Kelman (1958) tarafından yapılan çalışmalardan yola çıkarak işgören ve örgüt arasındaki psikolojik bağ kurma, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç farklı temele dayanmaktadır. Önemli olan nokta, psikolojik bağın boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebilme ihtimalidir. Özdeşlemeye dayalı bağlılık, işgörenin örgütün bir üyesi, bir parçası olma isteğine dayanmaktadır. İçselleştirmeye dayalı bağlılık ise, işgörenin tutum ve davranışlarının örgüt ile aynı olması durumunda gerçekleşir. Dolayısıyla, işgörenin örgütle olan psikolojik bağlılığı üç ayrı yaklaşım ile tahmin edilebilir: a) uyum veya belli dış ödüller için araçsal bağlanma, b) özdeşleşme veya yakınlaşma isteğine dayalı bağlılık, c) İçselleştirmeye veya işgören-örgüt uyumluluğuna dayalı bağlılık. Örgütsel bağlılık boyutları arasındaki farklılıklar aynı zamanda örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını da ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

1.2.1.2.1.Uyum Boyutu

Uyum, bağılılıkta ilk aşamayı ifade etmektedir. Uyum aşamasında işgören diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan herhangi kazanç sağlamak için kabullenir. Diğer bir deyişle uyumda, ödeme, ilerleme gibi belli ödülleri kazanma isteği vardır. Uyum aşamasında işgörenler bir örgütü yüzeysel olarak desteklerler. Yüzeysel olarak örgütü destekleyen işgörenler örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler ile ödülleri kazanmayı veya cezalardan sakınmayı amaçlarlar (Brockner vd., 1992). Örgütsel yaşama uyum sağlama bir zorunluluk gerektirir. Birçok yönetici de bu durumun farkında olarak işlerin hızlı ve iyi bir şekilde yapılması için astlarına baskı yaparlar. İşgörenler görünürde yöneticiye uyumlu görünürler fakat, içten bir uyum söz konusu değildir. Diğer bir deyişle, işgörenin örgüte ve yöneticiye uyumu, bir şeyler elde etmek içindir. Yani yüzeyseldir (Güney, 2011).

İşgörenler için bağılılığın uyum boyutunde etkili olan temel faktörler şunlardır (Güney, 2011):

- Tanınma,
- Prestij elde etme,
- Yetki elde etme,
- Terfi,
- Saygınlık kazanma,
- Gelir elde etme,
- Belli bir makama,
- Tatmin duyma,
- Geleceğe yönelik kendini garanti altına alma.

Uyum halinde olan işgören, yapmış olmak zorunda olduğu için eylemde bulunur. Uyum boyutunda işgörenin zorla uyması vardır. Uyuma dayalı bağılılık, tutumlar ve davranışlar, inançlar nedeniyle değil, sadece belli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak için işgörenin kendisini zorunlu hissettiğinde oluşmaktadır. Uyum işgörene seçme imkanı tanımaz ve işgören yapması gerekenleri

denetim altında, güvenli olmayan bir ortamda yapar. Örgüt içerisindeki yetki, kurallar, prosedürler, standartlar işgörenin uyumunu gerçekleştirir. Uyum boyutu adanmışlığın ilk adımıdır. İşgören beklenti içinde olduğu ödeme, yükselme veya benzer çıkarlar karşılığında uyum geliştirir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Uyum boyutunda bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün daha fazla maddi kontrol uygulamasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, dışsal destekleme ve cezalandırma, davranışı belirleme ve kontrol etmede bütünüyle araçsal güdülemeye konu olur (Wiener, 1982).

1.2.1.2.2.Özdeşleşme Boyutu

Bağlılığın ikinci boyutudur. İşgörenlerin örgüt ile diğer işgörelere yakın olma isteğine dayanır. Özdeşleşme boyutunda işgören başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkan tanıyan ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi karşılığında kabullenir. Özdeşleşme boyutunda işgörelere hoşnutluk veren fakat ortadan kalkma ihtimali yüksek bir çekicilik bulunur. Dolayısıyla işgörenin hissettiği çekiciliğin korunması gerekir. Özdeşleşme boyutu işgörenin hoşuna gider ancak işgöreni sorumluluk altına da sokar. Diğer bir deyişle, özdeşleşme, işgörenin, değer verdikleri karşılığında örgütü ile bütünleşmesidir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutunda gerçekleşir. Özdeşleşme boyutunda örgüte bağlı olan işgören örgütü ile gurur duyar (Balcı, 2003). İşgörenlerin değer verdikleri tutumlar, eylemlerle uyumluluk gösterecek kadar yüksek bir bağlılık düzeyi oluşturulmaktadır. Özdeşleşme boyutundaki bağlılık, işgörenlerin örgütün amacına duydukları inançtan ya da amacı geliştiren işgörenleri destekleme isteğinden kaynaklanır (Brockner vd., 1992).

Özdeşleşme boyutunun geliştiği, örgütsel yaşamda işgörenlerin birbirleriyle veya gruplarla isteyerek ilişkiye girmesi ile anlaşılır. İş yaşamında mesleği ya da örgütü ile özdeşleşen işgören huzur ve mutluluk duyar. Dolayısıyla işgörenler evlerine gider gibi işlerine giderler. İşgörenin duyduğu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu etkiler. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek olarak Japon örgütleri

verilebilir. Özdeşleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde işgörenlerin istek ve arzuları yerine getirildiği veya işgörenler desteklendiği için iş tatmini de yüksek olur (Güney, 2011).

1.2.1.2.3.İçselleştirme Boyutu

Örgütsel bağlılıkta son basamak içselleştirme boyutudur. İçselleştirme boyutu, işgörenin kişisel değerlerinin örgütsel değerler ile uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin, işgörenin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini içermektedir. İşgörenin değer ve önceliklerinin örgütün değer ve öncelikleri ile uyumlu olması, işgöreni daha çok mutlu etmekte ve işgören örgüt üyeliğini daha istekli bir şekilde sürdürmektedir (Chatman, 1991). İşgören ve örgüt arasındaki değer uygunluğu işgören açısından ödülünden daha önce gelmektedir. Örgütsel bakımdan en çok arzu edilen bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme düzeyinin yüksekliği örgütün işgörenleri farklı konularda etkilemesini kolaylaştırır. İçselleştirme düzeyi yüksek olan işgörenler örgütlerine sahip çıkarak her ortamda savunurlar. İçselleştirme boyutunda bağlılık duyan işgörenler örgütün en çok güvendiği işgörenlerdir (Güney, 2011).

İçselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonu olarak örgütsel bağlılık iki farklı inancı barındırır. İlk olarak, işgörenin, toplumsal durumlar dahilindeki sadakatini ifade eden bireysel inancıdır. Dolayısıyla işgören, ailesine, ülkesine, arkadaşlarına ve üyesi olduğu örgüte bağlı olmanın doğru bir davranış olduğuna inanır. İkincisi ise, örgüt misyonu, amaçlar, politikalar ve iş yapma prosedürleriyle uyumlu olan ve işgören tarafından içselleştirilmiş inançtır (Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılığın yukarıda ifade edilen boyutları, rol üstü davranışlar ve örgüt üyeliğine devam etme isteği bakımından farklı sonuçlara neden olmaktadır. Rol üstü (extrarol) davranışlar, örgüt içindeki tüm işgörenlerden beklenen formal rolleri ile ilgili davranışların yanında örgütün faydasına olan davranışlardır. Rol üstü davranışlar işgörene doğrudan fayda sağlamamasına rağmen, örgütün yararına

fazladan zaman harcamayı ve çaba göstermeyi içermektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutuna dayalı bağlılık sonucunda işgörenlerde rol üstü davranışlar gözükmemektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık duyan işgörenlerde örgüt üyeliğini devam ettirme isteği yüksektir. Uyum boyutunda bağlılık duyan işgörenler sadece belli ödüller elde etmek ve cezalardan kaçınmak için örgütleri ile ilgilenirler. Bu nedenle, işgörenler, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmayı tercih etmezler. Uyum boyutunda bağlılık duyan işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirme istekleri daha azdır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgüte yeni giren işgörenler daha çok uyum düzeyinde, araçsal ve dışsal ödüllere dönük bağlılık geliştirmektedirler. İlerleyen zamanlarda işgörenlerin, örgüt tarafından temsil edilen amaç ve değerleri anlayıp taktir ettiği, dolayısıyla yaklaşma isteği ile özdeşleşme boyutuna bağlı bağlılık gelişmektedir. Son olarak içselleştirme, işgörenin bir modeli taklit etmesi ya da bu modelin değer ve özelliklerini benimsemesinin de dahil olduğu psikodinamik süreci ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

1.2.1.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın dinamik bir yapısı vardır. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi farklı faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmektedir. İşgörenler bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012). İşgörenlerin örgütlerine bağlılığının yüksek olması verimliliği arttırabilecek bir unsurdur. Bu nedenden dolayı örgüt yönetiminin işgören bağlılığını sağlayan, arttıran ve azaltan unsurların bilincinde olması örgüt açısından önemli bir husustur (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olma üzere üç grupta toplanır (Bakan, 2011; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012; Tekingündüz, 2012).

1.2.1.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler şunlardır (Mathieu ve Zazaj, 1990; Zangaro, 2001; Gonza'les ve Guille'n, 2008; Bakan, 2011; Şenturan, 2014):

- Yaş
- Cinsiyet
- Medeni Durum
- Eğitim
- Bireysel Etkinlik
- Psiko-sosyal Özellikler
- Çalışma Süresi (Kıdem)
- Ücret
- İçsel Motivasyon, Çatışma Değerleri
- İşin Önemi
- Ailenin İmkânları

Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılıkla 48 farklı değişken arasında ilişki bulunmuştur. Bu değişkenlerden medeni durum, ücret, yaş, yetenek farklılıkları, faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Durna ve Eren (2005) genel olarak, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile işgörenlerin yaşı ve medeni hali arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, meslekte geçirdikleri süre arttıkça ve medeni durumları evlilikten yana değiştikçe örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları artmaktadır.

Literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgüte sağlayacağı katkının ücretinin karşılanması örgütler için zor olabilir. Eğitim düzeyi daha düşük olan işgörenlerin alternatif iş imkanlarının daha az olmasından dolayı mevcut örgütlerine bağlılıkları daha fazla olmaktadır (Bakan, 2011). Çalışma süresi (kıdem) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Gaertner ve Nollen, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990; Cohen, 1993). Örgütte uzun süre çalışarak emek harcayan

işgörenler belli bir statü kazanmakta ve terfi imkanları elde etmektedirler. Diğer bir ifade ile işgören için çalışma süresi kendisine yapılan bir yatırım olarak görülmektedir. Bu nedenden dolayı işgörenler kendilerini örgüte bağlı hissederler (Bakan, 2011).

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar bulunmuştur. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Singh vd., 2004; Dixon vd., 2005). Efeoğlu (2006) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Buna rağmen Topaloğlu ve ark. (2008) tarafından yapılan çalışmada Ankara'da ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete bağlı olarak değişmediği ifade edilmiştir.

Bireysel etkinlik, motivasyon ve iş tatmini işgörenlerin örgütsel bağlılık davranışlarını etkilemektedir. (Bakan, 2011). Literatürde bireysel etkinliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu da savunulmuştur (Saks, 1995). Vuuren ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan bir araştırmada bireysel etkinliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.2.1.3.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan örgütsel faktörler şunlardır (Boshoff ve Mels, 1995; Tiriyaki, 2005; Gonza'les ve Guille'n, 2008; Topaloğlu 2010; Bakan, 2011; Şenturan, 2014):

- Karar alma sürecine katılma durumu.
- Kariyer beklentileri ve ücret miktarı
- Ücret dışında sağlanan haklar ve diğer iş görenlerin sayısı.
- Rol belirsizliği ve rol çatışması.
- İşgörenlerin örgüt tarafından eğitim alma ihtimali

- İşgörene işiyle ilgili yapılan geri dönüşler
- Çalışma ortamını fiziksel koşulları
- Örgütsel adalet, güven ve iş doyumu.
- İşgören tarafından yapılan işin taşıdığı önem.
- İş güvenliği, tanınma ve yabancılaşma.
- Çalışma saatleri, ödüller ve rutin çalışma yaşamı.
- Liderlik tarzı,
- Örgüt politikaları
- Örgütsel destek
- İş özellikleri
- İletişim
- Örgüt Kültürü

Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütsel desteği, işgörenin çabalarına örgütün değer vermesi ve mutluluğunun örgüt tarafından dikkate alınmasına yönelik algılar ve işgörenler üzerinde etkili olan kural ve eylemlerin gönüllü olarak gerçekleştirildiğine dair işgören duyguları olarak tanımlamışlardır. Köse ve Gönüllüoğlu (2010), örgütsel desteği oluşturan unsurlardan kişisel gelişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tannenbaum ve diğerleri (1991) örgütsel bağlılık ile işgörenlerin eğitim motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bu durum, işgörenin örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda, aldığı eğitimden memnun olacağını ve eğitim performansının olumlu etkileneceğini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, işgörenin aldığı eğitim örgütsel bağlılığın oluşması veya güçlenmesini sağlarken, örgütsel bağlılık da işgöreni eğitim alması yönünde motive etmektedir (Bakan, 2011).

Örgüt politikalarının belirlenmesi sırasında örgüte en büyük katkı sağlayan lider davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Tekingündüz, 2012). Karahan (2008) tarafından yapılan çalışmada

örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderlere ve başarılı bir liderlik davranışına gerek duyulduğu ortaya konulmuştur. Dilek (2005) tarafından yapılan araştırmada ise dönüştürücü liderlik uygulamalarının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Aynı araştırmada devam bağlılığı ile dönüştürücü liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özellikleri örgütsel bağlılıkla orta düzeyde pozitif ilişkide bulunmaktadır. Benzer şekilde, doğru iletişim kanallarından ve zamanında bilgi alan yöneticinin iş çevresini güçlendirdiği ve böylece işgörenin bağlılığını arttırdığı dikkate alındığında, liderin kurduğu iletişimin bağlılıkla olumlu ilişkisi doğrulanmaktadır. Katılımcı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi, çeşitli araştırmalarla doğrulanmasına rağmen, çeşitli liderlik davranışları ile bağlılık arasındaki ilişkinin, çalışma ortamının diğer faktörlerine bağlı olarak durumsal özellikler içermektedir (Matheiu ve Zazaj, 1990).

Yönetici herhangi bir konuda karar vermeden önce karardan etkilenecek astların görüşlerini alarak, kararı işgörenlerle beraber verir. Karar alırken görüşlerine başvurulmuş işgören hem kendisine önem verildiğinden hem de alınan kararların amaçlarını daha iyi kavradığından, örgütün hedef ve değerlerini benimseyecek ve daha fazla çaba harcamaya istekli olacaktır (Bakan, 2011). Kararlara katılım, işgörenin örgütle bütünleşmesini ve işgörenin örgütsel kararlara bağlılığının artırılmasını sağladığı için örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etkiye sahiptir (Wallace, 1995).

İşgörenler, örgütsel amaçlar doğrultusunda sergiledikleri çabalarının ödüllendirilmesini beklerler. Örgütler ise işgörenden, yüksek performans ve örgütsel kurallara uygun davranmasını bekler ve işgörene katkısından dolayı ödül sunmayı kabullenirler. Bu değişim ilişkisi devam ettikçe işgören örgüte bağlılık gösterir (Bakan, 2011). Buna rağmen, Candan ve Çekmecelioğlu (2009), ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi isteklerin çok olmasının örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediğini, maddi isteklerin az olmasının ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. İşgörene verilen ödüllerin bağlılık düzeyi üzerinde güçlü ve pozitif etki yaptığı saptanmıştır. İşgörene

örgüt tarafından sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algıladığında örgütsel bağlılık düzeyleri olumlu yönde etkilenmektedir. İşgörenlerin elde ettiği gelirin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenin kazancı yaptığı işin prestijini belirtmektedir (Wallace, 1995).

Rol çatışması kavramı, Kılınç (1991) tarafından "aynı anda iki veya daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir işgörenin, rol beklentilerinden birisine diğerine uyulmasını güçleştirecek şekilde daha fazla uydun davranması" olarak tanımlanmıştır. Rol belirsizliği ise, belli bir görevi yürüten işgörenin sorumlu olduğu görevler hakkında gerekli bilgilere sahip olmaması durumu olarak tanımlanır (Esatoğlu vd., 2004). Allen ve Meyer (1990) rolün açıkça tanımlanmasının ve sorumluluklar arasında çatışmanın olmamasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Jaramillo ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada grup birlikteliği, iş tatmini, terfi olanakları, yönetici desteği ile birlikte rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığa etki eden nedenler olduğu ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada rol belirsizliği ile rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir.

İşgören, örgütün üyesi olduktan sonra örgütü ve yöneticileri hakkında izlenimler elde eder. Elde ettiği izlenimler ile örgütüne ve yöneticilerine ne kadar güvenebileceğini belirlemeye çalışır. İşgörenin edindiği deneyimler, örgütün ve yöneticilerin güvenilir olduğunu ifade ediyor ise, işgörenin örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bireylerin en mutlu olduğu yer kendilerini güvende hissettikleri yerdir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011).

İşgörenler; örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmek hem de harcadıkları emek ile ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde yararlanmak isterler (Bakan, 2011). Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet duygusu arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Yazıcıoğlu ve

Topaloğlu'na (2009) göre, örgüte duyulan adalet duygusunun artması örgütsel bağlılık düzeyini olumlu olarak etkileyecek, örgütsel bağlılık düzeyi olumlu olarak etkilenen işgören ise rolüne daha uygun davranacaktır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer kavram da iş tatminidir. Erkuş vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada işgörenin içsel ve dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

İşgören tarafından yapılan işin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılık için önemlidir. Daha düşük kıdemde çalışan işgörenlerin, örgütsel bağlılık düzeyleri yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörlerden daha çok etkilenirken, daha üst kıdemde çalışan işgörenin örgütsel bağlılık düzeyi işin özellikleri ve önem derecesinden daha çok etkilenmektedir. Bu tip işgörenler için yönetimde söz sahibi olma ve otonomi gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık için daha etkili olduğu anlaşılmıştır (Cohen, 1992).

Örgütün yapısal büyüklüğünün örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. Örgütün yapı olarak büyük olması, işgörenin örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilir. Büyük örgütler, işgörene daha az ya da daha uzun sürede terfi imkanları sunabilmektedir. Bu tarz örgütler aynı zamanda daha fazla sosyal veya mali faydalar da sunabilmektedir. İşgörenler arasında etkileşime dayalı fırsatlar sunarak işgörenlerin bağlılık düzeyleri artırılabilir (Yavuz, 2008).

Kariyer imkanları, işgörenele bilgi, beceri ve deneyimleri dikkate alınarak, aynı zamanda işgörenlerin görüşleri alınarak sunulur ise, işgörenler örgütün kariyer politikasının adil ve tarafsız olduğuna inanacaktır. Adil ve tarafsız kariyer politikasının varlığını kavrayan işgören yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olacaktır. Bu durumun aksine terfiyi hak eden işgörenler yerine başkaları terfi ettirilir ve terfi kararlarına işgörenin katılımı sağlanmaz ise, işgörenler örgütlerinin kariyer politikasının adil ve tarafsız olduğuna inanmayacaklardır. Bu durum işgörenin düşük örgütsel bağlılığına ve alternatif iş imkanları arayıp örgütten ayrılmasına veya işgörenin örgütte düşük iş tatmini ve performans düzeyi ile çalışmasına neden olacaktır (Bakan, 2011).

Yöneticilerin örgütsel bağlılığı arttırmaları için örgüt kültürüne yön vererek bir bağ oluşturmaları gerekir. İstenilen bir örgüt oluşturmada ideal bir çalışma ortamı yaratmak gereklidir. Yönetimin, işgörene değerli bir işgören olduğunu hissettirmesi, karar alma sürecine dahil etmesi, işgörenin çabalarının taktir edilmesi, esnek ve samimi örgüt içi iletişimin olması örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Örgüt içerisindeki yarışmalar ve törenler, işgörenler arasındaki çatışmaları azaltırken örgüt yönetimindeki kopuklukları da ortadan kaldıracaktır (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde çeşitli iş özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmektedir. Bunlar; işin motive etme derecesi, işin güçlük derecesi, geribildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma, iş zenginleştirme olarak sıralanmaktadır. İşgörenlerin işleriyle ilgili olarak planlama, örgütlenme ve kontrol edebilme konusunda yetki ve sorumluluk sahibi olmaları durumunda, kendilerine verilen işleri başarıyla gerçekleştireceklerdir. Bu durum ise işgörenin örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005).

İşgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise örgüt içerisindeki iletişimdir. Örgüt içerisinde etkili bir iletişim varlığı, işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttırmakta ve işe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık davranışı gibi örgütü olumsuz etkileyecek faktörler ortadan kaldırılmaktadır. Etkili bir iletişim sistemi ve örgütsel amaçları dikkate alan işgörenlerle çalışma imkanı olan örgütler, rekabetçi olabilmekte ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmektedir. İşgörenler de örgüte bağlılık duyduğu taktirde amaçlarına daha kolay ulaşmakta ve işinden zevk almaktadırlar (Ada vd., 2008).

1.2.1.3.3.Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan örgüt kaynaklı olmayan faktörler şunlardır (İnce ve Gül, 2005; Şahin, 2007; Bakan, 2011):

- Alternatif iş imkanları.
- Uzmanlık.

- İşsizlik durumu.
- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu.
- İlgili sektörün içinde bulunduğu durum.

Alternatif iş imkanların bulunup bulunmaması işgörenin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Alternatif iş imkanları bulunuyorsa, çalıştığı işten ya da çalışma ortamından memnun olmayan işgören, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Alternatif iş imkanlarının bulunmadığı durumlarda işgören örgütten memnun olmasa da örgütte kalmaya devam etmektedir. Memnun olamadığı halde örgütte kalmaya devam eden işgören, fazladan çaba sarf etmez ve örgütle bütünleşmez (Benkhoff, 1997). Ülkede işsizlik oranının yüksek oluşu alternatif iş imkanlarının bulunmamasını daha önemli kılmaktadır. İstihdam veya alternatif iş imkanları sadece işgörenlerin kişisel yetenekleri ile ilgili değildir. Örgütün faaliyet gösterdiği alan, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve bazı uluslararası değişkenler, işgörenlerin iş imkanları üzerinde sınırlayıcı etkiye sahiptir (İnce ve Gül, 2005).

İşgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmesinde etkili olan önemli faktörlerden biri, örgüt üyesi olduğu zaman dilimi içerisinde yaptığı yatırımlardır. İşe girmeden önce yapılan fedakarlıklar, alınacak emekli maaşı, statü, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim gibi örgütsel yatırımlar, örgütten ayrılma durumunda gelecekte maliyetleri arttırmaktadır. Örgütten ayrılma maliyetlerinin artmasıyla işgörenin de örgütsel bağlılığı artmaktadır (Morrow, 1983).

Profesyonellik, genel olarak işgörenin mesleğine olan bağlılık ilişkilidir. İşgörenin mesleği ile bütünleşmesini, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesini ifade etmektedir. Profesyoneller için bağlılık ikilem yaratan bir olgu olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir deyişle, profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütsel bağlılık değerlidir. Örgütlerin mesleki gelişime destek oldukları takdirde, profesyonellerin mesleki bağlılıklarını olumsuz yönde, örgütsel bağlılıklarını ise olumlu yönde etkiledikleri ifade edilir (İnce ve Gül, 2005). Kurumsallaşmış örgütlerde çalışan profesyonellerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Profesyonel işgörenler ile örgütün amaç ve değerlerin uyumludur. Örgütler,

profesyonel işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını yüksek düzeyde tutmak için, çeşitli kariyer olanakları geliştirmesi gerekmektedir (Wallace, 1995).

Örgütsel bağlılığın, bağımlı bir değişken olarak yaş, eğitim, kıdem, ödül, iş stresi arasındaki ilişkiye ilişkin literatürdeki araştırma sonuçları Çizelge 1.2.1.3.3.1' de verilmiştir (Reichers, 1985).

Çizelge 1.2.1.3.3.1. Bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık ile ilişkili olan faktörler (Reichers, 1985)

Araştırmacılar	Yıl	Örnek	Belirleyiciler (İlişkiler)
Alutto, Hrebiniak & Alonso	1973	Öğretmen, Hemşire	Yatırımlar (Yaş, Eğitim, vb.)
Bartol	1979	Bilgisayar Mühendisleri	İş Tatmini
Brown	1969	Kamu Çalışanları	Tatmin Gereksinimi
Buchanan	1974	Kamu/Özel Sektör Yöneticileri	Grup Normları, İş Güçlüğü, Beklentilerin Karşılanması, İmaj Güçlendirme, Kişisel Önem Duygusu
Farrell & Rusbult	1981	Öğrenci ve Sanayi İşçisi	Yatırımlar, Ödül, Maliyet, Alternatifler
Fukami & Larson	1984	Sendikalı Basın Çalışanları	Kıdem, İş Alanı, İş Stresi (-), Üst İlişkileri, Sosyal Katılım
Grusky	1966	Özel Sektör Yöneticileri	Ödül, Maliyet
Hall, Schneider & Nygren	1970	Orman İşgörenleri	Akınlık Tatmini, Güvenlik Gereksinimi
Hrebiniak & Alutto	1972	Öğretmen, Hemşire	İş Stresi, İş Tatmini, Görev Süresi
Kiesler & Sakumura	1966	Öğrenci	Harici Ödül (-)
Lee	1969 1971	Bilim Adamı	Kıdem, Kişi-Örgüt Amaç Uyumu, Mesleki Prestij
Morris & Sherman	1981	Sağlık Çalışanları	İş Stresi, Yeterlilik, Yaş, Eğitim
O'Reilly & Coldwell	1980	Aday İşgören	İş Tecrübelerinde Belirleyici olma, İş Tatmini, Geri Dönülmezlik
Rusbult & Farrell	1983	Muhasebeci, Hemşire	Ödül, Maliyet, Alternatifler

Çizelge 1.2.1.3.3.1.Devam Bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık ile ilişkili olan faktörler (Reichers, 1985)

Araştırmacılar	Yıl	Örnek	Belirleyiciler (İlişkiler)
Schneider, Hall & Nygren	1974	Orman İşgöreni	İmaj/Örgütsel Amaç Uygunluğu, Kıdem
Sheldon	1971	Bilim Adamı	Yaş, Kıdem, Pozisyon
Steers	1977	Bilim Adamı, Mühendis	Başarı Gereksinimi, İş Özellikleri, Grup Normları
Stevens, Beyer & Trice	1978	Kamu Sektör Denetçileri	Rol Yüklenimi, Kıdem, İşe Katılım
Stumpf& Hartman	1984	Öğrenci/Yeni İşgören	Kiş-i-İş Uygunluğu, Performans, İş Tatmini
Wiener & Gechman	1977	Öğretmen	Katılım, Tatmin
Welsh & LeVan	1981	Hastane İşgörenleri	İş Gerilimi, İş Tatmini, Yaş, Kıdem

1.2.1.4.Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın çıktıları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşebilir. Örgütün amaçları kabul edilebilir olmadığı takdirde işgörenlerin bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütün dağılmasını hızlandırırken, örgütün amaçları kabul edilebilir ve gerçekçi olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlar doğurma olanağı vardır (Wiener, 1982). Örgütsel bağlılık dereceleri “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık” ve “yüksek dereceli bağlılık” şeklinde sınıflandırılır. Her bir bağlılık düzeyinin hem işgören hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Randall, 1987; Balay, 2000; Bayram, 2005; Doğan ve Kılıç, 2007).

Düşük derecede örgütsel bağlılık duygusu; işgörenin örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirme, örgüt için fazladan emek harcaması ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin güçlü olmadığı durumdur. Orta düzey bağlılık, işgörenin ahlaki ve etik değerlerle örgüte bağlanmasını ifade eder. Yüksek düzey bağlılık ise, işgörenin örgüte olan inancı, emek harcama isteğinin ve örgüt üyeliğine devam etme isteğinin en yüksek durumda tutum ve eylemlerle gerçekleşir (Koç, 2009).

1.2.1.4.1.Düşük Derecede Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyinde işgören, kendisini örgüte bağlayan kuvvetli tutum ve eğilimlere sahip değildir. Düşük örgütsel bağlılığın hem işgören hem de örgüt için önemli sonuçları bulunmaktadır (Balay, 2000). Düşük örgütsel bağlılık işgörenin örgüt ile arasındaki ilişkinin oldukça düşük olduğu ve örgütün amaç ve değerlerini gerçekleştirme için gereken tutum ve davranışları sergilemediği durumu ifade eder. Düşük örgütsel bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer (1990) tarafından belirlenen örgütsel bağlılık boyutlarından devamlılık boyutunu ifade etmektedir. Devam bağlılığı, işgörenin üyesi olduğu örgüte yaptığı yatırımlardan dolayı örgüt üyeliğini sürdürme isteğinden kaynaklanır. İşgören yatırımları, emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler ve işgörenin yaptığı iş nedeniyle edindiği özel becerilerdir (Koç, 2009).

Olumlu Sonuçlar: Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, hem işgörenler, hem de örgüt için dolaylı ve pozitif sonuçlar içermektedir. Örgütten ayrılmayı düşünen işgören, yeni iş imkanları arayacağından, insan kaynaklarının daha etkin kullanıma zorunluluğu oluşmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık duyan işgörenler örgütte bulunmadığı zamanlarda, diğer işgörenlerin eylemlerinde iyileşme olabilir ve çalışma ortamındaki değişiklik işgörenlerin yeni yeteneklerinin ortaya çıkması ihtimalini doğurur (Kaplan, 2010).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık uzun vadede örgüt için olumlu sonuçlar oluşturabilecek şikayet ve itirazlarla sonuçlanır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık duyan işgören, kendisini örgüte bağlayan kuvvetli tutum ve eğilimlere sahip olmamakla birlikte, işgörende yaratıcılık ve gelişmeye olan istek meydana gelebilir. Örgüt informal olan sözü geçen iletişim sisteminden vaktinde faydalanırsa, örgüt için maliyetli olabilecek sorunlarla başa çıkabilir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan işgörenlerin örgütten ayrılması ile işgörenler tarafından olası zararlar sınırlandırılabilir ve ayrılan işgörenlerin yerine gelecekler örgüte yeni beceriler konusunda katkı sağlar (Randall, 1987).

Olumsuz Sonuçlar: Düşük bağlılık düzeyi, işgörenin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıf olduğunu belirtir. Dolayısıyla, düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip işgörenler, örgüt için tercih edilmeyen işgörenlerdir. Düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler, fırsat elde ettiği durumda üyesi olduğu örgütten ayrılmayı istemektedirler (Koç, 2009). Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler, bireysel görevleriyle ilgili daha az çaba gösterecekler ve grup bağlılığının oluşması için de daha az emek harcayacaklardır. Dolayısıyla, bu durumda olan işgörenler örgüt için en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak ifade edilir. Örgütlerine ve işlerine daha az bağlılık duyan işgörenlerin örgütsel beklenti normları sadece çıkarıcı amaçlara dayanır. Düşük örgütsel bağlılık, işgörenlerde genellikle yüksek oranda işten ayrılma ve devamsızlık la sonuçlanmasına rağmen, işgörenin işten ayrılma ve devamsızlık davranışı sektördeki iş koşulları ve iş alternatiflerinin az olması nedeniyle sınırlanır (Blau ve Boal, 1987).

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının işgören açısından en belirgin olumsuz yönü işten ayrılmaları nedeniyle kariyerlerinin olumsuz etkilenmesidir. Kanter (1997) yöneticilerin güvenilir işgörenleri tercih ettiğini, ne istediğini bilmeyen ve örgüte bağlanamayan işgörenleri dışladıklarını belirtmiştir. Örgütsel bağlılığını ispatlayamayan işgörenlerin yüksek kademelere terfi etme ihtimalleri daha azdır. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler genellikle gelir ve iş güvenliği kaybı, yalnızlık, ek ödeme kaybı, istemedikleri işleri yapma, iş yükünün artması ve taciz boyutunda rahatsız edilme gibi olumsuz durumlarla karşılaşır (Randall, 1987).

Düşük örgütsel bağlılık dedikodu, itiraz ve şikayetlere neden olmaktadır. Bu nedenle, örgüt olumsuz olarak anılır, müşterilerin güveni kaybolur, değişimlere uyum sağlamakta zorluk yaşanır ve gelir kayıpları oluşur. Örgüt içerisinde oluşabilecek zararlı informal iletişim, örgütün otoritesini tehdit eder ve üst yönetiminin meşruluğu sorgulanır duruma gelir. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler, örgüt dışı ilgi gruplarına daha fazla zaman ayırırlar. Örgüt dışı ilgi gruplarının, örgüt içindeki ilgi gruplarına göre kontrol edilmesinin daha zor olması örgüt için sorun oluşturur (Randall, 1987).

1.2.1.4.2.Orta Dereceli (İlmlı) Bağlılık

Orta dereceli bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer (1990) tarafından belirlenen örgütsel bağlılık modellerinden normatif bağlılığa karşılık gelmektedir. Orta dereceli bağlılık, işğörenlerin örgüt üyeliğine devam etmeyi kendileri için bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılık göstermesinin ahlaki ve etik yönden doğru olduğunu hissetmeleri söz konusudur (Koç, 2009).

Orta dereceli bağlılık işğören tecrübesinin yoğun, ancak örgütsel özdeşleşmenin tam olarak gerçekleşmediği bağlılık durumudur. Orta dereceli bağlılık duyan işğörenler, sistemin kendilerini tekrar şekillendirmesine izin vermez. Bu nedenle birey olarak işğörenler kimliklerini korumak için çaba harcayacaklardır. Orta dereceli bağlılık düzeyinde olan işğörenler, örgütün tüm değerleri yerine bazı değerlerini kabul ederler. İşğörenlerin gruplarındaki sınırlı bağlılıkları göz önüne alındığında, işğörenler işleyen sistemlere kısmen bağlı kalır (Randall, 1987; Bayram, 2005). Doğal olarak bireyin genellikle kendisinden beklenen tüm rol beklentilerini cevap vermesi mümkün değildir. Çünkü, işğörenin yaşam alanının sadece bir bölümü örgütsel rol ile doludur (Katz ve Kahn, 1977).

Olumlu Sonuçları: Orta dereceli bağlılık, işğörenin örgütüne sınırsız bağlılık duymadığı bağlılık düzeyidir. Örgüte orta düzeyde bağlılık duyan işğörenler, sistemin kendilerini tekrar biçimlendirmesine direnir ve birey olarak kimliklerini korumak isterler. İşğörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları arttıkça sadakat ve görev duyguları güçlenir. İşğörenin daha fazla örgüte bağlanması aidiyet, güven ve etkinliği artırır (Randall, 1987).

Orta dereceli bağlılık düzeyinde işğörenler, örgütün isteklerine cevap verirken, hem örgütle özdeşleşmeyi hem de, kişisel değerlerini korumaya devam ederler. Böylece işğörenler toplam değer ve kuralları kabul ederken, bunlardan temel olmayan ve zararlı olanları reddeden yaratıcı bireyselliklerini yansıtır. Dolayısıyla işğörenlerin örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte çalışma süresi artmakta, örgütten ayrılma niyeti az olabilmekte ve daha yüksek iş tatmini duyması

sağlanmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı azalır (Randall, 1987)

Olumsuz Sonuçlar: Örgüte orta dereceli bağlılık, olumlu sonuçların yanı sıra olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarmaktadır. Orta dereceli bağlılık düzeyine sahip işgörenler, topluma karşı sorumluluğu ile örgütüne olan bağlılığı arasında çatışma yaşayabilirler. Dolayısıyla bu durum, kararsızlığa ve örgütün işleyişindeki verimin düşmesine neden olabilir (Bayram, 2005).

Orta derecede bağlılık duyan işgörenler işverenlerine yeteri kadar önem vermezler. Bu nedenle, işgörenler üst kademelere geldiklerinde sınırlı bağlılıkları dahilinde, kendilerini gerçekleştirmede zorlanacakları bir uzlaşma gerekliliği içinde bulurlar. Sınırlı bağlılık duyulan durumlarda işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir üretme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önem kazanmaktadır. Çünkü bu durumlar örgütleri beklenmeyen durumlarda esneklik sağlamaktadırlar (Randall, 1987).

1.2.1.4.3.Yüksek Derecede Örgütsel Bağlılık

Yüksek derecede örgütsel bağlılık düzeyinde işgören örgüte güçlü tutum ve eğilimler ile bağlılık geliştirir. İşgörenin örgütle olan özdeşleşmesi sonucunda yüksek derecede örgütsel bağlılık, hem işgören hem de örgüt bakımından yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Balay, 2000). İşgören, örgütüne yüksek derecede örgütsel bağlılık geliştirdiğinde, örgütün amaçları için gerekli emeği sarf etmektedir. Diğer yandan işgören örgüt üyeliğine devam etmek için şiddetli bir arzu duymaktadır (Koç, 2009).

İşgörenin yüksek derecede bağlılık duyması Allen ve Meyer (1990) tarafından belirlenen örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık boyutuna karşılık gelmektedir. Yüksek derecede örgütsel bağlılık, işgörenleri duygusal olarak örgüte bağlayan ve üyesi oldukları örgütün bir parçası olmaktan memnun olmalarını

sağlayan, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan doğmaktadır (Wiener, 1982).

Olumlu Sonuçları: Yüksek derecede bağlılık "Örgüte sadık kal ki örgüt de sana sadık olsun." anlayışına dayanır. Yüksek derecede bağlılık işgörene, mesleğinde başarı ve gelirden tatmin olma sağladığı gibi, dış baskılara rağmen örgüte yüksek derecedeki sadakatini de sürdürür. Örgüt ise işgöreni sadakati karşılığında terfi ve yetki devri gibi olanaklar ile ödüllendirir (Randall, 1987). Yüksek düzeyde bağlılığın uzun vadeli bir sonucu ise, örgütsel sadakat duygusunun meydana gelmesidir. Sadakat, işgörenin örgütü ile özdeşleşme, bağlanma ve adanma derecesinin sonucudur. Diğer bir deyişle, örgütsel sadakat duygusuna sahip işgörenlerde, hangi şartlar altında olursa olsun karşılıksız bir psikolojik aidiyet duygusu ile tutum ve davranışları oluşmaktadır (Koç, 2009).

Yüksek derecede bağlılık örgüt için de çeşitli olumlu sonuçlar meydana getirir. İşgörenin yüksek derecede bağlılığı, örgüt yönetimine güven veren kararlı işgücünün oluşmasına neden olur. Kararlı ve güven veren işgücü, örgüt amaçlarını gönüllü olarak kabul eder. Dolayısıyla işgören en verimli ürünü ortaya koymak için çaba harcar (Randall, 1987).

Yüksek derecede bağlılık duyan işgörenler aynı zamanda işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyesi olurlar. Değerli işgörenlerin, yaptıkları işten, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından ve ücretlerinden tatminleri yüksek olmaktadır. Diğer bir yandan, yüksek derecede bağlılık duyan işgörenler örgüte yeni giren işgörelere deneyimlerini aktararak akıl hocalığı yapabilmektedirler. Örgüt için yüksek bir değere sahip işgörenlerin örgütten ayrılmaları, mutsuz olmaları, örgüt amaç ve değerlerinin değişmesi, iş tatminsizliği ve beklediği ödülleri alamadığı durumda gerçekleşir. İşgörenlerin örgütten ayrılması durumunda ise, yerlerini doldurmak için örgütün çeşitli maliyetlere katlanması gerekir. İşgörenler yüksek derecede örgütsel bağlılığa rağmen, düşük derecede işlerine bağlılık duyabilirler. Yüksek derecede bağlılık duyan işgörenler işlerine önem vermeseler de örgütle güçlü özdeşleşme durumundadırlar. Dolayısıyla, işgörenlerin

bireysel görevlerine ilişkin çabaları değil ancak, örgüte bağlılık ve örgütü koruma çabaları üst düzeydedir. Bu işgörenlere örgütün birleşik üyeleri denmektedir. Örgütün birleşik üyelerinin, örgüt dengesi ve örgütün devamlılığının korunmasında önemli rolü vardır. Örgütsel devamlılık, büyük oranda işgörenlerin rollerini yerine getirmeleri ile gerçekleştirilir. Örgütün birleşik üyeleri, kendi tercihleri ile örgütten ayrılmadıkları gibi örgütün devam kurallarında da informal olarak ihlalde bulunmazlar (Blau ve Boal, 1987).

Olumsuz Sonuçları: Durkheim (1951) yüksek derecede bağlılığın, işgörenin yüksek derecede örgütle özdeşleşmesine ve kimliğinin örgüt içerisinde yok olacağına değinmiştir. Yüksek derecede örgüte bağlı işgörenler, örgüt içerisinde daha etkin olmak için çaba gösterdiklerinde aile ilişkilerinde sorunlar çıkabilir. Yüksek derecede bağlılık duyan işgörenler, zamanlarının çoğunu örgütleri için harcadıklarından ailesine yönelik sorumluluklarını yerine getirememekte ve işgörelere iş ve aile yaşamlarında dengesizlikler oluşmaktadır. Dolayısıyla işgörenler hem kişisel hem de toplumsal yabancılaşma yaşarlar (Randall, 1987).

Yüksek derecede örgütsel bağlılık, işgörenin kendilerini geliştirmelerini ve hareketlilik imkanlarını olumsuz etkileyebilmektedir. İşgörenin gelişiminin ve hareketliliğinin sınırlandırılması yaratıcılığı ve yeniliği baskılamakta, gelişmeye ve değişime direnç geliştirmektedir. Yüksek bağlılık derecesi, iş dışı ilişkilerde stres ve gerginlik, zorlamayla oluşan uyum ve insan kaynaklarının verimsiz değerlendirilmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Bayram, 2005).

Örgüt yüksek sadakatten fayda sağlasa da, aşırı sadakatin verimliliğe zarar verdiği ifade edilmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek derecede bağlılık gösteren, fakat örgütün gerektirdiği koşullara uyum sağlamayan işgörenleri örgüt bünyesine çekebilir. Yüksek derecede bağlılık örgütün esnekliğinin azalmasına, önceki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya neden olur. Dolayısıyla, geçmişten gelen uygulamaların yerleşik hale gelmesi söz konusu olur. Çünkü örgüte yüksek derecede bağlılık duyan işgörenler alternatif tepkiler geliştiremez. Yüksek derecede bağlılığın bir diğer olumsuz yönü ise, işgörenlerin örgüt adına yasal veya

etik olmayan eylemlerde bulunmasıdır. Örgüt tarafından belirlenmiş standart çalışma esaslarında gerçekleşen herhangi bir sapma yüksek bağlılık duyan işgörenler tarafından sorgulanmaz. İşgörenlerin sergilediği olumsuz eylemlerin potansiyel sonuçları; mevcut ve muhtemel müşterileri ve ortakları kaybetme, kamu baskısı ve devlet düzenlemeleri ile karşı karşıya kalmaktır (Randall, 1987).

1.3.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti kavramı psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin incelediği bir konudur. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak nokta, işgücü devrinin en önemli belirleyicilerinden birinin işten ayrılma niyeti olduğudur (Elangovan, 2001). İşgören devri oldukça kapsamlı bir konu olup, tüm yönlerini içeren bir tanım yapmak zordur. Genel anlamda işgören devri, belirli bir dönemde bir örgütün çalışan kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketleri olarak tanımlanır (Şimşek vd., 2011).

İşgücü devrinin iki farklı yönü bulunur. Bunlardan ilki, gönüllü işten ayrılma iken ikincisi ise, işgörenin işten örgüt tarafından çıkarılmasıdır. İşgörenin gönüllü olarak örgütten ayrılması kendi isteği ile gerçekleşirken, işgörenin işten çıkarılması ise örgüt tarafından alınan kararlarla gerçekleşir (Shaw, vd., 1998).

İşten ayrılma niyeti, işgörenin gönüllü olarak örgütten ayrıldığı durumlarda söz konusudur. İşgörenin işten ayrılması temel haklarından birisidir. İşgörenler örgütsel veya kişisel nedenlerle örgütlerinden ayrılabilirler. (Can vd, 2009). Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için işgörelere ihtiyaç duyarlar. Örgütteki işgörelerde işten ayrılma niyeti bulunması veya işgörelerin örgütten ayrılması örgütler için istenmeyen durumların oluşmasına sebep olabilir (Çağ, 2011).

1.3.1.İşten Ayrılma Niyeti Tanımı

Günümüzde örgütler işgören sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Örgütler için sadece nitelikli işgörenleri örgüt bünyesine almak öncelikli değildir. Örgüt üyesi olan tecrübeli işgörenlerin örgüt üyeliklerini devam ettirmelerini sağlamak da aynı derecede önceliklidir. Örgütlerin bu durumu dikkate almaları ve işgücündeki ayrılışları en aza indirmek için çözüm yolları aramaları gerekmektedir (Dawley vd., 2010).

Literatürde işgörenlerin örgütten ayrılma kararı bir süreç olarak açıklanmaktadır. Süreç olarak ifade edilen işten ayrılma kararının farklı aşamaları bulunmaktadır. İşgören örgüt üyeliğini sonlandırmadan önce üyesi olduğu örgütte yürüttüğü işini kendi yargılarına göre değerlendirmektedir. Dolayısıyla işgörenin iş tatmini gibi tutumları örgüt üyeliğini sonlandırmada etkili olabilmektedir. İşgören işi ile ilgili değerlendirmelerinden sonra işten ayrılmayı düşünme sürecine girmektedir. İşten ayrılmayı düşünme sürecini alternatif işlerin aranması takip etmektedir. Alternatif işler değerlendirildikten sonra işgörenin işten ayrılma niyeti gelişmektedir. İşten ayrılma niyeti gelişiminden sonra işgören örgüt üyeliğini sürdürme veya sonlandırma kararı almaktadır (Sheridan ve Abelson, 1983; Erigüç, 1994).

Süreç olarak değerlendirilen işten ayrılma niyeti ile ilgili öne çıkan bir diğer boyut ise tahmin edilebilirliktir. Muchinsky ve Tuttle (1979) araştırmalarında işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin tahmin edilebileceğini ortaya koymuşlardır. İşten ayrılma niyetinin tahmin edilebilmesi için farklı değişkenler dikkate alınmaktadır. İşten ayrılma niyetinin öngörülebilmesi için kullanılan değişkenlerden biri, işgörene işi ile ilgili olarak, geleceğe yönelik planlarının ne olduğunun sorulmasıdır. Tahmin etmeye yönelik değişkenler işgörenlerin niyetleri olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin önceden tespit edilmesi için değerli bir ölçüt olarak ifade edilir (Erigüç, 1994).

İşten ayrılma niyeti yönetim bilimcilerin ve sosyologların üzerinde durduğu bir konudur. İşten ayrılma niyetinin, üzerinde durulan bir konu olmasının nedeni yapılan

Çalışmalarda işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz etki yarattığına ilişkin sonuçların elde edilmesidir. İşten ayrılma niyeti önemli olan örgütsel bilgi, kültür, yetenek ve işgücü kaybına neden olduğu için yeniden işe almanın sonucu gerçekleştirilen oryantasyon ve eğitim maliyeti gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olur (Harvey vd., 2008).

İşgörenin işten ayrılma durumu örgütler için farklı açılardan önemlidir. İşten ayrılan bir işgörenin aynı işte bir daha çalışmaması veya aynı işi farklı bir örgütte sürdürmesi ihtimali bulunmaktadır. İlk durumda, örgüt bünyesinde yetiştirdiği yatırım yaptığı personeli kaybetmektedir. Örgüt tarafından işe alınan başka bir işgören için örgütün tekrar benzer maliyetlere katlanması gerekebilmektedir. İşten ayrılan işgörenin başka bir örgütte çalışmaya başlaması durumda ise örgüt, yetiştirdiği işgörenin farklı bir örgüte katılması nedeniyle çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilir (Ayhan, 2013).

İşten ayrılma niyetine sahip bir işgörene müdahale edilmezse zaman geçtikçe işgörenin işten ayrılma niyeti örgüt üyeliğini sonlandırma davranışına dnyecektir. Diğer bir ifade ile, işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının bir önceki aşamasıdır. İşgörenin işten ayrılması gerçekleştikten sonra geri dönüş ihtimali yoktur. İşten ayrılma niyeti olan işgörenler için gerekli önlemler alınırsa işte kalmaları sağlanabilir. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti dikkate alınması gereken bir kavramdır (Yıldız, 2008).

Literatürde, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışının belirtisi olduğu kabul edilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişki birçok unsurdan etkilenmektedir. Bunlardan bazıları örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde ifade edilebilir (Allen vd, 2005).

İşgörenin farklı nedenlerden dolayı geliştirdiği işten ayrılma niyeti, örgütten ayrılması olarak ifade edilemez. Diğer bir ifade ile örgütten ayrılma davranışını tanımlamaz. İşten ayrılma niyeti, işgörenin uygun fırsat ve imkanlara sahip olduğunda örgüt yeliğine son vereceğini ifade eder. Bazı koşullarda işgörende

oluşan işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışına dönüşmeyebilir. İşgörenlerin kişisel özellikleri, psiko-sosyal durumları ve çevresel faktörler işgörenin işten ayrılma davranışını sergilemesine engel olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004).

İşten ayrılma niyeti kavramını Martin (1979), işgörenlerin örgütten ayrılma seviyesi olarak tanımlar. Rusbult ve diğerleri (1988) ise işten ayrılma niyetini, işgörenlerin çalışma koşullarından memnun olmadıkları durumda göstermiş oldukları aktif ve yıkıcı eylemler olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi işte ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olarak ifade edilebilir (Çağ, 2011).

İşgörenin işe girmesi ve işten ayrılması bir döngü olarak tanımlanır. Çeşitli seçeneklerden birine karar veren işgören işe başladığında örgütsel sosyalleşme başlar. Sosyalleşme sürecinde işgören örgütü etkilerken örgüt de işgöreni etkilemektedir. Dolayısıyla işgören iş doyumuna, örgütsel bağlılık duygusuna ve iş motivasyonuna sahip olur. İşgörenin iş doyumunu, motivasyonu veya örgütsel bağlılık duygularından biri veya birkaçının düşük düzeyde olması işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işgören başka iş fırsatları bulma çabasına girer. Uygun alternatif bulan işgören üyesi olduğu örgütten ayrılır (Stephen ve Hartman, 1984).

İşgörenlerin örgütten isteyerek ayrılma davranışının altında, işten ayrılma niyetleri bulunmaktadır. Örgüt yönetimine, mevcut politikalara, diğer işgörelere tepki göstererek işten ayrılanlar, işten ayrılma davranışını gönüllü olarak sergilemiş sayılmazlar. Gönüllü olarak işten ayrılma planlı olarak gerçekleşir ve planlanmış davranış teorisi olarak ele alınır. Anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi işten ayrılma niyeti gönüllü ve planlı olarak oluşur (Özdevecioğlu, 2004; 98).

Özellikle yüksek performansla çalışan işgörenlerin örgütten ayrılması örgütler tarafından istenmeyen sonuçların doğmasına neden olur. İşgörenin işten ayrılma davranışını göstermeden önce işten ayrılma niyeti geliştirmesi, ayrılma davranışı öncesinde önemli bir uyarıdır. İşten ayrılma niyeti aşamasında, nedenlerin

araştırılarak belirlenmesi, ve ortadan kaldırılması işgörenin örgüte tekrar kazandırılmasını sağlar (Arı vd., 2010). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi işten ayrılma davranışının öngörülebilmesini sağlar. Dolayısıyla örgüt, muhtemel ayrılmaları önlemek için önlem alabilir (Rusbult vd., 1988).

Örgütsel davranış literatüründe, işten ayrılma niyeti ile çeşitli teori ve kavramların ilişkili olduğu ifade edilir (Lacity vd., 2008). Bunlar:

- Herzberh'in çift faktör teorisinde bulunan hijyen ve motivasyon faktörlerinin karşılandığı durumlarda işten ayrılma niyeti düşer.
- Moslow tarafından ortaya konan ihtiyaç teorisinde bulunan faktörler karşılandığında işten ayrılma niyeti azalır.
- İş tatmini, işgören hareketliliği teorisi, kurumsal seçeneklerin bulunması ve iş arama niyeti işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.
- İşgören örgüt uyumu teorisine göre uyum söz konusu olduğunda işten ayrılma niyeti azalır.
- İşgören hareketliliği teorisine göre, işin karakteristiğinin iş doyumuna etkisi nedeniyle işten ayrılma niyetini etkiler.
- İş - yatırım modeline göre, işgörenin işi için yaptığı yatırım ve çabalar sonucu elde ettiği ödüller ve iş tatmini işten ayrılma niyetini etkiler.

1.3.2.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Hizmete yeni giren veya genişlemekte olan örgütler dışında işe alınmalar, işten ayrılmalar sonucu boşalan pozisyonların doldurulmasını ifade etmektedir. İşgörenin işten ayrılmasını etkileyen faktörler incelenirken üzerinde durulan konu işten ayrılmalardır. Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler genel olarak kişisel, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Şimşek vd., 2011; Çağ, 2011).

1.3.2.1. Kişisel faktörler

Demografik unsurlar olarak da adlandırılan kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, ve gelir gibi etkenleri içermektedir. İşgörenin, genç yaşlarda aldığı kararlar ile yaşının vermiş olduğu olgunlukla aldığı kararlar arasında fark bulunmaktadır. Medeni durum ve aile yapısı gibi unsurların da işten ayrılma niyetinde önemli etkileri vardır (Demir ve Tütüncü, 2010).

Kadın işgörenlerin işten ayrılma oranları erkek işgörelere göre daha fazladır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kadınların evlenip, çocuk sahibi olduklarından ve genellikle yarı vasıflı veya vasıfsız olarak çalıştıklarından işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Günümüzde iş dünyasına giren kadınlarda, önceki yıllara göre işten ayrılma niyeti daha az oluşmaktadır. Ev işlerinde gerçekleşen kolaylıklar, kreşler, örgütlerin kadın işgörelere bakış açısı ve yaşam harcamalarının artması bu gelişime neden olmuştur. Son olarak kadın işgörenlerin eğitim düzeylerinin artması da işten ayrılma niyetlerini olumsuz olarak etkilemiştir (Şimşek vd., 2011).

Demografik faktörlerden olan eğitim düzeyi de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan bir çalışmada lisans eğitimi almış işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu sonucun eğitilmiş işgörenlerin daha fazla iş imkanı bulmalarından kaynaklandığı öne sürülmüştür. İşgörenin aldığı eğitim ufkunu genişletmekte ve yeni düşünce biçimleri geliştirmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenin iş konusunda beklentilerinde artış meydana gelmektedir (Lambert, 2006).

Kişisel faktörler içerisinde değerlendirilen medeni durum faktörü de işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Evli olan işgörenlerin işten ayrılma niyeti geliştirme olasılığı evli olmayan işgörelere göre daha azdır. Ayrıca işgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin varlığı işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin bakmakla yüklü olduğu kişilerin varlığı işten ayrılma niyeti oluşturma ihtimalini azaltmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986).

Weisberg ve Kirschenbaum yaptıkları çalışmada, eğitim düzeyi ve mesleki beceri arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bekar işgörenlerin evli işgörelere göre daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991).

İşgörelerin işten ayrılmaları, daha çok ilk çalışma yılında gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalarda hizmet süresi ile işten ayrılmaların ters orantılı olduğu anlaşılmıştır (Şimşek vd., 2011). Eren ve Saraçoğlu (2011) yaptıkları çalışmada da hizmet süresi arttıkça işgörelinin işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer demografik faktör olan yaş hakkında yapılan çalışmalar, yaşça daha büyük olan işgörelerde işten ayrılma niyetinin gençlere oranla daha az olduğunu ortaya koymuştur. Daha genç işgörelerin henüz meslek eğilimlerini ve seçimlerini tamamlamamaları bu duruma neden olmaktadır (Eren, 2012). İşten ayrılma niyeti oluşturarak işgörelinin işten ayrılması üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise işgörelinin beklentilerini karşılayamamasıdır. Yapılan bir çalışmada işgörelerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerden biri olarak mesleki beklentilerini karşılayamamaları olarak ifade edilmiştir (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

İşten ayrılma niyetini etkileyen kişisel faktörler genel olarak şunlardır (Varol, 2010; Ökten, 2008; Gershon vd, 2007; Hwang ve Kuo, 2006; Cotton ve Tuttle, 1986):

- Cinsiyet
- Medeni durum
- Örgüt içerisindeki pozisyon
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları
- Aile ilişkilerinde yaşanan değişimler (ölüm, evlenme, vb.)
- İşle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi
- Fizyolojik ve psikolojik nedenler
- Başka bir işe karşı duyulan sempati

- Yaşam şartlarında olan değişiklikler
- İş tecrübesi
- Beklentilerin karşılanmaması

İşgörenlerin kişilik özellikleri işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bazı işgörenler diğerlerine göre daha fazla işten ayrılma eğilimine sahiptirler. İşgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen özellikleri şunlardır (Zimmerman, 2008):

- Dışadönük işgörenlerin işten ayrılma niyetleri farklı şekillerde gelişebilir. Dışadönük işgörenler, daha sosyal oldukları için diğer işgörenlerle ve yönetimle ilişki geliştirebilirler. Dolayısıyla işten ayrılma niyetleri daha az olacaktır. Diğer bir durumda ise, dışadönük işgörenler, diğer iş olanaklarına açık oldukları için işten ayrılma niyeti geliştirebilirler.
- İşgörenlerin duygusal olarak istikrarlı olması işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler. Duygusal olarak istikrarlı işgörenler örgüt içerisinde güvensizlik ve olumsuzluk hissetmezler.
- Sempatik olan işgörenler çevreye daha uyumlu ve diğer işgörelere karşı daha anlayışlıdır. Dolayısıyla diğer işgörenlerle daha iyi ilişkiler kurar. Sonuç olarak sempatiklik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.
- İşgörenin yaptığı işlerin karmaşık olmasının da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır. İş zenginleştirme, monotonluğu azaltarak verimliliği arttırdığı için işgören üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Örgüt içindeki bazı işgörenler ise, sorumluluğu daha az ve basit iş yapmak isteyebilirler. Dolayısıyla iş karmaşıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ilişki de gelişebilmektedir.

1.3.2.2.Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan örgütsel faktörler daha çok işgörenin kendi tercihi ile örgütten ayrılmasına neden olmaktadır. Örgütsel faktörleri önlenebilir

faktörler olarak dikkate almak gerekir. Faktörlerin bir kısmı örgütsel, bir kısmı ise işgörenin yaptığı işle arasındaki ilişkilerden kaynaklanır (Şimşek, 2011).

Literatürde işgörenlerin işten ayrılmaları üzerine yapılan birçok çalışmada işten ayrılma niyetinin büyük ölçüde işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatmini kavramları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gaertner, 1999). Gül ve diğerleri (2008) çalışmalarında işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin artması durumunda işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık düzeyi daha düşük olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Rusbult, vd., 1988).

Örgüt iklimi işgörenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için örgütün tüm kademelerinin cesaretlendirilmesi, işgörenlerin fikirlerinin adil olarak incelenmesi, işgörenlerin risk almalarını teşvik etmek, katılımcı yönetim anlayışının ve işbirliğinin olması ile iş tatminini arttırmak da işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olmaktadır. Örgüt iklimi faktörlerinden olan yönetimin desteği iş doyumunu olumlu olarak etkilerken işten ayrılma niyetinin de azalmasına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005).

Örgütsel destek de işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında etkili olmaktadır. Yapılan bir çalışmada işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerde örgüt tarafından desteklendikleri yönünde bir algı oluşması, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010).

Ücretlendirme sistemi, işgörenin işten ayrılma niyetini ve dolayısıyla işten ayrılma davranışını etkilemektedir. İşgörenin işten ayrılmasına; uzun süreli devam eden düşük işe giriş ücreti, ücretlerin düzenli olarak incelenmemesi veya arttırılmaması neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer faktör de çalışma ve iş koşullarıdır. İşgören tarafından yapılan işin kendisine uygun olması işten ayrılma davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma ortamının

monotonluğu ve çok gürültülü olması da işten ayrılma davranışlarının oluşmasında etkili olmaktadır. İş ve çalışma ortamı kaynaklı ayrılmaların önüne geçebilmek için örgütler iş rotasyonuna gitmelidirler (Şimşek, 2011).

Şahin (2011) yaptığı bir çalışmada lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit etmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Poyraz ve Kama (2008) yaptıkları çalışmada ise, iş güvencesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş güvencesi algısı, ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Aynı çalışmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre işgörenlerin, iş tatmini düzeylerinin artması, işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır.

İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlerden biri de diğer işgörenler ile olan ilişkilerdir (Ardıç ve Döven, 2004). Stres, işten ayrılma niyetinin oluşmasına etkili bir faktördür. İşe bağlı yaşanan stres, işgörenlerin örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır. Güvenli ve istikrarlı olmayan bir örgüt içerisinde gelişen iş güvencesinin, işin sürekliliğinin, örgütsel adaletin olmaması, işgörenlerin tatmin düzeylerini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla işgörenin stres düzeyi artmakta ve işten ayrılma niyeti geliştirmesine neden olmaktadır (Qureshi vd., 2012). Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları çalışmada da iş performansı, iş arkadaşlarından memnuniyetin ve rol açıklığının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer faktör de örgüt tarafından işgörene sunulan eğitim olanaklarıdır. Yönetici ve iş arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılmaları ve eğitimler ile edindikleri becerileri kullanmaları konusunda cesaretlendirilen işgörenler daha az işten ayrılma niyeti geliştirmektedirler. İşgörenlerin öğrenme motivasyonu, örgütün sunduğu eğitim imkanları ve bireysel kazanç konusundaki algıları işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellemektedir (Sabuncuoğlu, 2007).

Tükenmişlik sendromunun da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan işgören, işten ayrılma niyeti geliştirebilir. Tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerden iş bulma ihtimali yüksek olan, yeni bir iş aramaya başlar ve işini değiştirmek için çabalar; iş bulma ihtimali düşük olan işgören, doğru zamanı ve uygun ortamın oluşmasını bekler. Tükenmişlik sendromu yaşayan işgören düşük performansla çalışır ve yeni bir iş fırsatı olduğunda örgütten ayrılır (Keser, 2012).

Moore (2000) yaptığı çalışmada tükenmişlik sendromuna neden olan algılanan iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması ve ödül adaletsizliğinin işgörenlerde tükenmişlik sendromuna neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetinin gelişmesine neden olduğu saptanmıştır.

İşgörelere sunulan imkanlar, emeklilik ve sigorta planlarının varlığı, işgörelerin güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması, örgütte işgörelerin çocukları için kreş hizmetinin sunulması ve maddi yardım imkanlarının varlığı ile işgörelerin sorumluluklarına daha fazla yoğunlaşmasına, ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmede destek olunmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işgörelenin işten ayrılma niyeti geliştirmesinin önüne geçilebilmektedir (Lee vd., 2008).

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan örgütse faktörler örgütün yönetim veya üretim süreçlerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu sorunların giderilmesinde yönetimin önemli etkisi bulunmaktadır. Yukarıda yapıla açıklamalar ışığında örgüt kaynaklı işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler aşağıda olduğu gibi özetlenebilir (Ökten, 2008; Alica, 2008; Griffeth, 2000; Şahin, 2011; Cotton ve Tuttle, 1986) :

- İşletmenin şehir merkezinde veya dışında kurulmuş olması
- Lider-üye etkileşimi
- Yapılan işin türü ve zorluk derecesi
- Olumsuz örgütsel koşullar (işgörelenin sık sık yer değiştirmesi ve çalışma koşullarının katı olması)

- Ücretlendirme sisteminin doğru kurulamaması (adil ücretlendirmenin yapılmaması ve performans değerlendirmesinin yapılmıyor olması)
- Örgütsel adalet algısı
- Çalışma arkadaşı ile ilişkiler
- Örgüt iklimi
- İş tatmini
- Örgütsel bağlılık
- Örgütsel destek
- Stres

1.3.2.3.Örgüt Dışı Faktörler

Çeşitli örgüt dışı faktörler, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. yapılan bir çalışmada, işten ayrılma niyeti üzerinde en yoğun etkili olan örgüt dışı faktörler iş algısı ve sendikaların varlığı olarak belirtilir. İş alternatiflerinin durumu ise, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir. Sendikaların varlığı ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu ortamlarda işgörenler daha az işten ayrılma niyeti geliştirmektedirler (Cotton ve Tuttle, 1986).

Örgüt dışı faktörler nedeniyle de işgörenler işten ayrılabilirler. İşgörenin işten ayrılması üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörler makro ekonomik ve sosyal kaynaklıdır. Örgüt dışından kaynaklanan faktörler örgüt tarafından engellenemeyen faktörlerdir. Çünkü işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörler örgütlerin etki alanları dışında kalmaktadır. Diğer bir yandan örgüt dışı faktörler işgörenlerin örgüt tarafından işlerine son verilmesine de neden olabilmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgüt dışı faktörler genel olarak aşağıdaki gibidir (Cotton ve Tuttle, 1986; Arınç ve Döven, 2004; Ökten, 2008; Şimşek, vd., 2011).

- Mevcut ekonomik durumunun işgücü piyasasına etkisi
- Mevcut ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi

- Oturmuş bir işgören sınıfının yerleşmemiş olması nedeniyle tarım ve sanayi kolları arasında gidip gelen işgörenler
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi halinde, işyerini değiştirme beraberinde meslek değiştirmeyi de getirmektedir.
- Teknolojik değişimler, otomasyon ve reorganizasyon
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti
- Yeni işgörenlerin işgücüne katılma oranı
- Sendikanın varlığı
- İşsizlik oranı ve iş algısı

1.3.3. İşten Ayrılmanın Sonuçları

İşgörenler kişisel nedenlerle, çalışma koşullarından dolayı veya daha iyi iş olanakları sağlayan örgütlere geçmek için üyesi oldukları örgütlerden gönüllü olarak ayrılabilirler. İşgörenin gönüllü olarak örgütten ayrılması, örgütler için önemli olduğundan ayrıntılı olarak incelenmelidir. İşgörenin gönüllü olarak örgütten ayrılması, bazen bir örgütün kadrolaşmada yaptığı hatayı düzeltmesine ve örgüte taze kan girmesine imkan tanır da, işten ayrılan işgörenlerin sayısının fazla olması örgüte pahalıya malolmaktadır. İşten ayrılan işgören için yapılan tedarik, seçim ve eğitim biçimindeki yatırımlar boşa yapılmış olur (Bingöl, 2003).

1.3.3.1. İşten Ayrılmanın Örgütsel Sonuçları

İşten ayrılma niyeti sorunu, günümüz örgütlerinin hemen hemen hepsinin problemi olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu durumlarda müşteri memnuniyeti ve gelecekte elde edilebilecek gelir ve karlılık azalmakta, dolayısıyla kurumsal verimlilik olumsuz yönde etkilenmektedir (Zimmerman, 2008). İşten ayrılma niyetinin kurumsal etkililiği olumsuz yönde etkilemesi, konuyu yöneticiler bakımından önemli kılmaktadır (İşçi, 2010). İşten ayrılma özellikle belli bir uzmanlık alanına ve tecrübeye sahip olunması gereken işlerde istenmeyen bir

durumdur. Her tecrübeli personelin örgüt için yetiştirme maliyeti ve işe ilk girdiği zamanlarda yaptığı hataların olumsuz sonuçları vardır. Ayrıca ilgili işin belli bir uzmanlık alanını gerektiriyor olması nedeniyle örgütün işe uygun işgöreni hızlı bir şekilde bulamama ihtimali vardır. Örgüte yeni giren işgörenin işe alışana kadar yaşayacağı verim düşüklüğü, insan kaynakları departmanının yeni işgören istihdamı için yapacağı çalışmalar ve eğitim harcamaları da örgütler için ayrı bir harcama gerektirir (Hinkin ve Tracey, 2000; Eren, 2014).

Örgütten ayrılma davranışına dönüşmemiş işten ayrılma niyetinin, işgörenin diğer davranışları üzerinde etkileri vardır. İşgörenden beklen performansta ve çıktılarda azalma olma ihtimali vardır. Çünkü işgörenin örgüt üyeliğini sürdürmeme düşüncesi vardır. İşgören ilk fırsatta örgütten ayrılacaktır. Örgütsel davranış yazınında asıl olan işgörenin istekli olarak örgüt üyeliğini sürdürmesidir (Özdevecioğlu, 2004).

Örgütten ayrılan yüksek performanslı işgören yerine, düşük performanslı bir işgören örgüte katılabilir. Yüksek performanslı işgören yerine düşük performanslı işgörenin örgüte katılması, örgütün rekabet avantajını olumsuz etkileyecektir. Ayrıca yaşanan bu işlevsel olmayan işgücü devri; hizmet kalitesinin düşmesi, yeni sisteme katılımın az olması ve bilginin değişiminden kaynaklanan karmaşıklığı gibi olumsuz sonuçların doğmasına neden olur (Yang, 2008).

İşgörenlerin örgüt üyeliğini sonlandırmasının en önemli olumsuz etkisi, örgütlerin katlanmak zorunda kaldığı yüksek maliyettir. Örgütlerin katlanmak durumunda olduğu maliyetler şunlardır (Weisberg ve Kirsschenbaum, 1991; Yılmaz ve Halıcı, 2010; Şimşek vd., 2011):

- İşgören seçme ve yerleştirme sırasında insan kaynakları departmanının giderleri (mülakat evraklarının hazırlanması ve sağlık muayenesi gibi) ve örgüte yeni katılan işgörenin örgüte katkısından daha fazla ödeme yapılması örgütler için maliyet unsurudur.

- İşgörenlerin örgütten ayrılması, eğitim masraflarını artırır ve işgücünün istenilen düzeyde olmasını engeller.
- Örgütten ayrılmalar nedeniyle geride kalan işgörenler arasında dedikodu ve endişe ortamının oluşması etkinliği olumsuz etkiler.
- Örgütten ayrılan işgörenin yerine yenisi gelene kadar üretim kaybı yaşanır.
- Örgüte yeni katılan işgörenlerin makine ve teçhizatı etkin kullanamaması nedeniyle verim azalır.
- İşgören devrinin iş kazalarının artmasında etkili olması örgütler için ayrı bir maliyet unsuru olmaktadır.
- Örgütten ayrılan işgörenin örgüt üyeliğine son verdiği günden itibaren örgüte yeni katılan işgörenin çalışmaya başlayamaması ve işe geç gelmesi nedeniyle maliyetler artar.

İşten ayrılmalar bir örgütün başarı derecesinin göstergesi olarak ele alınabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma bakımından olduğu kadar, insan kaynakları departmanı hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı işten ayrılmalarla anlaşılabilir. İşten ayrılmaların yüksek olduğu işletmelerde doğru seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin doğru işlemediği anlaşıldığı gibi, tatmin edici bir ücretlendirme ve terfi sisteminin olmadığı veya bu konularda eksikliklerin olduğu da anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışma şartlarının kötü olduğu ve işgörenle yöneticiler arasındaki iletişimin eksik olduğu anlaşılmaktadır (Eren, 2014). İşten ayrılma nedeniyle oluşan yüksek personel değişim oranı, iş kazalarının artmasına, ürün veya hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Son olarak örgütte işten ayrılmaların yüksek olması, mevcut işgörenlerin üzerinde güvensizliğin ve moral bozukluğunun oluşmasına neden olur (Kaya, 2008).

İşten ayrılmalar hem ülke ekonomisinde hem de örgüt düzeyinde çeşitli olumlu durumlar meydana getirebilmektedir. İşten ayrılmalar ekonomi bağlamında ele alındığında, işgücünün örgütler ve bölgeler arasındaki değişimine emek seyyaliyeti denir. İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi emek seyyaliyetini etkileyen bir faktördür. Gelişmekte olan ülkeler için emek seyyaliyeti daha büyük önem taşımaktadır. Emek seyyaliyeti, genel anlamda ekonomik gelişmeye olumlu etkisini,

meslekler arası, sektörler arası ve bölgeler arası alanda gösterir. İşgörenlerin kendi istekleri ile işten ayrılmaları, farklı sektörlerde büyümekte olan örgütlerin ihtiyaçlarını karşıladıkları taktirde makro açıdan faydalı olmaktadır (Şimşek vd., 2011).

İşten ayrılmalar ile örgüt için olumlu gelişmeler de yaşanabilir. Bunlar; düşük performanslı çalışanın yer değiştirmesi, işe yeni gelen çalışanlar ile yeni teknoloji ve bilginin örgüte girmesi, politika ve uygulamalarda yapılacak değişikliklere karşı direncin azalması, maliyetleri azaltma fırsatı, mevcut yapıdaki esnekliğin artması ve diğer geri çekilme davranışlarında azalma olarak ifade edilebilir (Mobley, 1982).

Çok sık olmamakla beraber işten ayrılmalar örgüt amaç ve hedefleri için olumlu etki yaratabilir. Örgüte yeni işgörenlerin girmesi örgüt dinamizmini arttırmakta, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgüt bünyesindeki işgörenler arasında da yönetim tarafından arzu edilen düzeyde rekabet ortamı oluşturulur (Yılmaz ve Halıcı, 2010). İşten ayrılmalar örgüte taze kan sağladığı sürece faydalı olmaktadır. Düşük verimler çalışan bir işgörenin yerine başka bir işgören almak veya yeni işe alınan işgörenin önceki örgütlerden edindiği mesleki bilgi ve tecrübelerden yararlanmak, örgütler için yararlı olmaktadır (Şimşek 2011).

1.3.3.2.İşten Ayrılmanın İşgören Açısından Sonuçları

İşgörenin işten ayrılması yalnızca örgüt için değil, işgören için de olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. İşgören işten ayrıldığı durumda çeşitli kayıplar yaşar. Bunlar; işgörenin yeni işinde kaza geçirme ihtimalinin artması, işsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi, yeni bir işe giren işgörenin uyum sorunu yaşayarak çeşitli psikolojik zorluklar çekmesidir (Şimşek, 2011).

İşgörenin işten ayrılmasının kendisi için oluşturacağı olumsuz sonuçlardan birisi de yeni iş başvurusunda örgütlerin işgören hakkındaki çıkarımlarıdır. İşgörenin

kişilik özellikleri, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı iş değişiklikleri nedeni ile örgütler tarafından sorgulanmaktadır. İşgörenin sürekli iş değiştirmesi bir sonraki işine girişinde örgütler tarafından kendisine temkinli yaklaşılmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

İşgören açısından işten ayrılma, birçok riski içeren önemli bir karardır. Bunlar alternatif fırsatlar hakkındaki belirsizlik, ücret kaybı, hareket maliyeti (bir işten diğerine geçiş), değer verilen iş ilişkilerini kaybetmek şeklinde sıralanabilir. İşgörenin iş değişimi ile yaşayacağı stres, sosyal destekte ve aile desteğinde yaşanabilecek aksaklıklar, kariyer planında gerileme yaşanması ve kazanılmış faydaların kaybedilmesi de işgören açısından oluşabilecek olumsuz durumlar arasında sayılabilir. Bu sebepten dolayı işten ayrılma niyetini ortaya koymak işten ayrılma davranışını gerçekleştirmekten daha kolay olarak gözükmektedir (Mobley, 1982; Allen, vd., 2005).

İşten ayrılmanın işgören açısından muhtemel olumlu sonuçları da bulunmaktadır. İşgörenin yeni örgütünde daha iyi işgören ve örgüt uyumunu yakalaması daha az stres yaşamasını ve yeteneklerini daha iyi kullanmasını sağlayabilmektedir. İşgörenin örgütten ayrılmasıyla kazancının artması, kariyer avantajı yakalaması, kendini daha iyi geliştirebileceği bir ortama girmesi ve yeni çevrede yeniliğin teşvik edilmesi diğer olumlu durumlar arasındadır (Mobley, 1982).

İşten ayrılma, işgörenin kendi isteği ile daha avantajlı bir iş bulmak için gerçekleşiyorsa işgörene fayda sağlayabilir. Vasıflı işgören az, buna karşılık vasıfsız işgörenin çok olduğu durumlarda, birçok örgüt diğer örgütlerde yetişmiş işgücünü kendilerine çekmek için cazip iş koşulları oluşturmaktadır. Dolayısıyla vasıflı işgücü için işten ayrılma avantajlı olmaktadır (Şimşek, 2011).

1.3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşgörenlerin örgütten ayrılmalarını azaltmak için, işgörenlerin ayrılma nedenlerinin belirlenmesi, örgüt ortamında verimliliğin sağlanması ve işgörenlerin daha iyi çalışma ortamına sahip olması gerekir. İşten ayrılma, ülke ekonomisi, toplumsal etkileri ve karlılığın arttırılması için incelenmesi gereken bir durumdur (Tütüncü ve Demir, 2003).

Dalton ve diğerleri (1981) işten ayrılma eylemini, işlevsel ve işlevsel olmayan işten ayrılma olarak iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. Araştırmacılara göre işlevsel işten ayrılma, işgörenin örgütten ayrılmak istemesi ve örgütün de bu konu ile ilgili olmamasıdır. Örgütün işgören hakkındaki değerlendirmeleri olumlu değildir. İşten ayrılma kararı örgüt için faydalı olacaktır. İşlevsel olmayan işten ayrılma ise, işgörenin örgütten ayrılmak istemesine rağmen örgütün işgörenin ayrılmasını istememesi olarak tanımlanır. Yapılan sınıflandırmalardan anlaşılacağı üzere örgütler işlevsel olmayan işten ayrılmaları önleyecek tedbirleri almalıdır.

İşgörenlerin örgütten çıkarılması ya da örgütten kendi isteği ile ayrılmasına neden olan faktörlerin analiz edilmesi gerekir. İşten ayrılma davranışına neden olan unsurları ortadan kaldırmak için, etkin bir insan kaynakları planlaması ve iş analizi yapılmalı, yönetim sisteminin etkin olması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, ücret sistemi ve terfi imkanlarının geliştirilmesi, iş garantisinin olması ve sosyal hakların geliştirilmesi gerekir (Tütüncü ve Demir, 2003).

Örgütler, işten ayrılmaları engellemek için işgörenlerin örgütsel bağlılık geliştirmelerini sağlamalıdır. Üyesi olduğu örgüte kendini ait hissederek işgören, örgütü bir aile olarak düşünerek kendini bu ailenin bir parçası olarak gören, örgütün kendisi için yaptığı eğitim ve destek faaliyetlerinin bilincinde olan işgörenler yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Dolayısıyla işgörenler örgüt üyeliklerine devam etme eğiliminde olacaklardır. İşten ayrılmaların, net mal varlığı daha düşük olan işgörenlerde yoğunlaşması, insan kaynakları departmanının ücret yönetimi üzerinde çalışması gerektiğini ortaya koymaktadır. Daha fazla ücret alabilmek için örgüt

üyeliğinden ayrılmaların arkasında işgörenlerin eşlerinin çalışmaması gibi farklı nedenler de bulunmaktadır. İşten ayrılmaların nedenlerini araştırmak örgütün çözüm yolu geliştirmesini sağlar (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

İşgörenlerin örgütten ayrılma nedenlerini değerlendirmek için gerekli bilgileri sağlamak üzere mülakatlar (görüşmeler) yapılmalıdır. Görüşmeler genellikle insan kaynakları departmanı temsilcisi tarafından gerçekleştirilir. İşgörenle yapılan görüşmelerde hangi nedenlerle ayrılmak istediği öğrenilir. Böylece yapılan görüşme ile işgörenin örgütten ayrılması engellenemezse bile, ayrılma nedenlerinin ortadan kaldırılması yönünde çalışmalara başlanır. İşgörenin örgütten ayrılması esnasında yapılan görüşmelerin dışında, işgörenlerin örgütten tamamiyle ilişkilerini kesmelerinden bir süre sonra dışarıdan bir uzmanla bu işgörenler ile görüşme yaptırılmalıdır. Böylece işgörenin işten ayrılma nedenleriyle ilgili daha net bilgiler edinilebilir (Bingöl, 2003).

Literatürde, işten ayrılma niyeti üzerinde yapılan çalışmalarda işten ayrılmaların eğitim seviyesi daha düşük olan işgörenlerde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenler örgüte ilk girdiklerinde etkili bir eğitimin verilmesi işten ayrılmaları oranlarını düşürebilir. Ayrıca, işgören seçim sisteminin düzeltilmesi ve örgütteki işler ile işe başvuranların uyumlu bir şekilde eşleştirilmesi, işgörenlerin isteyerek örgütten ayrılmalarının önüne geçilmesini sağlayabilir (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Örgüt bünyesinde bulunan yetkin işgörenlerin örgütten ayrılmaması için örgüt yönetiminin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (St. Amour, 2000; Tütüncü ve Demir, 2003; Firth vd., 2003; Tuna, 2007):

- Yönetim sisteminin iyi bir şekilde kurulması, etkin ve verimli bir şekilde işlemesi gerekir.
- Örgüt üyesi olan işgörenler arasında uyumun sağlanması için işe alım sürecinde davranış tabanlı mülakat kullanarak doğru işgören örgüte alınmalıdır.

- İşgörenlerin örgüt üyesi olduktan sonra ilk haftalarda başarı elde etmeleri örgüte bağlanmaları konusunda etkili olur.
- Terfi olanaklarının bulunduğu inanan işgörenler, örgüt üyeliğini sürdürmede daha istekli olurlar. Terfilerin örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi işgörenin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etki yaratır.
- İşgörenlerin yetenek ve ilgilerinin örgüt ortamı ile uyumlaştırılması gerekir.
- Ücret dışındaki motivasyon faktörleri ile işgören motivasyonu artırılmalıdır. Ödüllendirmelerin doğru ve kişisel olması gerekir. İşgörene kişisel olarak verilen ödül, örgütün geneli için verilen bir ödülde daha etkili olmaktadır.
- Örgüt içerisinde problem çözümüne işgörenlerin de katılımı sağlanmalıdır. Örgüt problemlerinin çözümüne tüm işgörenler katılmalıdır. Dolayısıyla işgörenler kendilerini örgüte ait hissederler.
- İşgörenlerin yürüttükleri işlerin zenginleştirilmesi ile işgörenler monoton bir iş ortamından kurtulabilirler.
- Örgüt yönetimi tarafından söylenenlerin uygulamaya konması gerekir. Örgüt genelinde ortak değerlerin oluşturulması gerekir.
- İş analizleri yapılmalı ve iş tasarım yöntemleri kullanılmalıdır.
- İşgörelere kendilerini geliştirme imkanı sunulmalıdır.
- İşgörelere yeterli sosyal imkanların sunulması gerekir.
- Örgütün insan kaynakları planlamasına önem vermesi gerekir.
- İşgörenlerin örgüt yönetiminin kendilerini önemsediklerini bilmesi gerekir.
- Örgüt içinde işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekir.
- İşgörelere iş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının verilmesi gerekir.
- Örgütte işgörenler arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gerekir.

İşgörenlerin örgütten ayrılmaları üzerinde etkili olan önemli faktörler arasında mesleki yıpranma, meslekten beklentilerin karşılanamaması ve ücret yetersizliği bulunduğu için işgörenlerin yıpranmalarını engel olacak önlemlerin alınması gerekmektedir. İşgörene performansı hakkında yapıcı geri dönüşler işgörenin meslekten beklentisizliklerinin önüne geçilmesini sağlar. Örgüt üyelerinin ortak amaçlarının olması gerektiği düşünüldüğünde, tüm örgüt üyelerinin ortak amacın ne olduğunu bilmesi ve ortak amaçla özdeşleşmesi gerekir. Maaş, ikramiye, sosyal

güvenceler gibi işgörenin özlük hakları işten ayrılma niyeti bakımından önemli bir yerdedir. Eşit ve adil yapılan ödemeler işgörenlerin örgütten ayrılmalarını önleyecektir (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını engellemek için, yöneticilerin işgörelere örnek olması, hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi, geri bildirim yapılması ve yaratıcı fikirlerin örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, işgörenlerin yaratıcı fikirler üretmesi ve eylemde bulunması için cesaretlendirilmesi, işlerini önemli olarak görmesi, kendilerini özgür hissetmesi, fikirlerinin objektif olarak değerlendirildiğini bilmesi, projelerine yatırım yapılması, yönetimin destekleyici bir politika izlediğini bilmesi işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını engellemektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

1.4.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki ilişkilerin daha sağlıklı gelişmesine olanak sağlar. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içinde birbirleri ile kurdukları iletişimin tutarlı olması ile meydana gelir. İşgörenlerin örgütün amaç ve değerlerine bağlı olma düzeyleri ile örgütsel güven ölçülmektedir (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içerisinde birbirlerine dürüst, güvenilir ve adil davranmaları ile meydana gelir. İşgörenin adil, güvenilir ve dürüst davranışları ile oluşan örgütsel güven, işgörenlerin örgütlerine karşı oluşturdıkları bağlılık duygularını da geliştirmektedir. İşgörenlerin yöneticiye ve örgüte karşı geliştirdiği güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim ve örgütsel amaçların paylaşımı, örgütsel bağlılık meydana getirmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık duyguları, benzer şekilde işgörenlerin örgüte olan güven düzeylerini de arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir (Demirel, 2008).

İşgörenler ile yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin varlığı örgütsel davranış literatüründe önem taşımaktadır. İşgörenlerin birbirlerine duydukları güven, yönetimin sorun çözme becerisini önemli oranda arttırmaktadır. İşgörenler arası güvenin düşük olduğu örgütlerde, işgörenler arası ilişkilerde yaşanan sorunlar, çarpıtmalar nedeniyle yanlış algılanabilir. İşgörenler arası güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, belirsizlikler ortadan kalkarak sorunlar daha etkili olarak ortadan kaldırılmaktadır (Zand, 1972).

Özbek (2006) yaptığı araştırmada, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı oluşturmada etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada üst yönetime güven ile örgüt içerisinde güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmakla beraber, üst yönetime olan güvenin örgüt içerisindeki güvene göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla yöneticeye karşı oluşan güvenin örgüt içersindeki güvene göre daha etkili bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin performansının artmasında ve motive edilmesinde örgütsel bağlılık ve güven düven duygularının önemli bir rolü vardır (Gider, 2010). Literatürde yapılan bazı çalışmalarda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmışken, bazı çalışmalarda da, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tan ve Tan, 2000). Güven ortamının gelişmediği örgütlerde işgörenlerin örgüte bağlılığı azdır. Örgütsel bağlılığın olmadığı bir örgütte ise, işgören performansı ve verimlilik düşük olacaktır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010). Tan ve Tan (2000) yaptıkları araştırmada ise, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Amerika'da kamuda çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir çalışmada, ilk amire duyulan güvenin, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlediği sonucuna ulaşılmıştır (Nyhan, 1999;).

Kidd ve Smewing (2001) yaptıkları araştırmada ilk amirin işgörelere güvenmesi ve saygılı davranışlar ile işgöreleri desteklemesinin örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşcan ve Sayın (2010) yaptıkları çalışmada örgütsel

bağlılık ve örgütsel güven duygusu arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güven ortamının olduğu örgütlerde işgörenler, sorumlulukları konusunda açıkça bilgilendirilir. Ayrıca örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler açık ve dürüst bir şekilde oluşur. Dolayısıyla, işgörenler örgütleriyle özdeşleşir ve örgütlerine bağlanırlar (Uygur, 2007).

Topaloğlu (2010) yaptığı çalışmada, adalet ve etik ölçekleri ile ölçülen örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Topaloğlu'na (2010) göre, örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli faktörlerden biri işgörenlerin örgütleri için geliştirdikleri güven duygularıdır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olmasına neden olacağı ileri sürülmektedir. Parker (2008) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, örgüte bağlılık da artmaktadır.

Örgüt içerisinde güven ortamının oluşması, örgüt içi işbirliklerinin artması; amaç oluşturma, performans ölçme, takım ruhu meydana getirme, işgören memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel faktörler üzerinde önemli etkiler yaratır (Huff ve Kelley, 2003). Yöneticilere güven, işgörenlerin örgüte ve gruba olan bağlılığını ve güvenini etkilemektedir. İşgörenlerin güven duygusunun düzeyi, örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu piyasalar dikkate alındığında işgörenlerin bağlılıkları önemli bir değer olarak öne çıkmaktadır. İşgörenin bağlılık düzeyinde düşüş, işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Wech, 2002).

Örgüte bağlılığı düşük olan işgörenler yeterince başarılı olamamaktadır. Kendi sorumluluklarını yerine getirmede başarılı olamamakla beraber, grup bağlılığının oluşmasında da daha az çaba harcarlar. Düşük örgütsel bağlılık; dedikodu ve şikayetlere neden olduğundan örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurur. Örgütsel bağlılığın olmadığı ortamda örgüte güven kaybolur ve örgüt gelişmelere ayak uyduramaz. Dolayısıyla, örgüt gelirlerinde azalma meydana gelir (Izgar, 2008).

Yöneticiye ve örgüte olan güven ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan bir çalışmada; yöneticiye ve örgüte olan güvenin, işgörenlerin duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, yöneticiye ve örgüte karşı güvenin normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır (Demirel, 2008).

1.5. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütlerin amaçlarını ve vizyonlarını gerçekleştirmesi, sürekli gelişmesi ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında, örgütsel güven önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde oluşan güven ortamı, grup verimliliğini arttırmakla beraber, işgörenlerin düşüncelerini ve görüşlerini rahatça dile getirmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin kendilerini savunma veya örgütü sabote etmeye yönelik eylemlerinin de önüne geçilmesine neden olmaktadır. Örgütsel güvenin, örgüt ve işgören üzerindeki etkilerinden yola çıkılarak, motivasyonu arttırdığı, işgören devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini engellediği sonucuna ulaşılmaktadır (Thomas vd., 2009).

Örgüt içerisinde güven ortamının oluşması, işgörenlerin moral düzeylerini yükselterek örgütsel adalet düzeyini arttırmaktadır. Ayrıca işgörenlerin iş stresini ve birbirleri ile olan çatışmalarını azaltmaktadır. Örgütsel güven ortamının olduğu bir örgütün üyesi olan işgörenlerde problem çözme becerisi ve sosyal sorumluluk alma eylemleri gelişmektedir. Güven ortamının yukarıda sıralanan etkilerine paralel olarak işgörelere işten ayrılma niyetlerini de azaltıcı etkide bulunduğu ifade edilir (Polat, 2009).

İşgörenlerin yönetime katılması için karar alma sürecine katılmaları gerekir. Yöneticilerin yönetim tarzını da ifade eden bir faktör olan karar verme sürecini kullanma tarzları onların demokratik veya otokratik yönetim anlayışlarını da ortaya koymaktadır. Artan rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için aldıkları önlemlerden biri işgörenlerin yönetime katılmaları

yönünde gerekli düzenlemeleri yapmaları ve işgörenlerin aktif katılımının oluşmasını sağlayacak güven ortamını oluşturmalarıdır (Wech, 2002).

Örgüt içerisindeki lider davranışları güven ve işten ayrılma niyeti bağlamında önem arz etmektedir. İşgören örgütteki liderlik tarzına güven duyduğu zaman işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilenmektedir. Diğer bir ifade ile işgören liderlerin sergilemiş olduğu davranışları olumlu olarak değerlendirdiğinde işgören lidere güvenmekte, dolayısıyla işgörenin işten ayrılma niyeti azalabilmektedir. Liderlerin davranışının işten ayrılma üzerindeki negatif etkisi, örgütsel güven değişkeninin de etkisi ile daha da artmaktadır (Özcan vd., 2012).

Literatürde, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmaların sonuçları; örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ilişki olduğu yönündedir. Örgütsel güven düzeyinin düşük olması, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek oluşu nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyini arttırırken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Derin, 2011; Balay, 2009). Brashear ve diğerleri (2003) yaptıkları araştırmada örgütsel güven ile iş tatmini arasında doğrudan, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında ise dolaylı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Yazıcıoğlu (2009) yaptığı bir çalışmada işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulmuştur. Araştırma sonucuna göre işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerinde yapılan araştırmalara göre, işgörenlerin örgütsel güven düzeyi, onların iş doyumları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009).

Rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için etkin ve verimli olarak çalışmaları gerekir. İşletmelerin uyugun çalışma ortamı yaratmak için dikkate alması gereken konulardan birisi de örgütsel güvendir. Örgütsel güven, sadece örgütlerin amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlamamakta, aynı zamanda işgörenlerin örgütte istekli olarak çalışmalarını ve huzurlu olmalarını da

sağlamaktadır. Güven ortamını inşa eden örgütlerin bu ortamın bozulmaması için gerekli örgüt politikalarını oluşturmaları gerekir (Şakar, 2012).

1.6.Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık işgörenler ve yönetim arasında bağ kuran önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, örgütte kalma niyeti, üyeliği sürdürme, davranışlar ve performans üzerinde etkili olan önemli bir faktördür. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık işten ayrılmaların ve devamsızlığın belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Chow, 1994).

Örgütsel bağlılık, örgütün başarı elde etmesi için, değerler, amaç ve kültür bağlamında değerlendirilen bir kavramdır. Örgütsel bağlılık kavramı; devamsızlık, verimlilik ve işten ayrılma niyeti, bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansın iyileştirilmesi için örgütsel bağlılık önemli bir faktör olmaktadır (Sığırı, 2007).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin alternatif iş imkanları bulunsa dahi işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından en önemli faydalarından biri de işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğine dair bulgulardır. Çünkü işten ayrılmalar durumunda örgütler, yeni işgören seçimi ve seçilen işgörenin eğitimi ve örgüte uyumu için çeşitli maliyetlere katlanmak zorunda kalırlar. Diğer bir yandan, işten ayrılma niyeti düşük olan işgörenler alternatif iş aramaktan çok örgütlerinde daha fazla başarılı olmak için çabalayacaklardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012). İşgörenler için alternatif iş imkânlarının çok miktarda olması bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir. İşgörenlerin üyesi oldukları örgütlerde kazandıkları becerilerinin başka örgütlerde işe yaramayacak olması ve kazanılan haklar işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini düşürmektedir (Cohen, 1992).

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi, örgütten ayrılan işgören sayısını azaltmaktadır. Dolayısıyla tecrübeli ve nitelikli işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirmeleri sağlanır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Örgütsel bağlılık

düzeyi daha yüksek olan işgörenler, örgüt üyeliğini daha uzun süre sürdürmek ve örgütün amaçları için çaba göstermek isterler. Örgütsel bağlılık işgörenlerde zamanla oluşmaktadır. Bağlılık düzeyi düşük olan işgörenler işten ayrılma davranışını sergilemeye yaklaştıkça, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da giderek düşmektedir (Clugston, 2000).

Literatürde, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi konu alan çeşitli araştırmaların sonuçları; örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu yönündedir. Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, ücretin, memnuniyetin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Reichers (1985) yaptığı araştırmada işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma davranışları arasında kuvvetli negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakar ve Ceylan (2005) yaptıkları araştırmada, işgörenlerin örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, işten ayrılma konusunda hissettikleri sorumluluk da artmaktadır. Günlük ve diğerleri (2013) ise yaptıkları araştırmada işgörenlerin örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmaya göre, işgörenin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Örgütler açısından örgütsel bağlılığın önemi, sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları arasında değerlendirilen, iş doyumunu, devamsızlık, işgören devri işgörenlerin örgüte olan bağlılığını oluşturması bakımından önemlidir. İşgörenin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması, hem işgören hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Olumlu sonuçlar; işgörenin örgüt üyeliğini uzun süre devam ettirmesi, işten ayrılma düzeyinde düşüş ve yüksek iş doyumunu olarak sıralanabilir (Sığı, 2007).

Sonuç olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek ise, işten ayrılma niyeti ve dolayısıyla işten ayrılmalar daha az olacaktır. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri düşük ise, işten ayrılma niyeti daha fazla oluşacak ve işten ayrılmalar

artacaktır. İlgörenlerin işten ayrılmasını engelleyen önemli faktörlerin başında ise, iş tatmini, işgörenin yaptığı yatırımlar, alternatif iş imkanlarının bulunmaması ve örgüt tarafından işgörene verilen ödüllerdir (Gül, vd., 2008).

1.7. Türkiye'de Hastanelerde Çalışan Memur ve Hizmet Alım Personelinin Sorunları

Hastanelerde çalışan memurlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 4. maddesinin A, B ve C fıkralarına göre istihdam edilmektedir. 657 sayılı kanunda 4A kadrosunda olanlar için, "Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanun kapsamında memur sayılır" ifadesi yer alır. Kanunda 4B kadrosunda olan işgörenler sözleşmeli personel için, "Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir" ifadesi geçmektedir. Son olarak 657 sayılı kanunda 4C kadrosunda olan geçici personel için, "Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir" ifadesi yer alır (Anonim, 1965).

Hastanelerde sağlık personeli dışı istihdam olarak da adlandırılan memurların çeşitli sorunları bulunmaktadır. Hastanelerde 4A kadrosunda olan memurlar diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan memurlarla aynı özlük haklarına sahiptirler. 4A kadrosunda olan işgörenler daimi memur olarak nitelendirilmektedirler. Daimi memur kadrosunda olmak işgörene iş garantisi sunmaktadır. Kadrosu 4B olan işgörenler sözleşmeli personel olarak tanımlanmakta ve sözleşmeleri 12 ayda bir

yenilenmektedir. Sözleşmelerin 12 ayda bir yenilenmesi işgörenler üzerinde bir baskı faktörü olabilmektedir (Bezirci, 2012).

Geçici personel sıfatıyla çalışan 4C kadrosunda olan işgörenler ise, özlük hakları bakımından daimi kadroya sahip memurlardan ve sözleşmeli personelden daha kötü durumdadır. Hastanelerde 4C kadrosunda çalışan işgörenlerin başlıca sorunları iş garantilerinin olmaması ve dönersermayeden pay alamamalarıdır. Kadrosu 4B ve 4C olan işgörenler çoğu yerlerde 4A kadrosunda çalışan daimi memurlarla aynı işleri yapmalarına rağmen, özlük hakları ve çalışma koşulları bakımından aynı şartlar altında değildir. Hastanede sağlık personeli dışında çalışan işgörenlerin görev, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmemiştir (Anonim, 2012).

Sağlık işgörenlerinin istihdamında 2003 yılında hazırlanan Sağlıkta Dönüşüm Programı ile köklü değişiklikler yaşanmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık hizmetlerinin sunumu ve örgütlenmesi bakımından değişiklikler yaşanmış ve Sağlık Bakanlığı'nın planlayıcı ve denetleyici bir aktör olması için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, sağlıkta sözleşmelilik ve hizmet alımı uygulaması da Sağlıkta Dönüşüm Programı ile başlamıştır. Dönüşüm sürecinde, aile hekimliği ve kamu hastane birliklerinde personel istihdamı sözleşmelilik esasına göre gerçekleşmekte, taşeron personel çalıştırma ile sağlık hizmetinin özel hukuk sözleşmeleri ile üçüncü kişilere yaptırılması yolu açılmakta ve yabancı sağlık personeli çalıştırma düzenlemesi ile özel hastane işletmeciliğinin geliştirilmesi ve ucuz işgücü ihtiyacının karşılanması amaçlanmaktadır (Sayan ve Küçük, 2012).

Sağlık işgöreninin hizmet alım yolu ile istihdam edilebilmesi için 2003 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 36. maddesinde değişiklik yapılmıştır. Sağlık Bakanlığı devlet memurları kanunundaki değişikliğe dayanarak "Sağlık ve Yardımcı sağlık Personeli Tarafından Yerine Getirilmesi Gereken Hizmetlerin Satın Alma Yoluyla Gördürülmesine İlişkin Esaslar ve Usuller" adlı bir düzenleme yapmıştır. Yapılan düzenlemeler ile, tüm sağlık personelinin dışarıdan hizmet alım yolu ile istihdam edilmesinin önü açılmıştır. Ayrıca, doğrudan istihdama yönelik düzenlemeler olmasa da 4734 sayılı Kamu İhale Kanununda radyoloji, görüntüleme,

laboratuar gibi tıbbi cihazların işletilmesine yönelik ihalelerde, sağlık işgörenlerinin de hizmet alımı içerisine dahil edildiği anlaşılmaktadır (Sayan ve Küçük, 2012).

Dışarıdan hizmet alımı gibi çalışma şekilleri işgören sağlığını olumsuz etkilemektedir. Çalışma saatlerinin uzunluğu, işin geçiciliği, iş güvencesinin olmaması ve iş kaybetme korkusu işgörenlerde çeşitli sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Ostry ve Spiegel, 2004).

Hak-İş (2014) tarafından 9 işkolunda 27 ilde, 85 işyerinde 5250 kamu hizmet alım personeli üzerinde yapılan çalışmada, Türkiye'de dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle istihdam edilen işgörenler en fazla belediyelerde ve sağlık sektöründe istihdam edildiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hizmet alım personelinin %56,1'i belediye ve bağlı şirketlerde, %29,4'ü sağlık sektöründe, %14,5'i diğer sektörlerde çalışmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan hizmet alım personelinin %93'ü 1000TL'nin altında gelir elde etmektedir. Ayrıca sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin %80'inin maaşlarını zamanında alamadıkları tespit edilmiştir. Gelir bağlamında sağlık sektöründe çalışan hizmet alım personelinin yaşam koşullarının uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Hizmet alım personeli eğitim düzeyleri bakımından incelendiğinde lise ve üniversite düzeyinde eğitim almış işgörenlerin %45,7'sinin belediyelerde ve bağlı sektörlerde, %37,8'inin sağlık sektöründe çalıştığı saptanmıştır.

Hizmet alım personelinin başlıca sorunu; iş güvenliği ve çalışma şartlarını da kapsayan iş sağlığı ve güvenliği problemleridir. Ayrıca hukuki düzenlemeler hizmet alım personelinin örgütlenmesine engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin sendikalaşması engellenmektedir (Anonim, 2014).

Taşkıran (2011) çalışmasında bir kamu hastanesinde temizlik personeli olarak çalışan hizmet alım personeli üzerinde yapılan çalışmada işgörenlerin sorunları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Düşük ücret
- Kadrolu işgörenler tarafından dışlanma
- Ağır iş yükü
- Sorumlu oldukları işlerin yanında, yönetim tarafından verilen görev tanımında olmayan diğer işleri de yapmak
- Sendikal örgütlenme eksikliği

Çalışma sonuçları dikkate alındığında hizmet alımı yolu ile hastanede çalışan işgörenlerin çalışma koşulları hem kendi sağlıkları hem de halk sağlığı bağlamında olumsuz sonuçlar doğurma ihtimali taşımaktadır. Temizlik personeli olarak işe alınan bir işgörenin, profesyonellik gerektiren bir işte çalışması kendi sağlığının yanı sıra hastaneden sağlık hizmeti alan insanların da sağlığını tehdit etmektedir (Taşkiran, 2011).

Hastanelerde çalışan memur ve hizmet alım personelinin aynı işi yapmalarına rağmen, farklı statülerde çalışmalarının yarattığı ücret ve istihdam farklılıkları işgörenler arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca işgörenler arasında yeni bir hiyerarşik yapının oluşmasına neden olmuştur. İş güvencesine sahip kadrolu memurlar hiyerarşik yapıda hizmet alım personeli üzerinde konumlandırılmıştır. (Sertlek, 2008).

Hastanelerde sağlık hizmeti sunumundaki tüm süreçlerin sorunsuz bir şekilde işlemesi gerekmektedir. Sağlık hizmeti sunumunda ön plana çıkan sağlık profesyonellerinin yanında, diğer işgörenlerin de hizmet sunumu sürecini aksatmayacak şekilde organize olmaları ve çalışmaları gerekmektedir. Hekim ya da yardımcı sağlık personeli dışındaki işgörenler sağlık hizmeti sunumunda ekibin etkin bir üyesidirler. Hastanelerde her bir meslek grubunun katkısı, sağlık hizmeti üzerinde önemli etkiye sahiptir (Anonim, 2012). Donanımlı ve yetkin sağlık profesyonellerinin sunabileceği kaliteli hizmet, hastanede çalışan diğer işgörenlerin uygun koşullarda çalıştırılmaması nedeniyle sektöre uğrayabilir. Dolayısıyla hastanede sağlık hizmeti sunumunda doğrudan rol oynamayan ancak sistemin

işlemede etkili olan memur ve hizmet alım personelinin çalışma koşullarının uygun olması gerekir.

2.GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın önceki bölümlerinde araştırma konusu hakkında kavramların tanımlarına yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırma örnekleme, veri toplama aracı, araştırma tasarımı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya ilişkin literatür taramasını temel alan araştırmanın hipotezleri de yine bu bölümde sunulmuştur. Son olarak, araştırma sonucu elde edilen bulgular ve tartışma da bu bölümde yer almaktadır.

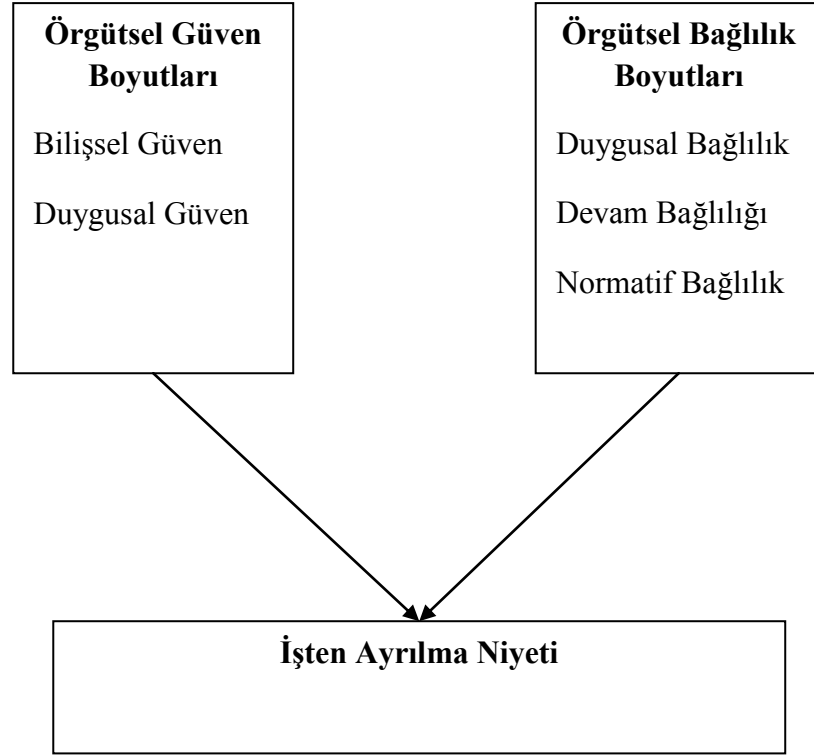
2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda ayrıca araştırmada, işgörenlerin, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin çeşitli kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kadro durumu, görev, hastanede çalışma süresi, birimde çalışma süresi, gelir) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmada, örgütsel güven; bilişsel güven ve duygusal güven olmak üzere iki boyut olarak, örgütsel bağlılık ise; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut olarak incelenmiştir. Kişisel değişkenler olarak, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kadro durumu, görev, hastanede çalışma süresi, birimde çalışma süresi ve gelir kullanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bağımlı değişkeni, işgörenlerin işten ayrılma niyeti; bağımsız değişkenleri ise örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarıdır. Çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 2.2.1. de verilmiştir. Çalışmanın analizleri bulgular başlığı altında ifade edilmiştir.



Şekil 2.2.1.Araştırma modeli

2.3. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri, literatür incelemesinde ortaya konan bilgiler ve araştırma amaçları paralelinde aşağıda olduğu gibi oluşturulmuştur.

H1. Araştırma grubunun cinsiyetine göre;

H1.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H1.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H1.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H1.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H1.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H1.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H2. Araştırma grubunun medeni durumuna göre;

H2.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H2.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H2.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H2.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H2.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H2.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3. Araştırma grubunun kadro durumuna göre;

H3.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H3.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H3.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H3.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H3.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H3.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4. Araştırma grubunun yaşına göre;

H4.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H4.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H4.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H4.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H4.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H4.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H5. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre;

H5.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H5.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H5.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H5.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H5.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H5.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H6. Araştırma grubunun görevine göre;

H6.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H6.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H6.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H6.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H6.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H6.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H7. Araştırma grubunun hastanede çalışma süresine göre;

H7.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H7.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H7.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H7.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H7.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H7.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H8. Araştırma grubunun görevde çalışma süresine göre;

H8.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H8.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H8.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H8.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H8.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H8.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H9. Araştırma grubunun gelirine göre;

H9.a. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutu,

H9.b. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutu,

H9.c. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu,

H9.d. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu,

H9.e. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu,

H9.f. İşten ayrılma niyeti ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H10. Tüm katılımcıların işten ayrılma niyetleri;

H10.a. Toplam örgütsel güvenden,

- H10.b. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutundan,
- H10.c. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutundan,
- H10.d. Toplam örgütsel bağlılıktan,
- H10.e. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundan,
- H10.f. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutundan,
- H10.g. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutundan etkilenmektedir.

H11. Memurların işten ayrılma niyetleri;

- H11.a. Toplam örgütsel güvenden,
- H11.b. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutundan,
- H11.c. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutundan,
- H11.d. Toplam örgütsel bağlılıktan,
- H11.e. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundan,
- H11.f. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutundan,
- H11.g. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutundan etkilenmektedir.

H12. Hizmet alım personelinin işten ayrılma niyetleri;

- H12.a. Toplam örgütsel güvenden,
- H12.b. Örgütsel güvenin bilişsel güven boyutundan,
- H12.c. Örgütsel güvenin duygusal güven boyutundan,
- H12.d. Toplam örgütsel bağlılıktan,
- H12.e. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundan,
- H12.f. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutundan,
- H12.g. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutundan etkilenmektedir.

2.4. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni 23.02.2015-11.03.2015 tarihleri arasında Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan memurlar ve dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Hastanede 4B kadrosunda biri büro personeli, diğeri ise destek personeli olmak üzere iki kişi çalışmaktadır. Kadro durumu 4C olan memur sayısı ise 4'tür. Geriye kalan 93 memur 4A kadrosunda görev yapmaktadır. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde sağlık personeli olarak 4B kadrosunda hemşire, biyolog ve acil tıp teknisyeni olmak üzere üç işgören bulunmaktadır. Hastanedeki sağlık personelinin geriye kalanı 4A kadrosundadır. Hastanede memur ve dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle çalışan işgören sayıları ve dağılımı Çizelge 2.4.1'de verilmiştir. Hastanede memur ve dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle çalışan işgörenlerin toplam sayısı 748' dir. Araştırmada örneklem seçilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden 470 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin 9 adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışma kapsamına alınmamıştır. Analizler tam ve doğru olarak doldurulan 461 anket ile yapılmıştır. Evrenin %61,63'üne ulaşılmıştır.

Çizelge 2.4.1: Araştırmanın evreni

	Sayı (kişi)
Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	63
Yardımcı Hizmetli	10
Diğer Memur Sayısı*	26
Temizlik Personeli Sayısı	260
Güvenlik Personeli Sayısı	98
Çamaşırhane Personeli Sayısı	6
Bilgi İşlem Personeli Sayısı	154
Yemekhane Personeli Sayısı	86
Hasta Yönlendirme Sayısı	45
Toplam Personel Sayısı	748

*Diyetisyen (4 kişi), teknisyen(4 kişi), mühendis (4 kişi), Sosyal hizmet uzmanı (4 kişi), Santral operatörü (3 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), büro personeli (1 kişi), tercüman (2 kişi), imam (1 kişi), berber (1kişi), destek personeli (1kişi)

2.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Katılımcıların anket sorularını yanıtlarken başkalarının düşüncelerinden etkilenmeyerek, yansız ve bilinçli doldurdukları varsayılmaktadır.
2. Araştırma modeli konuya ve araştırmanın amacına uygundur.
3. Veri toplama aracında yer alan ölçeklerdeki sorular nitelik ve nicelik bakımından örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini belirlemek için yeterlidir.
4. Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.

2.6. Araştırma Kısıtlılıkları

1. Çalışma maliyet ve zaman sınırlılıkları nedeniyle Ankara ilinde ve bir hastane ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının Türkiye geneline genellenmesi söz konusu değildir.
2. Araştırmada örneklem seçilmemiş olup, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak, çeşitli nedenlerden dolayı evrenin %61,63'üne ulaşılmıştır.

2.7. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırma, ilişkisel tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Araştırmada, anket yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2005). Ölçeklerle ilgili ulusal ve uluslararası alanda literatür taraması yapılmış, Türkçe uyarlaması ve geçerliliği ve güvenirliliği test edilen ölçekler araştırmada kullanılmıştır. Ölçekler, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden katılımcıların görev yaptıkları hastanelerde, yüz yüze uygulanmıştır. Ölçek formu dört bölümden meydana gelmiştir.

Birinci bölümde; anketi cevaplayanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru yer almaktadır. İkinci bölümde; çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Örgütsel güven ölçümü için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Envanteri” kullanılmıştır. Örgütsel Güven Envanteri örgüt içinde ve örgüt içi bölümlerarası güveni ölçmede daha güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin kuramsal alt yapısının sağlam olduğu ileri sürülmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinde örgütsel güvenin sadece duygusal ve bilişsel boyutları yer almaktadır (Tüzün, 2006). Araştırmada kullanılan ölçek için Tüzün (2006) tarafından yapılan “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma” adlı çalışma ile ölçek Türkçeye çevrilmiş ve ölçeğin

geçerliliği ve güvenirliliği ortaya konulmuştur. Tüzün (2006), duygusal güven maddelerinden “Yönetimdeki insanları basamak olarak kullanarak ulaştıklarını düşünüyorum” maddesinin her iki faktöre de yüklendiğini ve bu maddeyi analizden çıkardığını belirtmiştir. İlgili madde bu araştırmada da güven ölçeğinden çıkarılmıştır. Tekingündüz (2012) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” adlı çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,84 olarak belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinde bulunan ve negatif düşünce içeren 4, 5, 9 ve 11 numaralı sorular olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç farklı bağlılık boyutunu kapsamaktadır. Bunlar; duygusal, normatif ve devam bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık ölçeği için, Tekingündüz (2012) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” isimli doktora tez çalışmasında yer alan 18 maddelik (6 ifade duygusal bağlılık, 6 ifade devam bağlılığı, 6 ifade normatif bağlılık) form kullanılmıştır. Tekingündüz (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin duygusal bağlılık boyutunda yer alan ve negatif düşünce içeren 3, 4, ve 6 numaralı sorular ve normatif bağlılık boyutunda yer alan 1 numaralı soru olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde; Camman ve arkadaşları tarafından (1979) geliştirilen ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nden alınan üç ifadeli İşten Ayrılma Niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, Taşkaya (2009) tarafından gerçekleştirilen "Sağlık Çalışanların Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Taşkaya (2009) tarafından İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur.

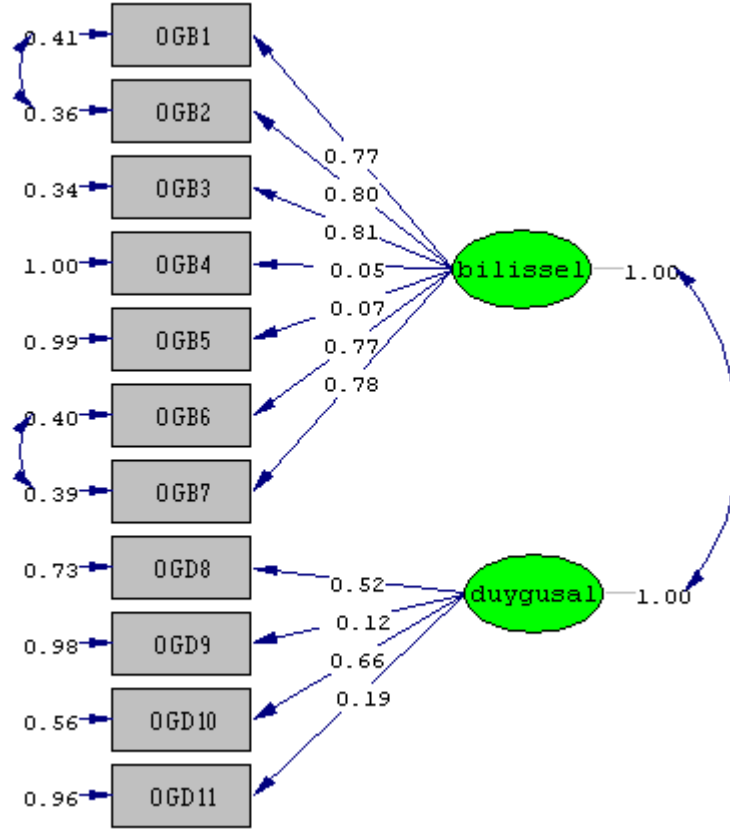
Çalışmada kullanılan bütün ölçeklerde 5’li derece kullanılmıştır. Ölçeklerde “1- Kesinlikle katılmıyorum”, “5- Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Skorlar 5 değerine yaklaştıkça örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin en yüksek seviyeye çıktığı, 1 değerine yaklaştıkça ise en düşük seviyeye indiği ifade edilmektedir.

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin daha önce belirlenen faktör yapılarının doğrulanıp doğrulanmadığı ve yapı geçerliğinin belirlenmesi, amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenirliğin belirlenmesi amacıyla alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pek çok gözlenebilir değişkenin oluşturduğu faktörlerden (gizil değişkenlerden) oluşan faktöryel bir modelin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeyi amaçlar. İncelenecek model, ampirik bir çalışmanın verileri kullanılarak belirlenmiş ya da belirli bir kurama dayandırılarak kurgulanmış bir yapıyı tanımlayabilir (Sümer, 2000). DFA’da modelin geçerliliğini değerlendirmek için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000); Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness, χ^2), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI). Ölçek modelinde gözlenen değerlerin $X^2/d < 3$; $0 < RMSEA < 0.05$; $0.97 \leq NNFI \leq 1$; $0.97 \leq CFI \leq 1$; $0.95 \leq GFI \leq 1$ ve $0.95 \leq NFI \leq 1$ aralıklarında olması mükemmel uyumu; $4 < X^2/d < 5$; $0,05 < RMSEA < 0.08$; $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$; $0.95 \leq CFI \leq 0.97$; $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ ve $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Kline, 2005; Sümer, 2000).

2.8.Örgütsel Güven Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Ölçeğin iki faktör ve 11 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA’da istatistiksel

olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. İncelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Elde edilen Path Diyagramı Şekil 2.8.1.'de belirtilmiştir.



Şekil 2.8.1. Örgütsel Güven Ölçeğine ait Path Diagramı

Ölçeğe ait Path Diagramında, OGB1 ile OGB 7 arasındaki maddeler örgütsel güven ölçeği bilişsel güven boyutunun önermeleridir. OGD 8 ile OGD11 arasındaki maddeler ise örgütsel güven ölçeği duygusal güven boyutunun önermeleridir.

Son hali verilen ölçeğin 11 maddeden oluştuğu belirlenmiştir (Şekil 2.8.1). Uyum indeksleri $\chi^2=151.82$, $X^2/sd= 3.70$, CFI=0.92, IFI=0.92, NFI=0.91 ve NNFI=0.89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce

belirlenen iki faktörlü yapısının toplanan verilerle genel olarak uyum sağladığına karar verilmiştir. Maddelere ait regresyon değerleri ve t değerleri Çizelge 2.8.1.'de verilmiştir.

Çizelge 2.8.1. DFA'ya ait regresyon ve t değerleri

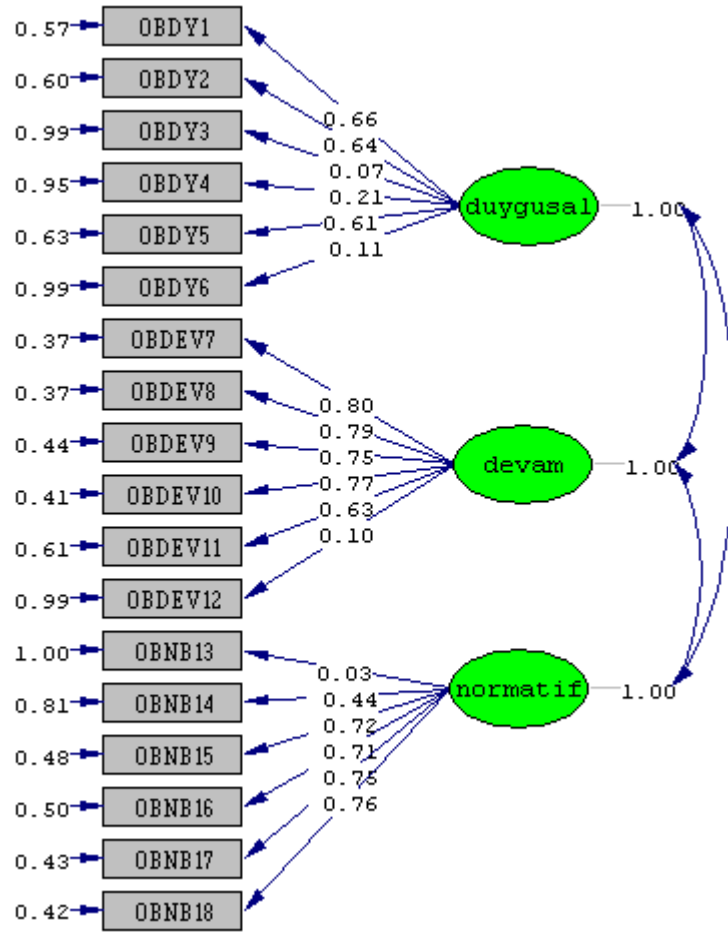
Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	0,77	18,53
M2	0,80	19,57
M3	0,81	20,12
M4	0,05	1,97
M5	0,07	2,03
M6	0,77	18,60
M7	0,78	18,98
M8	0,52	10,69
M9	0,12	2,46
M10	0,66	13,25
M11	0,19	2,99

Elde edilen regresyon katsayılarının ve t değerlerinin anlamlı olduğu ve modelin doğrulandığı belirlenmiştir (Çizelge 2.8.1.).

Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek amacıyla alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçeğin bilişsel güven faktörüne ait güvenirlik katsayısı .76; duygusal güven faktörüne ait katsayı ise .74 olarak hesaplanmıştır. Tezbaşaran (1997), dereceleme tipi ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Sonuçlara göre ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

2.9.Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Ölçeğin üç faktör ve 18 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA'da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. İncelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Elde edilen Path Diyagramı Şekil 2.9.1'de belirtilmiştir.



Şekil 2.9.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait Path Diagramı

Ölçeğe ait Path Diagramında, OBDY 1 ile OBDY 6 arasındaki maddeler örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunun önermeleridir. OBDY 7 ile OBDY 12 arasındaki maddeler örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılık boyutunun önermeleridir. OBDY 13 ile OBDY 18 arasındaki maddeler örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunun önermeleridir.

Son hali verilen ölçeğin 18 maddeden oluştuğu belirlenmiştir (Şekil 2.9.1.). Uyum indeksleri $\chi^2=435.00$, $X^2/sd= 3.30$, CFI=0.90, IFI=0.90, NFI=0.91 ve NNFI=0.89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen üç faktörlü yapısının toplanan verilerle genel olarak uyum sağladığına karar verilmiştir. Maddelere ait regresyon değerleri ve t değerleri Çizelge 2.9.1.’de verilmiştir.

Çizelge 2.9.1. DFA’ya ait regresyon ve T değerleri

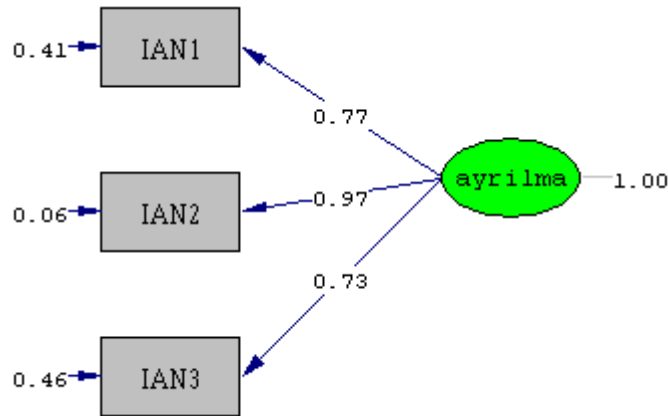
Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	0,66	13,72
M2	0,64	13,17
M3	0,07	2,13
M4	0,21	4,04
M5	0,61	12,55
M6	0,11	2,97
M7	0,80	19,40
M8	0,79	19,34
M9	0,75	17,82
M10	0,77	18,49
M11	0,63	14,13
M12	0,10	2,08
M13	0,03	1,98
M14	0,44	9,20
M15	0,72	16,65
M16	0,71	16,22
M17	0,75	17,77
M18	0,76	18,04

Elde edilen regresyon katsayılarının ve t değerlerinin anlamlı olduğu ve modelin doğrulandığı belirlenmiştir (Çizelge 2.9.1).

Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek amacıyla alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçeğin duygusal faktörüne ait güvenirlik katsayısı .71; devam faktörüne ait katsayı .80 ve normatif faktörüne ait katsayı .72 olarak hesaplanmıştır. Tezbaşaran (1997), dereceleme tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

2.10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Ölçeğin tek faktör ve 3 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA'da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Bu incelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Elde edilen Path Diyagramı Şekil 2.10.1.'te belirtilmiştir.



Şekil 2.10.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ait Path Diagramı

Ölçeğe ait Path Diagramında, IAN 1, IAN 2 ve IAN 3 maddeleri İşten Ayrılma Ölçeğinin önermeleridir.

Son hali verilen ölçeğin 3 maddeden oluştuğu belirlenmiştir (Şekil 2.10.1). Uyum indeksleri $\chi^2=0.00$, $X^2/sd= 0.00$, CFI=1.00, IFI=1.00, NFI=1.00 ve NNFI=1.00 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm uyum indekslerinin mükemmel düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen tek faktörlü yapısının toplanan verilerle mükemmel uyum sağladığına karar verilmiştir. Maddelere ait regresyon değerleri ve t değerleri Çizelge 2.10.1.'de verilmiştir.

Çizelge 2.10.1. DFA'ya ait regresyon ve T değerleri

Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	0,77	18,44
M2	0,97	25,10
M3	0,73	17,34

Elde edilen regresyon katsayılarının ve t değerlerinin anlamlı olduğu ve modelin doğrulandığı belirlenmiştir (Çizelge 2.10.1).

Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçeğin geneline ait güvenirlik katsayısı .86 olarak hesaplanmıştır. Tezbaşaran (1997), dereceleme tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

2.11.Verilerin Analizi

Çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 17.0 yazılım programında bilgisayar ortamına aktarılmış ve gerekli istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Ölçeklerden elde edilen faktör puanlarının cinsiyet, medeni durum, görev grupları, yaş, öğrenim durumu, görev, hastanedeki süre, görevde kalma süresi ve gelir değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için t testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Grup karşılaştırmaları yapabilmek için bağımsız değişkenlerde bazı kategori birleştirmeleri yoluna gidilmiştir. ANOVA bulgularında anlamlı farklılığın belirlenmesi için Bonferroni testi uygulanmıştır. Ayrıca, aşamalı çoklu regresyon analizi ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven değişkenlerinin, işten ayrılma niyetini yordayıp yordamadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu analiz, memur ve hizmet alım personeli için ayrı ayrı yapılmıştır. Analizlere ait anlamlılık düzeyi ,05'tir.

3.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunun örgütsel güven düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırma grubunun sosyo-demografik bulgularının dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	198	43,0
	Erkek	263	57,0
Yaş	20-30	148	32,1
	31-38	184	39,9
	39-64	129	28,0
Medeni Durum	Evli	328	71,1
	Bekar	133	28,9
Eğitim	İlköğretim	101	21,9
	Lise	227	49,2
	Önlisans	58	12,6
	Lisans	70	15,2
	YL/DR	5	1,1
Kadro Durumu	Memur	92	20,0
	Hizmet Alım Personeli	369	80,0
Görev	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	13,0
	Yardımcı Hizmetli	6	1,3
	Diğer *	26	5,6
	Temizlik Personeli	84	18,2
	Güvenlik Personeli	72	15,6
	Bilgi İşlem Personeli	120	26,0
	Hasta Yönlendirme Personeli	50	10,8
	Yemekhane Personeli	37	8,0
	Çamaşırhane Personeli	6	1,3
Toplam Çalışma Süresi	0-6	147	31,9
	7-12	149	32,3
	13-38	165	35,8

* Diyetisyen (4 kişi), teknisyen (4 kişi), mühendis (4 kişi), Sosyal hizmet uzmanı (4 kişi), Santral operatörü (3 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), büro personeli (1 kişi), tercüman (2 kişi), imam (1 kişi), berber (1kişi), destek personeli (1kişi)

Çizelge 3.1. Devam 3.1.Araştırma grubunun sosyo-demografik bulgularının dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Hastanede Çalışma Süresi	0-4	159	34,5
	5-9	152	33,0
	10-31	150	32,5
Görevde Çalışma Süresi	0-4	169	36,7
	5-9	153	33,2
	10-31	139	30,2
Aylık Gelir	900-1000	251	54,4
	1001-1500	110	23,9
	1501-3000	100	21,7

* Diyetisyen (4 kişi), teknisyen (4 kişi), mühendis (4 kişi), Sosyal hizmet uzmanı (4 kişi), Santral operatörü (3 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), büro personeli (1 kişi), tercüman (2 kişi), imam (1 kişi), berber (1kişi), destek personeli (1kişi)

İşgörenlerin %57'sinin erkek; %32,1' inin 20-30 yaş, %39,9'unun 31-38 yaş ve %28'inin 39-64 yaş aralığında; %71,1'inin evli, %28,9'unun bekar; %21,9'unun ilköğretim, %49,2'sinin lise, %12,6'sının ön lisans, %15,2'sinin lisans, %1,1'inin yüksek lisans veya doktora mezunu; %80'ninin hizmet alım personeli, %20'sinin memur olduğu; %13'ünün veri hazırlama kontrol işletmeni, %1,3'ünün yardımcı hizmetli, %5,6'sının diğer memur, 18,2'sinin temizlik, %15,6'sının güvenlik, %26'sının bilgi işlem, %10,8'inin hasta yönlendirme, %8'inin yemekhane, %1,3'ünün çamaşırhane personeli; %31,9'unun 0-6 yıl, %31,9'unun 7-12 yıl, %35,8'inin 13-38 yıl süresince çalıştığı; %34,5'inin 0-4 yıldır, %33'ünün 5-9 yıldır, %32,5'sinin 10-31 yıldır hastanede çalıştığı; %36,7'sinin 0-4 yıldır, %33,2'sinin 5-9 yıldır, %30,2'sinin 10-31 yıldır aynı görevde yer aldığı ve %54,4'ünün aylık gelirinin 900-1000 TL, %23,9'unun aylık gelirinin 1001-1500 TL, %21,7'sinin aylık gelirinin ise 1501- 3000 TL aralığında olduğu belirlenmiştir (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.2. Araştırma grubunun ölçek puanları arasındaki korelasyon katsayılarının dağılımı

	Bilişsel güven		Duygusal güven		Duygusal bağlılık		Devam bağlılığı		Normatif bağlılık		İşten ayrılma niyeti	
	r	p	r	p	r	p	r	P	r	p	r	p
Bilişsel Güven	-	-										
Duygusal Güven	,494	,000	-	-								
Duygusal Bağlılık	,242	,000	,253	,000	-	-						
Devam Bağlılığı	,092	,049	,161	,001	,384	,000	-	-				
Normatif Bağlılık	,411	,000	,288	,000	,322	,000	,223	,000	-	-		
İşten Ayrılma Niyeti	-,295	,000	-,044	,345	-,107	,022	-,041	,382	-,307	,000	-	-

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmadan aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılır (Durmuş, vd., 2013). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanları arasındaki ilişki Pearson Momentler çarpımı korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değer alır. Değerler 0'a yakın olduğunda değişkenler arasında zayıf ve doğrusal bir ilişki, değerler +1'e yakın olduğunda ise, değişkenler arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki vardır. Kesin sınırlamalar olmamakla beraber 0,50'nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta, 0,70 üzeri korelasyon da kuvvetli ilişkiyi işaret etmektedir (Durmuş vd., 2013).

Bilişsel güven ile duygusal güven ve normatif bağlılık puanları arasında, 01 düzeyinde anlamlı ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır (Çizelge 3.2). Bilişsel güven ile duygusal bağlılık puanları arasında ,01 düzeyinde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bilişsel güven ile devam bağlılığı puanları arasında ,05 düzeyinde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bilişsel güven ile işten ayrılma niyeti puanları arasında ,01 düzeyinde anlamlı, düşük düzeyde ve negatif ilişki bulunmaktadır.

Duygusal güven ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları arasında, 01 düzeyinde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Duygusal güven ile işten ayrılma niyeti puanları arasındaki ilişki anlamlı değildir.

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları arasında, 01 düzeyinde anlamlı ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti puanları arasında, 05 düzeyinde anlamlı, düşük düzeyde ve negatif ilişki bulunmaktadır.

Devam bağlılığı ile normatif bağlılık puanları arasında ,01 düzeyinde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti puanları arasındaki ilişki anlamlı değildir.

Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti puanları arasında ,01 düzeyinde anlamlı, orta düzeyde ve negatif ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.3.'de yer almaktadır.

Çizelge 3.3. Araştırma grubunun cinsiyetlerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Cinsiyet	N	Ort	SS	t	sd	p
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	Kadın	198	20,11	4,84	1,04	459	,299
		Erkek	263	19,62	5,21			
	Duygusal Güven	Kadın	198	11,16	2,45	1,22	459	,222
		Erkek	263	10,87	2,64			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Kadın	198	17,49	3,52	0,40	459	,689
		Erkek	263	17,34	4,36			
	Devam Bağlılığı	Kadın	198	19,25	5,30	0,68	459	,498
		Erkek	263	18,89	5,92			
	Normatif Bağlılık	Kadın	198	15,86	4,50	1,22	459	,224
		Erkek	263	15,31	5,11			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	198	8,36	3,41	1,41	459	,158
		Erkek	263	8,83	3,61			

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının cinsiyete göre istatistiksel anlamda farklılaşmadığı belirlenmiştir (Çizelge 3.3). Sonuç olarak; H1.a, H1.b, H1.c, H1.d, H1.e, H1.f hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının medeni duruma göre farklılaşıp

farklılaşmadığı bağımsız örneklemeler için t testi ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.4’de yer almaktadır.

Çizelge 3.4. Araştırma grubunun medeni durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Medeni Durum	N	Ort	SS	t	sd	p
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	Evli	328	19,60	5,06	-1,52	459	,129
		Bekar	133	20,39	5,02			
	Duygusal Güven	Evli	328	10,93	2,52	-0,80	459	,426
		Bekar	133	11,14	2,65			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Evli	328	17,65	4,15	2,10	459	,037
		Bekar	133	16,79	3,64			
	Devam Bağlılığı	Evli	328	19,44	5,90	2,40	459	,017
		Bekar	133	18,05	4,89			
	Normatif Bağlılık	Evli	328	15,32	4,76	-1,58	459	,116
		Bekar	133	16,11	5,05			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Evli	328	8,66	3,56	0,26	459	,794
		Bekar	133	8,56	3,46			

Duygusal bağlılık puanlarının medeni duruma göre, 05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.4). Evli çalışanların duygusal bağlılık puan ortalamalarının bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı puanlarının medeni duruma göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Evli çalışanların devam bağlılığı puan ortalamalarının bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak; H2.c, H2.d hipotezleri kabul; H2.a, H2.b, H2.e ve H2.f hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının kadro durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklemeler için t testi ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.5’de yer almaktadır.

Çizelge 3.5. Araştırma grubunun kadro durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarını dağılımı

Grup	Değişken	Kadro Durumu	N	Ort	SS	t	sd	p
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	Memur	92	21,10	4,29	2,71	459	,007
		Hizmet Alım Personeli	369	19,51	5,19			
	Duygusal Güven	Memur	92	11,09	2,06	0,39	459	,696
		Hizmet Alım Personeli	369	10,97	2,67			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Memur	92	18,24	3,10	2,24	459	,026
		Hizmet Alım Personeli	369	17,20	4,20			
	Devam Bağlılığı	Memur	92	17,80	4,78	-2,35	459	,019
		Hizmet Alım Personeli	369	19,35	5,82			
	Normatif Bağlılık	Memur	92	16,00	4,38	1,00	459	,317
		Hizmet Alım Personeli	369	15,43	4,97			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Memur	92	7,58	3,01	-3,24	459	,001
		Hizmet Alım Personeli	369	8,89	3,60			

Bilişsel güven ve duygusal bağlılık puanlarının kadro durumuna göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.5). Memurların puanlarının hizmet alım personelinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti puanlarının kadro durumuna göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Memurların puanlarının hizmet alım personelinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H3.a, H3.c, H3.d ve H3.f hipotezleri kabul; H3.b ve H3.e hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.6’da yer almaktadır.

Çizelge 3.6. Araştırma grubunun yaşlarına göre örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Yaş	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	20-30	148	19,80	5,20	2,40	,091	-
		31-38	184	19,32	5,14			
		39-64	129	20,59	4,70			
	Duygusal Güven	20-30	148	11,06	2,65	0,08	,927	-
		31-38	184	10,96	2,70			
		39-64	129	10,97	2,25			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	20-30	148	16,89	4,07	3,43	,033	1-3
		31-38	184	17,31	4,31			
		39-64	129	18,13	3,41			
	Devam Bağlılığı	20-30	148	17,99	5,41	4,03	,018	1-3
		31-38	184	19,38	6,31			
		39-64	129	19,78	4,75			
	Normatif Bağlılık	20-30	148	15,39	5,21	1,95	,144	-
		31-38	184	15,18	5,01			
		39-64	129	16,25	4,13			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	20-30	148	9,13	3,62	3,88	,021	1-3
		31-38	184	8,70	3,63			
		39-64	129	7,96	3,18			

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti puanlarının yaşa göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.6). Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanlarında 39-64 yaş aralığındaki çalışanların puanlarının 20-30 yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksek; işten ayrılma niyeti puanlarında ise 39-64 yaş aralığındaki çalışanların puanlarının 20-30 yaş aralığındaki çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H4.c, H4.d ve H4.f hipotezleri kabul; H4.a, H4.b ve H4.e hipotezleri için reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.7'de yer almaktadır.

Çizelge 3.7. Araştırma grubunun öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ortalamalarını dağılımı

Grup	Değişken	Öğrenim Durumu	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	İlköğretim	101	19,84	4,15	3,24	,040	2-3
		Lise	227	19,31	5,39			
		Yüksek Öğretim	133	20,71	5,01			
	Duygusal Güven	İlköğretim	101	10,71	2,37	1,99	,138	-
		Lise	227	10,91	2,73			
		Yüksek Öğretim	133	11,35	2,37			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	İlköğretim	101	17,84	3,53	2,85	,059	-
		Lise	227	16,95	4,37			
		Yüksek Öğretim	133	17,84	3,67			
	Devam Bağlılığı	İlköğretim	101	21,41	6,01	12,06	,000	1-2
		Lise	227	18,53	5,56			1-3
		Yüksek Öğretim	133	18,12	5,08			
	Normatif Bağlılık	İlköğretim	101	14,62	4,78	3,02	,050	-
		Lise	227	16,03	4,97			
		Yüksek Öğretim	133	15,42	4,64			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	101	8,66	3,16	0,39	,680	-
		Lise	227	8,50	3,78			
		Yüksek Öğretim	133	8,83	3,36			

Bilişsel güven puanlarının öğrenim durumuna göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.7). Bilişsel güven puanlarında yüksek öğretim mezunu çalışanların puanlarının lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı puanlarının öğrenim durumuna göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Devam bağlılığı puanlarında ilköğretim mezunu çalışanların puanlarının lise ve yükseköğretim mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H5.a, H5.d hipotezleri kabul; H5.b, H5.c, H5.e ve H5.f hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.8’de yer almaktadır.

Çizelge 3. 8. Araştırma grubunun görev durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Görev Durumu	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	20,85	4,34	0,94	,453	-
		Diğer*	75	20,29	4,23			
		Temizlik Personeli	84	19,57	4,33			
		Güvenlik Personeli	72	19,42	6,74			
		Bilgi İşlem Personeli	120	19,39	4,98			
		Hasta Yönlendirme Personeli	50	19,98	5,48			
	Duygusal Güven	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	11,05	2,30	0,83	,526	-
		Diğer	75	10,77	1,98			
		Temizlik Personeli	84	10,92	2,46			
		Güvenlik Personeli	72	10,63	3,51			
		Bilgi İşlem Personeli	120	11,31	2,45			
		Hasta Yönlendirme Personeli	50	11,16	2,45			

* Diyetisyen (4 kişi), teknisyen(4 kişi), mühendis (4 kişi), Sosyal hizmet uzmanı (4 kişi), Santral operatörü (3 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), büro personeli (1 kişi), tercüman (2 kişi), imam (1 kişi), berber (1kişi), destek personeli (1kişi)

Çizelge 3.8. Devam Araştırma grubunun görev durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Görev Durumu	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	18,13	3,24	6,13	,000	1-4
		Diğer*	75	17,44	3,15			2-4
		Temizlik Personeli	84	17,37	2,96			3-4
		Güvenlik Personeli	72	15,18	5,33			5-4
		Bilgi İşlem Personeli	120	18,15	3,80			6-4
		Hasta Yönlendirme Personeli	50	17,94	4,85			
	Devam Bağlılığı	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	17,87	4,59	9,91	,000	1-3
		Diğer*	75	18,11	5,27			2-3
		Temizlik Personeli	84	22,01	5,32			4-3
		Güvenlik Personeli	72	16,85	5,82			6-3
		Bilgi İşlem Personeli	120	20,03	5,30			
		Hasta Yönlendirme Personeli	50	17,66	6,22			
	Normatif Bağlılık	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	16,15	4,40	2,48	,031	4-6
		Diğer	75	15,11	4,28			
		Temizlik Personeli	84	14,80	5,06			
		Güvenlik Personeli	72	15,21	5,25			
		Bilgi İşlem Personeli	120	15,43	4,80			
		Hasta Yönlendirme Personeli	50	17,52	5,02			

* Diyetisyen (4 kişi), teknisyen(4 kişi), mühendis (4 kişi), Sosyal hizmet uzmanı (4 kişi), Santral operatörü (3 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), büro personeli (1 kişi), tercüman (2 kişi), imam (1 kişi), berber (1kişi), destek personeli (1kişi)

Çizelge 3.8. Devam Araştırma grubunun görev durumlarına göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Görev Durumu	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	60	7,37	2,96	6,03	,000	1-3
		Diğer*	75	8,47	3,38			1-4
		Temizlik Personeli	84	9,20	3,09			2-4
		Güvenlik Personeli	72	10,25	4,14			5-4
		Bilgi İşlem Personeli	120	8,32	3,36			6-4
		Hasta Yönlendirme Personeli	50	7,86	3,64			

* Diyetisyen (4 kişi), teknisyen(4 kişi), mühendis (4 kişi), Sosyal hizmet uzmanı (4 kişi), Santral operatörü (3 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), büro personeli (1 kişi), tercüman (2 kişi), imam (1 kişi), berber (1kişi), destek personeli (1kişi)

Duygusal bağlılık puanlarının göreve göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.8). Güvenlik personelinin diğer tüm işgörenlerden daha düşük puanlar elde ettiği belirlenmiştir. Devam bağlılığı puanlarının göreve göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Temizlik personelinin bilgi işlem personeli hariç diğer tüm işgörenlerden daha yüksek puanlar elde ettiği belirlenmiştir. Normatif bağlılık puanlarının göreve göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Güvenlik personelinin hasta yönlendirme personelinden daha düşük puanlar elde ettiği belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti puanlarının göreve göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Güvenlik personelinin temizlik personeli hariç diğer tüm işgörenlerden daha yüksek puanlar elde ettiği; ayrıca temizlik personelinin veri hazırlama kontrol işletmenlerinden daha yüksek puanlar elde ettiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H6.c, H6.d, H6.e ve H6.f hipotezleri kabul; H6.a ve H6.b hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının hastanede çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.9’da yer almaktadır.

Çizelge 3.9. Araştırma grubunun hastanede çalışma sürelerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Hastanede Çalışma Süresi	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	0-4	159	20,88	5,07	5,42	,005	1-2
		5-9	152	19,17	4,89			1-3
		10-31	150	19,38	5,06			
	Duygusal Güven	0-4	159	11,25	2,50	2,26	,106	-
		5-9	152	11,07	2,65			
		10-31	150	10,65	2,51			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0-4	159	17,35	3,79	0,28	,755	-
		5-9	152	17,60	4,01			
		10-31	150	17,27	4,28			
	Devam Bağlılığı	0-4	159	18,23	5,18	2,92	,055	-
		5-9	152	19,76	5,83			
		10-31	150	19,17	5,90			
	Normatif Bağlılık	0-4	159	16,23	5,11	2,44	,088	-
		5-9	152	15,11	4,49			
		10-31	150	15,27	4,89			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	0-4	159	8,22	3,59	3,61	,028	1-2
		5-9	152	9,24	3,30			
		10-31	150	8,45	3,62			

Bilişsel güven puanlarının hastanede çalışma süresine göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.9). 0-4 yıldır hastanede çalışanların puanlarının, 5-9 yıldır ve 10-31 yıldır çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti puanlarının hastanede çalışma süresine göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. 0-4 yıldır hastanede çalışanların puanlarının, 5-9 yıldır çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H7.a ve H7.f hipotezleri kabul; H7.b, H7.c, H7.d ve H7.e hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının görevde çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.10'da yer almaktadır.

Çizelge 3.10. Araştırma grubunun görevde çalışma sürelerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Görevde Çalışma Süresi	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	0-4	169	20,95	4,93	6,68	,001	1-2
		5-9	153	19,18	4,97			1-3
		10-31	139	19,19	5,10			
	Duygusal Güven	0-4	169	11,27	2,47	2,14	,119	-
		5-9	153	10,99	2,72			
		10-31	139	10,66	2,47			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0-4	169	17,34	3,72	0,81	,445	-
		5-9	153	17,72	4,06			
		10-31	139	17,13	4,32			
	Devam Bağlılığı	0-4	169	18,40	5,18	2,09	,125	-
		5-9	153	19,69	5,77			
		10-31	139	19,11	6,04			
	Normatif Bağlılık	0-4	169	16,48	5,17	5,08	,007	1-2
		5-9	153	14,90	4,28			1-3
		10-31	139	15,12	4,92			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	0-4	169	8,09	3,57	4,36	,013	1-2
		5-9	153	9,25	3,31			
		10-31	139	8,60	3,63			

Bilişsel güven ve normatif bağlılık puanlarının hastanede çalışma süresine göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.10). 0-4 yıldır hastanede çalışanların puanlarının, 5-9 yıldır ve 10-31 yıldır çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti puanlarının hastanede çalışma süresine göre ,05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. 0-4 yıldır hastanede çalışanların puanlarının, 5-9 yıldır çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H8.a, H8.e ve H8.f hipotezleri kabul; H8.b, H8.c ve H8.d hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen faktör puanlarının gelire göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.11' de yer almaktadır.

Çizelge 3.11. Araştırma grubunun gelirlerine göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının dağılımı

Grup	Değişken	Gelir	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	900-1000	251	19,15	5,37	5,27	,005	1-3
		1001-1500	110	20,41	4,75			
		1501-3000	100	20,89	4,30			
	Duygusal Güven	900-1000	251	10,80	2,77	2,18	,115	-
		1001-1500	110	11,41	2,52			
		1501-3000	100	11,02	1,95			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	900-1000	251	16,78	4,24	6,86	,001	1-2
		1001-1500	110	18,17	3,89			1-3
		1501-3000	100	18,13	3,29			
	Devam Bağlılığı	900-1000	251	19,16	5,95	7,00	,001	1-2
		1001-1500	110	20,26	5,35			2-3
		1501-3000	100	17,40	4,84			
	Normatif Bağlılık	900-1000	251	15,17	4,96	1,79	,168	-
		1001-1500	110	15,83	5,09			
		1501-3000	100	16,18	4,25			
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	900-1000	251	8,99	3,62	4,50	,012	1-3
		1001-1500	110	8,61	3,55			
		1501-3000	100	7,75	3,11			

Bilişsel güven, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanlarının gelire göre ,01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir (Çizelge 3.11). Bilişsel güven boyutunda 900-1000TL arası gelire sahip işgörenlerin 1501-3000TL arası gelire sahip işgörenlerden düşük ve duygusal bağlılık boyutunda 900-1000TL arası gelire sahip işgörenlerin 1000-1500 ve 1501-3000 arası gelire sahip işgörenlerden düşük; devam bağlılığı boyutunda, 1001-1500 TL arası gelire sahip işgörenlerin, 900-1000TL ve 1501-3000TL arası gelire sahip işgörenlerden daha yüksek puana sahip olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma niyetinde gelire göre ,05 düzeyinde farklılık belirlenmiştir. İşten ayrılma niyetinde ise 900-1000TL arası gelire sahip işgörenlerin 1501-3000TL arası gelire sahip işgörenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, H9.a, H9.c, H9.d ve H9.f hipotezleri kabul; H9.b ve H9.e hipotezleri reddedilmiştir.

Tüm katılımcılarda örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini yordayıp yordamadığı aşamalı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.12’de yer almaktadır.

Çizelge 3.12. Tüm katılımcılar için örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları

Model	Değişken	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,307 ^a	,095	,093	3,36		
	Normatif					-0,31	-6,922
2	(Sabit)	,359 ^b	,129	,125	3,30		
	Normatif					-0,22	-4,680
	Bilişsel Güven					-0,20	-4,253
3	(Sabit)	,385 ^c	,148	,143	3,27		
	Normatif					-0,24	-5,048
	Bilişsel Güven					-0,28	-5,273
	Duygusal Güven					0,16	3,241

İlk modelin, normatif bağlılık değişkeni ile oluştuğu saptanmıştır (Çizelge 3.12). Model 1 olarak adlandırılan bu eşitliğe dayalı olarak, normatif bağlılık tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %9,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişken arasında negatif ilişki vardır.

Model 2, bilişsel güvenin katılması ile oluşmaktadır. Bilişsel güven tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %3,2'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu iki değişken arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır. Model 3, duygusal güvenin katılması ile oluşmaktadır. Duygusal güven tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %1,8'ini açıkladığı saptanmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, H10.b, H10.c ve H.10.g hipotezleri kabul; H10.a, H10.c, H.10.d, H.10.e ve H.10.f hipotezleri reddedilmiştir.

Mamurlarda örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini yordayıp yordamadığı aşamalı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.13'te yer almaktadır.

Çizelge 3.13. Memurlar için örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları

Model	Değişken	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,358	,128	,119	2,83		
	Bilişsel Güven					-0,36	-3,638
2	(Sabit)	,486	,236	,219	2,66		
	Bilişsel Güven					-0,42	-4,460
	Duygusal Bağlılık					0,33	3,547
3	(Sabit)	,533	,284	,259	2,59		
	Bilişsel Güven					-1,04	-3,830
	Duygusal Bağlılık					0,34	3,675
	Toplam Güven					0,65	2,417

İlk modelin, bilişsel güven değişkeni ile oluştuğu görülmektedir (Çizelge 3.13). Model 1 olarak adlandırılan bu eşitliğe dayalı olarak, bilişsel güven tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %11,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişken arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Model 2, duygusal bağlılığın katılması ile oluşmaktadır. Duygusal bağlılık tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %10,0'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Model 3, toplam güvenin katılması ile oluşmaktadır. Toplam örgütsel güven tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %4,0'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, H11.a, H11.b ve H11.e hipotezleri kabul; H11.c, H11.d, H11.f ve H11.g hipotezleri reddedilmiştir.

Hizmet alım personeli için örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini yordayıp yordamadığı aşamalı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Bulgular Çizelge 3.14'te yer almaktadır.

Çizelge 3.14. Hizmet alım personeli için örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları

Model	Değişken	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,353	,124	,122	3,37		
	Normatif					-0,35	-7,220
2	(Sabit)	,377	,142	,137	3,34		
	Normatif					-0,29	-5,454
	Bilişsel Güven					-0,15	-2,747
3	(Sabit)	,402	,161	,154	3,31		
	Normatif					-0,32	-5,894
	Bilişsel Güven					-0,53	-3,702
	Toplam Güven					0,42	2,886

İlk modelin, normatif bağlılık değişkeni ile oluştuğu görülmektedir (Çizelge 3.14). Model 1 olarak adlandırılan bu eşitliğe dayalı olarak, normatif bağlılık tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %12,2'sini açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişken arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Model 2, bilişsel güvenin katılması ile oluşmaktadır. Bilişsel güven tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %1,5'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu iki değişken arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır. Model 3, toplam güvenin katılması ile oluşmaktadır. Toplam güven tek başına, işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin %1,7'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, H12.a, H12.b ve H12.g hipotezleri kabul; H12.c, H12.d, H12.e ve H12.f hipotezleri reddedilmiştir.

4.TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde alan çalışması sonucu elde edilen veriler temel alınarak ulaşılan bulgular tartışılmıştır. Örgütsel güven boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olan faktörlerin neler olduğu ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve yazındaki diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla farklılık gösterip göstermedikleri ortaya konmuştur.

Araştırmada, örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ilişki belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ve devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde bu araştırmadaki bulguları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Tekingündüz (2012) Bingöl Devlet Hastanesi'nde çalışan 680 personel üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında yüksek düzeyde; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında düşük düzeyde; normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sağlık kurumları dışında farklı örgütlerde yapılan bazı çalışmalarda da bu araştırmanın bulgularını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Çakır (2006) SA8000 belgesi alan 7 şirkette toplam 119 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ve normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Aydoğdu (2009) üretim sektöründe 100, hizmet sektöründe 82 işgören üzerinde yaptığı çalışmasında, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında; normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Allen ve Meyer (1990) yaptıkları çalışmada, normatif

bağlılık ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki; devam bağlılığı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Brown (2003) 361 katılımcı ile yaptığı çalışmada duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında orta derecede; normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında düşük düzeyde ilişki belirlenmişken; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kaplan (2010) 413 katılımcı ile yaptığı çalışmada ise, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Araştırmada, örgütsel güven alt boyutlarından bilişsel güven ve duygusal güven arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca, bilişsel güven ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde; bilişsel güven ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde; duygusal güven ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılığın işgörenlerin örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmesinden dolayı örgütler tarafından istenilen bir bağlılık boyutudur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, işgörenlerin bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin artması duygusal bağlılık düzeylerinin de artmasına katkı sağlayacaktır.

Literatürde, bu araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Arı (2003) banka sektöründe yaptığı çalışmada, işgörenlerin üst kademedeki olan yöneticilerine karşı duydukları bilişsel ve duygusal güven düzeyleri ile örgütlerine karşı duydukları bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tekingündüz (2012) yaptığı çalışmada, bilişsel güven boyutu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ilişki; bilişsel güven ile devam bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif ilişki; duygusal güven ve duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çetinel (2008) Adapazarı'nda ağır sanayi sektöründe çalışan 112 kişiyle yaptığı çalışmada, bilişsel güven ve duygusal güven boyutlarının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile orta düzeyde pozitif ilişki; devam bağlılığı ile negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türköz ve diğerleri (2013) üretim sektöründe 371 katılımcıyla yaptıkları çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit

edilmiştir. Demirel (2008) tekstil sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgüte ve yöneticiye güven ile, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu; yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Gürbüz (2012) çağrı merkezinde çalışan 123 katılımcı ile yaptığı çalışmada, yöneticiye ve örgüte olan güvenin örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit etmiştir. Gök (2011) 102 broker üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel güven ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Aynı araştırmada örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Somoncu (2008) hizmet sektöründe 102 katılımcı ile yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit etmiştir. Literatürde örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde örgütsel güven düzeyinde yaşanan artış veya azalış, örgütsel bağlılık düzeyinde de artış veya azalışa neden olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada, bilişsel güven alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılık alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde; normatif bağlılık alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. İşten ayrılma niyetinin işgörenin işten ayrılma niyetinin bir önceki aşaması olduğu dikkate alındığında, araştırma bulgularına göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin artması işgörenlerin işten ayrılma niyeti geliştirmesini engelleyeceği ileri sürülebilir.

Literatürde, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı araştırmalar, bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yazıcıoğlu (2009) konaklama işletmelerinde çalışan 332 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kitapçı ve diğerleri (2005) 133 orta seviye yönetici ile yaptıkları çalışmada, işgörenlerin yöneticiye olan güvenleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aydoğdu (2009) yaptığı çalışmada duygusal bağlılık, devam

bağlılığı ve normatif bağlılık ile işten ayrılma arasında orta düzeyde negatif ilişki tespit etmiştir. Faloye (2014) 144 katılımcı ile yaptığı çalışmada duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmakla beraber normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Adenguga ve diğerleri (2013) özel üniversitelerde çalışan 600 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, normatif bağlılık ve devam bağlılığının işten ayrılma niyeti ile orta düzeyde, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetinin ise yüksek düzeyde negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Meyer ve diğerleri (1993) yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde negatif ilişki; normatif bağlılık ile işten ayrılma arasında düşük düzeyde negatif ilişki tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Genç (2014) kamuda çalışan 309 katılımcı ile yaptığı çalışmada, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Literatürde cinsiyet ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. İş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edildiğinde, kadın ve erkeklerin aynı iş imkanı koşullarına sahip olduklarında örgüte aynı düzeyde bağlılık ve güven gösterecekleri ileri sürülmektedir (Loscocco, 1990).

Kadın ve erkeklerin örgüt hakkında farklı düşünceleri ve örgütten farklı beklentileri olduğu düşünülmektedir (Kirel, 1999). Aven ve diğerleri (1993) kadınların aile içindeki rollerini esas alabildiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla kadınların üyesi oldukları örgütler ikinci planda kalmakta ve bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha düşük olduğu varsayılmaktadır. Ancak kadının örgüte olan bağlılığı eğitim durumu gibi birçok değişkende de etkilenmektedir. Cinsiyet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkili tartışılan bir faktördür. İşgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri değişip değişmemesi cinsiyetten çok örgütün ve

işgörenin içinde bulunduğu çevre ve işgörenin toplumsal rolü ile ilişkili olabilir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görev, iş hayatında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilediği için iş hayatına bakış açısında farklılıklar meydana getirmektedir (Çakır, 2001). Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel güvenleri cinsiyet ile beraber diğer faktörlerin de ele alınarak değerlendirilmesi gerekir.

Literatürde örgütsel güven ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazılarında, örgütsel güven ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve cinsiyet arasında ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında erkek işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin kadın işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2006; Terekli, 2010; Durdağ, 2010; Can, 2011; Gökdoğan, 2012; Eğribay, 2013; Kâhya, 2013). Artuksu (2009) yaptığı çalışmada ise kadın işgörenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri erkek işgörelere göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde örgütsel güven üzerinde yapılan bazı çalışmalarda ise, bu çalışmanın bulgularını destekleyecek şekilde örgütsel güven ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Afşar, 2013; Yazıcıoğlu, 2009; Derin, 2011; Ünal 2011; Baş ve Şentürk, 2011; Agun, 2011; Öztürk 2010; Altun, 2010; Yüksel, 2009 Börekoğlu ve Yılmaz, 2008; Yılmaz, 2005). Tüzün (2006) 545 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel güven alt boyutlarından duygusal güven ve bilişsel güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Taşkaya (2009) Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 477 sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada, cinsiyet faktörünün işgörenlerin duygusal bağlılık oluşturmada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada kadınların erkeklere göre duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı ortaya çıkan bu durumu, kadınların erkeklere göre iş değiştirmeye sıcak bakmamalarına ve kendi istekleri ile örgüt üyeliğini devam ettirmelerine bağlamıştır. Öztürk (2013) 412 sağlık personeli ile yaptığı çalışmada, duygusal bağlılık ve

normatif bağıllık ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Aynı çalışmada, devam bağıllığı ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre kadın işgörenlerin devam bağıllığı düzeylerinin erkek işgörenlerden daha yüksektir. Tekingündüz (2012) yaptığı çalışmada, örgütsel bağıllık alt boyutlarından duygusal bağıllık ve normatif bağıllığın cinsiyet değişkeninden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Erkek işgörenlerin kadın işgörelere daha yüksek duygusal bağıllık ve normatif bağıllık düzeyleri olduğu tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) tarafından gerçekleştirilen araştırmada cinsiyet ve örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadın işgörenlerin örgüte daha fazla bağıllık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu durumun nedenini ise, kadın işgörenlerin örgüte üyelik kazanmak için erkek işgörenlerden daha fazla engelle mücadele etmeleri olarak açıklamıştır. Angle ve Perry (1981) 1244 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, örgütsel bağıllığın cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada kadın işgörenlerin örgütsel bağıllık puanlarının erkek işgörenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Gündoğan (2010) Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Müdürlüğünde çalışan 64 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile cinsiyet arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Erkek işgörenlerin devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeyleri kadın işgörelere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Aynı çalışmada duygusal bağıllık ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Güçlü (2006) turizm sektöründe çalışın 551 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık ile cinsiyet arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonucuna göre, erkek işgörenlerin duygusal ve normatif bağıllık düzeyleri kadın işgörelere göre daha yüksektir. Aynı çalışmada, devam bağıllığı ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Sert (2010) duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde bazı araştırmacılar örgütsel bağıllık ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Eğriboyun, 2013; Ertan, 2008; Swailes, 2004; Ahmad ve Abubakar, 2003; Aven vd., 1993; Burning ve Snyder, 1983).

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda ortak bir noktaya varılamamış olsa da mevcut literatür kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdiği yönündedir (Campbell ve Campbell, 2003). Ortaya çıkan bu durumun nedeni, cinsiyete özgü özelliklerden daha çok kadın ve erkeğe toplum tarafından verilen rolden de kaynaklandığı varsayılmaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında kadına ve erkeğe biçilen görev ve roller birbirinden farklılık göstermektedir. Toplumda kadının görevi daha çok çocuk bakımı ve ev işleri yapma olarak algılanırken erkeğin görevi ise, dışarıda çalışarak ailesini geçindirme olarak şekillenmiştir (Izgar, 2008). Kadın ve erkeğe toplum tarafından biçilen farklı roller nedeniyle ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı iş hayatına atılan kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirmelerine neden olduğu varsayılmaktadır (Onay, 2009). Toplumsal rol bağlamında kadın ve erkeğe biçilen rol farklılıklarının olmadığı bir çevre varsayıldığı takdirde kadın ve erkek arasında işten ayrılma niyeti bakımından farklılık olmayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu varsayılan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları da cinsiyet bağlamında benzer şekilde değerlendirilebilir.

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Iverson ve Derry (1997) 246 katılımcı ile yaptığı çalışmada, erkek işgörenlerin kadın işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları belirlemişlerdir. Benzer şekilde, Park ve Gursay (2012) turizm sektöründe 677 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, erkek işgörenlerin kadın işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit etmişlerdir. Bazı araştırmalarda ise, kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları anlaşılmıştır (Şahin, 2011; Babakus vd., 2008; Karatepe ve Sökmen, 2006; Cotton ve Tuttle, 1986). Literatürde bu araştırmanın bulgularını destekleyecek şekilde işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşmayan araştırmalar da bulunmaktadır (Griffeth vd., 2000; Kılıç, 2004; Alıca, 2008; Yazıcıoğlu, 2009; Öner, 2010; Kaya, 2012; Kervancı, 2013; Eğri, 2013).

Araştırmada, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile medeni durum arasında ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Evli olan işgörenlerin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı evli olmayan işgörenlerden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Literatürde bu konuda yapılan araştırmaların bazılarında evli işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin bekar işgörenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Gilbert ve Tang, 1998; Altuntaş, 2008; Durdağ, 2010; Ertürk, 2012; Semercioğlu, 2012).

Literatürde bazı araştırmalarda ise; bu çalışmanın bulgularını destekleyecek şekilde örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Aksoy, 2009; Durukan vd., 2010; Gezegen, 2010; Gök, 2011; Agun, 2011; Özkan, 2012; Taş, 2012; Afşar, 2013).

Evli işgörenlerin örgütten ayrılmayı daha maliyetli bulacakları nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Evli işgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır (Chiu ve Catherine, 1999; Karrasch, 2003). Bekar işgörenlerin ise, daha az bağlanma gereksinimi duyacakları öne sürülmektedir. Bekar işgörenlerin daha iyi iş alternatifleri bulduklarında örgütlerinden daha kolay ayrılabilceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bekar işgörenlerin evli işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirecekleri öne sürülmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Evli işgörenlerin daha fazla maddi yük altında olmasından dolayı örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu farklı araştırmacılar tarafından öne sürülmüştür (Angle ve Perry, 1983; Mathieu ve Zajac, 1990; Abdulla ve Shaw, 1999; Iverson ve Buttigieg, 1999). Taş (2012) 78 hekim ve 173 hemşire ile yaptığı çalışmada duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin evli işgörenlerde bekar

işgörenlerden daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Sağlık sektörü dışındaki çeşitli alanlarda yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılığın boyutları ile medeni durum arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir. Ertan (2008) turizm sektöründe 402 işgörenle yaptığı çalışmada evli işgörenlerin devam ve normatif bağlılık düzeylerinin bekar işgörenlerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Sıgır ve Basım (2006) kamu sektöründen 120 ve özel sektörden 85 olmak üzere 205 katılımcı ile yaptıkları çalışmada evli işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Sönmez (2014) özel sektörde 159 katılımcı ile yaptığı çalışmada, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığını; evli işgörenlerin ise duygusal güven bağlılık düzeyinin bekar işgörenlerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Özcan (2011) bankacılık sektöründe 277 katılımcı ile yaptığı çalışmada evli işgörenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin bekar işgörenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yavuz (2009) Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde 344 sağlık çalışanının katılımı ile yaptığı çalışmada bekar işgörenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin evli işgörenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Gündoğan (2010) yaptığı çalışmada medeni durum ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, ayrıca bekar işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerinin evli işgörenlerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Boylu ve diğerleri (2007) 366 akademisyenin katılımı ile yaptıkları çalışmada evli işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin bekar işgörenlerden fazla; bekar işgörenlerin ise, devam bağlılığı düzeylerinin evli işgörenlerden yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Şahin (2007) 403 katılımcı ile yaptığı çalışmada evli işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerinin bekar işgörenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde bazı çalışmalarda, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Hunt vd., 1985; Hartman ve Bambacas, 2000; Güçlü, 2006; Chughtai ve Zafar, 2006; Keleş, 2006; Kaplan, 2010; Kasil, 2010; Agun, 2011; Oksay, 2011; Gök, 2011; Kervancı, 2013; Beşoğlu, 2014).

İşgörenin işten ayrılma niyeti geliştirmesinde etkili olan faktörlerden biri medeni durumdur. Medeni durumun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, işgörenin yakın çevresine karşı yüklediği sorumluluktan kaynaklanmaktadır. Yakın çevreye karşı sorumluluk, işgörenin topluma karşı yükümlülüğünün derecesi olarak ifade edilir. İşgörenin yakın çevresine karşı sorumluluğu bulunduğu durumlarda işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilenmektedir (Blegen vd., 1988).

İşten ayrılma niyeti ile medeni durum arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda, bekar işgörenlerin evli işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıkları tespit edilmiştir (Cutton ve Tuttle, 1988; Eberhardt, vd., 1995; Lu vd., 2002; Türesin, 2012; Koçoğlu, 2012; Pekşen Arı, 2013). Literatürde işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda, bu çalışmanın sonuçlarını destekleyecek şekilde işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit edilmiştir (Jawahar ve Hemmasi, 2006; Abualrub ve Al-Zaru, 2008; Yoprak, 2009; Öner, 2010; Varol, 2010; Fındık, 2011; Kaya, 2012; İlisu, 2012; Gönülal Erdoğan, 2013; Kervancı, 2013).

Çalışmada, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, işten ayrılma niyeti ile işgörenlerin yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyi 39-64 yaş aralığında olan işgörenlerin 20-30 yaş aralığındaki işgörenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti düzeyinin ise, 20-30 yaş aralığındaki işgörenlerde 39-64 yaş aralığında işgörenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel güven alt boyutlarından bilişsel güven ve duygusal güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel güven ile yaş arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok çalışmada, bu çalışmayı destekleyecek şekilde örgütsel güven ve yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çetinel (2008) yaptığı çalışmada, örgütsel güven boyutlarından bilişsel güven ve duygusal güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Durdağ' ın (2010) 200 hemşire üzerinde

yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Derin (2011) işletmelerde geride kalan sendromu ve örgütsel güven başlıklı çalışmasında örgütsel güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Durukan ve diğerleri (2010) ve Taş (2012) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde bir çok çalışmada örgütsel güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Halis vd., 2007; Terekli, 2010; İşcan ve Sayın, 2010; Kılıçlar, 2011; Yılmaz, 2012; Eğriboyun, 2013).

Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, 47 yaş üstündeki işgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar bu sonucu, 47 yaş üzerindeki işgörenlerin yöneticilerinin yeterince bilgi ve birikime sahip olduklarına inanmalarına bağlamıştır. Can (2011) 50 restoran çalışanı ile yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre, 25 yaş üzerindeki işgörenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri daha yüksektir. Kahya (2013) sigorta sektöründe 450 katılımcı ile yaptığı çalışmada, 40 yaş ve üzeri işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Yazıcıoğlu (2009) yaptığı çalışmada, en yüksek güven düzeyine sahip işgörenlerin yaş aralığını 31-35 olarak tespit etmiştir. Çalışmada, en düşük örgütsel güven düzeyine sahip olan işgörenler ise 41 yaş ve üzerinde olan işgörenler olarak tespit edilmiştir. Gökdoğan'ın (2012) öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada, öğretmenlerin yaşı arttıkça örgütsel güven düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir.

Daha yaşlı işgörenlerin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma ve daha fazla para kazanma ihtimali artmaktadır. İşgörenler, örgütte neden bu kadar uzun süre kaldıklarını konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedir. Bu nedenle, mevcut örgütün cazibesi artar ve işgörenlerin duygusal bağlılıkları artar (Meyer ve Allen 1984). Yaşın artmasıyla işgören için değerli kaynakların birikir. İşgören için bu durum, diğer örgütlerin çekiciliğinin ve örgüt değişikliği için isteğin azalmasına neden olur. Çünkü, uzun süre belli bir örgütte çalışan işgören, kendine özgü iş

arkadaşları ve geliştirir. İşgören örgütten ayrıldığında ise yeni örgütünde uyum sorunu yaşamaktadır. Diğer yandan, örgüte yatırım yapmamış daha genç işgörenlerinin, uzun yıllar örgüte yatırım yapan daha yaşlı işgörenlerden örgütlerine daha az bağlı olacakları varsayılmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Literatürde, genç işgörenlerin yaşlı işgörelere göre daha az düzeyde örgütsel bağıllık duyacakları ifade edilmektedir. Genç işgörenlerin örgüte yatırımları daha az olduğundan örgüte olan bağıllıkları da daha düşük olmaktadır. Genç işgörenler bu nedenle alternatif iş imkanına sahip olduğunda örgüt üyeliğine son verebilmektedir (Zeffane, 1994). Angle ve Perry (1981) yaşı ilerlemesi ile işgörenlerin alternatif iş imkanları bulma ihtimallerinin yada farklı bir eğitim alma imkanlarının azalmaya başlayacağını öne sürmüştür. Dolayısıyla, işgörenlerin yaşı arttıkça örgüte olan bağıllığı artarken, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Blau ve Lunz (1998) daha genç ve daha az iş tatmini duyan işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını ifade etmiştir.

Meyer ve Allen (1984) tarafından yapılan araştırmada daha yaşlı işgörenlerin duygusal bağıllıklarının daha fazla olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada daha genç işgörenlerin devam bağıllıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç işgörenlerin devam bağıllığı düzeylerinin yüksek olmasının nedeni, iş tecrübelerinin az oluşu sonucu iş imkanlarının az olacağının bilincinde olmalarıdır. Meyer ve Allen (1993) yaptıkları çalışmada yaş ile örgütsel bağıllık arasında tutarlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, yaşça büyük olan işgörenlerin daha olgun ve örgütte geçirdikleri zamanın daha uzun olması nedeniyle duygusal bağıllık düzeylerinin de daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan bir çok çalışmada örgütsel bağıllık ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaların sonucuna göre işgörenlerin yaşı arttıkça örgüte olan bağıllıkları da artmaktadır (Dunham, vd., 1994; Benkhoff 1997; Lok ve Crawford, 1999; Rowden, 2000; Yavuz, 2008). Beşoğlu, (2014) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını içeren örgütsel bağıllık modeli ile yaş arasındaki ilişkiyi araştırdığı 258 öğretmen ile yaptığı çalışmasında yaşça daha büyük olan öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit

etmiştir. Yavuz (2009) yaptığı çalışmada daha yaşlı işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerinin genç işgörenlerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Ertan (2008;) yaptığı çalışmada, işgörenlerin yaşı ilerledikçe duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının da arttığını tespit etmiştir. Öztürk (2013) sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde yaptığı çalışmada, 30 yaş üzerindeki işgörenlerin duygusal ve devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı ortaya çıkan bu sonucu, 30 yaş üzerindeki işgörenlerin kurumlarında belli bir süre emek harcamış olmalarına ve bu süre içerisinde yatırım yapmış olmalarına bağlamıştır. Şahin (2007) yaptığı çalışmada devam bağlılığı ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonucuna göre işgörenlerin yaşı arttıkça devam bağlılığı düzeyleri de artmaktadır. Kaplan (2010) yaptığı çalışmada ise, işgörenleri yaşı arttıkça duygusal bağlılık düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir.

Literatürde, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile yaş arasında yapılan bazı çalışmalarda ise, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Keleş 2006; Beşiroğlu, 2013). Goulet ve Frank (2002) kamu ve özel sektör üzerinde örgütsel bağlılığı karşılaştırmalı olarak araştırdıkları çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça örgütlerine olan bağlılık düzeylerin de düşmektedir.

Öner (2010) 404 hemşire ile yaptığı çalışmada, 30 yaş ve altında olan işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdiklerini tespit etmiştir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile yaş arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda işgörenlerin yaşı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991; Eberhardt, vd., 1995; Iverson ve Deery, 1997; Ceylan ve Bayram, 2006; Sürgevil, 2007; Alıca, 2008; Habib vd., 2010; Ayaydın, 2012; Türesin, 2012). Yaprak (2009) kamu hastanesinde 292 ve özel hastanede 261 hemşire ile yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyeti ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde, İlisu (2012) 398 hastane personeli üzerinde yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyeti ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile

yaş arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda da, işten ayrılma niyeti ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Weisberg ve Sagie, 1999; Demirdağ, 2010; Varol, 2010; Kaya, 2012; Kervancı, 2013).

Çalışmada, örgütsel güven alt boyutlarından bilişsel güven ile öğrenim durumu arasında ilişki tespit edilmiştir. Yüksek öğretim mezunu işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri lise mezunu işgörenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ile öğrenim durumu arasında ilişki tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu işgörenlerin devam bağlılığı düzeyleri, lise ve yüksek öğretim mezunlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışmada, işten ayrılma niyeti ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Yüksek öğretim mezunlarının bilişsel güven düzeylerinin daha yüksek olması, aldıkları eğitim sonucu diğer işgörenlerin ve yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin düzeyleri hakkında lise ve ilköğretim mezunlarından daha iyi fikir edinmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. İlköğretim mezunlarının duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek düzeyde olması, öğrenim durumları nedeniyle iş alternatiflerinin daha az olmasıyla açıklanabilir.

Sosyal psikologlar, öğretim, kişilik özellikleri, kültür ve değerler uyumu gibi faktörlerin örgütsel güven üzerindeki etkilerini vurgulamışlardır. Güven yavaşça, deneyim ve yatırımlarla oluşmaktadır. Yönetici ve işgörenlerin görüşme halinde olma ve işbirliğinde bulunmalarının örgütsel güvenin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin, astların bilgilerini, yeteneklerini takdir etmeleri güven oluşumunu hızlandırıcı etkiye sahiptir (Blomqvist vd., 2008).

Delhey ve Newton (2003) öğrenim durumunun örgütsel güven ile çok yakından ilişkili olmadığını öne sürmüşlerdir. Az sayıda çalışmalarda örgütsel güven ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güven ile öğrenim durumu arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Tekingündüz (2012) bilişsel güven düzeyi ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışmada, doktor ve tıpta uzmanlık ve ilköğretim derecesine sahip

işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri diğer öğretim grubundaki katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Büte (2011) 298 katılımcı ile yaptığı çalışmada işgörenlerin örgüte olan güvenleri ile öğrenim durumları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre, işgörenlerin öğrenim düzeyi arttıkça örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır. Tüzün (2006) yaptığı çalışmada, öğrenim durumu ile bilişsel güven düzeyi arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Çalışmada, düşük eğitilmiş işgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Durdağ (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, lisansüstü eğitim almış hemşirelerin, lise mezunu, meslek yüksek okulu mezunu ve üniversite mezunu hemşirelerden daha az örgütsel güven düzeyine sahip olduğunu belirlemiştir. Topaloğlu (2010) turizm sektöründe çalışan 438 işgörenin katıldığı araştırmasında öğrenim durumu ile örgütsel güven arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre işgörenlerin öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel güven düzeyleri azalmaktadır. Aksoy (2009) 440 katılımcı ile yaptığı çalışmada, ilköğretim mezunu olan işgörenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Literatürde bazı çalışmalarda, örgütsel güven ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir (Yüksel, 2009; Can, 2011; Yılmaz 2012; Eğriboyun, 2013). Demirci (2010) yapı sektöründe çalışan 150 katılımcı ile yaptığı çalışmada, örgütsel güven boyutlarından duygusal güven ve bilişsel güven boyutları ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

İşgörenlerin öğrenim durumunun, işgörenin örgütten beklentileri ve alternatif iş imkanları üzerindeki etkisi nedeniyle bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. İşgörenlerin öğrenim düzeyi arttıkça alternatif iş imkanları elde etme olasılığı arttığı için veya işgören örgütün karşılamakta zorlanacağı taleplerde bulunmasından dolayı, öğrenim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki söz konusudur (Joiner ve Bakalis, 2006). İşgörenlerin öğretim durumları yüksek düzeyde olduğunda, örgütten beklentileri de artmaktadır. Örgütler, işgörenlerin beklentilerini karşılayamadı durumda örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır (Hunt vd., 1985). Buchko ve diğerleri (1998) ise, örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik durumu

ve iş imkanlarının az olduğu durumlarda öğrenim durumu yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha fazla olacağını öne sürmüşlerdir.

Literatürde yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ile öğrenim düzeyi arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Angle ve Perry, 1981; Morris ve Scherman, 1981; Hunt, vd., 1985; Mathieu ve Zajac, 1990; Keleş, 2006; Topaloğlu, 2010). Tekingündüz (2012) ilköğretim mezunu işgörenlerin devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada ayrıca, lise mezunu işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk (2013) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, ilköğretim mezunu işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Brown (2003) yaptığı çalışmada duygusal bağlılık ile öğrenim durumu arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışmada, lisans mezunu işgöreneğin duygusal bağlılık düzeylerinin lise mezunlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Grusky (1996) lise mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyinin üniversite mezunlarından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ertan (2008) işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından sadece normatif bağlılık düzeylerinin öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. araştırmada, ilköğretim mezunlarının normatif bağlılık düzeylerinin lise mezunlarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, lisans üstü mezunların normatif bağlılıkların lise ve önlisans mezunlarından daha fazla olduğu belirlenmiştir. Özkaya ve diğerleri (2006) 160 yönetici ile yaptıkları çalışmada, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile öğrenim durumu arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada lise mezunu olan işgörenlerin devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Uysaler (2010) 154 işgören ile yaptığı çalışmada normatif bağlılık ile öğrenim durumu arasında düşük düzeyde negatif ilişki tespit etmiştir. Smadov (2006) kimya sanayisinde çalışan 77 katılımcı ile yaptığı çalışmasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile öğrenim düzeyi arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonucuna göre, işgörenin öğrenim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Kaplan (2010) yaptığı çalışmada ise,

duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Öğrenim durumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi literatürde değişiklik göstermektedir. Öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ilişkin tutarsızlıklar mevcuttur. Öğrenim düzeyi arttıkça, işgörenlerin profesyonellik dereceleri artar ve daha bilinçli olmaktadır. Öğrenim düzeyinin işgören üzerindeki bu etkisi işten ayrılma niyetini üzerinde azaltıcı etki yarattığı söylenebilir. Ancak literatürde bu durumun tersinin de gerçekleşme olasılığı vardır. Öğrenim düzeyinin yükselmesi işgörenler beklentilerini karşılayacak başka bir örgüt aramalarına neden olabilir (Hayden ve Madsen, 2008; Yaprak, 2009).

Literatürde işten ayrılma niyeti ile öğrenim durumu arasında pozitif ilişki olduğunu belirten bazı çalışmalar vardır. Yapılan bir çalışmada lisans eğitimi almış işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu sonucun eğitilmiş işgörenlerin daha fazla iş imkanı bulmasından kaynaklandığı öne sürülmüştür. İşgörenin aldığı eğitim ufku genişletmekte ve yeni düşünce biçimleri geliştirmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenin iş konusunda beklentilerinde artış meydana gelmektedir (Lambert, 2006). Berg (1991) ve George (1989) yaptıkları çalışmalarda öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. İşgörenin öğrenim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Araştırmacılar bu durumun nedenini, öğrenim düzeyi daha yüksek olan işgörenlerin diğer örgütlerden daha fazla iş teklifi almaları olarak açıklamıştır. Clark ve Harcourt (2000) bankada çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, öğrenim düzeyi daha fazla olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda ise, işten ayrılma niyeti ile öğrenim durumu arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Babakus, vd., 2008; Nadiri ve Tanova, 2010; Alica, 2008). Literatürde, bu çalışmada olduğu gibi öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır (Uysaler, 2010; Varol, 2010; Kaya, 2012; Ayaydın, 2012). Abualrub ve Al-Zaru (2008) 206 hemşire ile yaptıkları

çalışmada, işten ayrılma niyeti ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Yaprak (2009) hemşirelerin öğrenim durumları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmada, memurların bilişsel güven ve duygusal bağlılık düzeylerinin hizmet alım personelinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, hizmet alımı personelinin devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri memurlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tekingündüz (2012) hekim ve hizmet alım personelinin bilişsel güven düzeylerinin diğer işgörenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. İşgörenlerin istihdam durumu örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgörenlerin kadro durumu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, işgörenlerin kadrolu olup olmama durumuna göre konu ele alınmıştır. Kadrolu olarak çalışmayan işgörenlerin örgütün sağladığı imkanlardan (ücret ve sigorta gibi) yararlanmak için maddi bir zorunluluk hissetmeleri nedeniyle, bu işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olacağı öne sürülür. Diğer bir yandan ise, kadrolu olarak çalışmayan işgörenlerde duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin gelişmeyeceği ifade edilir (Hartman ve Bambacas, 2000). Türkiye’de iş bulma ve kadrolu olarak çalışma koşulları dikkate alındığında kadrolu işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha az olması beklenmektedir (Yaprak, 2009). Memur olarak kadrolu çalışan işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeylerinin hizmet alım personelinin daha yüksek olması kadroların kendine özgü özelliklerinden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Kadrolu işgörenlerin çalışma koşulları ve gelir gibi faktörler bakımından daha iyi koşullarda olması duygusal bağlılık geliştirmelerine neden olabilir. Örgüte duygusal bağlılık duyan bir işgören örgüt amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri olarak görmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Dolayısıyla kadrolu olarak çalışan işgörenlerin örgüt amaç ve hedeflerine daha fazla çaba göstermesi beklenmektedir. Benzer şekilde, hizmet alım personelinin devam bağlılığı ve işten ayrılma düzeylerinin kadrolu olarak çalışan işgörenlerden daha yüksek olması istihdam şekillerinden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Hizmet alım personeli

olarak çalışan işgörenlerin özlük hakları, çalışma koşulları ve gelir gibi faktörler bakımından daha olumsuz durumda olması işgörenlerin örgüte sadece devam bağlılığı boyutunda bağlanması ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. İşgörenler, örgütte çalıştığı sürece yaptığı yatırımlar ve alternatif iş imkanlarının azlığı nedeniyle devam bağlılığı duyarlar. Dolayısıyla duygusal bağlılık duyan bir işgören kadar örgüt amaç ve hedefleri için çaba harcamazlar. Örgüt üyeliklerini sürdürecektir kadar çaba harcarlar (Allen ve Mayer, 1990). Çalışma şartlarının işgörenlerin beklentilerini karşılamaması alternatif iş imkanı ile karşılaştıklarında işten ayrılma davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak, hizmet alımı personelinin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin kadrolu olarak çalışan işgörenlerden daha yüksek olması alternatif iş imkanları, çalışma şartları, ücret ve özlük hakları ile açıklanabilir. Benzer şekilde özlük hakları, ücret ve çalışma koşulları bakımından kadrolu olarak çalışan işgörenlerin daha iyi bir konumda olması bilişsel güven ve duygusal bağlılık düzeylerini arttırdığı varsayılmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile kadro durumu arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda kadrolu olarak çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cohen ve Lowenberg, 1990; Çalkın, 2014). Öztürk (2013) sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada, kadrolu olarak çalışan işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin hizmet alımı personelinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı ortaya çıkan bu sonucu, hizmet alımı personelinin yaptığı işe daha fazla ihtiyaç duyması ve sadece istihdam edildiği kurumda çalışmak zorunda olması şeklinde açıklamıştır. Meyer ve diğerleri (1993) sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, hemşirelerin kadro durumu ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Şahin (2007) çalışmada ise, kadro durumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Dinçer (2010) 393 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde çalışan hemşirelerin üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre daha az işten ayrılma niyeti geliştirdiklerini tespit etmiştir. Araştırmacı Sağlık

Bakanlığı'na bağlı iřđörenlerin daha az işten ayrılma niyeti geliştirmelerini kadrolu olarak çalışıyor olmalarına bağlamıştır. Yaprak (2009) hemşirelerin işten ayrılma niyeti ile kadro durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmada, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin görev gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Güvenlik personelinin duygusal bağlılık düzeyi diğer tüm görev grubundaki iřđörenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti düzeylerinin görev gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Güvenlik personelinin, temizlik personeli dışında diğer tüm görev gruplarından daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti geliştirdiği belirlenmiştir. Son olarak, temizlik personelinin de işten ayrılma niyeti düzeyinin veri hazırlama kontrol işletmenlerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Güvenlik personelinin çalışma şartları, ortamı ve mesai saatleri içerisinde diğer iřđrenlere nazaran daha riskli bir iş yapmaları örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Temizlik personelinin devam bağlılığı düzeyinin bilgi işlem personeli hariç diğer tüm görev grubundaki iřđrenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Temizlik personelinin devam bağlılığının daha yüksek olması alternatif iş imkanlarının az olmasından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Temizlik personeli rgttten ayrıldıkları taktirde yeni bir iş bulmakta zorlanacaklarını düşündükleri için örgüt tarafından kendine sağlanan olanaklardan faydalanmayı sürdürmek adına örgüt yeliğine devam etmektedirler. Normatif bağlılık boyutunda ise, güvenlik personelinin, hasta yönlendirme personelinden daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Hasta yönlendirme personelinin normatif bağlılık düzeyinin güvenlik personelinden daha yüksek olmasının nedeni; hasta yönlendirme personelinin ihtiyaç duyduklarında örgütün onları işe aldıklarını düşünmeleri olarak yorumlanabilir. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan iřđörenler, örgütün kendilerine yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu örgüte kendilerini borçlu hissederler (Meyer ve Allen, 1991). Dolayısıyla normatif bağlılık düzeyi yüksek olan hasta yönlendirme personelinin kendilerini kurumlarına karşı borçlu hissettikleri ne sürülebilir.

Güvenlik personelinin işten ayrılma niyetinin temizlik personeli haricinde tüm işgörenlerden daha yüksek olması duygusal bağlılık düzeyleri ile ilişkilendirilebilir. Literatürde bir çok çalışmada işten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Meyer ve diğerleri 1993; Adenguga vd., 2013; Günlük vd., 2013). Temizlik personelinin işten ayrılma niyeti düzeyinin veri hazırlama kontrol işletmenlerinden daha yüksek olması ise; kadro durumundan kaynaklandığı varsayılmaktadır. Temizlik personelinin kadrolu olarak çalışan veri hazırlama kontrol işletmenlerine göre daha olumsuz çalışma koşullarına sahip olması işten ayrılma niyetini daha fazla geliştirmelerine neden olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, temizlik personelinin devam bağlılığı düzeylerinin diğer işgörenlerden daha yüksek düzeyde olması da işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etken olabilir. Çünkü, devam bağlılığı yüksek olan işgörenler örgüt üyeliğine sadece ücret, sağlık güvencesi, emeklilik hakları gibi sayladığı faydalar ve alternatif iş imkanlarının az olması nedeniyle devam etmektedir. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütten ayrılacağı zaman katlanmak zorunda olduğu maliyetler nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirir. İşgören az da olsa daha iyi şartlarda çalışabileceği bir alternatifle karşılaştığında, duygusal ve normatif bağlılık duygusu geliştirmemişse örgüt üyeliğine son vermektedir (Mayer ve Allen, 1991). Öztürk (2013) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile görev grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yönetici personel, yardımcı hizmet personelinin duygusal bağlılık düzeyleri hekimlerden daha fazladır. Hemşire-ebe, idari memur görev grubunda bulunanların devam bağlılıkları doktor ve sağlık memurlarından; yardımcı hizmetlilerin devam bağlılığı düzeyleri yönetici personel, hekim, hemşire-ebe, özel güvenlik ve sağlık memurlarından daha yüksektir. İdari memur, bilgi işlem personeli, yardımcı hizmet personelinin normatif bağlılık düzeyi, hekimlerden daha yüksektir. Tekingündüz (2012) normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinin mesleğe göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Hizmet alım personelinin normatif bağlılık düzeyi en yüksek çıkarken; hekim grubunun en düşük çıkmıştır. Hizmet alım personelinin normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıkmasının nedeni, sorumluluk ve ahlaki kaygılar olarak yorumlanmıştır.

Yaprak (2009) yönetim birimlerinde çalışan hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin diğer birimlerde çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin ise ayrılma niyetleri en yüksek grup olarak saptanmıştır. Araştırmacı işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin görevlerine göre farklılaşmasını, her birimin kendi içerisinde bir yönetime sahip olmasına, birimlerin birim içi iletişim ve etkileşimin birbirinden farklı olmasına ve her birimin farklı bir işleyişe ve görev yoğunluğuna sahip olmasına bağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin işten ayrılma niyeti yürüttükleri görevlerine göre değişebilmektedir. Boyle ve diğerleri (1999) 255 hemşire ile yaptıkları çalışmada, kurumsal özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada bahsedilen kurumsal özellikler; birim özellikleri ve birim iş yükü olarak ifade edilmiştir. İlsu (2012) hekimlerin işten ayrılma niyeti düzeyinin hemşire, sağlık memuru ve laborantlardan daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmada, bilişsel güven ve işten ayrılma niyeti ile hastanede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Hastanede 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin 5-9 yıldır ve 10-31 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hastanede 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeyleri ise, 5-9 yıldır çalışan işgörenlerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Driscoll (1978) işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütte çalışma süresinden etkileneceğini belirtmiştir. Tekingündüz (2012) örgütsel güven ile çalışma süresi arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. İşgörenlerin çalışma süresi arttıkça örgütsel güven düzeyleri azalmaktadır. Araştırmacı bu durumun nedenini, örgüt yeni üye olan işgörenlerin örgütlerine güvenmemeleri için henüz olumsuz bir durumla karşılaşmamaları ve kariyer planları konusunda olumsuz bir durumla karşılaşmamaları şeklinde açıklamıştır. Alternatif iş imkanlarının kısıtlı olduğu bir ortamda örgüte yeni katılan işgörenlerin güven düzeylerinin yüksek çıkması olası bir durumdur. Emekliliği yaklaşan işgörenlerin kariyer anlamında beklediklerini bulamaması, güven düzeylerinin düşük olmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Çınar (2013) 476 öğretmen ile yaptığı çalışmada örgütte çalışma süresi daha az

olan işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Durdağ (2010) hemşirelerin yaşı arttıkça örgütsel güven düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir. Demirci (2010) yaptığı çalışmada bilişsel güven ile örgütte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Aynı çalışmada, duygusal bağlılık ile örgütteki çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir. Örgütte çalışma süresi 11-15 olan işgörenlerin duygusal güven düzeyi, 16 yıldır örgütte çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tüzün (2007) yaptığı çalışmada ise, çalışma süresi ile örgütsel güven alt boyutlarından bilişsel güven ve duygusal güven ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurmadığını tespit etmiştir. Terekli (2010) tekstil sektöründe çalışan 255 işgören ile yaptığı çalışmada örgütsel güven alt boyutları ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Yılmaz (2012) 166 ilaç temsilcisi ile yaptığı çalışmada örgütsel güven ile örgütte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti geliştirmeleri daha çok örgüt üyeliklerinin ilk yıllarında gerçekleşmektedir. Örgütte çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu dikkate alındığında; örgütte uzun süredir çalışan işgörenler, örgüte yeni katılanlara göre daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti geliştirmektedir (Ucho, vd., 2012). Araştırmacılar işgörenin erken yıllarda örgütten ayrılmasını, işgörenin örgüte bağlanacak kadar zaman geçirmemesine bağlamaktadır (Nadiri ve Tanova, 2010; Şimşek, vd., 2011; Park ve Gursay, 2012). Weisberg ve Kirschenbaum (1991) yaptıkları çalışmada, örgütte çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Smadov (2006) çalışmasında, 1 yıldan az süredir çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeylerinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı bu sonucu örgüte yeni katılan işgörenlerin memnun olmalarına bağlamıştır. Kılıç (2004) 120 katılımcı ile yaptığı çalışmada, örgütte çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmada, bilişsel güven, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile görevde çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Görevde 0-4

yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven ve normatif bağlılık düzeylerinin 5-9 yıldır ve 10-31 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görevde 0-4 yıldır görevde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeylerinin, 5-9 yıldır görevde çalışan işgörenlerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Taş (2012) özel bir hastanede yaptığı çalışmada, hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile çalışma süreleri arasında ilişki tespit etmiştir. Görevde 2-5 yıldır çalışan hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri 11 yıl ve üzeri süredir çalışan hemşirelerden daha yüksektir. Gürbüz (2012) çalışmasında görevde çalışma süresi ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma bulgularına göre, 1 yıldan daha az süredir görevde çalışan işgörenlerin güven örgütsel güven düzeylerinin 1-5 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksektir. Semercioğlu (2012) 111 tıbbi sekreter ile yaptığı çalışmada, çalışma süresi ile örgütsel güven arasında istatistiksel bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Gider (2010) 985 sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Eğerci (2009) 385 öğretmen ile yaptığı çalışmada görevde çalışma süresi ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını belirlemiştir.

Literatürde bazı çalışmalarda ise, örgütsel bağlılık ile toplam çalışma süresi arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Çakar ve Ceylan, 2005; Yalçın ve İplik, 2007). Cohen (1993) görevde çalışma süresi arttıkça işgörenin örgütten elde ettiği kazançların da artacağını belirtmiştir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ile görevde çalışma süresi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Mayer ve Allen (1997) görevde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında kesin yargılara varmanın doğru olmadığını ifade etmişlerdir. Daha uzun süre çalışan işgörenler daha fazla tecrübe elde edecekleri için örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır. Ayrıca, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmayan işgörenler örgütten daha erken ayrılırken, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler örgüt üyeliklerine devam ederek uzun yıllar örgüt üyesi olarak kaldıkları için örgütsel bağlılık ile görevde çalışma süresi arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Ancak, görevde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki incelenirken işgörenin yaşı dikkate

alındığında ilişkinin düzeyi azalmaktadır. Dolayısıyla, görevde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi oluşturan asıl etmen işgörenlerin yaşı olabilir. Örgüte yeni katılan işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının nedeni, ihtiyaç duydukları anda örgüt tarafından işe alınmaları nedeniyle kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmeleri olduğu öne sürülebilir. Chang (2002) hizmet ve üretim sektöründe yaptığı çalışmada çalışma süresi daha uzun olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğunu belirlemiştir. Aktay (2010) 100 hekim üzerinde yaptığı çalışmada, çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Araştırmada, 1-5 yıldır çalışan hekimlerin duygusal bağlılık düzeyleri 6-10 ve 11-15 yıldır çalışan hekimlerden daha düşük çıkmıştır. Aydoğdu (2009) çalışma süresi arttıkça işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir. Tekingündüz (2012) normatif bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. İşgörenlerin yaşı arttıkça normatif bağlılık düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Durna ve Eren (2005) 300 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Taş (2012) özel bir hastanede yaptığı çalışmada çalışma süresi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. İşgörenlerin kurumda çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Gider (2010) çalışma süresine ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Görevde çalışma süresi ile birlikte işgörenlerin yeterlilik ve uzmanlığı artmaktadır. Görevde uzun süre çalışan işgörenin edindikleri beceriler nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin daha az olacağı varsayılmaktadır (Mitchell vd., 2001). Eren ve Saraçoğlu (2011) ise görevde çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını öne sürmüştür. Öner (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, en fazla işten ayrılma niyeti geliştiren işgörenlerin 0-5 yıldır çalışanlar olduğunu belirlemiştir. Çalışma bulgularını destekleyecek şekilde literatürde, işten ayrılma niyetinin daha az çalışma süresine sahip işgörenlerde oluştuğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986; Cameron, vd., 1994; Atalay, 2013). Strachota ve diğerleri (2003), yaptıkları çalışmada görevde çalışma süresi daha az olan hemşirelerin daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdiklerini tespit etmiştir. Yaprak

(2009) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyeti ile görevde çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Varol (2010) ilaç sektöründe 196 katılımcı ile yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyeti ile görevde çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Kaya (2008) 453 akademik personel ile yaptığı çalışmasında, görevde çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı tespit etmiştir.

Çalışmada, işgörenlerin geliri ile bilişsel güven, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Geliri 900-1000 TL arasında olan işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri, geliri 1501-3000TL arasında olan işgörenlerden daha düşüktür. Geliri 900-1000TL arasında olan işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, geliri 1000-1500TL ve 1501-3000TL olan işgörenlerden daha düşüktür. Geliri 1001-1500TL arasında olan işgörenlerin devam bağlılığı düzeyi, geliri 900-1000TL ve 1501-3000TL arası olan işgörenlerden daha yüksektir. İşten ayrılma niyeti ile gelir arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Geliri 900-1000TL arasında olan işgörenlerin, geliri 1501-3000TL arası geliri olan işgörenlerden daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdikleri tespit edilmiştir.

Çalışmada düşük gelir elde eden işgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin de düşük olması kadro durumları ile paralellik göstermektedir. Çünkü yüksek gelir grubundaki işgörenler kadrolu olarak çalışa işgörenlerden oluşmaktadır. Düşük gelir grubundaki katılımcılar ise çoğunlukla hizmet alım personelidir. Delhey ve Newton (2003) gelirin örgütsel güven üzerinde etkili olan faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir. Robinson ve Rousseau (1994) rgtsel güven duygusun gelişmesinde ücretin etkili olduğunu ileri srmştir. Polat (2009) işgörenlerin geliri arttıķa örgüte olan güven duygularının da artacağını ifade etmiştir. zbek (2006) 213 katılımcı ile yaptığı çalışmasında örgütsel güven ile gelir arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Gümüş (2010) 157 katılımcı ile yaptığı çalışmasında ücret düzeyi arttıķa işgörenlerin örgüte olan güven düzeyinin de arttığını belirlemiştir. Araştırmacı bu sonucu, işgörenlerin geliri arttıķa refah düzeyi, mutluluğu ve huzurunun da

artmasına bağlamıştır. Tekingündüz (2012) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada bilişsel güven ile gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma bulgularına göre, geliri 798 TL'den az ve 1600-2400 TL arasında olan işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri daha yüksektir. Agun (2011) otomotiv sektöründe 140 katılımcı ile yaptığı çalışmasında örgütsel güven ile gelir arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmada alt gelir grubunu oluşturan işgörenler hizmet alım personelidir. Profesyonel beceri gerektirmeyen hizmet alım personeli grubundaki işgörenler alternatif iş imkanlarının olmaması ve örgütten ayrılması durumunda katlanacakları maliyetlerin fazla olması nedeniyle örgütlerine daha fazla bağlı kaldıkları varsayılmaktadır. Mathieu ve Zajac, (1900) örgütlerin uyguladığı ücret sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür. Tekingündüz (2012) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile gelir grubu arasında anlamlı ilişki belirlemiştir. Sağlık sektörü dışındaki alanlarda yapılan çeşitli çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Mottaz (1989) çalışmasında, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin gelir düzeylerinden memnun olduğunu saptamıştır. Linz (2004) gelir faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki yarattığını ifade etmiştir. İşgörenin gelir düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen belirgin faktörlerdendir. Iverson ve Buttigieg (1999) işgörenlerin gelir düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Özellikle alternatif iş olanaklarının az olduğu durumlarda ve ekonomik zorlukların yaşandığı koşullarda bağlılığı etkileyen diğer faktörlerden daha önemli olmaktadır (Çolakoğlu vd., 2009). Yüceler (2009) gelir düzeyinin düşük olmasının işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Geliri 798TL'den az ve 2400TL'den fazla olan işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Devam bağlılığı boyutunda ise, geliri 798 TL' den az olan işgörenlerin devam bağlılığı düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Çalışma bulgularına göre son olarak, 2400TL' den fazla geliri olan işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sönmez (2014) gelir ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma bulgularına göre, işgörenlerin geliri artarken duygusal bağlılık düzeyleri artarken devam bağlılığı

düzeyleri düşmektedir. Yalçın ve İplik (2007) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Gider (2010) işgörenlerin gelir durumu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı fark belirlemiştir.

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti geliştirmelerinin en büyük nedenlerinden biri gelir düzeyidir (Tütüncü ve Demir, 2003). Gelir düzeyinin düşük olması, işgörenlerin daha yüksek gelir getiren olanaklar aramalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla işgören örgütte geçici olarak çalıştığını düşünmektedir. Gelir düzeyi düştükçe işgören, daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirmektedir (Eren, 1993). Orbay (2008) 450 hemşire ile yaptığı çalışmada, gelir faktörünün işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Literatürde sağlık sektörü dışındaki alanlarda da bezer sonuçlara ulaşan araştırmalar vardır. Martin (1979) gelirin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamıştır. Clark ve Harcourt (2000) işgörenlerin geliri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Griffeth ve diğerleri (2000) gelir düzeyi daha düşük olan işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdiklerini belirlemiştir. Cotton ve Tuttle (1989) işten ayrılma niyeti ile gelir düzeyi arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Ücret düzeyini düşük gören işgörenler, kolaylıkla örgüt üyeliklerine son verebilirler (Özbek, 2006). Şahin (2014) işgörenlerin, ücret yönetiminden memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Yapıcı (2008) işgörenlerin gelir düzeyi düştükçe daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdiklerini belirlemiştir. Çalışma bulgularına göre en fazla işten ayrılma niyeti geliştiren işgörenlerin gelir düzeyi 500TL altındadır. Göler (2008) yaptığı çalışmada gelir düzeyinin işgörenin işten ayrılma nedenlerinden en önemli ikinci faktör olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmada, örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının tüm katılımcıların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinde; bağımsız değişken olan normatif bağlılığın işten ayrılma niyetindeki değişikliği %9,3 oranında, bağımsız değişken olan bilişsel güvenin işten ayrılma niyetindeki değişikliği %3,2 oranında, bağımsız değişken olan duygusal güvenin işten ayrılma niyetindeki değişikliği %1,8 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Normatif bağıllık ve bilişsel güven ile işten ayrılma arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Duygusal güven ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Normatif bağıllık boyutuna göre, işgörenlerin örgüte bağıllık geliştirmelerinde eylemlerinin doğru olup olmadığı, ahlaki ve etik olup olmadığına dair inançları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro; 2003). Normatif bağıllık duygusu geliştiren işgörenler örgüt etik ve ahlaki değerleri nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirme zorunluluğu hisseder. Örgüte normatif bağıllık ile bağlı olan işgörenler örgüt için kazanç sağlayacak eylemleri sergilerler. Normatif bağıllığında işgörenin örgüt üyeliğine devam etmesi bireysel kazanç duygusuna değil, ahlaki değerlere dayanmaktadır. Ayrıca, örgütün işgören için eğitim vb. şekilde yaptığı yatırımlar ve işgörenin işe ihtiyacı olduğu zamanda örgüt tarafından işe alınması örgüte karşı bir zorunluluk duygusunun oluşmasına neden olur. Dolayısıyla normatif bağıllık duygusu geliştiren bir işgörenin örgüt üyeliğini sonlandırması zorlaşmaktadır (Meyer ve Allen, 1993). Normatif bağıllık düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgüt üyeliklerini devam ettirmelerinde etkili olan faktörlerden biri, örgüte karşı duydukları minnettarlık duygusudur. İşgören örgütte en azından bir süre daha kalarak örgütün kendisine yaptığı yatırımların karşılığını vermek istemektedir (Alıca, 2008).

Meyer ve diğerleri (2002) duygusal bağıllığın, devam bağıllığının ve normatif bağıllığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Davy ve diğerleri (1997) örgütsel bağıllık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Ceylan ve Bayram (2006) normatif bağıllık düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışma bulgularına göre, normatif bağıllık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Çakar ve Ceylan (2005) hizmet sektöründe çalışan 84 işgören ile yaptıkları çalışmalarında duygusal bağıllığın, devam bağıllığının ve normatif bağıllığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduklarını tespit etmiştir. İşgörenlerin duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin belirli ölçüde azalmaktadır. Normatif bağıllık konusunda literatürde değinilenler dikkate alındığında, normatif bağıllığı işten ayrılma niyetine etkisine dair bulgular literatürü

destekler niteliktedir. Varol (2010) duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde ilişki; duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ilişki; normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Gül ve diğerleri (2008) örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkili olduğunu saptamıştır. Güllük (2010) 1557 katılımcı ile yaptığı çalışmada işten ayrılma niyetinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan pozitif yönde etkilendiğini belirlemiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyetinin devam bağlılığından pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Azaklı (2011) turizm sektöründe çalışan 233 katılımcı ile yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Poyraz ve Kama (2008) kamu sektöründen 104 ve özel sektörden 211 katılımcı ile yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkili olduğunu tespit etmiştir. Uyguç ve Çımrın (2004) laboratuvarında çalışan 101 işgören ile yaptıkları çalışmalarında, duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, devam bağlılığının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

McAllister, (1995) bilişsel güven boyutunda yönetimin ve örgütün dürüstlüğü, yeterliliği, teknik becerisi ve bağlılığı gibi özelliklerine yönelik işgörenlerde bir algının oluşması söz konusudur. İşgörende örgüte ve yönetime karşı oluşan algı, işgörenin örgüte yönelik tutum ve davranışlarında etkisini göstermektedir (Mayer vd., 1995). Çalışma bulgularında bilişsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulgusu dikkate alındığında, işgörenin bilişsel güven düzeyinin işgören tutum ve davranışlarına olan etkisi işten ayrılma niyetlerini de etkilediği öne sürülebilir.

Güven, işgörenlerin örgütle olan ilişkileri ve örgüt üyeliklerinin devamlılığı üzerinde öne çıkan faktörlerden biridir (Yazıcıoğlu, 2009). Driscoll (1978) güvenin işgören davranışlarını yönlendirmede önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Cunningham ve MacGregor (2000) örgütsel güven, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Carbery ve diğerleri (2003) örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Thomas

ve diğlerleri (2009) örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Çalışmada, örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının memurların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinde; bağımsız değişken olan bilişsel güven işten ayrılma niyetindeki değişikliği %11,9 oranında, bağımsız değişken olan duygusal bağlılık işten ayrılma niyetindeki değişikliği %10 oranında, bağımsız değişken olan toplam güven işten ayrılma niyetindeki değişikliği %4 oranında açıklamaktadır. Bilişsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılık ve toplam güven ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmada memurlar için yapılan regresyon analizinde duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Literatürde bu çalışmanın bulgularıyla paralellik gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Ingersoll ve diğlerleri (2002) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Boer ve diğlerleri (2002) 514 güvenlik görevlisi üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Taşkaya (2009) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu belirlemiştir. Örgütsel güven alt boyutlarından bilişsel güven, güvenilirlik, dürüstlük, görevle ilgili bilgi ve becerilerin yeterliliği kavramlarını içermektedir.

Çalışmada, örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının hizmet alım personelinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinde; bağımsız değişken olan normatif bağlılığın işten ayrılma niyetindeki değişikliği %12,2 oranında, bağımsız değişken olan bilişsel güvenin işten ayrılma niyetindeki değişikliği %1,5 oranında, bağımsız değişken olan toplam güvenin işten ayrılma niyetindeki değişikliği %1,7 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve bilişsel güven ile işten ayrılma arasında negatif ilişki

bulunmaktadır. Toplam güven ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmada, hizmet alım personeli için yapılan regresyon analizi sonucunda normatif bağlılık ve bilişsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi tüm katılımcılar için yapılan regresyon analizi ile paralellik göstermektedir. Ayrıca memurlar için yapılan regresyon analizinde de bilişsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Memurlar için yapılan regresyon analizinde, duygusal bağlılığın işten ayrılma üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Literatürde her iki değişkenin birbirlerini negatif yönde etkilediklerine dair çalışmalar bulunsa da (Meyer vd.; 1993; Adenguga vd., 2013; Günlük, vd., 2013) çalışmanın yapıldığı evrende değişkenlerin birbirlerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Memur ve hizmet alım personeli için yapılan regresyon analizlerinde ise; toplam güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde literatürde her iki değişkenin birbirlerini negatif yönde etkilediklerine dair çalışmalar bulunmaktadır (Brashear vd., 2003; Thomas, vd., 2009; Yazıcıoğlu, 2009). Tüm katılımcılar için yapılan regresyon analizinde ise; duygusal güvenin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Genel olarak çalışmada, duygusal bağlılık, duygusal güven ve toplam güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkinin yönü ile ilgili literatürden farklı bir sonuç elde edildiği için daha büyük bir evrende aynı kitle üzerinde yeni bir araştırma yapılabilir. Kantitatif araştırma yöntem yerine kalitatif yöntemler kullanılarak elde edilen daha ayrıntılı bilgiler ile literatür ile oluşan çelişkinin nedeni anlaşılabilir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık hizmetleri sunumunda müşteri beklentilerinin değişmesi, tüketicilerin bilinç düzeylerinin ve kalite algılarının değişmesi, işe devamsızlık, karlılık ve işgören verimliliği hastaneler için insan kaynaklarının önemini giderek arttırmaktadır. Sağlık hizmetinin kesintisiz bir şekilde, verimli ve etkili sunulmasında, sadece hekim ve yardımcı sağlık personeli değil diğer işgörenlerin de örgütsel bağlılık düzeylerinin, örgütsel güven düzeylerinin ve işten ayrılma niyetinin etkisi olduğu varsayılmaktadır. Ortaya atılan bu varsayımın nedeni ise, sağlık hizmetinin bir ekip işi olmasıdır. Ekip üyelerinden birinin sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirememesi durumunda, diğer üyeler ne kadar başarılı olursa olsun, istenilen kalitede sağlık hizmeti sunulamayacaktır.

Emek yoğun örgütler olan hastaneler toplum sağlığı için kritik öneme sahiptir. Sağlık hizmeti sunumu için kurulan hastanelerin emek yoğun bir örgüt olmalarından dolayı işgörenlerin önemi artmaktadır. Dolayısıyla hastanede bir ekip olarak çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Aksi takdirde işgörenler işten ayrılma niyeti geliştirebilirler.

Hizmet sunumunda rol alan işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek oluşu, hastanenin amaç ve hedefleriyle işgörenlerin amaç ve hedeflerinin özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır. Amaç ve hedeflerin özdeşleştiği durumda işgörenlerin sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmesi ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasının beklendiği literatürde ifade edilmektedir. Sağlık hizmeti sunumunda rol alan işgörenlerin işten ayrılma niyeti örgüt içi davranışları ve sorumluluklarını yerine getirmeleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Sağlık hizmetinin kendine has özellikleri nedeniyle hizmet sunumunda rol alan işgörenlerin örgüt üyeliklerini sonlandırması hastanelerin çeşitli maliyet unsurlarına katlanmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkabilecek en büyük maliyet unsurları sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin istenilen seviyede olmaması ve hizmet sunumunun aksamasıdır. Meydana gelen bu aksaklıklar hastanelerin varlıklarını sürdürmelerinde

etkili olabileceği gibi hizmetin aksaması nedeniyle toplum sağlığı üzerinde de olumsuz etki yaratabilir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda yapılan analizler neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışmada, örgütsel güven boyutları (bilişsel güven ve duygusal güven), örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.
- Hastanede çalışan işgörenlerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir. Çalışma bulgularına göre, evli olan işgörenlerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri daha yüksektir.
- Bilişsel güven, duygusal güven, devam bağlılığı düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin işgörenlerin kadro durumlarına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Memurların bilişsel güven ve duygusal güven düzeyleri hizmet alım personelinin daha yüksektir. Hizmet alım personelinin ise, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti düzeyi memurlardan daha yüksektir.
- Çalışmada, duygusal bağlılık, devam bağlılığı düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin işgörenlerin yaşına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyi 39-64 yaş aralığındaki işgörenlerde, 20-30 yaş aralığındaki işgörenlerden daha yüksektir. İşten ayrılma niyeti düzeyi ise, 20-30 yaş aralığındaki işgörenlerde, 39-64 yaş aralığındaki işgörenlerden daha yüksektir.
- Çalışmada, bilişsel güven ve devam bağlılığı düzeyleri ile öğrenim durumu arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir. Yüksek öğretim mezunu işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri lise mezunu işgörenlerden daha yüksektir. İlköğretim mezunu işgörenlerin ise, devam bağlılığı düzeyleri, lise ve yüksek öğretim mezunu işgörenlerden daha yüksektir.
- Çalışmada, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri işgörenlerin görevleri ile ilişkili olduğu

belirlenmiştir. Güvenlik personelin duygusal bağlılık düzeyi diğer tüm işgörenlerden daha düşüktür. Temizlik personeli bilgi işlem personeli haricinde diğer tüm işgörenlerden daha yüksek devam bağlılığı düzeyine sahiptir. Hasta yönlendirme personelinin normatif bağlılık düzeyi güvenlik personelinin daha yüksektir. Güvenlik personelinin işten ayrılma niyeti düzeyi ise, temizlik personeli hariç diğer tüm işgörenlerden daha yüksektir.

- Çalışmada, bilişsel güven ve işten ayrılma niyeti düzeyleri ile hastanede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir. Hastanede 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri, 5-9 ve 10-31 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksektir. Hastanede 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeyleri, 5-9 yıldır çalışan işgörenlerden daha düşüktür.
- Çalışmada, bilişsel güven, normatif bağlılık ve işten ayrılma düzeyleri ile görevde çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Görevde 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven ve normatif bağlılık düzeyleri, görevde 5-9 ve 10-31 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksektir. Görevde 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeyleri, görevde 5-9 yıldır çalışan işgörenlerden daha düşüktür.
- Çalışmada, bilişsel güven, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir. Geliri 900-1000 TL arasında olan işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri, geliri 1501-3000 TL arası olan işgörenlerden; geliri 900-1000 TL arası olan işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, geliri 1000-1500 TL ve 1501-3000 TL olan işgörenlerden düşüktür. Geliri 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin devam bağlılığı düzeyleri, geliri 900-1000 TL ve 1501-3000 TL arasında olan işgörenlerden daha yüksektir. Geliri 900-1000 TL arasında olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ise, gelir 1501-3000 TL arasında olan işgörenlerden daha yüksektir.
- Çalışmada tüm katılımcılar için, işten ayrılma niyetinin normatif bağlılık ve bilişsel güvenden negatif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Duygusal bağlılığın ise, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

- Çalışmada memurlar için, işten ayrılma niyetinin bilişsel güven düzeyinden negatif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ve toplam güvenin ise, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
- Çalışmada, hizmet alım personeli için, işten ayrılma niyetinin normatif bağlılık ve bilişsel güvenden negatif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Toplam güven ise, işten ayrılma niyetini pozitif yöne etkilediği tespit edilmiştir.

Hastanede çalışan 20-30 yaş aralığındaki işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirmelerinin önüne geçilmesi, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin artırılması için hastane yönetimi tarafından çeşitli uygulamaların yapılması gerekmektedir. Daha genç işgörelere örgüt tarafından kariyer planlamalarında rehberlik yapılması, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için eğitim olanaklarının oluşturulması, adil bir terfi sisteminin kurulması ve kendilerini örgütün değerli bir işgöreni olarak hissetmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Evli işgörenlerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğunun belirlenmesi bekar işgörenlerin bağlılık düzeylerin artırılması için hastane yönetimi tarafından gerekli adımların atılması gerekliliğini doğurmaktadır. Bekar işgörenlerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin artırılmasında çeşitli örgütsel ödüllerin verilmesinin etkili olacağı düşünülmektedir.

Hastanede hizmet alım personeli olarak çalışan işgörenlerin devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri memurlardan daha yüksektir. Hizmet alım personelinin kadrosuz olarak iş güvencesi olmadan çalışması ve alternatif iş imkanlarını az olması devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Hizmet alım personelin çalışma şartlarının iyileşmesi, iş güvencesine sahip olması ve gelir düzeylerinin artırılması işten ayrılma niyeti geliştirmelerinin önüne geçilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğrenim durumu bağlamında devam bağlılığı düzeyi en yüksek olan ilköğretim mezunları daha önce de belirtildiği gibi alternatif iş imkanlarına sahip olmadıkları ve örgüt üyesi oldukları zamandan itibaren elde ettikleri kazanımları

kaybetmemek için örgüt üyeliklerini sürdürmektedir (Mayer ve Allen, 1991, 75). İşgörenlerin devam bağlılıklarının yanında normatif bağlılık düzeyinin de artırılması için çeşitli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. İlköğretim mezunu işgörenlerin, örgütlerine olan bağlılıklarının artırılması için öğrenim düzeylerini arttıracak olanakların tanınmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Hizmet içi eğitim olanaklarının yanı sıra işgörenler, öğrenim düzeylerini arttırmaları için teşvik edilmeli ve bu konuda destek sağlanmalıdır.

Güvenlik personelinin işten ayrılma niyeti düzeyi temizlik personeli hariç en yüksek düzeydedir. Çalışmanın uygulamasının yapıldığı zaman diliminde gece vardiyasında çalışan 17 güvenlik personelinin işten ayrılması ortaya çıkan bu sonucun oluşturabileceği olumsuz sonuçlara örnek olmaktadır. Hastane acil servisinde çalışan 17 güvenlik personelinin örgütten ayrılışı hizmet sunumunu etkileyebilecek niteliktedir. Hastanede çalışan işgörenlerin yoğun bir tempoyla çalıştığı ve hizmet alanların da gergin olabildikleri acil serviste görevlendirilebilecek güvenlik personelinin olmaması acil servisteki işleyişi olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca hasta yönlendirme personelinin normatif bağlılık düzeyinin güvenlik personelinin daha yüksek olması da dikkat çeken bir sonuçtur. Dolayısıyla güvenlik personeli için, işten ayrılma niyeti geliştirmelerini engelleyecek önlemlerin hastane yönetimi tarafından bir an önce alınması yerinde bir karar olacaktır. Güvenlik personelinin işten ayrılma niyeti geliştirmesinin engellenmesi için normatif bağlılık düzeylerinin artırılması için bir takım iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

Temizlik personelinin devam bağlılığı düzeyinin bilgi işlem personeli haricinde en yüksek düzeyde olması hastane için ilerleyen zamanlarda bir takım sorunlara neden olabilir. Devam bağlılığı yüksek olan işgörenler alternatif iş imkanı buldukları takdirde örgüt üyeliklerine daha hızlı son verebilmektedir. Temizlik personelinin devam bağlılığının yanında, yapılan regresyon analizi sonucunda işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkili olan normatif bağlılık düzeylerinin de artırılması gerekmektedir. Dolayısıyla hastane yönetimi tarafından temizlik personelinin normatif bağlılık düzeyini arttıracak uygulamaları hayata geçirmesi önerilir.

Hastanede görevli olan hizmet alım personelinin ve memurların güven ve bağlılık düzeylerinin artırılması ile işten ayrılma niyeti geliştirmelerinin önüne geçilmesi için yapılabilecek iyileştirmelerin tamamı hastane yönetiminin taktirinde olmamaktadır. Hizmet alım personelinin sağlık kurumlarında çalışma şartlarına belirlemeye yönelik kanun yapıcılar tarafından belirlenen kurallar işgörenlerin kurumlarına olan güven ve bağlılıklarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak, hastane yönetimi de kurum içerisinde yapılacak iyileştirmelerle işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilecek örgütsel güven ve bağlılık düzeylerini arttırabilir. Hastane tarafında işgören performansının gerçekçi bir şekilde belirlenmesi ve belirlenen performansa göre maddi ödüllerin yanı sıra manevi ödüllerin de verilmesi önerilebilir. İşten ayrılma niyeti en yüksek düzeyde olan hizmet alım personeli ve bu personel grubu içinde özellikle güvenlik görevlileri için sosyal imkanlar sunulması da güven düzeylerini arttırarak işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesi sağlanabilir.

Hastanede 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven düzeyleri daha yüksek olması, örgüte yeni katılmaları nedeniyle olduğu varsayılmaktadır. Örgüte yeni katılan işgören, henüz iş arkadaşları ve yönetimi hakkında teknik bilgi ve becerileri hakkında net bir algı oluşturmamıştır (McAllister, 1995). Benzer şekilde görevde 0-4 yıldır çalışan işgörenin bilişsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Dolayısıyla, hastanenin 4 yıldan daha fazla süredir çalışan işgörenlerin bilişsel güven ve normatif bağlılık düzeylerini artırılması için gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Hastanede ve görevde çalışma süresi 0-4 yıl aralığında olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin 5-9 yıldır çalışanlardan daha az olması yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre anlaşılabilir. Tüm katılımcılar için yapılan regresyon analizinde işten ayrılma niyetinin bilişsel güven ve normatif bağlılıktan negatif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bilişsel güven ve normatif bağlılığı düşük olan hem hastanede hem de görevde çalışma süresi 5-9 yıl aralığında olan işgörenler için önlem alınması gerekmektedir. Çalışma süresi 5-9 yıl aralığında olan işgörenlerin bilişsel güven ve normatif bağlılık düzeylerini yükseltecek önlemlerin hastane

yönetimi tarafından alınması yerinde olacaktır. Ayrıca, 0-4 yıldır hastanede çalışan işgörenlerin güven ve bağlılık düzeylerinin artırılarak devam ettirilebilmesi için, işgörelere oryantasyon eğitimlerinin verilmesi ve öz yeterlilik seviyelerini arttırmalarını sağlayacak seminer ve eğitim faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir.

İşgörelerin gelir düzeylerinin bilişsel güven, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi dikkate alındığında gelir düzeyi düşük olan işgörelerin bilişsel güven ve duygusal bağlılık düzeyleri düşük, işten ayrılma niyeti düzeylerinin yüksek olması çeşitli düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Hastanede düşük gelir grubunda olan işgörelerin daha çok hizmet alım personeli olduğu dikkate alındığı, bu işgörelerin gelir düzeylerinde iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Ancak, hizmet alım personelinin gelir düzeyinde iyileştirme yapılabilmesi sadece hastanenin elinde olan bir konu değildir. Dolayısıyla hizmet alım personelinin gelir düzeyi, çalışma şartları ve özlük hakları ile kanun yapıcılar tarafından sistem odaklı iyileştirmelerin yapılması yerinde olacaktır. İşgörelerin gelir düzeylerinde yapılan iyileştirmeler işgörelerin örgüte olan bağlılıklarını artırmanın yanı sıra işten ayrılma niyeti geliştirmelerinin de önüne geçecektir. İşten ayrılma niyetinin örgütten ayrılmadan önceki son aşama olduğu dikkate alındığında, gelir düzeyi düşük olan işgörelerin örgüt üyeliklerini sonlandırmaya başlamaları sağlık hizmeti sunumunda aksaklıkların yaşanmasına neden olacaktır.

Tüm katılımcılar, memurlar ve hizmet alım personeli için yapılan regresyon analizi sonuçları dikkate alındığında işgörelerin işten ayrılma niyeti geliştirmelerini önlemek için bilişsel güven ve normatif bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi yerinde olacaktır. Bilişsel güvene göre, işgörel kime güveneceklerini bilişsel olarak belirlerler. İşgörel, kime güveneceklerini belirlerken, karşı tarafın güvenli olma nedenini bir takım iyi nedenlere bağlarlar (Tüzün, 2007). İşgörelin bilişsel güven düzeylerinin yükseltilmesi için, işgörelde yöneticilerin, amirlerin ve diğer işgörelin gerekli mesleki bilgi ve beceriye sahip oldukları, sorumluluklarını yerine getirdikleri ve dürüst oldukları yönünde algı oluşması gerekmektedir. Dolayısıyla

yönetici ve amirlerin, sorumluluklarıyla ilgili bilgi ve becerilerini arttıracak eğitimleri almaları ve yeterliliklerinin işgörenler tarafından anlaşılması gerekmektedir. Yöneticilerin, işgörenlerle iletişimi de önem kazanmaktadır. İletişim işgörenlerin güven duygusu geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Gilbert ve Tang, 1998). Hastane yönetimi işgörenlerin görüş ve önerilerini sunabilecekleri bir ortam oluşturmalıdır. Aynı zamanda işgörenlerin görüşlerinin değerlendirilerek uygulamaya konması ve iş görenlere geri dönüş sağlanması gerekmektedir. İşgörenlerin gerekli bilgilere ulaşması sağlanarak örgüt işleyişlerine katılmaları sağlanmalıdır. İşgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin yükselmesi için hastane yönetiminin vermiş olduğu sözleri ve taahhütleri tam olarak zamanında yerine getirmeleri faydalı olacaktır. Ayrıca, hastane yönetiminin işgörenlere karşı dürüst ve adil bir şekilde yaklaşmaları gerekmektedir. İşgörenler bu sayede örgütüne bilişsel bağlamda güvenmek için rasyonel nedenler tespit edecektir.

Normatif bağlılık, işgörenin kendisini kuruma adanması ve sadakatini desteklemesi ile sosyalleşme sağlayarak, örgüte bağlı ve sadık olmayı ifade eder. Normatif bağlılık, işgörenin örgüt misyonu, hedefi, politikası ve eylemleriyle uyumlu inançlarını da kapsar. Normatif bağlılık ile işgören ve örgüt değerleri arasında uyum sağlanır (Wiener, 1982). İşgörenlerin normatif bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi için, hastanenin hizmet içi eğitim imkanları sunarak işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlaması gerekmektedir. İşgören örgütün kendisine yatırım yaptığını düşünmesi örgüte karşı normatif bağlılığının gelişmesini sağlayacaktır. İşgörenlerin normatif bağlılıklarının arttırılması için düzenli aralıklarla hastanenin amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonu hakkında bilgilendirilmelerin yapılması yerinde olacaktır. İşgörenler için örgütün organizasyon şeması kapsamında bir kariyer rotasının çizilmesi ve işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için imkan sunulması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin arttırılması için işgörenlerin de benimseyecekleri ortak değerlerin oluşturulması da ayrı bir öneri olarak dikkate alınmalıdır. Hastane yönetimi işgörenlerine yatırım yapması, onlara her bakımdan kendilerini geliştirmeleri için imkan sunması ve işgörenleri desteklemesi normatif bağlılık düzeylerini arttırmada yardımcı olacaktır. Hastane yönetimi işgörenlerine

çeşitli sosyal imkanlar tanıyarak da normatif bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayabilir.

Ayrıca, işgörenlere hastanede işlerin yürütülmesi için önemli aktörlerden oldukları hissettirilmeli ve işgören kendisini örgütün bir parçası olarak görmelidir. Son olarak, hastanelerin işgörenlerin mesleki hedeflerini karşılayacak çalışma ortamı oluşturmaları da normatif bağlılık düzeylerinin artmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, hastane yönetimi insan kaynaklarının yönetimini stratejik yönetim kapsamında ele almalıdır. Hastaneye yeni katılan işgörenlerin, örgüt üyeliklerini devam ettirmeleri için politikalar geliştirilmelidir. İşgörenlere değer verilen ve işgören çıkarlarının da dikkate alındığı bir örgüt ortamının oluşturulması gerekmektedir. Hastane yönetimi, hasta ve işgören memnuniyetinin sağlanması, olumlu kurum imajı oluşturulması ve kurumun varlığını sürdürmesi için işgörenlerin örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini belirli aralıklarla ölçmelidir. Yapılan ölçümler sonucunda hastane geneline yansıtılacak iyileştirilmeler yapılmalıdır. Ayrıca, işgörenlerin işlerinin severek yapmaları salanmalı, çalıştıkları hastanenin diğer hastanelerden daha cazip olması için, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltecek eğitimler verilmeli ve gelişen teknolojiye paralel olarak sorumlu oldukları işlerde ilgili yeniliklerden haberdar olması ve öğrenmesi için teşvik edilmelidir.

Benzer çalışma Türkiye'de farklı illerde, farklı mülkiyetteki ve farklı daldaki hastanelerde yapılması önerilebilir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilecek iş tatmini düzeylerinin de çalışma kapsamına alınması önerilebilir. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin hastane ve işgören performansı ve verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek için çalışmaların yapılması önerilebilir. Türkiye geneline genellenebilecek kapsamda çalışmalar yapılarak, Türkiye'de sağlık sektöründe çalışan memurların ve hizmet alım personelinin örgütsel güven, örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu değişkenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri ülke

genelinde ortaya konabilir. Yapılan alışmalar ekip çalışmasının ön plana çıktığı sağlık sektöründe sağlık personeli dışında çalışan iřėörenlerin, çalışma koşulları, özlük hakları ve yaşam standartları üzerinde yapılacak iyileştirmeler için rehber olabilir.

ÖZET

Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Araştırmanın amacı, örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada işgörenlerin, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin çeşitli kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kadro durumu, görev, hastanede çalışma süresi, görevde çalışma süresi, gelir) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiştir.

Araştırmanın evreni 23.02.2015-11.03.2015 tarihleri arasında Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde, memur ve dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle çalışan idari personelden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini 748 işgören oluşturmaktadır. Örneklem seçilmeyerek tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplanan 470 anketten dokuz adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulmuş ve 461 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada, evli işgörenlerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin bekar işgörenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Hastanede memur olarak çalışan işgörenlerin bilişsel güven ve duygusal bağlılık düzeylerinin hizmet alım personeline göre daha yüksek iken, hizmet alım personelinin devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri memurlardan daha yüksektir. Ayrıca, işgörenlerin yaşı arttıkça duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin arttığı; işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir.

Araştırmada, yüksek öğretim mezunu işgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin; ilköğretim mezunu işgörenlerin ise devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Hastanede, güvenlik personeli olarak çalışan katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin diğer tüm işgörenlerden daha düşük olduğu, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise, temizlik personeli hariç diğer tüm işgörenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Hastanede çalışan temizlik personelinin bilgi işlem personeli haricinde diğer tüm işgörenlerden daha yüksek devam bağlılığı düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Temizlik personelinin işten ayrılma niyetinin veri hazırlama kontrol işletmenlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hasta yönlendirme personelinin normatif bağlılık düzeyi ise, güvenlik personeline göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hastanede 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven düzeylerinin, 5-9 ve 10-31 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksek; işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise, 5-9 yıldır çalışan

işgörenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hastanedeki görevinde 0-4 yıldır çalışan işgörenlerin bilişsel güven ve normatif bağlılık düzeylerinin, görevde 5-9 ve 10-31 yıldır çalışan işgörenlerden daha yüksek; işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise, hastanedeki görevinde 5-9 yıldır çalışan işgörenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerden geliri 900-1000 TL arasında olanların bilişsel güven düzeylerinin, geliri 1501-3000 TL arası olanlardan; duygusal bağlılık düzeylerinin ise, geliri 1000-1500 TL ve 1501-3000 TL olanlardan daha düşük olduğu saptanmıştır. Geliri 1001-1500 TL arasında olanların devam bağlılığı düzeylerinin ise, geliri 900-1000 TL ve 1501-3000 TL arasında olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca geliri 900-1000 TL arasında olanların işten ayrılma niyetlerinin, geliri 1501-3000 TL arasında olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar için yapılan regresyon analizi sonucunda, normatif bağlılığın %9,3 oranında, bilişsel güvenin %3,2 oranında ve duygusal güvenin %1,8 oranında işten ayrılma niyetini açıkladığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve bilişsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif; duygusal güven ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan memurlar için yapılan regresyon analizi sonucunda, bilişsel güvenin %11,9 oranında, duygusal bağlılığın %10 oranında ve toplam örgütsel güvenin %4 oranında işten ayrılma niyetini açıkladığı belirlenmiştir. Bilişsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif; duygusal bağlılık ve toplam örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan hizmet alım personeli için yapılan regresyon analizi sonucunda, normatif bağlılığın %12,2 oranında, bilişsel güvenin %1,5 oranında ve toplam örgütsel güvenin %1,7 oranında işten ayrılma niyetini açıkladığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve bilişsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif; toplam örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hastane, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven

SUMMARY

Examination Of The Impact Of The Hospital Administrative Staff's Organizational Trust And Organizational Commitment Levels On Their Intention To Quit

The purpose of the research is to analyze the effect of organizational trust extent and organizational commitment extent on the intention to quit. In this research, it was determined whether the variables of the workers, organizational trust, organizational commitment and the intention to quit show a change depending on various personal qualifications (like age, gender, marital status, educational status, positional status, duty, employment time in the hospital, employment time in the position) or not.

The population of the research is composed of officers and the administrative personnel who work through service outsourcing between 23.02.2015-11.03.2015 in Ankara Training and Research Hospital. The population of the research consists of 748 workers. Sampling wasn't performed and all the population tried to be reached. Among the 470 questionnaires, 9 was excluded of the research scope due to incomplete and wrong filling and 461 questionnaires were included in the scope of the research.

In the research, it was determined that the level of affective commitment and continuance commitment of the married workers is higher than the single ones. While the levels of cognitive trust and affective commitment of the officer workers in the hospital are higher than the procurement personnel's; the level of continuance commitment of the procurement personnel is higher than the officers'. Besides, it was determined that the older the workers are, the higher the levels of affective commitment and continuance commitment are; and the less the intention to quit is.

In the research, it was figured out that the levels of cognitive trust of the officers graduated from higher education and the levels of continuance commitment of the workers graduated from the primary education are higher. It was determined that, the levels of affective commitment of the security personnel in the hospital are the lowest among the other workers, and their levels to quit are higher than all other workers excluding the cleaning personnel. It was determined that the cleaning personnel have higher levels of continuance commitment than all other workers excluding the IT personnel. Also, the intention to quit of the cleaning personnel is higher than the data preparation control operators. It was figured out that the level of normative commitment of the patient guidance personnel is higher than the security personnel.

It was determined that cognitive trust levels of the workers working for 0-4 years in the hospital are higher than the workers working 5-9 and 10-31 years; their intention to quit levels are lower than the workers working for 5-9 years. Also, cognitive trust and normative commitment levels of the workers working for 0-4 years in their positions in the hospital are higher than the workers working for 5-9 and 10-31 years; their intention to quit levels are lower than the workers working for 5-9 years.

It was determined that cognitive trust levels of the workers whose income is between 900-1000 TL are lower than the ones earning between 1501-3000 TL; their affective commitment levels are lower than the ones whose income is between 1000-1500 TL and 1501-3000 TL. It was also determined that the levels of continuance commitment of the ones whose income is between 1001-1500 TL are higher than the ones whose income is between 900-1000 TL and 1501-3000 TL. Also, it was set that the intention to quit of the ones whose income is between 900-1000 TL is higher than the ones whose income is between 1501-3000 TL.

As a result of the regression analysis made for all the participants in the research, it was determined that normative commitment in the rate of 9,3%, cognitive trust in the rate of 3,2% and affective commitment in the rate of 1,8% account for the intention to quit. It was seen that there is a negative relation between normative commitment and cognitive trust and the intention to quit; and a positive relation between affective trust and the intention to quit.

As a result of the regression analysis made for the officers participated in the research, it was determined that cognitive trust in the rate of 11,9%, affective commitment in the rate of 10% and total organizational trust in the rate of 4% account for the intention to quit. It was seen that there is a negative relation between cognitive trust and the intention to quit; and a positive relation between affective commitment and total organizational trust and the intention to quit.

As a result of the regression analysis made for the procurement personnel participated in the research, it was determined that normative commitment in the rate of 12,2 %, cognitive trust in the rate of 1,5 % and total organizational trust in the rate of 1,7% account for the intention to quit. It was seen that there is a negative relation between normative commitment and cognitive trust and the intention to quit; and a positive relation between total organizational trust and the intention to quit.

Key words: Hospital, Intention To Quit, Organizational Trust, Organizational Commitment

KAYNAKLAR

- ABDULLA, M., H., A., SHAW, J., D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in The United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*. **11(1)**:77-93.
- ABUALRUB, R., F., AL-ZARU, I., M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*. **16(3)**:227-236.
- ADA, N., ALVER, İ., ATLI, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi' nde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*. **8(2)**: 487-518.
- ADENGUGA, R., A., ADENUGA, F., T., AYODELE, K., O. (2013). Organizational commitment and turnover intention among private universities' employees in ogun state. *Open Journal of Education*. **1(2)**: 31-36.
- AFŞAR, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AGUN, H. (2011). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AHMAD, K., Z., ABUBAKAR, R. (2003). The association between training and organizational commitment among white workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*. **7(3)**: 166-185.
- AKSOY, M. (2009). İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTAY, D., D. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTUNA, M. (2007). İnsan kaynakları yönetimi eğitimi fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALESINA, A., FERRARA, E. (2000). The determinants of trust. national bureau of economic research workink paper series. *Workink Paper*. **7621**. 1-18.

- ALICA, E. (2008). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: Bir kamu bankası örneği. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALLEN, D., G., WEEKS, K., P., MOFFITT, K., R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*. **90(5)**: 980-990.
- ALLEN, N., J., MAYER, J., P. (1993) Organizational commitment : Evidence of career stage effects. *Journal Of Business Research*, **26**: 49-61.
- ALLEN, N., J., MEYER, J., P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, **4**: 847-858.
- 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.
- ALLEN, N., J., MEYER, J., P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, **49**: 252.
- ALTUN, G. (2010). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ALTUNTAŞ, S. (2008). Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel - mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ANGLE, H., L., PERRY, J., L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment an organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. **26**:1-14.
- ANGLE, H., L., PERRY, J., L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Sociology of Work and Occupations*. **10(2)**: 123-146.
- ANONİM, (1965). Devlet Memurları Kanunu. Erişim Tarihi: 20.05.2015. Erişim Adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>.
- ANONİM, (2012). Sağlık Çalışanları Platformu Sağlık Çalışanlarının Sorunları 2012 raporu. Erişim Tarihi: 20.05.2015. Erişim Adresi: http://www.tumrad.net/FileUpload/ds58732/File/platform_rapor.pdf.

- ANONİM, (2014). Taşeron İşçisi Gerçeği Araştırması Kimlik/ Tutum/ Beklenti Özet Rapor. Erişim Tarihi: 20.05.2015 Erişim Adresi: <http://www.hakis.org.tr/taseroniscisigercegi.pdf>.
- ARBAK, Y., KESKEN, J. (2005). Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- ARDINÇ, K., DÖVEN, M. (2004). Türkiye'de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, **2(2)**: 69-83.
- ARI PEKŞEN, Ö. (2013). Vardiyalı çalışma düzeninin işgörenin işten ayrılma niyetine etkisi: Bursa'daki beş yıldızlı şehir otellerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARI, G., S., BAL, H., BAL, E., Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **15(3)**: 143-166.
- ARI, S., G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. **2**: 17-36.
- ARSLAN, Y. (2009). Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARTUKSİ, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASUNKUTLU, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. **Güz(5)**: 1-17.
- ASUNAKUTLU, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **9**: 1-13.
- ATAK, M. (2009). Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ATALAY, M. (2013). Kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AVEN, F., F., PARKER, B., MCEVOY, G., M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations. a meta-analysis. *The Journal of Business Research*. **20**: 62-73.

- AWAMLEH, N., A., H., K. (1996). Organizational commitment of civil service managers in jordan: a field study. *Journal of Management Development*. **15(1)**: 65-74.
- AYAYDIN, Ç., İ. (2012). İşyerinde psikolojik şiddetin iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDOĞDU, S. (2009). An emprical study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. Master of Business Administration. Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences.
- AYHAN, Ö. (2013). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AZAKLI, Ö. (2011). Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BABAKUS, E., YAVAS, U., KOCATEPE, O., M. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exgaustion and turnover intentions: A study in the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. **9(4)**: 384-404.
- BAKAN, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi, 1. Baskı.
- BALAY, R. (2000). Yönetimde ve Öğrencilerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pagem Akademi.
- BALCI, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikleri. Ankara: Pagem Yayıncılık. 2. Baskı.
- BAŞ, G., ŞENTÜRK, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. **17(1)**: 29-62.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, **59**:125-139.
- BECKER, H., S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. **66**: 32-40.
- BECKER, T., E., BILLINGS, R., S. (1993). Profiles of commitment: An emprical test. *Journal of Organizational Behavior*, **14(2)**: 177-190.

- BENKHOFF, B. (1997). Disentangling organizational commitment. *Personnel Review*. **26(1/2)**:114-131.
- BERG, T., R. (1991). The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. *Group and Organizational Studies*. **16(3)**: 268-284.
- BEŞİROĞLU, A. (2013). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- BEŞOĞLU, Ç. (2014). Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BHATTACHARYA, R., DEVINNEY, T., M., PILLUTA, M., M. (1998). A Formal model of trust based on outcomes. *The Academy of Management Review*. **23(3)**: 459-472.
- BİLGİLİ, E., ECEVİT, E. (2008). Sağlık hizmetleri piyasasında asimetrik bilgiye bağlı problemler ve çözüm önerileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. **11(2)**: 201-228.
- BİNGÖL, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 5. Baskı.
- BLAU, G., BOAL, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, **12(2)**: 288-300.
- BLAU, G., LUNZ, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*. **52**: 260-269.
- BLEGEN, M., A., MUELLER, C., W., PRICE, J., L. (1988). Measurement of kinsihp responsibility for organizational research. *Journal of Applied Psychology*. **73(3)**: 402-409.
- BLOMQVIST, K., LAUKKANEN, P., H., NUMMELA, N., SAARENKETO, S. (2008). The role of trust contracts in the internationalization of technology intensive born globals. *J. Eng. Technol. Manage*. **25(1-2)**: 123-135.
- BOE, T.A. (2002). Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations. Master of Degree. The Graduate School University of Wisconsin.

- BOER, M., E., BAKKER, A., B., SYROIT, J., E., SCHAUFELI, W., B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*. **23(2)**: 181-197.
- BOSHOFF, C., MELS, G., (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*. **29(2)**: 23-42.
- BOYLE, D., K., BOTT, M., J., HANSEN, H., E., WOODS, C., Q., TAUNTON, R., L. (1999). Manager's leadership and critical care nurses' intent to stay. *American Journal of Critical Care*. **8(6)**: 361-371.
- BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇLER, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. **44(511)**: 55-74.
- BÖREKOĞLU, Ö., Ç., YILMAZ, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. **54**: 212-233.
- BRASHEAR, T., G., BOLES, J., S., BELLENGER, D., N., BROOKS, C., M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales managers-salesperson relationships. *Journal of The Academy of Marketing Science*. **31(2)**: 189-200.
- BROCKNER, J., TYLER, T., R., SCHNEIDER, R., C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*. **37**: 241-261.
- BROMILEY, P., CUMMINGS, L., L. (1996). The organizational trust inventory (oti): development and validation, In: *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Ed.: R. Kramer, T. Tyler, London: Sage Publication, p:302-330.
- BROWER, H., H., LESTER, S., W., KORSGAARD, M., A., DINEEN, B., R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes, *Journal of Management*, **35(2)**: 327-347.
- BROWN, B., B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors. Doctor of Philosophy. The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute, State University.
- BRUNING, N., A., SNYDER, R., A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. **27**: 95-112.

- BUCHANAN II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, **19(4)**: 533-546.
- BUCHKO, A., A., WEINZIMMER, L., G., SERGEYEV, A., V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment: a study of russian Workers. *Journal of Business Research*. **43(3)**: 109-116.
- BÜTE, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **25(1)**: 171-192.
- CAMERON, S., J., HORSBURG, H., E., ARMSTRONG-STASSEN, M. (1994). Job satisfaction, propensity to leave and burnout in rns and rnas: A multivariate perspective. *Can J Nurs Administration*. **7(3)** : 43-64.
- CAMPBELL, D., J., CAMPBELL, K., M. (2003). Global versus facet predictors of intention to quit: Differences in a sample of male and female singaporean managers and non-managers. *International Journal of Human Resource Management*. **14(7)**: 1152-1177.
- CAN, A. (2011). Çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş., YILDIRIM, S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi, 6. Baskı.
- CANDAN, B., ÇEKMECELİOĞLU, H., G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim*. **63**: 41-58.
- CARBERRY, R., GARAVAN, T., N., O'BRIEN, F., MCDONNELL, J. (2003). Predicting hotel managers turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*. **18(7)**: 649-679.
- CEYLAN, C., BAYRAM, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **20(1)**: 105-120.
- CHANG, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case korean employees. *Human Resource Management*. **41(2)**: 261-270.
- CHATMAN, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selections and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. **36(1)**:459-484.

- CHIEU, W., C., K., CATHERINE, W. (1999). Women-friendly hrn and organizational commitment: a study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. **72(4)**: 485-502.
- CHOW, I. (1994). Organizational commitment and career development of chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*. **6(4)**: 3-9.
- CHUGHTAI, A., A., ZAFAR, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*. **11(4)**: 39-64.
- CLARK, R., P., HARCOURT, M. (2000). The determinants of employee turnover behaviour: new evidence from a New Zealand Bank. *Research and Practice in Human Reseirce Management*. **8(2)**: 61-71.
- CLUGSTON, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*. **21**: 477-486.
- COHEN, A. (1992). Antedecetents of organizational commitment across occupational groups: A mata analysis. *Journal of Organizational Behavior*. **13(1)**: 539-559.
- COHEN, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment, ameta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*. **14(1)**:143-159.
- COHEN, A., LOWENBERG, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*. **43(10)**: 1015-1050.
- COLE, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. **55**: 584-594.
- COOK, J., WALL, T. (1980). NewYork attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*. **(53)**: 39-52.
- COSTA, A., C., ROE, R., A., TAILLIEU, T. (2001). Trust Within Teams: The Relation With Performance Effectiveness. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, **10(3)**: 225-244.
- COTTON, J., L., TUTTLE, J., M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*. **11(1)**: 55-70.

- COVEY, S., R., MERRILL, A., R., MERRILL, R., R. (2000). Önemli İşlere Öncelik Verin. Çev: Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları.
- CUFAUDE, J. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*. **51**: 26-36.
- CUNNINGHAM, J., B., MACGREGOR, J. (2000). Turst and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*. **53**: 1575-1591.
- ÇAĞ, A. (2011). Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAKAR, N., D., CEYLAN, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **6(1)**: 52-66.
- ÇAKIR, B. (2006). SA 8000 Sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAKIR, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÇALKIN, Ö. (2014). Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEKMECELİOĞLU, H., G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **6(2)**: 23-39.
- ÇETİNEL, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık üzerine bir örnek olay. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇINAR, K. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÇÖL, G. (2004). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇUBUKÇU, K., TARAKÇIOĞLU, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **2(4)**:57-78.

- DALEY, D., M., VASU, M., L. (1998). Fostering organizational trust in north carolina: the pivotal role of administrators and political leaders. *Administration-Society*. **30(1)**: 62-84.
- DALKILIÇ, A., F., OKTAY, S. (2011). Uluslararası denetim ve güvence standartlarında mesleki şüphecilik. *Mali Çözüm Dergisi*. **109**: 63-78.
- DALTON, D., R., KRACHHARDT, D., M., PORTER, L., W. (1981). Functional turnover : an empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, **66(6)**: 716-721.
- DAVY, J., A., ANGELO, KINICKI, A., J., SCHECH, C., L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*. **18(4)**: 323-349.
- DAWLEY, D., HOUGHTON, J., D., BUCKLEW, N., S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: the mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, **150(3)**: 238-257.
- DELHEY, J., NEWTON, K. (2003). Who Trusts?. *European Societies*. **5(2)**: 93-137.
- DEMİR, C., ÖZTÜRK, U., C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **26(1)**: 17-41.
- DEMİR, M., TÜTÜNCÜ, O. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anadolu Turizm Araştırmaları Dergisi*, **21(1)**: 64-67.
- DEMİRCAN, N., CEYLAN, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **10(2)**: 139-150.
- DEMİREL, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **15(2)**: 179-194.
- DERİN, N. (2011). İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven. Ankara: Nobel Yayınevi.
- DERİN, N. (2011). İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven. Ankara: Nobel Yayınları, 1.Baskı.
- DIETZ, G. (2004). Partnerships and the development of trust in british workplaces. *Human Resource Management*, **14(1)**: 5-24.

- DIRKS, K., T., FERRIN, D., L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, **87(4)**: 611-628.
- DIXON, M., A., CUNNINGHAM, G., B., SAGAS, M., TURNER, B., A., KENT, A. (2005). Challenge is key: an investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns. *Journal of Education for Business*, **80(3)**: 172-180.
- DİLEK, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİNÇER, N., Ü. (2010). Hemşirelerin işyeri şiddetine maruz kalma durumları ile iş doyumları ve işten ayrılma eğilimleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. **29**: 37-61.
- DOĞAN, Ş., E. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- DRISCOLL, J., W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*. **21(1)**: 44-56.
- DUNHAM, R., B.; GRUBE, J., A., CASTANEDA, M., B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. **79(3)**: 370-380.
- DURDAĞ, F., M. (2010). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DURDAĞ, F., M., NAKTİYOK, A. (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF. Dergisi*. **1(2)**: 5-37.
- DURMUŞ, B., YURTKORU, E., S., ÇİNKÖ, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS' le Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.5. Baskı
- DURNA, E., EREN, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **6(2)**: 210-219.
- DURSUN, M. (2011). Kurumsal imajın müşteri bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- DURUKAN, S., AKYÜREK, Ç., COŞKUN, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışan hemşerilerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **15(3)**: 411-434.
- EBERTHARDT, B., J., POOYAN, A., MOSER, S., B. (1995). Moderators of the relationship between job satisfaction and nurses' intention to quit. *The International Journal of Organizational Analysis*. **3(4)**: 394-406.
- EFEÖĞLU, İ., E. (2008). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EĞERCİ, Ç., T. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbing) örgütsel güven düzeyine etkisi. Yüksek Lisans. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EĞRİ, A. (2013). Örgütlerde algılanan çalışan koçluğunun işten ayrılma isteği ile ilişkisinde iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EĞRİBOYUN, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu İli Örneği). Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. **75 (1)**: 51-59.
- ELANGOVA, A., R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organizational Development Journal*, **22(4)**: 159-165.
- ERDEM, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. İçinde: *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ed: F. Erdem, Ankara: Vadi Yayınları. s: 153- 182.
- ERİGÜÇ, G. (1994). Hastanelerde personelin işle ilgili tutumları personel devri ankaralı örneği. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- EREN, A., SARAÇOĞLU, B. (2011). Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **26(1)**: 1-15.
- EREN, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- EREN, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 14. Baskı.
- ERKUŞ, A., TURUNÇ, Ö., YÜCEL, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal tatmininin aracılık rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **6(1)**: 245-270.
- ERTAN, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTÜRK, Z., B., S. (2012). Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERSOY, S., BAYRAKTAROĞLU, S. (2012). Örgütsel bağlılık. İçinde: *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ed.: D.E, Özler. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- FALOYE, D., O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: evidence from nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business and Economic Development*. **2(3)**: 23-34.
- FARD, H., D., RAJABZADEH, A., ASAD, H. (2010). Organizational trust in public sector: explaining the role of managers' managerial competency, european journal of economics. *Finanace and Administrative Sciences*. **25**: 29-43.
- FERRES, N., CONNELL, J., TRAVAGLIONE, A. (2004). Co workers trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*. **19(6)**: 608-622.
- FINDIK, M.(2011). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FIRTH, L., MOLLER, D., J., MOORE, K., A., LOQUEST, C. (2003). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*. **19(2)**: 170-187.
- FISMAN, R., KHANNA, T. (1999). Is turst a historical resudie? information flows and trust levels. *Journal of Economic Behavior & Organizational*. **38(1)**: 79-92.
- FRİTZ-COZENS, J. (2004). Organizational trust: The keystone to patient safety. *Quality Safety Healthcare*. **13**: 56-61.

- GAERTNER, K., L., Nollen, S., D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*. **42(11)**: 975-991.
- GALLIE, D., WHITE, M. (1993). Employee Commitment and The Skills Revolution, First Findings From The Employment in Britain Survey. London: Policy Studies Institute.
- GAUTAM, T., VAN DICK, R., WAGNER, U., NAROTTAM, U., DAVIS, A., J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. **8**: 305-314.
- GEARTNER, K., N., NOLLEN, S., D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*. **42(11)**: 975-991.
- GEARTNER, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*. **9(4)**: 479-493.
- GENÇ, A. (2014). Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Görgül bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GEORGE, J. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*. **3(31)**: 317-324.
- GERSHON, R.,R.,N., STONE, P., W., ZELTSER, M., FAUCETT, J., MACDAVITT, K., CHOU, S., S. (2007). Organizational climate and nurse health outcomes in the united states: a systematic review. *Industrial Health*. **45**: 622-636.
- GEZEĞEN, S. (2010). İş güvensizliği algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişki: bir mobilya işletmesinde alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GILBERT, J., A., TANG, T., L., P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*. **27(3)**: 321-338.
- GİDER, Ö. (2010). Eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu düzeylerinin araştırılması. *Yönetim Dergisi*. **21(65)**: 81-105.
- GÖK, S., G. (2011). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GÖKDUMAN, D. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖLER, U. (2008). Örgütlerde yaşanan çatışmalar ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: otel işletmeciliği örneği. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖNÜLAL ERDOĞDU, A. (2013). İşkoliklik ve iş özel yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GRIFFETH, R., W., HOM, P., W., GAERTNER, S. (2000). A meta analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*. **26(3)**: 463-488.
- GRUSKY, O. (1996). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. **10(4)**: 488-503.
- GÜÇLÜ, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜL, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **10(1)**: 78-79.
- GÜL, H., OKTAY, E., GÖKÇE, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*. **15**: 1-11.
- GÜMÜŞ, H. (2010). Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNDOĞAN, T. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNEY, S.(2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı.
- GÜNLÜK, M. (2010). Muhasebecilerin mesleki ve örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNLÜK, M., ÖZER, G., ÖZCAN, M. (2013). İş memnuniyetinin muhasebecilerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. **9(20)**: 57-76.

- GÜRBÜZ, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. **3(1)**: 48-75.
- GÜRBÜZ, S., BEKMEZCİ, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. **41(2)**: 189-213.
- HABIB, M., N., MUKHTAR, S., JAMAL, W. (2010). Why would quit? factors influencing teachers' intentions to quit in private sector Higher Educational Instittutes Of Peshawar, Pakistan. *Instittute of Interdisciplinary Business Research*. **1(12)**: 213-237.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G., S., YAŞAR, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. **17**: 187-205.
- HARTMAN, L., C., BAMBACAS, M. (2000). Organizational commitment: amulti method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*. **8(1)**: 89-108.
- HARVEY, P., HARRIS, K., J., MARTINKO, M., J. (2008). The mediated influence of hostile attributional style on turnover intentions. *Journal of Business and Psychology*. **22(4)**: 333-343.
- HAYDEN, J., MADSEN, S. (2008). The influence of value perspectives on prior plans, job satisfaction and turnover intentions in nonprofit agencies. *Journal of Business Inquiry: Research, Education and Application*. **7(1)**: 33-40.
- HEXMOOR, H., SETH, W., SANDEEP, B. (2006). A theoratical inter-organizational trust-based security model. *The Knowledge Engineering Review*. **21(2)**: 127-161.
- HINKIN, R., T., TRACEY, J., B. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **41**:13-21.
- HOSMER, L., T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*. **20(2)**: 379-403.
- HREBINIAK, L., G., ALUTTO, J., A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. **17**: 555-573.

- HUFF, L., KELLEY, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organizational Science*. **14(1)**: 81-90.
- HUNT, S., D., CHONKO, L., H., WOOD, V., R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*. **49**: 112-128.
- HWANG, I., KUO, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention-an examination of public sector organization. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, **8(2)**: 254-259.
- INGERSOLL, G., L., OLSAN, T., DREW-CATES, J., DEVINNEY, B., C. (2002). Nurses' job satisfaction, organizational commitment and career intent. *The Journal of Nursing Administration*. **32(5)**: 250-263.
- IVERSON, R., D., BUTTIGIEG, D., M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the right kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*. **36(3)**: 307-333.
- IVERSON, R., D., DEERY, M. (1997). Turnover Culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*. **7(4)**: 71-82.
- IZGAR, H. (2008). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- IZGAR, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. **25**: 317-334.
- İLİSU, İ. (2012). Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İNCE, M., GÜL, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İŞCAN, Ö., F., SAYIN, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **24(4)**: 195-216.
- İŞÇİ, E. (2010). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- JANOWICZ, M., NOORDERHAVEN, N. (2002). The Role of Trust in Interorganizational Learning in Joint Ventures. Tilburg: Organization.
- JARAMILLO, F., MULKI, J., MARSHALL, G. (2005). A meta-analysis of the relationship between organization commitment and salesperson job

- performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*. **58(6)**: 128-705.
- JARAMILLO, F., NIXON, R., SAMS, D. (2005). The effect law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. **28(2)**: 321-36.
- JAWAHAR, I., M., HEMMASI, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: the mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*. **21(8)**: 643-661.
- JOINER, T., A., BAKALIS, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management Journal*. **29(2)**: 262-279.
- JOSEPH, E., E., WINSTON, B., E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, **26(2)**: 6-22.
- KAHYA, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KALEMCİ TÜZÜM, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **13**: 93-118.
- KANTER, R., M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. **33(4)**: 499-517.
- KAPLAN, M. (2010). Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi: Kapadokya Örneği. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAHAN, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. **(X)1**:145-162.
- KARASAR, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler. Ankara: Nobel Yayınevi. 15. Baskı
- KARATEPE, O., M., SÖKMEN, A. (2006). The effects of work value role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*. **27**: 255-268.
- KARRASCH, A., I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*. **15(3)**: 225-236.

- KASİL, N. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki-bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KATH, L., M., MAGLEYB, V., J., MARMET, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Perction*. **42**: 1488-1497.
- KATZ, D., KAHN, R., L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev: Halil Can, Yavuz Bayar. Ankara: Doğan Basım Evi.
- KAYA, B. (2012). Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYA, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYA, M., Y. (2008). Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin çalışma biçimlerinin örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KELEŞ, ÇELİK, N., H. (2006). İş tatmini örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapıla bir araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KERVANCI, F. (2013). Tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KESER, A. (2012). Tükenmişlik Sendromu. İçinde: *Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar*. Ed.: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- KIDD, J., M., SMEWING, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Pyschology*. **10(1)**: 25-40.
- KILIÇ, A. (2004). Örgüt içi stres faktörlerinin çalışanların “çatışma ve işten ayrılma eğilimleri” üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILIÇLAR, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **3(3)**: 23-36.

- KILINÇ, T. (1991). Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. **20(1-2)**: 19-34.
- KIM, S., O'NEILL, J., W., JEONG, S., E. (2004). The relationship among leader-member exchange, perceived organizational support and trust in hotel organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. **3(1)**: 59-70.
- KIREL, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. **28(2)**: 115-136.
- KİTAPÇI, H., ÇAKAR, D., N., SEZEN, B. (2005). The Combined of trust and employee identification on intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **3(12)**: 33-41.
- KLİNE, R. B. (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.
- KOÇ, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **8(28)**: 200-211.
- KOÇOĞLU, M. (2012). Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÖSE, S., GÖNÜLLÜOĞLU, S. (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **27**: 85-94.
- LACITY, M., IYER, V., V., RUDRAMUNIYAI, P., S. (2008). Turnover intentions of indian is professionals. *Information System Front*. **10(2)**: 225-241.
- LAMBERT, E., G. (2006) I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*. **2(1)**: 57-83.
- LASHINGER, K., S., FINEGAN, J. (2005). Using empowerment to built trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage. *Nurs Econ*. **23(1)**:6-13.
- LEE, S., H., LEE, T., W., LUM, C., F. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. *Personel Review*. **37(2)**: 222-237.
- LEWICKI, R., J., BUNKER, B., B. (1996). Devoloping and maintaining trust in work relationships. In: *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Ed.: Roderik M. Kramer; Tom R. Tyler. Thousand Oaks, CA: Sage.

- LEWICKI, R., J., MCALLISTER, D., J., BIES, R., J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*. **23(3)**: 438-458.
- LINZ, S. (2004). Motivating russian workers: amalysis of age and gender diffirences. *Journal of Socio-Economics*. **33(3)**: 261-289.
- LOK, P., CRAWFORD, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change development. *The Leadership & Organization Development Journal*. **20(7)**: 365-374.
- LOSCOCO, K., A. (1990). Reactions to blue -collar work: a comparison of women and men. *Work and Occupations*. **17(2)**: 152-177.
- LU, K., Y., LIN, P., L., WU, C., M., HSIEH, Y., L., CHANG, Y., Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*. **18(4)**: 211-227.
- MARTIN, T., N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*. **22(2)**: 313-324.
- MATHIEU, J., E., ZAJAC, D., M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. **108 (2)**: 171-194.
- MAYER, J., P., ALLEN, N., J. (1991). A three compment conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Rewiev*. **1**: 61-98.
- MAYER, R., C., DAVIS, J., H., SCHOORMAN, F., D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. **20(3)**: 709-734.
- MCALLISTER, D., J. (1995). Affect and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. **38(1)**: 24-59.
- MEYER, J., P., ALLEN, N., J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. **69(3)**: 372-378.
- MEYER, J., P., ALLEN, N., J. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. **78(4)**: 538-551.
- MEYER, J., P., ALLEN, N., J. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*, **26**: 46-61.

- MEYER, J., P., ALLEN, N., J. (1997). Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application, Advanced Topics in Organizational Behavior. USA: Sage Publications.
- MEYER, J., P., STANLEY, D., J., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. **61(1)**: 20-52.
- MISHRA, A., K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: *Trust in organizational*. Ed.: R., KRAMER, T., TYLER. Newbury Park, C.A: Sage Publications.
- MISHRA, J., MORRISSEY, M., A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*. **19(4)**: 443-485.
- MITCHEŞŞ, T., R., HOLTON, B., C., LEE, T., W., SABLYBSKI, C., J., EREZ, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*. **44**: 1102-1121.
- MOBLEY, W., H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*. **7(1)**: 111-116.
- MOLLA, G. (2011). Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven ilişkisine yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MOLLERING, G., BACHMANN, R., LEE, S., H. (2004). Introduction: Understanding organizational trust-foundations, constellations and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*. **19(6)**: 556-570.
- MOORE, E., J. (2000). One road to turnover an examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*. **24(1)**: 141-168.
- MORGAN, D., ZAFFANE, R. (2010). employee involment, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*. **14(1)**: 55-75.
- MORRIS, J., H., SCHERMAN, J., D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*. **24(3)**: 512-526.
- MORROW, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **8(3)**: 486-500.
- MOTTAZ, C. (1989). An anaysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*. **30(1)**: 144-151.

- MOWDAY, R.,T., STEERS, R., M., PORTER, L., W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **14**: 224-247.
- NADIRI, H., TANOVA, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. **29 (1)**: 33-41.
- NİJHOF, W., J., DE JONG, M., J., BEUKHOF, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of European Industrial Training*, **22(6)**: 243-248.
- NYHAN, R., C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*. **19(58)**: 58-71.
- NYHAN, R., C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*. **30**:87-109.
- NYHAN, R., C., MARLOWE, H., A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*. **21(5)**: 614-635.
- OBENG, K., ve UGBORO, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees. *Journal of The Transportation Research Forum*. **57 (2)**: 83-98.
- OKSAY, A. (2011). Uzman hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Isparta ili örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OLCAY, B. (2010). Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OLIVER, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. **63**: 19-31.
- ONAY, M. (2009). Algılanan cinsiyet ayrımcılığının sonuçları ve konuyla ilgili ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*. **9(4)**: 1101-1125.
- ORBAY, T., N. (2008). Hastanelerde hemşirelerin işte kalma ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and physiological attachment: The effects of compliance, identification, and

internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. **71(3)**: 492-499.

ÖKTEN, S., S. (2008). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖNER, B. (2010). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

ÖZBEK, M., F. (2006). Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZCAN, B. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZCAN, D., E., VARDARLIER, P., KARABAY, M., E., KONAKAY, G., ÇETİN, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri Dergisi*. **10 (37)**: 1-13.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. **18(2)**: 113-130.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*. **37(4)**: 97-115.

ÖZKAN, O., S. (2012). Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kocaeli emniyet müdürlüğü örneği. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZKAYA, M., O., KOCAKOÇ, İ., D., KARAA, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **12(2)**: 76-96.

ÖZTÜRK, Ç. (2010). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZTÜRK, M. (2013). Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Kırklareli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PAKER, N. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PARK, J., GURSOY, D. (2012). Generation effects on work engagement among u.s. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. **31(4)**: 1195-1202.
- PENLEY, L., GOULD, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizations Behavior*. **9(1)**: 43-59.
- PERRY, R., W., MANKIN, L., D. (2007). Organizational Trust, Trust in Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*. **36(2)**: 165-179.
- POLAT, S. (2009). Örgütsel Güven. Ankara: Pagem Akademi.
- POYRAZ, K., KAMA, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **13(2)**: 143-164.
- PUUSA, A., TOLVANEN, U. (2006). Organizational identity and trust. *Ejbo Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. **11(2)**: 29-33.
- QURESHI, M., I., JAMIL, R., A., IFTIKHAR, M., ARIF, S., LODHI, S., NASEEM, I., ZAMAN, K. (2012). Job stress, workload, environment and employees turnover intentions: destiny or choice. *Archives Des Sciences*. **65(8)**: 230-241.
- RANDALL, D., M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*. **12(3)**: 460-471.
- REICHERS, A., E. (1985). Review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*. **10(3)**: 465-476.
- ROBINSON, S., L., ROUSSEAU, D., M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. **15(3)**: 245-259.
- ROUSSEAU, D., M., SITKIN, S., B., BURT, R., S., CAMERER, C. (1998). Introduction to special topic forum not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. **23(3)**: 393-404.
- ROWDEN, R., W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership & Organization Development*. **21(1)**: 30-35.

- RUSBULT, C., E., FARRELL, D., ROGERS, G., MAINOUS III, A., G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*. **31(3)**: 599-627.
- SABUNCUOĞLU, E., T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*. **7(2)**: 613-628.
- SAKS, A., M., (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*. **80**: 211-225.
- SALANCIK, G. (1977). Commitment to Easy. *Organizational Dynamics*. **6(1)**: 62-80.
- SAMADOV, S. (2006). İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SCHOORMAN, F., D., MAYER, R., C., DAVIS, J., H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*. **32(2)**: 344-354.
- SCHWARTZ, H., STANLEY, D., M. (1981). Matching Corporate and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. **10(1)**: 30-48.
- SELİMOĞLU, E., YILMAZ, H., B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politikası*. **5(1)**: 1-12.
- SEMERÇİOĞLU, M., S. (2012). Özel ve kamu hastanelerinde çalışan tıbbi sekreterlerin iş doyumu ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir alan çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- SERT, S. (2010). Katılım ve mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına yönelik ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SHAMIR, B., LAPIDOT, Y. (2003). Trust in organizational superiors and collective considerations. *Organization Studies*. **24(3)**: 463-491.
- SHAW, J., D., DELERY, J., E., GUPTA, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*. **43(5)**: 511-525.
- SHERIDAN, J., E., ABELSON, M., A. (1983). Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. *Academy of Management Journal*. **(26)3**: 418-436.

- SHOCKLEY-ZALABAK, P., ELLIS, K., CESARIA, R. (2000). IABC research foundation unveils new study on trust. *Communication World*. **17(6)**: 7-9.
- SIĞRI, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **7(2)**: 261-278.
- SIĞRI, Ü., BASIM, N. (2006). İşgörenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **12(6)**: 131-154.
- SINGH, P., FINN, D., GOULET, L. (2004). Gender and job attitudes: are-examination and extnsion. *Women in Management Review*. **19(7)**: 345-355.
- SMITH, M., E. (2003). Changing an organization's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*. **24(5)**: 249-261.
- SOMONCU, F. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SÖNMEZ, H. (2014). Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ST. AMOUR, D., (2000). Ten ways to retain high-performance employees. *Canadian Manager*. **25(2)**: 21.
- STEPHEN, A., S., HARTMAN, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*. **27(2)**: 308-329.
- STRACHOTA, E., NORMANDİN, P., O'BRIEN, N., CLARY, M., KRUKOW, B. (2003). Reasons registered nurses leave of change employment status, *JONA*. **32(2)**: 111-117.
- SÜMER, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. **3(6)**: 49-74.
- SÜRGEVİL, O. (2007). Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık. Yüksek lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SWAILES, S. (2004). Commiment to change: profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*. **33(2)**: 187-204.
- ŞAHİN, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*. **11(2)**: 277-288.

- ŞAHİN, G. (2014). Sigorta sektöründe ücret yönetiminin işten ayrılma üzerindeki etkisi ve İstanbul ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAHİN, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAKAR, A., N. (2012). Örgütsel güven. İçinde: *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ed.: D. E. Özler. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ŞENTURAN, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi, 7.Baskı.
- TAN, H., H., TAN, C., S., F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. **126(2)**: 241-260.
- TANNENBAUM, S., I., MATHIEU, J., E., SALAS, E., CANNON-BOWERS, J., A. (1991). Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment , self-efficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*. **76**: 759-769.
- TAŞ, Ö. (2012). Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: özel bir hastane örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- TEKİNGÜNDÜZ, S.(2012). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatminin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKİNGÜNDÜZ, S., TENGİLİMOĞLU, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*. **91**: 77-103.
- TEREKLİ, G. (2010). Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: Tekstil işletmesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEZBAŞARAN, A. (1997). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- THOMAS, G., F., ZOLIN, R., HARTMAN, J., L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*. **46(3)**: 287-310.

- TINAR, M., Y. (1997). Mesleki sosyalleşme ve kişilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **12(1)**: 1-15.
- TİRYAKİ, T. (2005). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOPALOĞLU, G., I. (2010). İşgörenin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOPALOĞLU, M., KOÇ, H., YAVUZ, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*. **9(4)**: 1-19.
- TOPRAK, O. (2006). Örgütsel güvenin performans üzerindeki etkisi ve bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNA, M. (2007). Personel devir oranı analizi: anakrada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. **18(1)**: 45-52.
- TURUNÇ, Ö., ÇELİK, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **14(1)**: 209-232.
- TUTAR, H. (2014). Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Detay Yayıncılık. 1.Baskı.
- TÜRESİN, H. (2012). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜRKÖZ, T., POLAT, M., COŞAR, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **20(2)**: 285-302.
- TÜTÜNCÜ, Ö., DEMİR, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **5(2)**: 146-169.
- TÜZÜN, İ., K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- TÜZÜN, İ., K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **13**: 93-118.
- UCHO, A., MKAVGA, T., ONYISHI, I. (2012). Job satisfaction, gender, tenure and turnover intentions among civil servants in benue state. *Institute Of Interdisciplinary Business Research*. **3(11)**: 378-380.
- ULRICH, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*. **39(2)**: 15-26.
- UYGUÇ, N., ÇIMRIN, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **19(1)**: 91-99.
- UYGUR, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. **1**:71-85.
- UYSALER, A., L. (2010). Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNAL, A. (2011). Örgütsel güvenin duygusal emeğe etkisi: istanbul'da yerleşik dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VAROL, F. (2010). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VUUREN, M., JONG, M., D., T., SEYDEL, E.,R. (2008). Contributions of self and organizational efficacy expectations to commitment. *A Fourfold Typology Employee Relations*. **30(2)**: 142-155.
- WALLACE, J., J. (1995). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Administrative Science Quarterly*. **40(2)**: 228-255.
- WECH, B. A. (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*. **41(3)**: 353-360.
- WEISBERG, J., KIRSSCHENBAUM, A. (1991). Employee turnover intentions: implications from a national sample. *The International Journal of Human Resource Management*. **2(3)**: 359-375.

- WEISBERG, J., SAGIE, A. (1999). Teacher's physical, mental and emotional burnout: impact on intention to quit. *The Journal of Psychology*. **133(3)**: 333-364.
- WHITENER, E., M., BRODT, S., E., KORSGAARD, A., M., WERNER, J., M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. **23(3)**: 513-530.
- WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. **7(1)**: 418-428.
- WINER, Y. (1982). Commitment in organization a normative view. *Academy of Management Review*. **7(3)**: 418-428.
- YALÇIN, A., İPLİK, F., N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **Sayı.18**: 483-500.
- YANG, J., T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organizational commitment, job satisfaction and turnover intension in the hotel industry. *The Service Industries Journal*. **28(4)** : 429-443.
- YAPRAK, E. (2009). Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- YAVUZ, E. (2008). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YAVUZ, Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesi çalışanlarının liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatmini üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- YAZICIOĞLU, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde iş görenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **8(30)**: 235-249.
- YAZICIOĞLU, İ., TOPALOĞLU, I., G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **1(1)**: 3-16.
- YILDIZ, S. (2008). Örgüt kültürünün, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerinde etkisi: Bir ara değişken olarak destek algısı. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- YILMAZ, A. (2012). Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, A., EKİCİ, S. (2006). Örgütsel yaşamda kumu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*. **11(1)**: 31-58.
- YILMAZ, B., HALICI, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. **2(4)**: 93-108.
- YILMAZ, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **14**: 567-580.
- YILMAZ, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜCELER, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **22**: 445-48.
- YÜKSEL, F. (2009). Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ZAND, D., E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*. **17(2)**: 229-239.
- ZANGARO, G., A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*. **36(2)**: 14-21.
- ZEFFANE, R. (1994). Pattern of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*. **47(8)**: 997-1010.
- ZIMMERMAN, R., D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*. **61**: 309-348.

EKLER

EK-1

Anket Formu

Sayın katılımcı, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın başarılı olması ve sonuçların güvenilir olması, anket formunu cevaplayanların soruları dikkatli bir şekilde okuyarak herhangi bir etki altında kalmadan tam ve doğru olarak cevaplandırmasına bağlıdır.

Anketten elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Arş.Gör. Deniz Tugay ARSLAN
Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri
Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi
Anabilim Dalı
İletişim: (0312) 3191450/1208

Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu işaretleyiniz (X)

1. Cinsiyet ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaş

3. Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

4. Öğrenim Durumu:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans
☐ Lisans ☐ Y.Lisans/Doktora ☐ Doktor ve Tıpta

Uzmanlık

5. Kadro Durumu.

☐ Hastanenin Kadrolu Çalışanı (Memur) ☐ Hizmet Alım Personeli
(Sözleşmeli)

6. Göreviniz

7. Toplam Çalışma Süresi (yıl)

8. Bu hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

9. Bu görevde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

10. Aylık Geliriniz (maaş+ek ödeme)

Örgütsel Güven	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Hastane yönetiminin görüş alış verişlerinde gerçekleri söylediğine inanıyorum.					
2. Hastane yönetiminin bölümümüze karşı görüşmelerle belirlenmiş sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünüyorum.					
3. Bana göre hastane yönetimi güvenilirdir.					
4. Hastane yönetiminin, çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.					
5. Hastane yönetiminin bizim problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum.					
6. Hastane yönetiminin bizimle görüşmelerde dürüst olduğuna inanıyorum.					
7. Hastane yönetiminin, verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.					
8. Hastane yönetiminin bizi yanlış yönlendirmediğine inanıyorum.					
9. Hastane yönetiminin verdiği sözleri tutmak istemediğine inanıyorum.					
10. Hastane yönetimi, ortak beklentiler hakkında görüşmeler yaparken adil davranır.					
11. Hastane yönetiminin hassas ve savunmasız olan insanlardan faydalandığını düşünüyorum.					

Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Duygusal Bağlılık					
1. Kariyerimin geri kalanını bu hastanede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Bu hastanenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3. Bu hastanede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
4. Bu hastaneye karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.					
5. Bu hastane benim için “çok özel” anlam taşıyor.					
6. Bu hastaneye karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.					
Devam Bağlılığı					
1. İstesem bile şu an bu hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
2. Şu an bu hastaneden ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.					
3. Şu anda bu hastanede çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					
4. Bu hastaneden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
5. Bu hastaneden ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.					
6. Bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Normatif Bağlılık					
1. Hastanemde çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
2. Hastanemden ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
3. Hastanemden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
4. Hastanem benim sadakatimi hak ediyor.					
5. Hastanemden şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
6. Hastaneme çok şey borçluyum.					

İşten Ayrılma Niyeti	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim.					
2. Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım.					
3. Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.					



**TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ
KLİNİK ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ**

SAYI : 99950669/333

28.11.2014

KONU : Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Kararı

SAYIN ARŞ.GÖR. DENİZ TUGAY ARSLAN

Fakültemiz Klinik Araştırmalar Etik Kurulunun 28 Kasım 2014 Tarih ve 45 Sayılı toplantısında sunulan **"Hastanede Çalışan Memurların ve Firma Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin İncelenmesi"** başlıklı araştırma projesi öneriniz incelenmiş, etik ve bilimsel ilkelere uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Osman ÖZCAN
Başkan

Prof. Dr. Ali AKÇAY

Doç. Dr. Esra GÜNDÜZ

Doç. Dr. Bülent BOZKURT
Başkan Yardımcısı

Doç. Dr. Murat ULAŞ

Doç. Dr. Ayşe Esra YILMAZ

Doç. Dr. Özlem EVLİYAĞLU

Doç. Dr. Nurhayat BAYAZIT

Doç. Dr. Bünyamin MUSLU

Yrd.Doç.Dr.Mehmet NAMUSLU

Doç. Dr. Mehmet KAYA

Yrd.Doç. Dr. Ayşe GÜREL
Raportör

Avukat Meltém BAĞCI

Yasin GURSOY

EK-3



T. C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi



SAYI : 93471371/
KONU : Anket-Deniz Tugay ASLAN

27.11.14 017269

ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE
(İdari Hizmetler Başkanlığı)

İLGİ: 26.11.2014 tarih ve 1270871.1423 sayılı yazınız.

Ankara Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Asistanı Deniz Tugay ASLAN, Prof.Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU danışmanlığındaki tez çalışması için "Hastanede Çalışan Memurların ve Firma Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin İncelenmesi" konulu araştırmasını hastanemizde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Uz.Dr. Mustafa Sırrı KOTANOĞLU
Hastane Yöneticisi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI - ANKARA İLİ 1. BÖLGE
KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL
SEKRETERLİĞİ - ANKARA İLİ 1. BÖLGE KHBGS
GELEN EVRAK BİRLİĞİ
26.11.2014 09:35 - 2014.1270871.1423
00006539472

TKHK Ankara 1.Bölge KHB Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi İnsan Kaynakları Şubesi
Ulucanlar Cd. No:89 Altındağ / ANKARA Tel. No: 0312 595 30 81-82 Fax:03125953101

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
İnsan Kaynakları Şubesi Şefi
Mükerrrem SEVİK

ÖZGEÇMİŞ

I. Bireysel bilgiler

Adı: Deniz Tugay

Soyadı: ARSLAN

Doğum yeri ve tarihi: Köyceğiz/20.05.1989

Uyruğu: T.C.

Medeni durumu: Bekar

Askerlik durumu: Tecilli

İletişim adresi ve telefonu: d.tugayarslan@gmail.com/05544633574

II. Eğitimi

Yabancı dili: İngilizce

2007-2012 Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü

2004-2006 Aydıncık Çok Programlı Lisesi/ Mersin-Aydıncık

III. Ünvanı

Araştırma Görevlisi

IV. Mesleki Deneyimi

2012- Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü (Araştırma Görevlisi)

V. Bilimsel Etkinlikleri

Arslan, D.T., Özkan, O., Arı, E. "Malpractice Insurance in Turkey", Türkiye ve Almanya Sağlık Sistemi Bilgi Transfer Günleri, Hochschule Neu-Ulm University, 2013, Münih, Almanya. (Poster Bildiri)

Özkan, O., Arslan, D.T., Kahraman, G. "Lean Management in Hospitals", Türkiye ve Almanya Sağlık Sistemi Bilgi Transfer Günleri, Hochschule Neu-Ulm University, 2013, Münih, Almanya.(Poster Bildiri)

Erasmus Personel Eğitimi Alma Hareketliliği, Rotterdam Erasmus University, Institute of Health Policy & Management, 23-27 Eylül 2013, Rotterdam,Hollanda.

Terekli, G., Arslan, D. T., ESATOĞLU, A. E. "Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Ders Programına İlişkin Görüşleri", 7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 2013, Konya, Türkiye(Poster Bildiri)

Ankara Üniversitesi e-Eğitmen Sertifika Programı, 2013, Ankara, Türkiye.

Arslan, D.T., Camuz, İ., Akbulut, Y. "Hastane Büyüklüğünün Belirlenmesi ve Etkileri Üzerine Değerlendirme", 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 2014, Lefke, Kıbrıs. (Poster Bildiri).

Kutlu, G., Arslan, D.T., Akbulut, Y. "Türkiye'de İlaç Geri Ödeme Politikaları ve Swot Analizi", ", 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 2014, Lefke, Kıbrıs. (Poster Bildiri).

"Örgüt Kuramı Çalıştayı", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 06-07 Şubat 2015, Bodrum,Muğla. (Katılımcı).