

Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, AKSARAY

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren A firmasında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, örgütsel güven, örgüte ve yöneticiye olan güven boyutuyla ele alınırken; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve zorunlu bağlılık boyutuyla ele alınmıştır. Bu bağlamda, örgütsel güven boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki ortaya konularak örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Zorunlu Bağlılık, Tekstil Sektörü

The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment: A Study of Employees in the Textile Industry

ABSTRACT

The key objective of this research is to demonstrate the impact of organizational trust on organizational commitment. Accordingly, a research was conducted in the firm A, a textile industry enterprise in Istanbul. In the research, organizational trust has been examined in terms of the trust toward organization and manager; organizational commitment has been examined in terms of affective commitment, continuity commitment and normative commitment. Within this framework, the effect of organizational trust on organizational commitment is established, exposing the relationship between the dimensions of organizational trust and the dimensions of organizational commitment.

The findings reveal that the trust toward organization and manager have a positive effect on emotional commitment and continuity commitment and there exists a positive and moderately meaningful relationship between them; whereas there is no significant relationship between the trust --toward organization and manager-- and the normative commitment.

Key Words: Organizational Trust, Affective Commitment, Continuity Commitment, Normative Commitment, Textile Industry

Giriş

Değişim ve küreselleşmenin yoğun baskısı, örgütleri güven temelli örgütsel bağlılık yaratma sorunu ile yüz yüze getirmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, güveni kurumsallaştıran bir örgütsel yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir. Güven katsayısı yüksek örgütleri diğerleri karşısında üstün kılan temel özellik, bu örgütlerin işbirliği ve örgütlenme yeteneği bakımından daha donanımlı olmalarıdır.

Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli iletişime, iletişimin temeli de güvene dayanmaktadır. Bu yüzden güven özenle beslenmelidir. Güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir özen ve çabayı da gerektirmektedir (Solomon ve Flores, 2001: 27-29). Örgütsel güven ile çalışan arasındaki ilişkiyi Çin atasözü “Kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma” en iyi biçimde ortaya koymaktadır. Çalışanlara kuşkuyla yaklaşan kurum ve kuruluşlar veya yöneticiler örgütsel güveni sağlamada yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür bakış açısında yetki ve sorumluluk karmaşası da ortaya çıkmaktadır. Oysa ki yetki ve sorumluluk aynı anda verilmelidir. Yetki veya sorumluluktan biri üzerine odaklanma çalışanlar arasında kuşkuya neden olmaktadır. Kuşkuların olduğu bir ortamda ise güven ve bağlılıktan da söz edemeyiz.

Örgütsel güven yaratma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen örgütler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en yüksek getiriye elde etmekle kalmayacak, örgütsel bağlılık yaratma konusunda da daha avantajlı olacaklardır. Yeni nesil örgütlerin temel sorunlarından birisi olan örgütsel bağlılık yaratma, güven temelli bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Örgütsel bağlılık yaratma, güven ortamının varlığı ve sürekliliğine bağlı olarak sonuç doğuracaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi, misyon ve vizyonuna bağlanması, takım ruhunu geliştirmesi, örgütte kalışlarının gönüllülük esasına dayanması gibi tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 1). Örgütsel bağlılık, kişisel sorumluluk alma ve bu bağlamda taahhütleri yerine getirme konusunda çalışanın özgüven kazanmasına katkı sağlayacak temel yetkinliklerden birisidir. Güven temelli örgütsel bağlılık yaratabilen örgütler, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize etmede daha başarılı olacaklardır.

Çalışmanın temel amacı, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit ederek örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini saptamaktır. Bu çerçevede, İstanbul’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinin 141 çalışanı üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına ilişkin sonuçlar makalede ayrıntılı olarak verilmiştir.

I. Güven ve Örgütsel Güven

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir.

Güven kavramı Levin (1999)’e göre, “herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımadır. Bireyin, kişisel bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine, adalet duygusuna, samimiyetine, inanmak ve ondan emin olmaktır.” Güven belirli bir

eylem sonucunda oluşur ve pekişir. Eylemin bilinçle ve inançla yapılması bireye güven sağlar. Aksi bir durumu ise bireyde güvensizlik duygusunun oluşmasına veya şüphesinin doğmasına neden olur. Güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir. Birincisi kayıtlı, koşullu güven, ikincisi görerek güven, üçüncüsü deneyerek güven ve dördüncüsü ise kayıtsız, koşulsuz güvendir. Kayıtlı, koşullu güvende, güvenmeye çalışma yönünde bir istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Ancak bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır. “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz.” şeklinde ifade kullanılmaktadır. Görerek güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. “Ne yaptığımı kendi gözlerimle gördüğüm sürece...” ifadesi bu düzeydeki bir güveni gösterir. Deneyerek güven, belirli durumlarda belirli şeyleri yaparak veya benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları gösterme sonucunda oluşan güvendir. Kayıtsız, koşulsuz güven, herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir (Barutçgil, 2002:98-99). Güven, çalışanların, işletme liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu, dürüstlüğünü, açıklılığını ve örgüt içi adaletliklerini şüphelenmeden kabul etmeleridir. Butter güvenin, “farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görmesi” gibi şartlara bağlı olduğunu belirtmektedir (Doğan, 2006). Özetle güvenin oluşmasında, dürüstlük, duyarlılık, istikrar, emniyet, yeterlilik gibi hususlar etkili olmaktadır. Dürüstlük, doğruluk, ve gerçekçiliğin beklentileri karşılmasıdır. Duyarlılık, açıklık, zihinsel erişebilirlik ya da fikir ve düşünceleri serbestçe paylaşmaya istekli olmaktır. İstikrar, tutarlılık, ilişkideki güvenilirlik ve öngörülebilirlik derecesidir. Emniyet, sadakat, yardımseverlik ya da birbirini koruma, destekleme ve yüreklendirmeye istekliliği ifade etmektedir. Yeterlilik ise, her iki tarafın paylaştıkları konu hakkındaki yetenekleri bilgi düzeylerinin yeterli olmasıdır (Cope, 2003:148).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır. Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Perry ve Mankin, 2007:167). Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006:355).

Örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün strateji ve politikaları da etkili olmaktadır. Söz konusu bu durumu bir örnekle pekiştirebiliriz. Örgütler için üst

düzey bir eleman tedarik eden Milanolu Kustermann'a göre "Terfi etmek için koşullar apaçık ortadadır. İş yeni alınanlara ne bekleyecekleri ve kendilerinden ne beklediği anlatılır...İşe yeni alınanların hepsi ya büyü ya da ayrıl diye bir sistemimizin olduğunu bilir. Eğer çalıştıkları alanda itibarlarını güçlü bir şekilde artırıcı sürekli bir ilerleme göstermezlerse, eninde sonunda firmayı terk edeceklerdir. Birisi ayrıldığında bu bir sürpriz olmaz, çünkü bu kişi firmadaki bütün geçmiş yılları boyunca birçok değerlendirme almıştır ve uygulama liderden yada ilgili yöneticiden aldığı özgül geribildirimlerden yararlanma fırsatına defalarca sahip olmuştur." Anlaşıldığı üzere güvenin izlenen strateji ve politikaların şeffaflığına bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Örgütü bu şekilde algılayan veya kabullenen çalışanın ise örgüte olan bağlılık ve güven duygusu da kendiliğinden oluşmaktadır (Cohen ve Prusak, 2001:66). Bu örneği de dikkate alarak örgütsel güvenin sağlanabilmesi için öncelikle güvenilir bir organizasyon oluşturmak gerekir. Güvenilir bir organizasyonda ise net bir şekilde ifade edilmiş merkezi bir ideoloji, etkili iletişim, çalışanların işe gelmek isteyecekleri bir ortam, içeride işbirliği dışarıda rekabet anlayışı ve paradan daha önemli şeyler vardır düşüncesi hakimdir. Bütün başarılı örgütlerin kendine özgü ve merkezi bir ideolojisi vardır. İdeoloji, örgütün misyon ve değerlerini tanımlayan, örgütün liderliğiyle çalışanları arasındaki karşılıklı görevleri ortaya koyan ve örgütün topluma karşı görevlerini açıklayan ilkeler bütünüdür. Örgütün etik değerlerini ve standartlarını temsil ederek çalışanları bu anlayışın içine çeker. Güvenilir örgütlerin ayırt edici özelliklerinden biri de iç ve dış iletişim konusuna verdikleri önemdir. Örgüt içi hem dikey hem de yatay açıdan bir şeffaflık vardır. Çalışmalar örgüt içi genel tablo hakkında bilgi sahibidirler. Yapılanların örgüt çalışanlarıyla açıkça paylaşılması çalışanların örgüte olan güvenini artırmaktadır. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar da benzer şekilde müşterilere güven vermektedirler.

Çalışanların, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması bireyin örgüte olan güveni artıracaktır. Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, işletmeye duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar arasında rekabeti destekleyerek, kimilerin galip kimilerininin kaybeden olduğu uygulamalara başvurarak örgütler büyük zaman, enerji ve kaynak israf etmektedirler. Üstelik bu içe dönük rekabet ne çalışanlara ne de örgüte değer katmaz. Burada bir kazanç sağlanmış olsa bile bu kazanç bireysel bir kazançtır. Bu nedenle örgüt içi işbirliğini geliştirerek kolektif kazanç sağlanmalı ve çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır. Diğer örgütler karşısında ise rekabeti özendirerek, rekabeti amaçlara ulaşmak için araç olarak görmek gerekir. Örgütlerde çalışanlar için maddi değerlerin ötesinde manevi değerler daha önemlidir. Yüz bin doların üstüne çıkan maaşların çalışanları tatmin etmediği ve çalışanları örgüte bağlayan başka değerlerin olduğu dikkate çekmektedir. Örgütsel güvende, saygı, adalet, kalite, acıyı/mutluğu paylaşma ve biz duygusu gibi hususların önemli olduğu vurgulanmaktadır (Smith, 1998:6-9).

II. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için bir zorunluluk, bir istek veya ihtiyaçtan ortaya çıkabilmektedir (Meyers ve Allen, 1991:62). Örgütsel bağlılık, örgüte bir bütün olarak genel bir duygusal tepkiyi yansıtmaktır (Yüksel, 2003:132). Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2006:211). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan katkısıdır. Örgüt performansının artırılması, devamsızlıkların ortadan kaldırılması ve işgören devir hızının azaltılması gibi katkılardan oluşmaktadır. Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de artacaktır (Ericksson, 2007:24). Örgütsel bağlılık, kişinin sosyal sisteme sadakati, sosyal sisteme dahil olma isteği, sistem içerisindeki sosyal ilişkilere yatkınlığıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin özellikle bir örgüte dahil olması ve örgüt ile birey arasında ilişkilerin güçlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Bağlılık en az üç temel faktörü içermelidir. Birincisi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü inanç ve kabullenme, ikincisi, örgütün çıkarı için gönüllü çaba sarf etme ve üçüncüsü ise örgütün bir üyesi olarak devamlılık göstermektir (Klinsontorn, 2005:47).

Örgütsel bağlılığın, tek bir oluşum yerine birden çok unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte dahil olması ve örgütsel kimlik kazanması ile ilişkili bir durumdur. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt ile birey arasındaki sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır. Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığın örgüt içinde iki şekilde oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi tutumsal bağlılık, ikincisi ise davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, örgüt ile bireyin ilişkilerinden ortaya çıkan ve bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini bir noktaya kadar düşünmektedir. Davranışsal bağlılık, ise bireylerin örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktararak problemlerin çözümünde rol almaları, maliyetleri düşürme ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak için örgüte sağladıkları katkılardır. Davranışsal bağlılık örgüt ile bireyin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ortak amaç ve değerleri oluşturmayı amaçlamaktadır (Woods, 2007:32-33). Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ve işgören devir hızını ise, en düşük düzeyde tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı geliştirmek için kişisel özelliklerin ve ortam koşullarının belirlenmesini sağlamaktır. Davranışsal yaklaşımın amacı ise, bireyin herhangi bir durum veya olay karşısında sergilediği düşüncelerinin veya fikirlerinin benzer olaylarda da tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya koymaktır (Paine, 2007:50-51). Örgütsel bağlılık, ödül ve faydaların birey ve örgüt arasında karşılıklı rasyonel değişimine dayanmaktadır. Bir örgütte fayda ve çıkarların ağırlığı ne kadar yüksekse bireyin de örgüte olan bağlılığı o kadar yüksek olacaktır (Haigh M.S., 2006:23).

Meyer ve Allen (1991) ve Wasti (2003)'e göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. . Bu çalışmada da örgütsel bağlılık bu üç boyutla ele alınacaktır.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissedince örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423–424). Allen ve Meyer (1990)'e göre, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdan oluşmaktadır (Oktay ve Gül, 2003:408).

Devamlılık Bağlılığı: Çalışanın ekonomik menfaatine dayanan bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006:646). Diğer bir ifadeyle devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaştıkları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur (Kaya ve Selçuk, 2007:180). Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörler, başka iş bulamama, başka işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması, sağlık nedenleri, aile sebepleri, emekliliğe yakın olma, maddi kayıplar gibi temel sebeplerdir (Çetin, 2004:95).

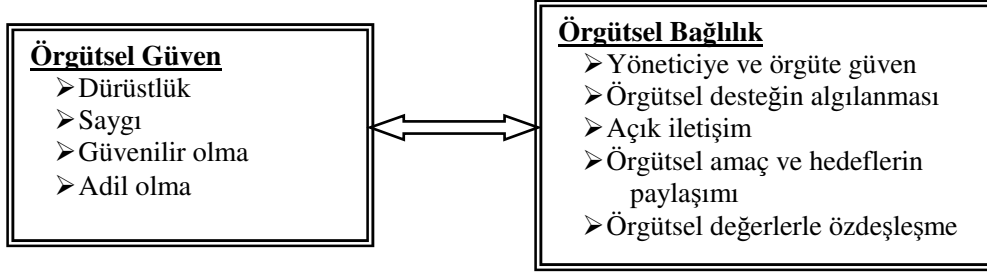
Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanın örgüte olan sadakatinde veya gönüllüğünde kendisini zorunlu hissetmesidir. Bu his örgüt üyelerinin baskısı ve örgüt kültürünün etkisi sonucu oluşmaktadır. Örgüt üyeleri, bireyi örgütte kalmaya veya bireyin kendisinin örgütte kalma inancının yüksek olduğu bağlılıktır (Stephens, 2004:398). Diğer bir ifadeyle zorunlu bağlılık, çalışanın kendini üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetme ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006:96).

III. Örgütsel Güven ve Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel güven, örgütü içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşumuna ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998:322). Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda bireyler arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır.

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır (Paine, 2007:102-103). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Sözkonusu bu ilişkiyi Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz.

Şekil 1: Örgütsel Güven İle Bağlılık Arasındaki İlişki



Kaynak: TANNER, Bobbie M. Jr. (2007), *An Analysis of Relationships Among Job Satisfaction Organizational Trust and Organizational Commitment in An Acute Care Hospital*, Ph. D. Thesis, Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, California, s. 15.

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları onların örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Darrough (2006) örgütsel güven ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulanmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşılmasında önemli bir etkidir. Kuşuların olduğu durumda örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşımı sınırlı kalmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları da çıkar ilişkilerine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven sonucu oluşmalı ve çıkar ilişkisine dayanmamalıdır. Kaneshiro (2008) örgütsel güven, çalışanların verimliliklerini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ifade etmektedir. Özellikle örgütsel güven, bireysel ve takım performansı, bağlılık, problem çözme, bilgi paylaşımı ve iletişim gibi davranışsal ve performans sonuçlarının sağlanmasında etkili olmaktadır. Örgütü benimseme ve örgüte olan bağlılık duygusunun oluşumunda yönetici ve örgüte olan güvenin etkili olduğu görülmüştür.

Bağlılık, örgütün değerlerine sadık kalma eylemidir. Bu nedenle, örgüt "açık kapı yönetimi" anlayışını benimseyerek çalışanların sahip oldukları değerler ile örgütsel değerlerin ortak payda da toplanmasını sağlamalıdır. Akıllı yönetici çalışanlara örneklilik ederek sadece odasının kapısını açık bırakarak değil,

çalışanlara samimi ve içtenlikle davranarak, liderlik etmelidir. Yöneticinin karakter sağlamlılığı veya güven veren kişiliği insanları örgüte çeker. İnsanlar böylece nerede durup kendilerini güvende hissedeceklerini bilirler. Yöneticilerdeki karakter sağlamlılığı, insanların kendileriyle ve örgütle özdeşleşmesini sağlar (Clayton, 2000:160). Özetle çalışanlar, örgüte ve yöneticiye olan güvenleri sayesinde, sahip oldukları değerleri ön koşulsuz olarak örgüte aktararak örgütün değerlerini benimserler.

IV. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: İlgili Literatüre Yönelik Bir Araştırma

Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla tekstil sektörü çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma süreci ise aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

A. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışmanın ana kitlemini İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinin çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya sadece A işletmesi çalışanlarının dahil edilmiş olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının, tekstil sektörü çalışan ve yöneticilerine, konuyla ilgili olanlara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

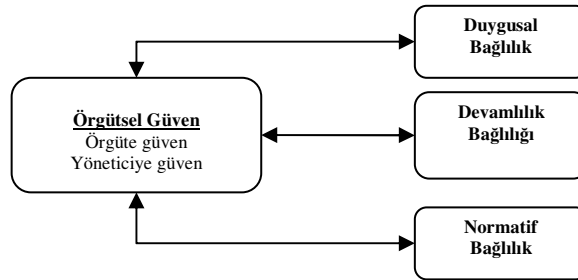
B. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, örneklem tespitinde basit seçkisiz (tesadüfi) yöntem uygulanmış olup, örneklem kapsamına dahil edilen çalışan sayısı ise 141'dir. Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

C. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır. Araştırma modelinde, örgütsel güven ile bağlılık boyutlarına ilişkin temel değişkenler yer almaktadır. Araştırma modelindeki tüm değişkenler arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği tahmin edilmektedir.

Şekil 2: Araştırma Modeli



a) Bağımsız değişken örgütsel güven; b) Bağımlı değişkenler, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, zorunlu bağlılık

Araştırma kullanılan ölçeklerdeki değişkenler Paine (2007)'den alınmıştır. Araştırma modeli ise sözkonusu çalışmadan uyarlanmıştır. Modelde yer alan örgütsel bağlılık ve örgütsel güven boyutuna yönelik çalışanların düşünceleri (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılmıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde beşli Likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

Araştırma modelinde yer alan örgütsel güven iki temel boyutla ele alınmıştır. Birincisi örgüte güven ikincisi ise yöneticiye güvendir. Örgüt güvenine ilişkin alt değişkenler; dürüstlük, tutarlılık, açıklık, paylaşım, saygı, açıklık, iyi niyet gibi değişkenleri içermektedir. Yönetici güveni ise, yönetici ile fikir ve düşüncelerin serbestçe paylaşımı, yöneticinin profesyonelliği ve kararlılığı, birlikte çalışma arzusu, yöneticinin dikkati, yapıcı eleştirisi, herkesin yöneticiye olan güven düzeyi, yönetici yeterliliği gibi değişkenleri kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık üç temel boyutla ele alınmıştır. Birincisi duygusal bağlılık, ikincisi devamlılık bağlılığı üçüncüsü ise normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılıkla ilgi alt değişkenler, çalışanın; kariyerinin kalan kısmını örgütte tamamlama, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetme, örgüte olan duygusal bağlılığı, örgütü ailesinin bir parçası olarak görmesi, örgütün kişisel anlamı gibi değişkenleri kapsamaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın; örgütten ayrılma isteği, örgütü terk etmesi durumunda karşılaşabileceği sonuçlar, örgütü terk etme hususunda sahip olacağı seçeneklerin varlığı, örgüte sağlanan katkının işten ayrılmasına etkisi vb. değişkenleri içermektedir. Normatif bağlılık ise çalışanın; işe devam etme zorunluluğunun olup olmadığı, avantajlı bir durumda olursa bile örgütü terk etmesinin doğru olmadığı inancı, örgütün kişisel bağlılığı hak etmesi, örgütten ayrılmayı suç olarak algılaması, örgüte olan borçluluk duygusu gibi alt değişkenleri kapsamaktadır.

D. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler

Araştırmada temel varsayım, çalışanların örgüte ve yöneticiye olan güven düzeylerinin artması örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı sağlayacaktır. Bu temel varsayım esas alınarak, araştırmanın modeli ve amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Kurulan Hipotezler	İstatistiksel Analizler
1.H ₁ : Örgüte ve yöneticiye olan güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Analizi
2.H ₂ : Örgüte ve yöneticiye olan güven ile devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Analizi
3.H ₃ : Örgüte ve yöneticiye olan güven ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Analizi
4.H ₄ : Örgüte ve yöneticiye olan güven, çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını olumlu biçimde etkilemektedir.	Regresyon Analizi

E. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularını bir bütün olarak daha iyi açıklanabilmesi için SPSS 15.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularının ortaya konulmasında;

- Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- Güvenilirlik ve geçerlilik analizi,
- Spearman Korelasyon ve regresyon analizi süreci izlenmiştir.

Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına dahil edilen işletme çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile ilgili dağılımlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Sektörde çalışma süresi		
Bayan	44	31,2	1 Yıldan Az	21	14,9
Erkek	97	68,8	1-3 Yıl	28	19,9
Toplam	141	100	4-7 Yıl	44	31,2
Eğitim düzeyi			8-10 Yıl	16	11,3
İlkokul	46	32,6	10 yıldan fazla	30	21,3
Ortaokul	24	17,0	Cevapsız	2	1,4
Lise	43	30,5	Toplam	141	100,0
Yüksekokul	13	9,2	Bu işyerinde çalışma süresi		
Fakülte	14	9,9	1 Yıldan Az	44	31,2
Cevapsız	1	0,7	1-3 yıl	35	24,8
Toplam	141	100,0	4-7 yıl	42	29,8
Yaş düzeyi			8-10 yıl	14	9,9
18-25 yaş	46	32,6	10 yıldan fazla	1	0,7
26-30	46	32,6	Cevapsız	5	3,5
31-35	20	14,2	Toplam	141	100,0
36-40	14	9,9			
41-45	5	3,5			
46 ve yukarısı	8	5,7			
Cevapsız	2	1,4			
Toplam	141	100,0			

Tablo 2 incelendiğinde araştırma kapsamına dahil edilen işletme çalışanlarının, cinsiyetleri, eğitim ve yaş düzeyleri, sektörde ve aynı işletmede çalışma sürelerine ilişkin betimleyici veriler görülmektedir. Çalışanların, %31,2’i bayan, %68,8’i erkek olduğu, eğitim düzeyi bakımından çalışanların çoğunluğunun ilkokul ve lise mezunu oldukları görülmektedir. Yaş düzeyi ağırlıklı 18-35 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların aynı işletmede çalışma süreleri genellikle 1-7 yıl arasında olduğu ve aynı sektörde çalışma süreleri ise 1-10 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alfa katsayısı .736, örgüte güven ölçeğinin katsayısı .888 ve yöneticiye güven ölçeğinin alfa katsayısı ise .792 olarak tespit edilmiştir. Geçerlilik analizinde ise Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 3’te özet olarak verilmiştir.

Tablo 3: Faktör Analizine İlişkin Sonuçların Özet Sunumu

Örgütsel güven ve bağlılık	Faktörler	K-M-O ve Approx. Chi-Square	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Değişken sayısı
Örgüte güven	Faktör 1: Örgüte güven	K-M-O: ,871 Approx. Chi-Square: 298,480	3,462	69,248	69,248	5
Yöneticiye güven	Faktör 1: Yöneticiye güven	K-M-O: ,806 Approx. Chi-Square: 179,639	2,986	42,662	42,662	7
Örgütsel bağlılık	Faktör 1: Duygusal bağlılık	K-M-O: ,728 Approx. Chi-Square: 301,070	2,923	22,486	22,486	6
	Faktör 2: Devamlılık Bağlılığı		1,912	14,705	37,191	4
	Faktör 3: Normatif bağlılık		1,830	14,074	51,265	3

p<0,001

Tablo-3'te örgüte ve yöneticiye güven ile örgütsel bağlılığa yönelik ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçlarının özeti yer almaktadır. Örgüte ve yöneticiye güven birer temel faktörle açıklanırken örgütsel bağlılık ise üç temel faktörle açıklanmaktadır. Örgüte güven yaklaşık %70, yöneticiye güven %42'i ve örgütsel bağlılık ise %51 oranında açıklanmıştır.

Örgütsel Güven ve Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışmada, örgütsel güven boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo: 4 Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Duygusal Bağlılık (Ortalama:3,51; Std. Sapma:,.781)	Devamlılık Bağlılığı (Ortalama:2,98; Std. Sapma:,.873)	Normatif Bağlılık (Ortalama:2,87; Std. Sapma:,.937)
Örgüte Güven (Ortalama:3,52; Std. Sapma:,.967)	r	,570(**)	,288(**)	-,050
	p	,000	,003	,623
Yöneticiye Güven (Ortalama:3,28; Std. Sapma:,.772)	r	,492(**)	,213(*)	-,078
	p	,000	,027	,422

**Korelasyon ilişkisi çift yönlü ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır; *Korelasyon ilişkisi çift yönlü ve 0.05 düzeyinde anlamlıdır;

Tablo-4'te örgüte ve yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları görülmektedir. Örgüt ve yöneticiye güven ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki mevcutken örgüt ve yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tabloda yer alan p değerlerine bakıldığında, ilgili değerler sırasıyla 0,05>,000, 0,05>,0003, 0,05>,0027, 0,05<,0,623 ve 0,05<,0,422 olarak belirlenmiş ve H1, H2

hipotezleri kabul ve H3 hipotezi ise kabul edilmemiştir. Anlamlı ilişki bulunan değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır. Örgüt ve yöneticiye güven ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde (r:0,492 ve r:0,570) bir ilişki mevcutken örgütsel ve yöneticiye güven ile devamlılık bağlılığı arasında ise zayıf düzeyde (r:0,288 ve r:0,213) bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt ve yöneticiye güven artıkça çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıkları da yükselmektedir. Örgütsel güven bağlılık üzerine yapılan diğer çalışmalarda da benzer sonuçlar dikkat çekmektedir. Ozag (2001), tarafından, finans sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile yöneticiye olan güvenleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde (r:,610) bir ilişki, devamlılık bağlılıkları arasında (r: ,623) düzeyinde, zorunlu bağlılıkları ise (r: ,036) zayıf bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Mishra (2007)'de, farklı sektör (enerji, finans, iletişim, eğitim, perakendecilik ve otomotiv vb.) çalışanları üzerine yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile örgüte ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi incelemiş olup; çalışanların duygusal bağlılıkları ile yöneticiye olan güvenleri arasında (r: ,532) düzeyinde bir ilişki olduğu ve örgüte olan güvenleri ile duygusal bağlılıkları arasında ise (r: ,617) düzeyinde bir ilişki olduğu; yöneticiye güven ile zorunlu bağlılık ise (r: -.098) düzeyinde negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Straiter (2004) tarafından ilaç sektöründe, satış elemanları üzerine yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel güvenleri ile duygusal bağlılıkları arasında (r:,620) düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalar paralelinde çalışanların örgüte ve yöneticiye olan güven düzeyleri artıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu nedenle çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarının sağlanmasında örgüt ve yönetici güvenin geliştirilmesi gerekir.

Örgüte ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgüt ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık boyutları üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analizde Enter metodu uygulanmış ve sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5: Anova Test Sonuçları

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	20,547	2	10,273	35,461	,000
Kalıntılar	25,784	89	,290		
Toplam	46,330	91			
2 Regresyon	7,826	2	3,913	5,749	,004
Kalıntılar	62,624	92	,681		
Toplam	70,450	94			
3 Regresyon	1,489	2	,745	,824	,442
Kalıntılar	82,251	91	,904		
Toplam	83,740	93			

p<0.05; Model 1: Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık; Bağımsız değişkenler: Örgü ve yöneticiye güven. Model 2: Bağımlı değişken: Devamlılık bağlılığı; Bağımsız değişkenler: Örgüt ve yöneticiye güven. Model 3: Bağımlı değişken: Normatif bağlılık; Bağımsız değişkenler: Örgüt ve yöneticiye güven.

Tablo-5'te, modellerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Tablo 5'te Model 1 ve Model 2, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir bütün olarak her düzeyde anlamlı iken Model 3 anlamlı değildir. Bu nedenle Model 3 değerlendirmeye alınmamıştır. Tablo 6'da ise, regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda, sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 6: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T- Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin- Watson
Model 1 (Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık)					,666	,443	,431	2,160
(Sabit değer)	1,494		5,628	,000				
Örgüte Güven	,370	,492	5,466	,000				
Yöneticiye güven	,243	,271	3,005	,003				
Model 2 (Bağımlı değişken: Devamlılık bağlılığı)					,333	,111	,092	1,909
(Sabit değer)	1,588		3,866	,000				
Örgüte Güven	,171	,182	1,665	,099				
Yöneticiye güven	,230	,211	1,925	,057				

$p < 0,05$; Modeller için bağımsız değişkenler: Örgüte ve yöneticiye güven.

Tablo-6'da regresyon analizi katsayılarına ilişkin sonuçlar görülmektedir. Örgütsel ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık boyutları üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Model 1'de bağımsız değişkenlerin her ikisinin de modele dahil edilmesi anlamlı çıkarken Model 2'de modele dahil edilen yöneticiye güven değişkeni anlamlı çıkmıştır. Model 2'de örgütsel güvenin modele dahil edilmesi ise anlamsızdır. Ayrıca iki modele ilişkin Durbin-Watson değerlerinin 1,5-2,5 arasında olması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Model 1'de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı %43, Model 2'de ise %9'dur. Örgüte ve yöneticiye güvenin çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Özellikle çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıkları üzerinde örgütsel güvenin daha etkili olduğu dikkate çekmektedir. Çalışanların işletmeye devamlılık bağlılıkları üzerinde ise yöneticiye olan güven öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, örgüt ve yöneticiye güven çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılıklarını olumlu biçimde etkilerken normatif bağlılıklarını olumlu biçimde etkilemediği görülmüştür. Bu bağlamda, "H₄: Örgüte ve yöneticiye güven çalışanların, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını olumlu biçimde etkilemektedir." hipotezi de kısmi olarak kabul edilmiştir.

Değerlendirme ve Sonuç

Örgüt ve yöneticiye olan güven ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmada işletme çalışanlarının yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve cinsiyetleri gibi farklı temel özellikleri dikkate alınmıştır. Çalışanlara ilişkin betimleyici veriler tespit edildikten sonra, çalışanların örgütsel güven ve bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmeleri ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) ile örgüt ve yöneticiye güven arasında ilişkinin olup olmadığı; çalışanların, örgüt ve yöneticiye olan güvenleri, örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediği tespit edilmiştir. Araştırmada, örgüt ve yöneticiye olan güvenin çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiği görülmektedir. Örgüt ve yöneticiye olan güveninin ise normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada, 0,05 anlamlılık düzeyinde, örgüt ve yöneticiye olan güven ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında $r: 0,570$ düzeyinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde, yöneticiye güven ile duygusal bağlılık arasında ise $r: 0,492$ düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt ve yöneticiye olan güven çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Daha önce de belirtildiği üzere duygusal bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesi sonucu oluşmaktadır. Yöneticilerin, ortak vizyon belirlemeleri, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerine imkan sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda çalışanların yöneticiye duydukları saygı, hayranlık, güven ve bağlılık duygularının pekişmesine neden olmaktadır. Böylece, yönetici ve çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanların örgüte olan güvenleri, duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iş süreçlerin gelişmesinde etkili olan, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, paylaşım, saygı, takım çalışması, iletişim, motivasyon, başarı, kişisel gelişim, yönetici desteği ve güveni, eğitim, iyi niyet, katılım gibi temel değişkenler çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını yükseltmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların örgütsel değerlere bağlılığını ve örgütle özdeşleşebilmelerini sağlayabilmeleri için güvene dayalı davranışlara ağırlık vermeleri gerekir.

Araştırmada, çalışanların örgüt ve yöneticiye olan güvenleri ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu da saptanmıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın ekonomik çıkar ve menfaatine dayandığı için böyle bir ilişkinin olması mümkündür. Çalışan, örgüte bağlı kalmada ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır. Eğer örgütte kalmayı kendisi için bir ihtiyaç olarak görüyorsa örgütle olan ilişkilerini devam ettirmektedir. Bu nedenle diğer örgütsel değerler onun için arka planda kalmaktadır. Çalışma sonuçlarında, normatif bağlılık ile örgüt ve yöneticiye olan güven arasında ise bir ilişki tespit edilmemiştir.

Araştırma kapsamına sadece A işletmesinin çalışanlarının dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip çalışanların araştırma kapsamında yer alması oldukça önemlidir. Bu yönüyle ileride yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilecektir. Gelecekte bu yönde yapılacak araştırmaların kapsamının daha geniş tutulması, konuya farklı bir bakış kazandırabilecektir.

KAYNAKÇA

- BARUTÇİĞİL, İsmet (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BERGMAN, Mindy E. (2006), "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 645-663.
- CLAYTON, Susan. (2000), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, (Çeviren: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- COHEN, Don ve PRUSAK, Laurence (2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, İstanbul: BZD Yayıncılık.
- COPE, Mick (2003), *Yürek Beyin ve El*, (Çeviren: Zülfü Dicleli), İstanbul: BZD Yayıncılık.
- DARROUGH, Odessa G. (2006), *An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- DOĞAN, Selen (2006), *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel (2006), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- ERICKSON, Robin Adair (2007), *Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis, Northwestern University.
- GİLBERT, Jacqueline A. and TANG, Thomas Li-Ping (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents" *Public Personnel Management*, 27(3): 321-338.
- HAIGH M.S. Michel M. (2006), *Organizational Culture, Identity, Commitment, And Citizenship Behaviors: Antecedents, Change Over Time, Interrelationships, and Potential of Inoculation to Bolster Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors*, Ph.D. Thesis, University of Oklahoma.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- KANESHIRO, Paul (2008), *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, Ph. D. Thesis, North central University.
- KAYA, Nihat ve SELÇUK, Seçil (2007), "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2): 175-190.
- KLINSONTORN, Saksith (2005), *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- LEVIN, Sharon Lynn (1999), *Running Head Measuring Organizational Trust*, Ph.D. Thesis, The George Washington University.
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Review*, 1(1): 61-89.
- MISHRA, Karen Elizabeth (2007), *Internal Communication: Building Trust, Commitment, and A Positive Reputation Through Relationship Management With Employees*, Ph. D. Thesis, University of North Carolina
- NEVES, Pedro and CAETANO, Antonio (2006), "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4): 351-364.

- OKTAY, Ercan ve GÜL, Hasan (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10: 403-427.
- OZAG, David (2001), *A Mixed Methodology Study of the Relationship Between Merger Survivors' Trust, Hope, and Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis, The George Washington University.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- PAINE, Scott Christopher (2007), *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph.D. Thesis, Alliant International University.
- PERRY, Ronald W. and MANKIN, Lawrence D. (2007), “Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction”, *Public Personnel Management*, 36(2):165-179.
- SCOTT, Christopher Paine (2007), *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis, San Diego Alliant International University.
- SMITH, Douglas (1998), “Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturulu?” *Harvard Business Review*, *Power Dergisi*, Kasım-Özel Eki: 4-11.
- SOLOMON, Robert C. ve FLORES, Fernando (2001), *Güven Yaratmak*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul:MESS Yayınları.
- STEPHENS, Robert.D.; DAWLEY, David. D. and STEPHENS, David. B. (2004), “Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards”, *Organizational Analysis*, 12(4): 395-413
- STRAİTER, Kristin L. (2004), *A Study of the Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Ph.D. Thesis, Regent University.
- TANNER, Bobbie M. Jr. (2007), *An Analysis of Relationships Among Job Satisfaction Organizational Trust and Organizational Commitment in An Acute Care Hospital*, Ph. D. Thesis, Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, California.
- ÜNLER, Ela (2006), “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 95-115.
- WASTI, Arzu S. (2003), “Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 303-321.
- WIENER, Yoash (1982). “Commitment in Organization A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- WOODS, William G. (2007), *The Effect of Leadership Practices on Organizational Commitment: An Analysis of Mba's in Their Individual Workplace Settings*, Ph. D. Thesis, Capella University.
- YÜKSEL, İlhan (2003), “Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(20): 131-139.