



**KARABÜK'TEKİ HAZIR GIYİM VE TEKSTİL  
FİRMALARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN  
ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVEN ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

**2021  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME**

**İsmail EROL**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**KARABÜK'TEKİ HAZIR GIYİM VE TEKSTİL FİRMALARINDA  
ÇALIŞAN KADINLARIN ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVEN  
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

**İsmail EROL**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**Karabük**

**Şubat/2021**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	13
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	14
GİRİŞ .....	15
BİRİNCİ BÖLÜM .....	17
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN .....	17
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	17
1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi .....	17
1.1.2. Örgütsel Adalet Teorileri .....	19
1.1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri .....	19
1.1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	21
1.1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	22
1.1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri .....	23
1.1.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları.....	23
1.1.3.1. Dağıtım Adaleti .....	24
1.1.3.2. İşlemsel Adalet .....	25
1.1.3.3. Etkileşimsel Adalet .....	26
1.1.4. Örgütsel Adaletle İlişkin Algıyı Etkileyen Faktörler.....	27
1.1.4.1. Kişisel Faktörler.....	27
1.1.4.2. Örgütsel Faktörler .....	29
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....	30

1.2.1. Güven Tanımı.....	30
1.2.2. Örgütsel Güven Tanımı.....	32
1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	33
1.2.3.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	34
1.2.3.2. Yöneticiye Güven .....	34
1.2.3.3. Örgüte Güven .....	35
1.2.4. Örgütsel Güven Teorileri .....	36
1.2.4.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Teorisi .....	36
1.2.4.2. Mishra'nın Örgütsel Güven Teorisi.....	37
1.2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Teorisi.....	37
1.2.4.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Teorisi.....	38
1.2.4.5. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Teorisi .....	39
1.2.5. Örgütsel Güvenin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler .....	39
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	42
1.3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle İlgili Araştırmalar..	42
1.3.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle İlgili Araştırmalar..	43
İKİNCİ BÖLÜM.....	45
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	45
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	45
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	45
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	47
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ .....	49
2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Teorisi.....	50
2.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Teorisi .....	51
2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Teorisi .....	52
2.2.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Teorisi .....	53
2.2.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Teorisi .....	55
2.2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Teorisi.....	56
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	59

2.3.1. Bireysel Faktörler .....	60
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	63
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>68</b>
<b>KARABÜK'TE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. BULGULAR.....</b>	<b>68</b>
3.1.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	68
3.1.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları.....	68
3.1.1.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları.....	69
3.1.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları.....	70
3.1.2. Kadınların Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar .....	72
3.1.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ...	72
3.1.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.. .....	73
<b>SONUÇ .....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>81</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>112</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

İsmail EROL tarafından hazırlanan “Karabük’teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK .....

Tez Danışmanı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. Savunma sınavı tarihi 12/01/2021

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ İşletme).....

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (Bartın Üniv. İİBF).....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KBÜ İİBF).....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

**Adı Soyadı** : İsmail EROL

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Araştırmamı yürütürken bana her türlü desteğini sunan eşim Esra'ya, çalışmamı sık sık bölüp kendisiyle ilgilenmemi isteyen oğlum Mustafa Yafes'e, her şartta arkamda olduklarını bildiğim babam Mustafa, annem Nazmiye, kardeşlerim Sefa ve Enes'e tüm kalbimle teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışmanın planlanmasında, yürütülmesinde, araştırılmasında ve oluşumunda ilgi ve desteğini sunan, bilgi birikimiyle ve yönlendirmeleriyle çalışmamı şekillendiren değerli hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK' e sonsuz şükranlarımı sunarım.

**İsmail EROL**



## ÖZ

Küreselleşmenin yoğun bir şekilde yaşandığı bu dönemde her sektörde olduğu gibi hazır giyim ve tekstil sektöründe de yoğun bir rekabet ve gelişmeler gözlemlenmektedir. Dolayısıyla mevcut gelişmelere paralel olarak hazır giyim ve tekstil sektöründe de yeni yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır. Birçok araştırmacı tarafından, rekabet avantajı ve finansal performans kaynağı olarak kullanılabilir önemli bir varlık olarak görülen örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları, zamanla sosyal bilimlerin çeşitli disiplin alanlarında daha fazla değinilen ve önemi vurgulanan kavramlar haline gelmiştir. Bu önemden hareketle çalışmada tekstil sektöründe çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algılarının örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Karabük ilindeki tekstil atölyelerinde çalışan 171 kadın üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır.

Veriler anket tekniği ile toplanmış olup analizleri SPSS paket programı yardımıyla yapılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi analiz edilmiş olup araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte kadınların örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının örgütsel bağlılıklarını etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelime:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Tekstil Sektörü, Kadın

## ABSTRACT

In this period of intense globalization, intense competition and developments are observed in the ready-to-wear and textile sector as in every sector. Therefore, parallel to the current developments, new management approaches have started to be adopted in the ready-to-wear and textile industry. The concepts of organizational justice, organizational trust and organizational commitment, which are seen as an important asset that can be used as a source of competitive advantage and financial performance by many researchers, have gradually become more emphasized and emphasized in various disciplines of social sciences. Based on this importance, the study tried to determine to what extent the organizational justice and trust perceptions of women working in the textile industry affect their organizational commitment. For this purpose, a field study was conducted on 171 women working in textile workshops in Karabük province.

The data were collected by questionnaire technique and analyzed with the help of SPSS package program. In the study, the relationship of organizational justice and organizational trust with organizational commitment was analyzed, and it was determined that there was a positive and moderate relationship between the organizational commitment levels of the participants in the study and their perception of organizational trust and organizational justice. In addition, it has been determined that women's perception of organizational justice and organizational trust affects their organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment, Textile Sector, Woman

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Karabük'teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi
<b>Tezin Yazarı</b>	İsmail EROL
<b>Tezin Danışmanı</b>	Mehmet Murat TUNÇBİLEK
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans Tezi
<b>Tezin Tarihi</b>	12/01/2021
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	112
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Karabük

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Effect of Organizational Justice and Trust Perceptions on Organizational Commitment of Women Working in Ready-to-Wear and Textile Companies in Karabük
<b>Author of the Thesis</b>	İsmail EROL
<b>Advisor of the Thesis</b>	Mehmet Murat TUNÇBİLEK
<b>Status of the Thesis</b>	Master Thesis
<b>Date of the Thesis</b>	12/01/2021
<b>Field of the Thesis</b>	Business Management
<b>Place of the Thesis</b>	KBÜ/LEE
<b>Total Page Number</b>	112
<b>Keywords</b>	Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment, Karabük

## **KISALTMALAR**

- vb.** : ve benzeri  
**vd.** : ve diğerleri

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmada, Karabük'teki hazır giyim ve tekstil sektöründe çalışan kadınların, işletmedeki örgütsel adaleti ve güveni ne düzeyde algıladığı ve bunun kadınların örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın en önemli hedefi, ev içi sorumluluklarının yanı sıra çalışma hayatında da önemli görevler üstlenen kadınların sorunlarına bir nevi ışık tutmaktır. İkinci temel hedefi ise alan çalışması sonucu ulaşılabilecek sonuçlar çerçevesinde yönetici, işletme sahibi ve diğer paydaşlara çeşitli öneriler getirerek işyeri koşullarının daha fazla iyileştirilmesine katkıda bulunmaktır. Üçüncü temel hedefi daha önce Karabük özelinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olmasından dolayı ilgili literatüre zenginlik kazandırmaktır.

İşletmelerin temel kaynağı olan insan kaynağının, işletmelerin organizasyon yapıları ve yaşamları üzerinde büyük bir etkisi olduğu söylenmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte ekonomik koşullarda ve müşteri davranışlarında yaşanan değişimlere ayak uydurabilmenin, ihtiyaçları karşılamanın ve sektörde tutunabilmenin giderek zorlaştığı bir dönem yaşanmaktadır. Küreselleşmenin yoğun bir şekilde yaşandığı bu dönemde her sektörde olduğu gibi hazır giyim ve tekstil sektöründe de yoğun bir rekabet ve gelişmeler gözlemlenmektedir. Dolayısıyla mevcut gelişmelere paralel olarak hazır giyim ve tekstil sektöründe de yeni yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır. Birçok araştırmacı tarafından, rekabet avantajı ve finansal performans kaynağı olarak kullanılabilecek önemli bir varlık olarak görülen örgütlerdeki adalet, güven ve bağlılık kavramları, zamanla sosyal bilimlerin çeşitli disiplin alanlarında daha fazla değinilen ve önemi vurgulanan kavramlar haline gelmiştir.

## ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Karabük'teki tekstil atölyelerinde çalışan kadınlardır. Alan çalışmasının yapıldığı 2020 yılında Karabük'te tekstil atölyelerinde çalışan kadınların 290 kişi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılacak kişilerin özelliklerinin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme teknikleri içerisinde değerlendirilen kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme; araştırmaya kimin ya da kimlerin dahil edileceği büyük ölçüde araştırmacının inisiyatifinde olduğu bir örnekleme tekniğidir (Nakip, 2013, s. 204). Örnekleme dahil edilecek kişi sayısını

belirlemek için ise literatürde kullanım alanı geniş olan Krejcie ve Morgan'ın (1970) önermiş oldukları örneklem tablosundan yararlanılmıştır. Söz konusu tabloda 290 kişilik bir evren için  $\alpha=0.05$  anlamlılık ve  $\pm \% 5$  hata payı dikkate alınarak ulaşılabilecek gereken kişi sayısının en az 165 olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 193 kişi üzerinde anket uygulanmış, ancak geçersiz ve eksik cevaplanan anketler çıkarıldıktan sonra geriye kalan 171 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma ilişki tarama modeli niteliği taşımaktadır. Karabük'teki tekstil sektöründe çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma probleminin ortaya koymak amacıyla kullanılacak ifadelerin şekillendirilerek ve örneklemden doğru bilgilerin alınmasını kolaylaştıran formlara anket denilmektedir (Nakip, 2013, s. 173). Araştırmada, 4 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İlk bölümde araştırmaya katılan kadınların yaş, medeni durum, çalışma süresi ve görevleri ile ilgili 4 kapalı uçlu soru yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde 19 ifadeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği Kugun ve arkadaşları (2013) tarafından yapılmış olan "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü" isimli çalışmadan alınmıştır. Üçüncü bölümde Örgütsel Güven Ölçeği yer almaktadır. 18 ifadeden oluşan bu ölçek Akyel (2014) tarafından yapılmış olan "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi" isimli çalışmadan alınmıştır. Dördüncü bölümde Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek 18 ifadeden oluşmakta olup geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından yapılmış olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması" isimli çalışmadan yararlanılmıştır.

Karabük'teki tekstil atölyelerinde çalışan kadınlardan elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizlerin ilk aşamasında güvenilirliği test edilmiştir.

Veri setinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik, bir ölçüm sürecinde, ölçüm işleminin tekrarlanabilir olması ya da tekrarlardaki tutarlılıktır (Alpar, 2010, s. 411). Güvenirlik, zamana göre değişmezlik ölçüsü olup ölçekleri oluşturan maddelerin kendi içlerinde tutarlı olup olmadığını

ölçmek için kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013, s. 280). Güvenirlilik analizi için Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) kullanılmıştır (Özdamar, 2004, s. 623; Erkuş, 2009, s. 132). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için ise “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ = güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$ = düşük güvenilirlik,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$ = oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ = yüksek güvenilirlik” değerleri dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2010: 405; Akgül ve Çevik, 2003, s. 436).

Araştırmada ikinci aşamada araştırmaya katılan kadınların demografik özellikleri belirlenmiştir. İkinci aşamada örgütsel adalet ve güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için betimsel analizler yapılmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini için; “1.00-1.80= kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60= katılmıyorum, 2.61-3.40= kısmen katılıyorum, 3.41-4.20= katılıyorum ve 4.21-5.00= kesinlikle katılıyorum” değer aralıkları göz önünde bulundurulmuştur (Özdamar, 2001, s. 145). Üçüncü aşamada kadınların örgütsel adalet ve güven algısının örgütsel bağlılık düzeyleriyle olan ilişkisinin belirlemek için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değer almaktadır. Dolayısıyla korelasyon katsayısının +1’e yaklaşması değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu anlamında gelirken, -1’e yaklaşması durumunda ise negatif ve güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Nakip, 2013, s. 439). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, 0,00-0,25 korelasyon katsayısı için “çok zayıf”, 0,26-0,49 için “zayıf”, 0,50-0,69 için “orta”, 0,70-0,89 için “yüksek” ve 0,90-1,00 için “çok yüksek” değer aralıkları dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2010, s. 116). Son aşamada ise basit ve çoklu regresyon analizleri yapılarak elde edilen sonuçlar bulgular kısmında değerlendirilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, bütçe ve zaman kısıtlaması nedeniyle sadece Karabük merkezi ve Safranbolu ilçesi ile sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte araştırma yapmayı teklif ettiğimiz bazı firmalar pandemi nedeniyle teklifimizi reddetmiştir. Araştırmada sorulan sorular ve elde edilen cevaplar 2020 yılı içerisinde tekstil atölyelerinde çalışan kadınlarla sınırlıdır. Tüm yıllar ve kadınlar için genelleme yapmanın doğru olmayacağı düşünülmektedir.



## GİRİŞ

Çalışma hayatı, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan maddi ve manevi kazancın sağlanması konusunda önemli bir işleve sahiptir. Diğer taraftan çalışma hayatının sürekliliğinin sağlanması için de temel kaynaklardan biri olan insan faktörüne değer verilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun için işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerde başarılı olabilmeleri için iç çevrelerinden biri olan kadın çalışanların sorumluluklarını göz önüne alarak etkin bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Söz konusu kadın çalışanlar olduğu için daha duyarlı ve dikkatli davranmak önemlidir.

Günümüzde ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesi için erkekle birlikte kadın da çalışma hayatına girmiş ve girmeye devam etmektedir. Bu gelişme, çalışan kadının artık tek bir alandan değil; aynı zamanda çalışma alanından da sorumlu olduğu sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla kadının hem çalışma hayatı hem de ev hayatı içerisindeki sorumlulukları karmaşık hale gelmiş ve kadınlar, iş yerindeki adil yapıya ve güvene dayalı ilişkiye daha fazla duyarlı olmaya başlamıştır. Başka bir deyişle günümüzde kadınların önemli bir bölümü, günün önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiği için kadınları çalışma hayatına özgü olan birçok fiziksel ve psikolojik etmen olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir.

Bu anlamda kadınların algılamış oldukları örgütsel adalet, güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının bu etmenlerle ilgili önemli birer ipucu veren kavramlar olduğu söylenebilir. Çalışan kadınlar, işletmelerinde diğer bireylerle eşit muamele görmek ve işletmelerine güven duymak isterler. Eşit muamele görmeleri ve işletmelerine güven duymaları durumunda ise işletmeye olan bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven örgütün meşruiyetinin sağlanmasını ve yönetsel erkin çalışanlara göstermiş olduğu saygıyı ifade etmektedir. İşletmelerdeki uygulamalar çalışanlar için adil ve güvenli olarak algılandığında çalışanların işletmelerine bağlılıkları da artabilmektedir.

Karabük özelinde yapılmış olan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet ve güven kavramları detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Üçüncü bölüm alan çalışmasından oluşmaktadır. Bu temelde Karabük'teki tekstil atölyelerinde çalışan kadınların örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiş olup örgütsel adalet ve

güven algısının kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin ne ölçüde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ulaşılan sonuçlar ilgili literatür çerçevesinde yorumlanmıştır. Bu denli önem kazanan söz konusu kavramların hazır giyim ve tekstil sektörü özelinde nasıl algılandığı ortaya konularak gerek yöneticilerin, gerekse de tekstil sektöründeki çalışan kadınların işletmelerdeki adalet, güven ve bağlılıklarının hangi düzeyde olduğunu görmeleri açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Günümüzde sosyal ortamların bütününde önemli hale gelen adalet kavramı, örgütler açısından ihmal edilmesi mümkün olmayan bir kavram haline gelmiştir (Çakmak, 2005, s. 19). Dolayısıyla geçmişi çok eskilere giden adalet kavramı, araştırmanın bu kısmında detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

##### 1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi

Bireyler, yaşamları boyunca örgütlere katılırlar ve örgütün bir üyesi olmayı benimserler. Örgüt içerisinde iletişimde oldukları kişilerin takındıkları tavır ve davranış biçimi çalışanların buldukları örgütte kalıp kalmama ya da örgütün başarıya ulaşabilmesi için emek harcayıp harcamama gibi konulardaki kararlarında etkin rol oynamaktadır (Bağcı, 2013, s. 165; Akduman vd., 2015, s. 2). Başka bir deyişle bireyler, bu örgütlere katılırken hem maddi olarak refaha ulaşmak istemektedir hem de manevi olarak tatmin olmak istemektedir. Bireyler, örgütte sarf ettikleri çabalarına karşılık olarak maddi (maaş, sosyal haklar vb.) ve manevi (övgü, saygınlık, vb.) kazanç sağlamak ister. Beklentilerinin karşılanmadığını hisseden ve istediklerini elde edemeyen bireyler örgütün aldığı kararları ve örgüt içindeki pozisyonlarını kabullenmekte zorluk yaşayabilirler (Doğan, 2008, s. 23). Bu açıdan düşünüldüğünde kişilerin örgütün hedeflerini, örgütte alınan kararları kabullenip benimsemeleri ve kişisel doyuma ulaşabilmeleri için verimliliklerini artırarak örgüte etkilerini sağlamak oldukça önemlidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279). Çalışanlar performanslarına, örgüte bağlı tutum ve davranışlar içerisinde olmalarına karşılık, kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Adalet algısının yüksek oluşu, çalışanların tutum ve davranışlarındaki olumsuzluğu da yok etmektedir. Bu yüzden adalet kavramı, odaklanılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir (Gök, 2014, s. 2).

İkinci Dünya savaşından sonraki yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların, kişilerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve bunların sebep olduğu sorunlar üzerinde odaklandığı gözlemlenmektedir. Özellikle 1960-1970'lerden sonra çalışma ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları

örgütsel adalet diye adlandırılan yeni bir kavramın oluşmasına imkan sağlamıştır (Greenberg, 1990: 400). Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere göre biçimlendiği ve örgüt içindeki iletişim ile bağlantılı olarak elde edilen kazançların adaletli dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (Atalay, 2005, s. 6).

Adalet konusu Adams’ın savunduğu “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır. Örgütsel anlamda ilk ele alan kişi ise Greenberg (1987) olmuştur (Atalay, 2019, s. 432). Adams’ın eşitlik teorisine göre çalışanlar örgütlerinden sağladıkları somut getirileri (ücret gibi), örgüt için sarf ettikleri (emek, zaman gibi) ile karşılaştırmakta ve elde ettiklerini diğer çalışanlarla kıyaslamaktadır (Tarkan ve Tepeci, 2006, s. 140). Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar örgütleriyle, yöneticileriyle ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirmektedir. Geliştirdikleri bu tutumların arkasında ise kıyaslama sonucunda buldukları örgütlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısı bulunmaktadır (Kıray, 2011, s. 4).

Örgütsel adaletin endüstri ve örgüt psikolojisi kapsamında yapılan incelemenin içeriğinde, kişilerin örgütlerinde kendilerine karşı olan davranışların adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır. (İyigün, 2012, s. 51). Daha önce örgütsel adalet, çalışanların elde etmiş olduğu sonuçlara ilişkin değerlendirmeler olarak ele alınmaktaydı, ancak son zamanlarda elde edilen sonuçların ortaya çıkmasında etkili olan yöntemin ve ilişki ağının da adalet algısında önemli bir yere sahip olduğu düşünülmeye başlanmıştır (Irak, 2004, s. 25). Örgütsel adalet, doğrudan işyeri ile ilgili olarak adalet rolünün tanımlanmasıdır (Moorman, 1991, s. 845). Diğer bir ifadeyle iş hayatında çalışanların kendilerine karşı gösterilmiş olan eylemlerin adil olup olmadığına ilişkin algılarının yanı sıra bu algıların davranışlarına ne düzeyde etki ettiği anlamına gelmektedir (Yıldırım vd., 2012, s. 331). Örgütsel adalet kavramı, çalışanların dahil oldukları örgütün amacına yönelik hedefleri gerçekleştirmek için çalışmaları ve sarf ettikleri çabanın karşılığının verilmesidir. Bu karşılığın; genel olarak maaş, sosyal haklar ve işletmedeki pozisyon olduğu düşünülebilir. Bireyler elde ettikleri bu kazançların tarafsız, hak ettikleri bir şekilde dağıtılmasını arzular. Bu dağıtıma “Örgütsel Adalet” denir. Bu şekilde uygulanan dağıtımın da adaletli bir dağıtım olduğu söylenebilir (Doğan, 2008, s. 25).

Kuralların, çalışma hayatının yanı sıra toplumsal yaşamda da bireylere eşit bir biçimde uygulanması ve bireyler arasında kaynakların eşit olarak dağıtılması, kişilerin algılarını şekillendirmekte ve bu kişilerdeki adalet duygusunu artırarak toplumsal hayatın devamlılığını etkileyebilmektedir (Yürür, 2008, s. 296). Adalet algısı, çalışanların örgütlerine ve diğer çalışanlara yakın olmasını sağlamaktadır. Adaletsizlik algısı ise örgütten ve diğer çalışanlardan uzaklaşmasını tetikleyebilmektedir (Söyük, 2007, s. 6). Dolayısıyla çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algısının, onların örgüte yönelik düşüncelerinde ve davranışlarında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sebeple de örgütsel adalet kavramının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çünkü adaletli olmayan kararların ve uygulamaların, çalışanların işe karşı tutumlarını, performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını azaltabilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 18).

### **1.1.2. Örgütsel Adalet Teorileri**

Örgütsel adalet kavramına ilişkin teoriler kapsamında, çalışanların işletmelerde arzuladıkları adaleti ve adaletsizliği tanımlamak için kullanılan teorilerden bahsedilmektedir. Bu çerçevede reaktif ve proaktif içerik teorileri ile reaktif ve proaktif süreç teorileri incelenmektedir. Adalet teorisi sınıflandırmalarını tanımlayıcı bazı sorular vardır. Reaktif içerik teorisi; kişilerin adaletli olmayan yöntemlere nasıl tepki verdikleri, proaktif içerik teorisi; kişilerin uygulama yöntemlerinin adaletli olması için neler yapabilecekleri, reaktif süreç teorisi; kişilerin adaletli olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterdikleri, son olarak proaktif süreç teorisi ise kişilerin politikalar veya prosedürlerin adaletli ve kabul edilebilir olması için neler yapabilecekleri şeklinde sorular bulunmaktadır (Greenberg, 1987, s. 16). Bu sorular dikkate alındığında örgütsel adalet teorileri aşağıdaki başlıklarda incelenmektedir.

#### **1.1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri**

Bu teoriler, örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin paylaşılması hususunda adaletsiz yöntemlere karşı kişilerin verdikleri tepkileri kavramsallaştırmaya çalışan teorilerdir (Solak, 2014, s. 14). Reaktif içerik teorilerinin içerisinde “eşitlik teorisi” ve göreceli yoksunluk teorisi” gibi teoriler bulunmaktadır. Araştırmalar, insanların adil olmayan durumlara belirli olumsuz tepkiler ile karşılık verdiğini ve bu adaletsizliği giderecek biçimde davranarak içinde bulunduğu durumdan uzaklaşmak için uğraştığını

göstermektedir. Reaktif-içerik teorileri de kişilerin kurumdaki kaynakların ve ödüllerin adaletsiz paylaşımına karşı verdikleri tepkilere yoğunlaşır (Yürür, 2005, s. 113).

Reaktif içerik teorileri, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerinde durmaktadır. Kaynakların ve ödüllerin paylaşımı dengeli ve adil uygulanırsa adaletin oluştuğu düşünülebilir. Ancak bu normların kullanılmadığı durumlar oluştuğunda çalışanlarda adaletsizlik hissi belirmektedir. Bireylerin kendilerine ve işletmeye yaptıkları yatırımlar ile elde ettikleri maddi ve manevi haklar, diğer çalışanların yaptığı yatırımlar ve sağlanan kaynaklar ile kıyaslama yapılır. Eğer çalışan yapmış olduğu bu karşılaştırma neticesinde kazanımların eşit ve dengeli olduğunu düşünürse kendisine adaletli davranıldığını kabul edebilmektedir. Bu denge sağlanmadığında ise kendisine adaletsiz bir tutumun olduğu fikrine varmaktadır. Bu teoride yatırım olarak belirtilenler kişilerin tecrübeleri, statüleri, bilgi birikimi ve yetenekleri, yaşları, cinsiyetleridir. Ödüllendirme ise maaş, örgütteki pozisyon, teşvikler, işle alakalı olarak kişiye sağlanan imkanlardır (İçerli, 2010, s. 71).

Bireyler, adalet dağıtımında bir dengenin varlığını kendilerine ve diğer çalışanlara yapılan uygulama yöntemlerini mukayese ederek kabul eder (İçöz, 2014, s. 21). Örgüt içerisinde çalışanlar, alınan kararlar ve adaletli paylaşım hususunda kendisi ve diğer bireyler arasında bir dengenin varlığını araştırabilir ve bu duruma anlam vermeye çalışabilir. Eşitlik teorisi de çalışanların bu konuda verdikleri tepkilere ait teorileri içermektedir (İçöz, 2014, s. 21).

Eşitlik teorisi dört temel görüşten oluşmaktadır. **Birincisi;** çalışanlar maddi ve manevi kazançlarını etmek isterler. **İkincisi;** örgütler, çalışanlar arasında kaynak ve ödülleri adaletli olarak paylaşmak için öngörülen bir düzeni geliştirerek ortak faydaları maksimize etmektedir. **Üçüncüsü;** çalışanlar adaletsizlik olduğu fikrine kapıldıklarında stres yaşamaktadır. **Dördüncüsü;** kendilerini adaletli olarak açıklanamayan bir iletişim halinde bulan çalışanlar, yeniden denge kurarak stresten uzaklaşmak istemektedir. Böyle bir durumda eşitliği yeniden sağlayarak denge kurmayı arzulayan çalışan ya kendi haklarını veya getirilerini değiştirerek gerçek eşitlik sağlayabilir ya da beklentilerine farklı anlamlar katarak psikolojik bir denge ile eşitlik sağlamaya çalışabilir (İyigün, 2012, s. 55).

Son olarak göreceli yoksunluk teorisi, kazanımların eşit dağıtımından fayda sağlayamayan bireyin içinde bulunduğu durumu tanımlayan bir kavramdır. Çalışanlar,

uygulamalardan elde edilen sonuçlarla arzu ettikleri sonuçları ya da hak etmiş olduklarını düşündükleri sonuçların arasında bir çelişki olduğu hissine kapılabilmektedirler. Böyle bir durumun ise çalışmada mahrumiyete yol açacağı savunulmuştur. Bunun sonucunda depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı savunulmaktadır (İçerli, 2010, ss 73-74).

Bu teorilerin kesiştiği nokta, çalışanların haksız ve adaletsiz bir durum oluştuğunda vermiş oldukları negatif tepkilerdir. Bu olumsuz tepkiler, kaynakların ve ödüllerin adalet ile bağdaşmayacak şekilde dağıtıldığı durumlarda oluşmaktadır. Çalışanlar, kendilerinin örgüt içerisinde gösterdikleri gayretlerin neticesinde hak edilmiş kazançları diğer çalışanların kazançlarıyla mukayese etmektedir. Kazançların dengeli ve eşit olduğu durumlarda kişiler, işten soğuyarak uzaklaşma ve bitkinlik hissine kapılmalarına neden olmaktadır. Bu durum da çalışanlar, stres yaşayarak psikolojik çöküntü oluşmasına ve şiddet içeren tavırlar sergileyerek örgütteki huzurun bozulmasına neden olmaktadır (İçöz, 2014, s. 22).

### **1.1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri**

Kişilerin, adaletli sonuçlara ya da adaletle açıklanamayacak sonuçların dağıtımına verilen yanıtları inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik uygulamaları çalışanların adaletli kaynak paylaşımı ile ilgili ne şekilde girişimde bulduklarını incelemektedir (Grenberg, 1987, s. 12). Proaktif içerik teorilerini “Adalet Yargı Kuramı” ile ilk olarak Leventhal ele almıştır. Leventhal, ödül paylaşımının adil olduğu bir örgütte kişilerin aktif bir gayret sarf ettiklerinin altını çizmiştir. Uzun vadede kişilerin tamamının fayda elde etmesi için dağıtılan ödüllerin bireyin örgüte kattıklarıyla dengeli olması gerektiğini belirtmiştir (İçöz, 2014, s. 22).

Lerner’in “Adalet Güdüsü Kuramı” da proaktif içerik teorilerinin alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Lerner, dağıtım uygulamalarını dört temel ilke ile tanımlamıştır. Bunların birincisi; rekabet ilkesidir. Bu ilkede çalışanların verimliliğine göre dağıtım uygulamasının gerekliliğini savunmuştur. İkinci ilke; eşitlik ilkesidir. Bu ilke, çalışanlara kaynak ve ödül dağıtımını uygulanırken her koşulda eşitliğin kabul edilmesini uygun görmüştür. Üçüncü ilke ise eşit temelli paylaşım ilkesidir. Dağıtımın, çalışanın örgüte sağladığı katkı gözetilerek uygulanmasını ifade etmektedir. Dördüncü ve son ilke ise Marksist adalet ilkesidir. Dağıtım uygulaması ve yönteminin,

çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi gerektiğini savunmuştur (Çöp, 2008, s. 31).

Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramında birkaç fark bulunmasına karşın teorilerin ikisi de farklı şartlarda ödüllerin dağıtım şekli hususunda benzer görüş ortaya koymaktadır. Bu kuramlar, ödüllerin dağıtım ve paylaşım kararının verilmesinde insanların ne şekilde bir gayret sarf ettikleri problemine odaklandıkları için proaktif içerik teorileri içerisinde yer almaktadır (Solak, 2014, s. 17).

### **1.1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri**

Reaktif süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı konusuna yoğunlaşmış ve kanunlardan türetilmiştir. Yasalar ve kanunlar üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararlar verilirken kullanılan prosedürlerin, kabul edilen kararların toplum tarafından benimsenmesinde önemli etkisinin bulunduğunu belirtmektedir. Yasal zorunluluklarla alakalı bu incelemelerden yola çıkan iki araştırmacı, Thibaut ve Walker, taraflar arasında bir anlaşmazlık varsa bu anlaşmazlıkların ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri incelemiştir (Kılıçaslan, 2010, s. 28).

Thibaut ve Walker'in ortaya çıkarmış oldukları modele göre davalı, davacı ve aracı taraflar bulunmaktadır. Bu taraflar, kendilerinin kontrolü altında olan işlemlerden, kontrolleri altında olmayan işlemlere göre daha fazla doyum sağlamaktadır. Sonuç olarak süreç kontrolü sağlayan işlemlerde alınan kararların daha adil olduğu görüşü savunulmuştur (Toplu, 2010, s. 6). Teoriye göre, uyuşmazlıkların çözümünde üç farklı taraf vardır. Bunlardan birinci ve ikinci taraf anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olarak nitelendirilen taraflar olup üçüncüsü ise aracılık yapan taraftır. Anlaşmazlıkların giderilmesi için aşamalar; delillerin ortaya çıkartıldığı süreç aşaması ve ortaya çıkan bu delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Süreç ve karar kontrolünde kullanılan yöntemler, her aşamada farklılık göstermektedir. Yöntemler üçüncü tarafa (aracılara) verilen kontrolle tanımlanmaktadır. Kararlar ve süreçler birlikte verilirse otokratik yöntemler, karar verilip süreçler verilmezse hakem kararı yöntemleri, süreçler verilip karar hakkı verilmezse meditasyon yöntemleri, karar hakkı ya da süreçlerin her ikisi de verilmezse pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır (İçöz, 2014, s. 24).



#### **1.1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif süreç teorileri içerisinde en ünlü teori, Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir (Kılıçaslan, 2010, s. 43). Teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlere odaklanmasından dolayı, süreç teorilerinin alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Solak, 2014, s. 18). Proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için ne tür prosedürlerin kullanılması gerektiğinin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu teoriler, kurum içerisinde adalete ulaşmada bazı kriterlerin var olması gerektiğini savunmuştur. Bu kriterler şu şekildedir (İçerli, 2010, s. 77):

- Kesin ve net kurallara dayanmak,
- Eksiksiz ve doğru bilgiye dayanmak,
- Çalışanları önyargılara karşı korumak,
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek,
- Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkını tanımak,
- Kişilerin kabul etmedikleri konuların incelemeye ve değerlendirmeye alınmasını sağlamak,
- Prosedürde değişiklik yapılabilmesi için imkan sağlamak,
- Çoğunluk tarafından kabul edilen etik standartlar.

Dağıtım tercihi kuramı; dağıtım kararını veren kişiye, eşit ve adaletli bir uygulama yapabilme imkanı tanıyan dağıtım süreçlerinin, daha çok tercih edilebilir olacağı görüşüne dayanmaktadır. Özetle; adil bir süreç, bireylere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, kesin ve net kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını belirtmeli, bireyleri önyargılara karşı savunmalı, bireylere bilgi edinme hakkı tanımalı, süreç yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve herkes tarafından kabul edilen etik kurallara uymalıdır (Kılıçaslan, 2010, s. 43).

#### **1.1.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları**

Literatürel kaynaklar ile ilgili inceleme yapıldığında genel olarak örgütsel adaletin üç boyut olarak incelendiği görülmektedir. Bunlar; işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalettir. Çalışmada örgütsel adaletin boyutları bu üç başlık altında incelenecektir.

### 1.1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adaletli olup olmadığına dair algılamalarını tanımlamaktadır (Polat, 2007, s. 14). Diğer bir ifadeyle dağıtım adaleti, ödüllerin adaletli bir şekilde paylaşılmasının derecesi anlamı taşımaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 531). Dağıtımsal adaletle ilgili olarak temelde iki sorunun cevabı arandığı söylenebilir. Bu sorulardan birincisi, örgütün içinde gerçekleşmiş olan bazı değişikliklerin çalışanlar tarafından ne şekilde ve ne zaman algılanmış olduğu, ayrıca değişimlerin adaletli ya da adaletsiz olarak algılanmasıyla ilgilidir (Atalay, 2007, s. 9). İkinci soru ise, çalışanların kendilerine adil davranılmadığı durumlarda nasıl bir davranış sergilediği ile ilgilidir (Folley vd., 2002, s. 474).

Örgütün fayda sağlayabilmesi için çalışanların hizmette bulunması beklenir. Çalışanlar da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme katılmaktadır. Örgütün başarı elde edebilmesi amacıyla çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, çalışanlara katkı sağlama ve verilen emeğin karşılığını alma kriterleri birey-örgüt etkileşiminde paylaşırma konusunu önemli duruma getirmiştir. Örgüt açısından bakıldığında her çalışan eşittir ve aynı derecede önemlidir fikri savunulur ancak gerçekte tüm çalışanların değerleri ve emeklerinin karşılığında elde ettikleri kazançlar eşit olmamaktadır. Bu durumlar sonucunda geliştirilen dağıtım adaleti; neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, hangi kriterlere uygun olarak, ne miktarda ve ne şekilde paylaşılacağı sorunları ile ilgilenmektedir (Karaeminoğulları, 2006, s. 11). Bir örgütün kazançlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural mevcuttur. Bu üç kural ise örgütsel adaletin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir (İşcan ve Naktiyok, 2002, s. 185):

**Hakkaniyet Kuralı:** Çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde ettikleri ödeme veya kazancı ifade etmektedir.

**Eşitlik Kuralı:** Aynı amaca ulaşılabilmesi için herkesin aynı şartlarda ve eşit şansa sahip olmasıdır.

**İhtiyaç Kuralı:** İhtiyaçları daha fazla olan çalışanların himaye edilmesi anlamına gelmektedir.

Eğer grubun birlik ve uyumu önem taşıyorsa, dağıtımda eşitlik ilkesi; refahı önem taşıyorsa ihtiyaç ilkesi, bireysel performans ve üretkenlik daha kritik ise hakkaniyet ilkesi dikkate alınmalıdır (Karaeminoğulları, 2006, s. 16). Dolayısıyla belirtilen bu üç dağıtım kural çerçevesinde çalışanlar arasında eşitlik kavramı keyfi ve kişiye özel kullanılmamalı, çalışanlar eşit şekilde değerlendirilmeli ve sonuçta her çalışan hak ettiğini elde etmelidir (Solak, 2014, s. 10). Sonuç olarak dağıtım adaleti, örgütsel neticelerden daha fazla kişisel neticeleri ele almaktadır. Bir kişinin haksız olarak algıladığı bir olgu başka biri tarafından adaletli ve eşit olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bireyin özbenliği, iyi niyetli olması gibi nitelikleri dağıtım adaletinin kişiler tarafından algılanmasını ve özümsemesini etkilemektedir (Söyük, 2007, s. 10).

### **1.1.3.2. İşlemsel Adalet**

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle işlem adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004, s. 18). Çalışanların kaynakların dağıtımıyla ilgili kararlara varılırken izlenen işlemlerin ne derece adil olduğu ile ilgilenmeleri, elde edilen sonuçlara nasıl ve neye dayanılarak ulaşıldığını anlamaya çalışmaları işlemsel adalet olarak kavramlaştırılmıştır (Peterson vd., 2002, s. 394; Erdem ve Çukur, 2007, s. 184). Buna göre işlemsel adalet, ödül kararlarına varılabilmesi amacıyla kullanılan uygulama ve yöntemlerin adil olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle işlemsel adalet, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne kadar adaletli olduğuna dair algıdır (Yılmaz, 2004, ss 18-19).

Örgüt bakış açısıyla işlemsel adalet, faydaların belirlenmesinde kullanılan metodların, araçların ve süreçlerin belirlendiği bir adalet çeşitidir. Bundan ötürü işlem adaleti ile çalışanların, örgütsel kararların adaletini belirlerken yalnızca bu kararların ne olduğuna dair ilgi göstermediklerini, buna ek olarak bu kararları belirleyen yöntemlerle de ilgilendiklerini savunulmaktadır (Çakmak, 2005, s. 31). Başka bir anlatım ile işlemsel adalet, kişilerin elde ettikleri verilerin ortaya konulmasında yararlanılan işlemlerin adaletine bağlı algılamalarını ifade etmektedir. Örneğin; bir iş yerinde yapılan performans ölçme aşamasında çalışanlar yapılan değerlendirmeleri, belirli yöntemlerin uygulandığı kadar (ölçme ve değerlendirme yapan kişilerin değerlendirme yapılan işe ne kadar hakim oldukları, ölçme ve değerlendirme

aşamalarının tüm bireyler için geçerli olması gibi) adaletli öngörülmektedir (Erkanlı, 2009, s. 14).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar alma aşamasında kullanılan yöntemlerin ve uygulamaların yapısal özellikleriyle alakalıdır. Bu boyut biçimsel prosedürler olarak ta adlandırılmaktadır. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı tanınmasını, çalışanların düşüncelerine ve görüşlerine önem verilmesini içermektedir. İkinci boyut ise, karar alma aşamasında kullanılan yöntemlerin karar alıcılar tarafından uygulanma şekliyle alakalıdır (Eğilmezko, 2011, s. 23).

### **1.1.3.3. Etkileşimsel Adalet**

Dağıtım adaleti ve işlemsel adaletten farklı bir adalet türü olarak etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet kavramı, aynı örgüt içerisinde bulunan yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Bilsel, 2013, s. 21). Etkileşimsel adaletin algılanmasında kişilerarası iletişimin çok büyük önemi vardır (Akyüz, 2012, s. 44). Bu şekilde bir iletişim ile kurumdaki bazı adil olmayan yöntemler adil olarak kabul edilebilmekte ve bununla birlikte adil olmayan bu yöntemlerin ve uygulamaların kişiler üzerinde oluşturabileceği negatif yönlü etkiler de aza indirgenebilmektedir (Söyük, 2007, s. 15). Diğer taraftan karar vericiler, kişilere karşı saygı ve duyarlılık ile davrandığında ve alınan kararları onlara mantıklı ve tüm detaylarıyla ifade edildiğinde etkileşimsel adalet teşvik edilmektedir (Colquitt, 2001, s. 386).

Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, çalışanların önemli bir değer olarak görülmesini (örneğin; yöneticilerin astlarıyla ilgilenmesi, kararlar için gerekli açıklamaları yapması, başkalarının kötü davranışlarına karşı empati kurabilmesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2007, s. 258).

Greenberg, 1993 yılında yayınladığı araştırmasında adalet duygusunu farklı bir bakış açısıyla yeni anlamlar kazandırmış ve etkileşimsel adaleti “kişilerarası” (kazanımları belirleyen bireylerin çalışanlara ne kadar nezaket ve saygı gösterdiğine ve değer verdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili) ve “bilgisel” (kazanımların dağıtılması ve bu dağıtımlarla alakalı uygulamalarla ilgili

çalışanlara ne ölçüde bilgi verildiği ve açıklamada bulunulduğu) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen vd., 2007, s. 22).

Etkileşimsel adaletin içerdiği bu iki alt bölüm incelendiğinde, ilk alt bölüm, kişilerarası adalet (ya da kişilerarası duyarlılık gösterilmesi)'tir. Kişilerarası adalet, astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygılı ve nazik bir şekilde davranmalarını gerektirir (Doğan, 2008, s. 32). İkinci alt bölüm ise yapılan açıklamalar ya da sosyal değerlendirmelerdir. Açıklama, bir davranışla karşı karşıya kalanlara bu davranışa maruz kalma nedenlerinin anlatılmasını ifade etmektedir (Doğan, 2008, s. 33). Bilgi verme adaleti olarak ta belirtilen bu unsurda üstlerin yapılan işlemlerde astlarını bilgilendirmeleri, ayrıca sosyal ve özlük haklar konusunda da astlarına bilgi vermelerini, onların çıkarlarını koruma altına almalarını açıklamaktadır. Karar verme aşaması için yapılan tanımlamalar, uygulanacak prosedürün yapısal tarafını değerlendirmeye yönelik bilgiler barındırmaktadır. Bu nedenle “bilgisel adalet” sürece yönelik olarak gösterilen tepkilere etki etmektedir (Eğilmezkol, 2011, s. 26).

#### **1.1.4. Örgütsel Adaletle İlişkin Algıyı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel adalet kavramı algılamayla ilgilidir. Çalışanlar, algıladıkları durumları yorumlayarak zamanla tutuma dönüşür. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirlenmesinde önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin bireylerin davranışlarını belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Karademir ve Çoban, 2010, s. 53). Davranışları belirleyen bireysel özellikler, demografik ve kişisel niteliklerden oluşmaktadır. Demografik özellikler kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, kıdemi, çalışma süresi ve unvanıdır. Kişisel özellikler ise pozitif ve negatif duygusallıkla beraber benlik duygusu olan özgüvendir (İçöz, 2014, s. 26).

##### **1.1.4.1. Kişisel Faktörler**

İşletmeler çalışan kişilerin davranışlarının farklılık göstermesi doğaldır. Her tür davranışın arkasındaki temel öge ihtiyaçlardır. Kimi bireyler için maddi gereksinimler ön planda iken, kimileri için ise manevi gereksinimler daha öncelikli olabilmektedir. Bu nedenle davranışı belirleyen temel etken “kişilik” olmaktadır (Tutar, 2019). Herkesin birbirinden farklı benliğe sahip olduğu düşünüldüğü takdirde, kişilerin adalet algılamalarının da birbirinden farklı olacağı söylenebilir. Çalışma yerinde alınan bir karar ya da uygulamaya konulan bir çalışma bir çalışan tarafından adaletli olarak

görünürken diğer çalışan tarafından ise adil olmayan bir karar ya da uygulama olarak algılanabilir. Çünkü kişilik farklılıkları sebebiyle bireylerin adalet konusundaki algıları da farklılık gösterebilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 64). Özdevecioğlu (2004) çalışmasında, kişilerin pozitif düşüncelerinin, onların algıladıkları adaleti olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu sonuca göre, kişilerin pozitif duygusallıkları artarsa adalet algılamalarının da pozitif hale gelebileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Buna ek olarak, negatif duygusallık daha fazla bir seviyede adalet algılamasını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle pozitif bir alan oluşturmak kadar negatif bir ortamın oluşmasına engel olmak ta son derece önemlidir.

Örgütsel adalet algısının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirten çalışmalar mevcuttur. Bunun nedeni ise evlilerin sosyal hayatlarındaki sorumluluk alanlarının bekâr olan kişilerden daha geniş olması ve bunun beklentilerini yükseltmesidir. Örneğin; Akduman ve arkadaşları (2015, s. 9), yaptıkları çalışmada evlilerin örgütsel adalet algısının bekârlara göre daha düşük olduğu belirlemişlerdir. Örgütsel adaletin üç temel boyutu için yapılan analizlerde de sonuç değişmemiştir.

Örgütsel adalet algısını belirleyen değişkenlerden bir diğeri yaş faktörüdür. Aksoy (2017) yaptığı çalışmada, çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet algılarının farklılaştığını tespit etmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısının 50 yaş ve üzeri kişilerde daha yüksek 20-30 yaşları arasında olan kişilerde daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısını belirleyen kişisel faktörlerden bir diğeri eğitim durumudur. Araştırmalarda genel olarak eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak çalışanların adalet algılarının da daha olumlu hale geldiği tespiti yapılmaktadır. Örneğin; Arı ve arkadaşları (2017) yaptıkları çalışmada lisans ve yüksek lisans eğitim alan kişilerin adalet algısının diğer eğitim seviyelerine sahip kişilerden daha olumlu olduğunu tespit etmişlerdir.

Tecrübe veya hizmet süresi de çalışanların örgütsel adalet algılarını belirleyici olmaktadır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) hizmet süresi açısından örgütsel adalet algısının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yaptıkları analizlerde, anlamlı bir farklılığın olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre çalışma yılı açısından bakıldığında, örgütsel adalet algısı en yüksek olan kişiler 6-10 yıl arasında çalışma

tecrübesi olan kişilerin olduğu ortaya konulmuştur. En düşük olan kişiler ise 11-15 yıl arası tecrübeye sahip kişilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgüt içi politikaların ve yapılan uygulamaların çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirtilmiştir. Çalışanların adalet algılarının ortaya çıkmasında, etkin bir iletişim ve süreçlerle ilgili çalışanların düzenli olarak bilgilendirilmesi de önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 67).

Algılanan örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden biri de örgütle ilgili değişkenlerdir. Örgütsel faktörler kavramının içerisinde yer alan değişkenler yönetici-çalışan ya da çalışanların karşılıklı ilişkilerinden oluşmaktadır. Adil ve uygun ödül sistemi (ücret), yöneticilerin çalışanlara verdiği destek, örgüt içindeki iletişim, örgüt kültürü, örgütün yapısı ve kurallar bu değişkenlere örnek verilebilir (İçöz, 2014, s. 28).

Ücret dağıtımına ilişkin sorunlar, kişilerin iş tutum ve davranışlarına yansiyarak, onların iş doyumlarını, işe ve örgüte bağlılıklarını, iş verimliliklerini etkileyebilmekte, devamsızlık, işi bırakma gibi sorunlara yol açabilmekte ve kişilerin maddi ve manevi problemler yaşamasına neden olabilmektedir (Çakır, Ö., 2006, s. 12). Ücret dağıtımının çalışanların adalet algılaması üzerine önemli etkileri bulunmaktadır. Ücret düzeyi arttıkça çalışanlar arasında dağıtılan ücretin daha adil olduğu kanısı da artmaktadır. Ücret düzeyi yüksek olan bireylerin ücret ile ilgili doyumları da aynı oranda fazla olmaktadır (Çakır, B., 2006, s. 116). Örgütteki adalet algılamaları çalışanların almış oldukları ücrete göre değişiklik göstermektedir. Çalışanın almış olduğu ücretin fazla olması örgütte adaletin olduğunun düşünülmesine, ücretin istenilen düzeyden az olması ise adaletin fazla olmadığını algılanmasına neden olmaktadır.

Örgüt yapısını belirleyen etkenlerden biri ise merkezileşmedir. Örgüt içerisindeki hiyerarşik bir yapıda karar alma hakkının çoğunlukla üst seviyede olması yüksek derecede merkezileşme olduğunu göstermektedir. Karar alma hakkının tüm çalışan bireylerde toplanması da örgüt içinde düşük derecede merkezileşmenin olduğuna işaret gösterilebilir. Çalışanların örgüt içerisinde alınacak kararlara dahil olabilmeleri adalet algılarını pozitif anlamda etkilerken, karar alma hakkının hiyerarşik

yapıda en üst düzeyde olan bir kişide olması çalışanların alınan kararlara karşı adaletin varlığının sorgulanmasına yol açmaktadır (İçöz, 2014, ss 29-30).

## **1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

Araştırmanın bu kısmında örgütsel güven kavramından önce güven kavramı tanımlanmıştır. Daha sonra örgütsel güvenin unsurları, modelleri, örgütsel güvenin oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel güvenin sonuçları incelenmiştir.

### **1.2.1. Güven Tanımı**

Tarihin başlangıcından itibaren gerek kişisel gerekse toplumsal ilişkiler çerçevesinde değerlendirilen önemli unsurlardan biri olan güven, insanların doğasında var olan bir duygudur (Asunakutlu, 2001, s. 2). Bireylere yönelik ilişkisel temellerin oluşturulması ve devam ettirilmesi hususunda da önemli bir etken olduğu bilinen güven, disiplinler arası perspektifler dâhilinde açıklanan bir kavramdır (Uzbilek, 2006, s. 4).

Literatürde güven kavramının farklı disiplinler tarafından araştırılan bir konu olması ve her bir disiplin tarafından güvene ilişkin sosyal süreçler kapsamındaki rolün farklı perspektiflerden ele alınması nedeni ile pek çok farklı tanımları bulunmaktadır. Güven kelime anlamı itibari ile “çekinme, korku, itimat, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” şeklinde açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Genel olarak güvene dair tanımlarda, karşı tarafın tutum ve davranışlar bazında açık ve dürüst olacağına, iyi niyetli olacağına, eylem ya da sözlerinde çıkarıcı davranmayacağına ilişkin inanç ve beklentilerden söz edilmektedir (Robbins ve De’Cenzo, 2001, s. 365; Rousseau vd., 1998, ss 393-395).

Taylor (1989)’a göre güven kavramı, tanımlanması ya da açıklanması zor olan ve herkes tarafından anlaşıldığı yönünde yanlış bir düşünceye sebep olan kavramlardan biridir. Güven kavramının birden çok bireye ilişkin bir kavram oluşu kavramın tanımlanması ve güvene dair delil bulunmasının da zorluğuna sebep olmaktadır. Güven kavramının tanımlanmasına yönelik bu zorluğun sebebini Fukuyama (1998); güvenin, makro ve mikro düzeyde bulunan birçok kültür ve konunun anlaşılması hususunda kilit görevi gören bir kavram oluşuna bağlamaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 212). McAllister’a göre ise güven, tarafların istekleri doğrultusunda hareket edileceği



yönündeki temenni ve sonucunda kaybettirecek veya kazandıracak olan bir kehanettir (Solomon ve Flores, 2001, s. 28).

Örgütlerin sahip olduğu manevi değerler arasında da yer alan “güven” unsurunun, günümüzün ekonomik koşullarının yarattığı olumsuzluklar ve giderek zorlaşan sürdürülebilir rekabet koşulları nedeniyle daha fazla dikkate alındığı görülmektedir (Şakar, 2010, s. 22). Bununla birlikte yukarıda verilmiş olan tanımlarda tam olarak bir fikir birliğine varılamadığı da göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar güveni kişisel bir özellik veya bir süreç olarak değerlendirmektedir (Kanten, 2012, s. 111). Kişisel özellik olarak güven, bireylerin genel olarak karşısında kişilere yönelik olumlu tutumlar içerisinde olma eğilimini ifade etmektedir. Süreç olarak güven ise yalnızca taraflardan birinin diğerine olan tutumu şeklinde değil, tarafların karşılıklı etkileşimi neticesinde zamanla oluşabilen bir tutum olarak görülmekte ve sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Burke vd., 2007, ss 607-609; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 141).

Worchel güvene ilişkin farklı perspektifleri üç ayrı grup içerisinde bütünsel bir şekilde ifade etmektedir. Gruplardan ilki kişilik kuramcıları tarafından savunulan görüştür. Bu görüşe göre güven, kişiliğin kökleri ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden dolayı kaynaklanmaktadır. Kişilik kuramcıları tarafından savunulan görüşün yer aldığı bu grup, güvenin inanç ve beklenti şeklinde kavramsallaştırıldığı aşamadır. Gruplardan ikincisi sosyologlar ve ekonomistler tarafından savunulan görüştür. Bu görüşe göre güven, kurumsal bir olgudur. Sosyologlar ve ekonomistler tarafından savunulan görüşün yer aldığı bu grup, güvenin kişinin kuruma yansıttığı ve kurumlar içi ve kurumlar arası şeklinde kavramsallaştırıldığı aşamadır. Gruplardan sonuncusu ise sosyal psikoloji kuramcıları tarafından savunulan görüştür. Bu görüş, bireyler arası işlemlere odaklanmaktadır ve bireylerin, kendi aralarında ya da topluluğun tamamında güveni meydana getirdikleri ya da tamamen ortadan kaldırdığı yönündedir (Tüzün, 2007, s. 95).

Güvenin tanımlanmasında olduğu gibi güven türleriyle ilgili olarak da literatürde farklı sınıflandırmaların olduğu vurgulanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 201). Literatürdeki mevcut araştırmalar incelendiğinde kişiler arasındaki güven türlerinin en yaygın olarak Lewicki ve Bunker (1996) ile McAllister (1995) tarafından yapılan sınıflandırmalarla ele alındığı görülmektedir.

Lewicki ve Bunker (1996) güvenin, birbirleriyle peşpeşe meydana gelen üç aşamadan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Güven aşamalarından herhangi biri, bir önceki aşamanın gerçekleşmesi neticesinde meydana gelmektedir. Davranışlara dair tutarlılığın teminine dayanan hesaplanmış güven, birbirleriyle ardışık şekilde gelişen bu üç güven aşamasının ilkidir (Dede, 2017, s. 38). Bu aşamada güvenden çok güvensizliğin oluşumu söz konusudur ve güvenin en zayıf şeklidir (Şahbudak, 2016, s. 44). Güvenin ikinci aşaması ise bilgiye dayalı güvendir. Bilgiye dayalı güven, bireylerin birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunma geçmişlerine bağlı olarak birbirlerinin davranışlarını öngörebilme temeline dayanmaktadır. Bununla birlikte bilgiye dayalı güven, bireyin karşı tarafın güvenilir ve davranışlarının öngörülebilir olduğundan emin olmasıyla zamanla gelişen bir güven türüdür (Kanten, 2012, s. 115). Güvenin üçüncü aşaması da özdeşleşmeye dayalı güvendir. Özdeşleşmeye dayalı güven aşamasında; bilgiye dayalı güveni oluşturmanın yanı sıra taraflar, birbirlerinin beklenti ve amaçlarıyla özdeşleşmekte, birbirlerinin isteklerini verimli bir şekilde anlamakta ve değerlendirmektedirler (Dede, 2017, s. 39). Özdeşleşmeye dayalı güven, taraflar arasında oluşan duygusal bağ sonucu gerçekleşen bir süreçtir (Kanten, 2012, s. 116).

McAllister (1995) tarafından yapılan sınıflandırmalara göre ise güven, duygusal ve bilişsel şeklinde iki ayrı boyut çerçevesinde incelenmiştir. Bilişsel açıdan güvende, hangi koşullar altında kime güvenileceğini seçebilmek adına iyi bir sebep bulmak güvenin kanıtını oluşturmaktadır. Duygusal açıdan güvende de, bireyler arasında oluşabilecek kuvvetli duygusal bağlara ilişkin bir temel bulunmaktadır. Dolayısıyla insanlar güven ilişkileriyle tarafların refahı adına gerçek anlamda endişe ederek, özen göstererek, karşılık beklemeyerek ve içten inanarak duygusal yatırımlar yapmaktadırlar (Sakallı, 2015, s. 20).

### **1.2.2. Örgütsel Güven Tanımı**

Araştırmacılar 1950'li yıllarda, örgütsel ve yönetsel sürecin ilk şartı olarak güven kavramını görmüşlerdir. Takip eden yıllarda ise araştırmacılar tarafından bireyler arası güvenin kişi, grup ve örgütsel düzeydeki sonuçlarına ilişkin pozitif etkileri ortaya konmuştur (Bal ve Gül, 2017, s. 54). Araştırmacılar tarafından örgütsel ve yönetsel etkililiğin ön şartı olarak örgüt içerisinde sağlanacak olan güvenin önemine vurgu yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde bireyler arasında var olan güvenin

iş tatmini, çalışan performansı, problem çözme gibi bireysel, örgütsel ve grup düzeyinde olumlu çıktılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım vd., 2012, s. 253).

Örgütsel güven, örgüt mensuplarının iş tatmini ve algılanan örgüt etkililiğine bağlı olarak, güven ortamı çerçevesinde örgütsel ilişkilere, rollere ve deneyimlere dayanarak örgüt içindeki diğer kişilerin niyetleri ve davranışlarına dair pozitif beklentileridir (Huff ve Kelley, 2003, s. 82). Örgütsel güven, tepe yönetimin çalışanlara desteği, örgüt içi adaletin sağlanması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi, kurum içindeki kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin istenilen noktaya ulaşması hususlarında etkili olmaktadır (Neves ve Caetano, 2006, s. 355). Örgütsel güven bir tanıma göre çalışanların riskli veya belirsiz bir durum karşısında örgütün kendilerine vermiş oldukları taahhüt ve sözleriyle gösterdikleri davranışlar arasında tutarlı olup olmadıklarına ilişkin inançlarıdır. Literatürde belirtilen tanımlar doğrultusunda örgütsel güven kavramı, “belirli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla örgütsel yapı dâhilinde örgüt üyeleri tarafından birbirlerine yönelik ilişkilerinde inanç, doğruluk, samimiyet, bağlılık gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlar ile somutlaştığı bir süreç” şeklinde ifade edilmektedir (Arslan, 2009, s. 274).

Demircan ve Ceylan (2003) örgütsel güven kavramını, kültürel temelli, çok düzeyli (çalışma arkadaşları, takımlar, örgüt, örgütler arası), iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu (duygusal, bilişsel ve davranışsal) şeklinde ifade edilen taraflarına dikkat çekerek tanımlamışlardır (Yıldız, 2015, s. 53). Dolayısıyla örgütsel güven bu özelliği sebebiyle de örgütlere sayısız olumlu çıktı (örgütsel özdeşleşme, çalışan moral ve yaratıcılık, motivasyon, bilgi yaratımı ve yönetimi, örgütsel bağlılık, iletişim, örgütsel verimlilik, çevreye uyum) sağlamaktadır (Üstün, 2015, s. 46). Bu olumlu çıktıların yanı sıra tepe yönetimin çalışanlara ilişkin desteği, örgüt içerisinde adaletin sağlanması, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması da örgütsel güveninin örgütlere olumlu katkıları arasındadır (Neves ve Caetano, 2006, s. 355).

### **1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güvenin oluşmasında yönetim, hat yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler önem taşımaktadır. Bu doğrultuda literatürde var olan araştırmalarda örgütsel güvenin; çalışma arkadaşlarına, yöneticiye ve örgüte olmak üzere üç boyut altında ele

alındığı görülmektedir (Dietz ve Hartog, 2006, s. 558; Dayan vd., 2009, s. 21; İşcan ve Sayın, 2010, s. 202; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010, s. 58; Büte, 2011, s. 175; Durdağ ve Naktiyok, 2011, s. 13). Söz konusu boyutlar aşağıda başlıklar şeklinde incelenmektedir.

### **1.2.3.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Örgütlerde, çalışanların etkileşim ve iletişim içerisinde oldukları, aynı değerleri ve ortak amaçları paylaştıkları, sosyal aktiviteler veya iş süreçleri için bir arada buldukları biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çalışma yaşamında gruplara üye olan çalışanların, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerinde ve takım ruhuna sahip olmalarında en temel unsur, birbirleri arasındaki güven duygusudur (Büte, 2011, s. 177). Çalışma arkadaşlarına güven, kişiler arasında oluşan güvene ilişkin tanımlamalara entegre edilerek, çalışanların birbirilerine karşı açık ve dürüst olmalarını, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini kapsayan pozitif beklentiler içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilmektedir (Şahbudak, 2016, s. 53).

Çalışma arkadaşlarına güven, performansı, iş doyumunu, emekli olma niyetini, örgütsel yeniliği, örgüte güveni, duygusal bağlılığı, iş yaşam dengesini, takım bağlılığını, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel vatandaşlığı, algılanan örgütsel desteği ve örgütsel bağlılığı artırmakta, stresi, devamsızlığı, üretkenlik karşıtı davranışları azaltmaktadır (Knoll ve Gill, 2011, s. 322; Dirks ve Skarlicki, 2008, s. 136; Tan ve Lim, 2009, s. 45; Golipour vd., 2011, s. 2664; Lehman-Willenbrock vd., 2012, s. 217; Ferres vd., 2004, s. 608; Rahmanimanesh vd., 2012, s. 4928; Dar, 2010, s. 198; Oh ve Park, 2011, s. 79). Bu bağlamda bireylerin çalışma arkadaşlarına güvenmeleri, çalışanlar arasında birliktelik oluşmasına, örgütsel verimliliğin ve örgütsel güvenin sağlanmasına etki eden önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilebilir.

### **1.2.3.2. Yöneticiye Güven**

Bir yapılandırıcı işlevi görerek ilişkileri bir arada tutan güven kavramı, hedeflere ulaşabilme hususunda oldukça önemlidir. Açık bir iletişime sebep olarak kararların olduğundan daha kolay alınabilmesini sağlayan güven, bunun yanı sıra çalışanlar tarafından örgüte yönelik olan bağlılık ve sadakatin artmasını da sağlayabilmektedir. Bir liderin adil, dürüst, açık ve kararlarında tutarlı olması lidere yönelik güven duygusunu artırırken, aynı zamanda çalışanlar arasında güven unsurunun oluşmasına

da katkı sağlayabilecektir (İnce vd., 2004, s. 442). Yöneticiye güven, çalışanların ilk kademe ve daha üst seviyedeki yöneticileri ile aralarında meydana gelen iletişim, yöneticinin doğru karar alması, bilgi, beceri ve tecrübe gibi hususlarda yetkinliğini ifade eden güvendir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s. 562).

Çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel politikalara ve prosedürlere uyum sağlamalarında ve bireysel performanslarının artmasında etkili olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerin onlarla gerekli bilgileri zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar örgütsel süreçlere ilişkin bilgilere erişemediklerinde veya yöneticilerin bu bilgileri kendilerine vermediklerini algıladıklarında yöneticilerine olan güvenlerinin azalması beklenmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008, ss 114-116). Yöneticiye yönelik güvenin az olduğu kurumlar içerisinde, hem kişisel sağlık hem de grup sağlığı bozulmakta ve iş yapma maliyetleri artmaktadır. Kurumlarda korkunun artması ve güvenin azalması neticesinde düşmanlık, yalnızlık ve yabancılaşma gibi hisler oluşmaya başlamaktadır. Kurum içerisinde güvensizlik durumunun varlığı söz konusu olduğunda stres ve yönetim tarafından alınan yanlış karar oranlarının arttığı, yönetici ve çalışanların bencilce davranış ve tutumlar sergilediği belirtilmiştir (Şahbudak, 2016, s. 53).

### **1.2.3.3. Örgüte Güven**

Örgütler ve yönetim kapsamında güven, örgütsel etkinlik adına oldukça kritik bir öneme sahiptir. Liderler, güvenilirliğin nasıl geliştirilebileceği ve çalışan bağlılığı hususunda önem teşkil etmektedirler (Caldwell ve Hansen, 2010, s. 173). Örgütsel güven, geleceğe dair güven duygularının oluşması ve belirsizliğin azalmasını sağlayabilmek amacıyla sosyal yapılara ilişkin etkinliğin gerçekleşmesine dayalıdır (Dede, 2017, s. 46). Dolayısıyla tüm örgüt üyeleri tarafından örgüte güven; örgütsel rol, ilişki, deneyim ve örgüte bağlılık temelli olumlu beklentiler şeklinde tanımlanmakta ve çoklu davranışlardan oluşmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s. 83).

Örgüte güven örgüte bağlılığı, ekip dayanışmasını, kararlara ilişkin adaletin algılanışını ve iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Laschinger vd., 2001, s. 7). Dolayısıyla örgüte güven, güvenin yüksek olduğu örgütleri daha stratejik ittifaklara, uyumlu örgütsel şekillere, etkili kriz yönetimine ve üretken çatışmalara teşvik ederek; işlem maliyetlerini azaltmakta, örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik katkılarda

bulunmaktadır (Shockley-Zabalak vd., 2000, s. 37; Flaherty ve Pappas, 2000, s. 276). Örgüte güvenin oluşumuyla birlikte rekabetçi avantaj ve örgütsel performansın önemli bir bileşeni olan takım çalışması ve karşılıklı iş birliği de artmaktadır (Jones ve George, 1998, s. 531).

#### **1.2.4. Örgütsel Güven Teorileri**

Örgütsel güven kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınması, kavramın tanımlanmasında bir fikir birliği olmadığını göstermekte ve ortaya farklı tanımların çıktığı görülmektedir. Örgütsel güven kavramı ile ilgili birçok tanım yapılması aynı zamanda örgütsel güvenin oluşum süreci ve boyutlarının da farklı açılardan değerlendirilmesine yol açmıştır. Böylece literatürde boyutlar ve oluşum süreci itibarıyla farklı açılardan ele alınan örgütsel güven teorileri ortaya çıkmıştır (Kanten, 2012, s. 122). Aşağıda başlıklar şeklinde literatürde yaygın olarak adı geçen örgütsel güven teorileri incelenecektir.

##### **1.2.4.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Teorisi**

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güven modeli, güven duyulan ve güvenen arasında olan mevcut eğilim ve riskler çerçevesinde ele almaktadır. Bu çerçevede değerlendirilen modelin ilk ögesi, güven duyma algısıdır. Daha çok güven verenin dürüst ve güvenilir olduğuna dair nitelikler ve kişilik özellikleriyle belirlenmekte olan genel beklentilerdir. Modelin ikinci elemanı ise güvenen tarafından algılanmakta olan güvenilirliğe ilişkin faktörlerdir (Yıldız, 2015, s. 57).

Geliştirilen bu modelde güven üç boyut üzerinden incelenmektedir. Bu boyutlar yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük şeklindedir (Uray, 2014, s. 20). Yetenek, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde olan taraflardan birinin beceri, ustalık ve özellikler ile belirli bir etkinlik çerçevesi içerisinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Yardımseverlik, karşılıklı güven ilişkisi içerisindeki taraflardan güvenilenin, güvenen tarafa yönelik özel bir bağ kurduğunu savunmaktadır. Dürüstlüğün oluşabilmesi için ise güvenen tarafından, kabul edilen ve doğru bilinen kurallar topluluğuna güvenilenin de kabul edilmesi gerekmektedir. Güvenilen tarafın ne kadar becerikli, iyiliksever ve dürüst olduğuna ilişkin algılar sonucunda güven düzeyi ortaya çıkmaktadır (Dede, 2017, s. 49).

#### **1.2.4.2. Mishra'nın Örgütsel Güven Teorisi**

Mishra (1996) güveni; güvenen tarafın, güvenilen tarafın açık (open), yetkin (competent), güvenilir (reliable) ve ilgili (concerned) olduğu yönündeki inancı neticesinde savunmasız kalmasına ilişkin gönüllülüğü şeklinde tanımlamaktadır (Eroğlu, 2014, s. 58). Bu sebeple de Mishra (1996), örgütlerde güven unsurunun oluşturulmasını sağlayan dört boyutun var olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar yeterlilik, açıklık/dürüstlük, ilgililik ve itimat edilirlidir (Yıldız, 2015, s. 54). Yeterlilik, örgütün pazar içerisindeki varlığını devam ettirebilme kabiliyeti şeklinde görülürken; açıklık/dürüstlük, çalışan ve yöneticiler arasındaki mevcut iş ilişkilerindeki anahtar konumundadır. İtimat edilirlilik, güvenilir ve tutarlı davranışlara dair beklentiler ile ilgilidir. İlgililik ise açıklık, şefkat ve içtenlik ile birleşerek ilgililik anlayışını meydana getirmektedir (Tikici ve Derin, 2013, ss 611-612).

#### **1.2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Teorisi**

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) daha önceki araştırmalar tarafından ortaya konan görüşler doğrultusunda, örgütsel güvenin doğasının iletişim temelli, karmaşık, çok yönlü ve dinamik olduğunu vurgulamışlardır (Shockley-Zalabak, 2000, s. 38). Mishra (1996) tarafından ortaya konan modele beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi dâhil etmişlerdir. Örgüt üyelerinin örgütsel hedef, değer, inanç ve normlarla bütünleşip bütünleşmediği üzerine odaklanan bir modeldir. Özdeşleşme boyutu, örgüt içerisindeki çalışanların sıkı ilişkiler kurarak yüksek seviyede güven ve etkinlik oluşturacaklarını savunmaktadır (Tüzün, 2007, s. 112).

Modelden hareketle beş boyutlu bir örgütsel güven ölçeği oluşturulmuştur. Bu boyutlardan ilk dördü Mishra Örgütsel Güven Modeli'nin boyutları olan yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlidir. Eklenen boyutun özdeşleşme olduğu bilgisinden hareketle bu boyut, bireyler tarafından örgüt üyesi olarak birliktelik (mensubiyet) ve ayrılma (bireyselleşme) paradoksunun nasıl yönetildiğiyle alakalıdır. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi, daha yüksek düzeyde etkililik ve örgütsel güven algılamalarını sağlayacaktır. Çalışanlar örgütlerine dair bir soğuma duygusu yaşadıklarında ise daha düşük düzeylerde etkililik ve örgütsel güven algılama eğiliminde olmaktadır. Örgüt ile özdeşleşme yolu, çalışan ve yöneticiler arasında artan güven sayesinde daha sağlıklı bir iletişim kurulmasına dair ihtimali arttırmaktadır (Ellis ve Shockly-Zalabak, 2001, s. 384).

#### 1.2.4.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Teorisi

Modele göre yönetimin davranışları, çalışan ile yöneticiler arasındaki güvenin oluşması ve gelişmesi hususunda oldukça etkilidir. Yönetmel güvenilirlik modelinin, yönetime yönelik güvenilirliğe ilişkin çalışan algılarının oluşmasını etkileyen beş temel davranış faktörü olduğu belirtilmiştir. Bu beş temel davranış faktörü; davranışlara ilişkin bütünlük, davranışlara ilişkin tutarlılık, kontrolün dağılım ve paylaşımı, açıklayıcı ve doğru iletişim, özen ve ilgi gösterilmesi şeklinde adlandırılmaktadır (Whitener vd., 1998, s. 516).

Davranışlara ilişkin bütünlük faktöründe, çalışanlar yöneticilerin sözleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı gözlemlemektedirler. Yöneticilerin davranışlarındaki bütünlük ve doğruluk, sözlerini yerine getirmesiyle ve doğruları ifade etmesiyle ilişkilidir. Diğer bir ifade ile yöneticinin söylemleri ile eylemleri arasındaki uyum davranışlarındaki bütünlüğü göstermektedir (Whitener vd., 1998, ss 516-517). Davranışlara ilişkin tutarlılık faktöründe; yöneticiler tarafından geçen süre boyunca karşılaşılan durumlara yönelik tutarlı davranışlar sergilenmesinin, çalışanlar tarafından yöneticilere ilişkin gelecekteki davranışların daha iyi öngörebilmesini sağladığı ve yöneticilere duyulan itimadın artırılabilceği yönündeki görüşlere yer verilmektedir (Eroğlu, 2014, s. 60).

Kontrolün dağılım ve paylaşımı faktöründe, güven algılamalarına ilişkin yapılan araştırmaların kararlara ilişkin kontrol dağılımı ve katılımı dâhilinde gerçekleşen bir kontrol paylaşımının, güvenilir davranışa dair temel bileşenler içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir (Eroğlu, 2014, s. 60). İletişim faktöründe; çalışanlar ile yöneticiler arasında doğru bilgilerin ve kararlara ilgili açıklamaların yer aldığı açık iletişimin güvenilirlik algısını etkilediği belirtilmektedir. Çalışanların serbest bir şekilde düşüncelerini ifade ettiği ve yöneticiler ile çalışanların birbirleriyle düşüncelerini paylaştığı açık iletişim ortamında güvenilirlik düzeyinin artması beklenmektedir (Whitener vd., 1998, s. 517).

İlgi gösterme etkeninde ise yardımseverliğin güvenilir davranışlara ilişkin önemli bir etken olduğundan bahsedilmekte ve bu durumun üç davranış şekliyle meydana geldiğine vurgu yapılmaktadır. Bu davranış şekillerinden ilki, çalışanların menfaat ve ihtiyaçlarına duyarlı olmak ve önem göstermek; ikincisi çalışanlara dair



menfaatlerin gözetilmesi; sonuncusu ise çıkarlar adına başka kişileri kullanmaktan kaçınmaktır (Eroğlu, 2014, s. 60).

#### **1.2.4.5. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Teorisi**

Gabarro'nun (1978) çalışması, örgütsel davranış yazınında yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisini temel alan, örgütlerde güvenin oluşumunu ve dayanaklarını inceleyen ilk nitel araştırmadır. Bu çalışma, güvenin tek boyutlu olmadığını, yönetici çalışan güven modelinde karşı tarafa güvенеbilmenin karakter, yetkinlik ve yargı gibi unsurlara bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Arı, 2011, s. 108). Karaktere dayalı nitelikler; amaç ve niyetlerin karşı tarafa zarar vermeyecek şekilde pozitif olmasını temsil eden dürüstlük, açıklık, tahmin edilebilirlik ve tutarlılık, güvenen tarafa zarar verici olabilecek her türlü bilgiyi saklamak anlamındaki ketumluk şeklinde ifade edilmektedir. Yetkinliğe dayalı özellikler; kişinin işi ile alakalı gerekli donanım ve bilgiyi barındırması, bireyler arası iletişim ve iş hayatında tecrübe ve akıl sebep olduğu yetkinlik şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca birey tarafından sergilenen davranışlar ve bireyin işle ilgili konulara dair karar alması hususundaki yetkinlik de güveni oluşturan özellikler olarak arasında yer almaktadır (Gabarro, 1978, s. 298).

#### **1.2.5. Örgütsel Güvenin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**

Örgütsel güven, örgütün tüm üyelerinin katılımıyla oluşturulması ve yönetilmesi gereken, kendiliğinden ortaya çıkmayan, psikolojik bir ortamı nitelendirir. Diğer bir ifade ile örgütsel güven zamanla adım adım oluşturulan ve sürdürülmesi sarf edilen çabaya bağlı olan bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulmasında ve oluşan güvenin artmasının sağlanmasında birçok etmen etkili olmaktadır (Şakar, 2010, ss 24-28). Bu etmenler mevcut araştırmalarda etkili ve açık iletişim, pozitif geri bildirim, örgüt yapısı, katılımcı bir yönetim anlayışı, örgütsel adalet, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, personel güçlendirme ve algılanan örgütsel destek olarak ele alınmıştır (Nyhan, 2000, ss 90-93; Demircan ve Ceylan, 2003, ss 143-144; Bijlsma ve Koopman, 2003, s. 548; Huang ve Van De Vliert, 2006, ss 221-222; Asunakutlu, 2006, s. 23; Halis vd., 2007, s. 194; Demirel, 2008, s. 181; Ristig, 2009, s. 660; Reychav ve Sharkie, 2010, ss 230-231; Li vd., 2011, ss 376-377).

Örgütsel işleyişe yönelik bilgi ile desteklenen çalışanlar, kendilerini ifade edebildikleri düzeyde bilgiden yoksunluk ve yalnızlık duygusundan uzaklaşarak diğer

çalışanlara ve kendilerine daha fazla güven duyabilmektedirler. Çalışanların birbirlerinden haberdar olmadığı bir çalışma ortamında işbirliğini sağlamak çok zordur. Etkili ve açık iletişim, çalışanların performansının gelişimini, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artırmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 62).

Geribildirim, çalışanların neleri doğru ya da yanlış yaptıklarını veya başarılı olup olmadıklarını öğrenebilmelerine yardımcı olan bir sistemdir. Çalışanların karar alabilir duruma gelmesi ve güven kazanması adına neleri neden yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Örgüt içerisindeki iletişimin etkili bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla çalışanlara geri bildirim yapılmalıdır. Böylece yönetim ve çalışanlar arasında, karşılıklı etkileşim iletişim yoluyla sağlanabilecektir (Arslan, 2015, s. 21).

Örgüt yapısı, örgütün rekabet ve maliyet avantajı elde etmesinde, verimlilik ve etkinlik kazanmasında önem taşıyan bir unsurdur. Bu nedenle günümüzde örgütler, örgüt yapılarını kısmen veya tamamen düzenleme gerekliliği duymaktadırlar (Ünüvar, 2009, s. 563). Örgüt yapısının sahip olduğu özellikler, örgütsel güveni etkileyen değişkenler içerisinde yer almaktadır. Başka bir deyişle örgüt yapısı, çalışanlar tarafından kendilerinin güvende olduklarının hissedilebilmesi hususunda etkili olmaktadır. Bu çerçevede örgüt yapısının bürokratik, formal, büyüklük, merkezi vb. özelliklere sahip oluşunun örgütsel güven oluşumuna yönelik olumlu-olumsuz katkı sağladığı ifade edilmektedir (Kanten, 2012, ss 140-141).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, örgütsel güvenin oluşumu açısından önem teşkil etmektedir. Bunun sebebi yalın örgüt yapısının, çalışanlar tarafından etkin bir şekilde iletişim kurulması, örgütsel uygulama ve faaliyetlere katılımı destekleyen bir yapıda oluşudur. Yalın örgüt yapıları çerçevesindeki yönetim kademeleri içerisinde bulunan iletişim ve etkililiği olumsuz yönde etkileyen kuralların iptal edilmesi gerekmektedir. Yetkilerin tek bir kişide bulunduğu örgütler zamanla hantallaşmaya başlamaktadır (Arslan, 2015, s. 18). Çağdaş yönetim yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilen örgüt yönetimlerinin, yetki devri ve katılıma imkân sağlayabilir yapıda olması gerekmektedir. Böylelikle yetki verilerek yönetime katılımları sağlanan çalışanların kendilerine olan etkililik, verimlilik ve güvenleri artmış olacaktır (Asunakutlu, 2002, s. 8).

Algılanan adaletin bir ögesi olan örgütsel adalet, kurumsal sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin doğruluğunu tanımlamaktadır (Connel vd., 2003, s. 572).

Kurumun performans değerlendirme sistemlerinin, profesyonel gelişim fırsatlarının ve iş güvenliğinin doğruluğunun algılanması, yönetim konusundaki farklı güven öğelerini açıklamaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 273).

Örgüt kültürü, çalışan davranışlarındaki belirsizlikleri azaltmakta ve çalışanların davranışlarına bir standart getirmektedir. Örgütsel kültür, örgütsel güveni etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgütsel kültür zamanla gelişerek değişmektedir (Arslan, 2015, s. 22). Dolayısıyla çalışanların, olumsuzluklar ile karşılaşmaları veya karşı tarafın güvenilirliği hakkında yanlış bir görüşe sahip olmaları gibi durumlarda örgüt kültürü, çalışanların eylemlerini yönlendirebilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 143).

Ödül, kontrol ve performans değerlendirmesi uygulamaları olarak kullanılan ve güven algılarını etkilediği savunulan insan kaynakları sistemleri, örgütsel güvenilir davranışlara imkân sağlayabilir ya da bunlar için engel oluşturabilir niteliktedir. Araştırmalar göstermektedir ki insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan performans değerlendirme prosedürlerinin, örgütsel adalet ilkelerini takip etme derecesi, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Hassan, 2011, s. 75).

Güçlendirme, gerek örgüt gerekse personele birçok fayda sağlamaktadır. Kendini güvende hisseden ve kendine güvenen bir personel, örgüte daha faydalı olmaktadır. Sorumluluk, görev ve yetki, aynı personelde olduğunda kendini geliştirebilecek, yaratıcılık ve yeteneği artış gösterecek, denetim mekanizmasına gerek kalmadan kendi kontrolünü sağlayabilecek, tüm bunların sonucunda ise personel ve de işveren kazançlı olacaktır. Örgüt kapsamında ise kararlar hızlı verilebilecek, iş ve çalışma bazındaki esnekliğin artışı sağlanabilecek, iç ve dış müşteri memnuniyetinde artış olacak, örgütte hareketlilik görülebilecek, örgüt dinamizm kazanabilecek, rekabet gücünde artış görülecek, alternatif iş imkânları ve ürünler ortaya çıkabilecektir (Akçakaya, 2010, s. 150).

Algılanan örgütsel destek çalışanların, işletmelerinin kendilerine değer verdiğini ve kendilerinin iyiliğini düşündüğünü algılama dereceleri olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin, yöneticilere duyulan güvenin öncesinde bulunduğu görülmüştür (Tan ve Tan, 2000, s. 246). Ayrıca algılanan

örgütsel destek duygusal bağlılıkla olumlu olarak ilişkili ve işi bırakma isteğiyle olumsuz ilişkilidir (Connel vd., 2003, s. 573).

### **1.3. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerin amaçlarını içselleştirmek, istekli ve gönüllü bir şekilde çalışmalarını sağlamak amacıyla çalıştıkları işletmelerdeki adaletli düzene inanmaları, işletmeye güvenmeleri ve işletmeye bağlı olmalarının sağlanması ve bunun sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle kadınlar açısından adaletli ve güvene dayalı bir ortamın yaratılması işletmeye ve işletmenin amaçlarına olan bağlılıklarını arttırabileceği düşünülmektedir.

#### **1.3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle İlgili Araştırmalar**

Günümüzdeki işletmelerde, işyerine bağlı olan çalışanların olması için temel yapıtaşı olarak görülen kavramlardan biri örgütsel adalet algısıdır. Çalışanların örgütlerine bağlanabilmeleri için eşit koşullarda çalıştırıldıklarını düşünmeleri şarttır. Örgütlerin de amaçlarına ulaşabilmeleri için insan kaynağına sürekli yatırım yaparak çalışanlarının örgütte kalmalarını sağlaması zorunludur. Nitekim adil bir çalışma ortamında çalışan kişiler daha etkin ve verimli çalışarak işletmenin karlılığını arttıracaktır.

Bal (2014, s. 7), örgütlerin sağlıklı işlemesi ve örgütlerdeki çalışanların kişisel doyumlarının artması için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemli hale geldiği düşüncesinden hareketle Manisa'da faaliyet gösteren ilkokullarda görev alan 585 öğretmen üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analizlerde, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif alt boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Arı vd. (2017, ss 48-50), sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki bağlantıyı belirlemek için İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu hastanesindeki çalışanlar üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 433 sağlık çalışanından elde ettikleri veriler sonucunda örgütsel bağlılığın örgütsel adalet algısı aracılığıyla artış gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Aksoy (2017, ss 26-27), Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki bazı illerde havacılık sektöründe çalışan toplam 447 kişi üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, katılımcıların örgütsel bağlılık ve adalet algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet algısının olumlu yönde olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir sonucu Altaş ve Çekmecelioglu (2015, ss 432-434) da tespit etmişlerdir.

Balta ve Güney (2018, ss 47-48), örgütlerin rekabet ortamında ayakta durabilmeleri ve buldukları pazarlarda başarılarını devam ettirebilmeleri için stratejik planlamalarını doğru bir biçimde yapmaları ve örgütlerine bağlılık duyan iş görenlerle yollarına devam etmeleri gerektiğini, bunun yolunun da örgütsel adaletten geçtiğini ifade etmişlerdir. Bu düşünceden hareketle İstanbul Büyükçekmece'de faaliyet gösteren okullardaki 354 öğretmen üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Yazarlar çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Atalay (2019, ss 438-439), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi meta analizi metoduyla incelediği çalışmasında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olduğu ve aralarında olumlu yönde etkili bir bağlantı bulunduğunu belirlemiştir.

### **1.3.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle İlgili Araştırmalar**

Güven ortamına sahip işletmelerde çalışanların kurmuş olduğu ilişkilerin iyi niyete dayandığı ve daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildiği bilinmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler, dayanışma ve işbirliği çerçevesinde hareket etmekte ve işletmede daha yüksek bir bağlılık seviyesi bulunmaktadır (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, s. 269).

Ayden ve Özkan (2014, s. 165), Malatya Devlet Hastanesinde çalışmakta olan 325 sağlık çalışanının örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılıklarını belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Candan (2014, ss 912-913), 260 Tapu ve Kadastro çalışanının üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık

algılarını ortaya koyarak, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediklerini araştırmıştır. Yazar çalışmasında, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve örgüte güven algısının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Akın ve Orman (2015, ss 98-100), Tokat ilinde faaliyet gösteren ilk ve ortaokullarda çalışan 378 öğretmenin örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri arasındaki etkileşimi araştırmışlardır. Sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkların da arttığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında negatif, örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bağcı ve Akbaş (2016, ss 167-168), hemşirelerin örgütsel güven algılarının, örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde etkilediğini belirlemek için Denizli ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesindeki toplam 117 hemşire üzerinde bir alan çalışması yapmışlardır. Sonuçlar; bilişsel ve duygusal güven alt boyutlarının duygusal bağlılık alt boyutu, bilişsel güven alt boyutunun devam bağlılığını etkilediğini göstermiştir.

Akmaz ve Erbaş (2017, ss 142-145), otel işletmelerinde çalışan kişilerin işletmeleriyle yapmış oldukları psikolojik kontrat ile örgütsel güven örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Mersin ilinde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan toplam 663 kişi üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişleridir. Yazarlar, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir bağlantı bulunduğunu işlemişlerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Kurumsal başarıyı yakalamanın temel kavramlarından biri olduğu düşünülen örgütsel bağlılık, 1980'li yılların sonrasında, çalışan ve kurum arasında bulunan ilişkilerde önem kazanmaya başlamıştır (Can vd., 2009, s. 229; Sivaramakrishnan vd., 2008, s. 55). Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlarda farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Dolayısıyla kavramın farklı şekillerde ele alınması ve uzmanların kavramı kendi perspektiflerinden değerlendirmeleri tanım üzerinde ortak bir görüşün oluşmasını engellemiştir (Sonay, 2013, s. 12; Çakar ve Ceylan, 2005, s. 53). Bu çerçevede, araştırmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatür taranarak detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Günümüzde örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu çalışanlara sahip olmak kurumların sürdürülebilirliği için hayati derecede önem taşımaktadır (Kumar ve Giri, 2009, s. 30). Bu sebeple son zamanlarda kurumlarda çalışanların davranışlarını anlamlandırmada ve kurumsal araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı dikkatleri üzerine toplayan bir olguya dönüşmüştür (Zain ve Gill, 1999, s. 1; Kök, 2006, s. 297). TDK (2018) bağlılık kavramını; mecburiyet, sadakat, bağlı olma durumu, saygı ve sevginin bir göstergesi olarak yakınlık göstermek ve ilgi duymak olarak tanımlamaktadır. Çekmecelioğlu (2006a, s. 155) bağlılık kavramını; işe duyulan aidiyet, alaka ve kurumsal değerlere karşı hissedilen kuvvetli bir inanç olarak tanımlamıştır. Bağlılık; belirli bir amaca ulaşmak için kişiyi belirli faaliyetlere yönelten güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 299). Bağlılık; bireylerin belli bir faaliyet ya da oluşuma bağlanmasını ifade eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bağcı, 2013, s. 167).

Bağlılık, toplumun genel güdülerinin duygusal bir anlatım biçimi olarak toplumsal duygunun olduğu her yerde var olan anlayış biçimidir (Güneş vd., 2009, s. 485). Bu çerçevede bağlılık, kişinin çalışacağı yer olarak belirlediği örgütün kendisine sağladığı olanak ve yararları göz önünde bulundurarak, örgüt ile arasında kurduğu bağa dikkat çeken örgütsel bağlılık kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır (Keleş,

2006, s. 44). Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında kullanılmıştır. İlerleyen zamanda ise başta Porter olmak üzere Mowday, Becker, Steers, Meyer, Allen gibi araştırmacıların çoğu kavramı geliştirmişlerdir (Tekingündüz vd., 2009, s. 79; Mercurio, 2015, s. 394). Porter ve Steers'e (1974, s. 603) göre; örgütsel bağlılık, kişinin varlığı ile bütünleşebilmesi adına bir güç, kurum içinde bulunan mevcut bağın ve bir kuruma dâhil olmasıdır. Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre; örgütsel bağlılık, bir kişinin kimliğini ve bir kuruma katılımının göreceli gücüdür (Sharma ve Sinha, 2015, s. 72). Allen ve Meyer (1990, s. 3) ise örgütsel bağlılık kavramını, kişinin kuruma bağlanmayı sevk eden psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisini açıklamakta ve bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumu ifade etmektedir (Çakar, 2008, s. 117). Örgüte duyulan sadakati, özveride bulunmayı, kendini adamayı ve katılmayı ifade eden örgütsel bağlılık, iş çevresine katkı sağlayarak örgüte pozitif etkilerde bulunan bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006b, s. 122). Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılmayı, kurumsal sadakati, kurumun değerleri ve inançları dâhil olmak üzere kişinin kuruma olan manevi bağlılığının göstergesidir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009, s. 72). Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olumlu duyguların sonucu olarak değerlendirilebilir (Gül, vd., 2008, s. 3). Örgütsel bağlılık, kuruma üyeliği sürdürülebilmek üzere sürekli istekliliği, kurum için daha fazla çabayı, kurumsal amaçlara ve değerlere ilişkin inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2014, s. 13). Örgütsel bağlılık, kurumsal amaçları ve değerleri kabul edilmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmeyi ve kurum üyeliğini devam ettirmeyi arzulamaktır (Durna ve Eren, 2005, s. 211; Chan, 2006, s. 252).

Örgütsel bağlılık, kurumun çalışandan yana olan normatif ve formel beklentilerine karşılık olarak çalışanın bu beklentilere yönelik olarak göstermiş olduğu davranışları kapsamaktadır (Bayram, 2006, s. 128). Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği güç olarak tanımlanabilir (Nartgün ve Menep, 2010, s. 290). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kurumda çalışmaya başlaması ve psikolojik olarak kendisini kurumun varlığı olarak benimsemesi ile başlamaktadır (Izgar, 2008, s. 319). Dolayısıyla çalışanın kuruma psikolojik olarak bağlanması, çalışanın kurumda kalma isteği duyarak kurumun değerleri ve amaçlarıyla hiçbir kaygı gütmeksizin



özdeşleşmesidir (Balay, 2000, s. 16). Örgütsel bağlılık, kurum ve birey arasında oluşan uyumun bir parçası olarak değerlendirilebilir (Boylu vd., 2007, s. 56).

Örgütsel bağlılığı tanımlamak için öne sürülen konuların oldukça geniş bir yelpazeden oluştuğu görülmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 99). Örgütsel bağlılığı tanımlamak için yukarıda yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, kişi, zaman ve mekân faktörlerine açısından farklılık göstermekle birlikte tanımların ortak noktasının, çalışanın kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için fedakârlıkta bulunabilmesi, kurum üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyması, örgütle özdeşleşmesi ve içselleştirmesi olduğu söylenebilir (Özkaya vd., 2006, s. 78; Gümüştekin vd., 2010, s. 4; Bakan, 2011, s. 162; Kaya ve Özdevecioğlu, 2008, s. 23). Literatürde örgütsel bağlılık düzeyinin, kurumdan ayrılma niyetiyle doğru orantılı; ödüllendirici veya olumlu bir iş ortamında ise arttığı ifade edilmektedir (Gökçe, 2014, s. 265). Dolayısıyla kurumsal bağlılığı sağlayan etkenlerden bir tanesinin örgütsel adalet olduğu üzerinde durulmaktadır (Doğan, 2008, s. 2). Kurumda çalışan bireylerin, kurumda adaletin olduğuna inanmaları örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Solak, 2014, s. 25).

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Günümüzde yaşanan değişim ve küreselleşmenin yoğun baskısı altında faaliyet gösteren kurumlar, sürdürülebilirlik için sürekli ve ciddi yatırımlar yapmaktadırlar (Demirel, 2009, s. 179). Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden maksimum seviyede yararlanmakla mümkündür (Yıldız vd., 2011, s. 217). Ancak çalışanların görevlerini yerine getirmek için gösterdikleri gayret ve sahip oldukları yetenekler, işletmelerin sürdürülebilirliği için tek başına yeterli değildir. Bu açıdan bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olunması gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 76). Bu çerçevede örgütsel bağlılık kavramı, kurumun insan odaklı olması ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının yüksek seviyede olması düşüncesiyle özellikle son dönemlerde kurumlar açısından büyük önem taşıyan konuların başında yer almaktadır (Öztürk, 2013, s. 11). Bayram (2006, s. 128) örgütsel bağlılık kavramının önem kazanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Çalışma ortamında istenen davranışlarla bağlılığın ilişkili olması,

- Bağlılığın, iş tatminine göre işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin daha yüksek olmasının araştırmalarda ortaya konulmuş olması,
- Bağlılığı düşük olan çalışanların yüksek olanlara göre daha düşük performans göstermeleri,
- Bağlılığın, kurumsal etkililiğın yararlı bir göstergesi olması,
- Bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarından dürüst olma ve fedakârlık gösterme gibi davranışlarının birer ifadesi olarak değerlendirilmesi vb.

Her kurum, personelinin kurumsal bağlılığını artırmak için uğraşmaktadır (Karahana, 2008, s. 148). Örgütsel bağlılık kavramı kurum-personel ilişkisinin kilit noktalarından biri olarak kurum ve çalışan arasında sürekli iletişimi ve etkileşimi ifade etmektedir (Seyhan, 2014, s. 16). Kurumun değerlerini benimseyen ve kurumsal amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden personeller kurumsal etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunurlar (Tolay, 2003, s. 2). Kurumsal amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığa ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, kurumsal yaşam ve üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Albayrak, 2007, s. 45).

Yüksek seviyede kuruma bağlılık duyan çalışanlar, işleri ile kendilerini bütünleştirmekte, yaptıkları işe kendilerini adanmakta, kimliklerini de işleriyle özdeşleştirmektedirler. Bununla birlikte işlerini bir bütün olarak kabul etmekte ve işlerini her yönüyle sahiplenmektedirler (Sonay, 2013, s. 23). Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar işten ayrılma, işe devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzak durmaktadır. İşlerine sıkıca sarılıp, görev bilinciyle çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumun maliyetlerini düşürerek kuruma büyük ölçüde fayda sağlamaktadır (Öztürk, 2013, s. 11). Kurumsal bağlılığın düşük olması durumunda ise çalışanların işyerine ve görevlerine karşı soğudukları, devamsızlık yaptıkları, işten kaçtıkları ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olarak istenmeyen sonuçlara neden olabilecek tutum ve davranışlar içerisinde buldukları söylenebilir (Güner, 2007, s. 5). Özetlemek gerekirse örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş performansı yüksek olduğundan üretecekleri mal ve hizmetler de o derecede verimli olabilmektedir. Bununla beraber örgütsel kazanç ve örgüt misyonu devam edebilmekte ve istenilen hedefe ulaşılmasında daha rahat bir yol alınabilmektedir. Kişisel olarak ta örgütsel bağlılığı yüksek birey kendisini örgüt

içerisinde daha aktif görebilmekte, örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun sonucunda ise birey örgütüne normalden daha fazla katkı sağlamaya çalışmakta ve örgüt ile bağlantısını kopartmayı düşünmemektedir (Karakaş, 2014, ss 10-11).

Sonuç olarak kurumun amaçlarıyla bütünleşmeyi ifade eden örgütsel bağlılık; örgüt için çok çalışma isteği ve kurum içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak büyük önem arz etmektedir (Karahana, 2008, s. 148). Örgütsel bağlılık, hem çalışanlara hem de kurumlara önemli yararlar da bulunmaktadır. Kurumların temel yönetsel amaçlarından birisi çalışanlarında yüksek düzeyde bağlılık oluşturmaktır. Çalışanların kuruma bağlanmasını sağlayan pek çok faktörün yanı sıra ücret, prim vb. maddi çıkarların, kurumsal kültürün ve liderlik tarzının, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin, bireysel özelliklerin, genel yönetsel politikaların da bu noktada devreye girdiği ifade edilmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012, s. 266). Diğer taraftan yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha doyumlu, daha uyumlu, daha üretken oldukları, daha yüksek derecede sadakat gösterdikleri ve sorumluluk duygusuyla çalıştıkları ve kurum açısından daha az maliyetli oldukları söylenebilir (Tetik, 2012, s. 277). Bu sebeple örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte kurum içerisinde hangi unsurların bağlılıkla dolaylı ya da doğrudan ilişkili olduğunu bilmek, yapılacak iş süreçlerinde yürütülecek olan çalışmaların etkili olmasını sağlayabilecektir (Karataş ve Güleş, 2010, s. 77).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamadığı için örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli boyutlardan oluşan yaklaşımlar öne sürülmüştür (Düzgün, 2014, s. 62). Literatürde örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal olmak üzere genelde iki boyutta incelenmiştir. Tutumsal bağlılık kuramları Kanter (1968), Etzioni (1961), Mowday, Steers ve Porter (1979), Q'Reill ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Wiener (1982), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen kuramlardır. Davranışsal bağlılık kuramları ise Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen kuramlardır (Özyer ve Alicı, 2015, s. 79; Mumcu ve Alicı, 2016, s. 35). Son zamanlarda çoklu bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir. Ancak çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır. Reichers, tutumsal bağlılık yaklaşımlarından hareketle

bağlılığın kurumlarda çeşitli faktörler tarafından farklı düzeylerde olabileceğini savunmuştur. Bu yönüyle diğer tutumsal yaklaşımlardan farklı olarak değerlendirildiği görülmektedir (Balay, 2000, s. 30; Demirtaş ve Şama, 2016, s. 288). Ancak bu çalışmada örgütsel bağlılık yaklaşımları araştırmacıların sınıflandırmaları çerçevesinde incelenmiştir.

### 2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Teorisi

Davranışsal yaklaşım üzerine araştırmalar yapan ilk kişilerden biri Becker'dir (1960). Yazar örgütsel bağlılığı, çalışanın bazı ikincil konulara ilişkin menfaatlerini göz önünde bulundurarak bunları kuruma yönelik davranışlarıyla ilişkilendirmiştir (Gök, 2014, s. 11). Becker'in bağlılık kavramı açıklamalarında yan-faydalar kuramı öne çıkmaktadır. Becker, bireylerin davranışlarının sonucunda bağlılığın oluşmasını davranışlardaki tutarlılığa bağlamış ve bu tutarlı davranışların sebebinin de yan faydalar ile açıklamaya çalışmıştır. Becker, bireylerin kurumda kaldıkları süre boyunca yan faydalar elde etmekte ve tutarlı davranışlar göstererek kuruma bağlı hale gelmeye başlamaktadır (Yıldız vd., 2011, s. 218). Becker'a göre, çalışanlar örgütlerine bağlılık duymadıklarında kaybedeceklerinin bilincindedirler ve bu bilinç sayesinde örgütsel bağlılık meydana gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6).

Becker'e göre bireyin ve çalıştığı kurumla herhangi bir duygusal bağı bulunmamaktadır. Birey çalıştığı kuruma bağlanmadığı durumda kaybetmekten (bireyin örgüt için harcadığı enerji, zaman, bilgi vb.) korktukları için kurumda kalmaya devam ederek kuruma bağlı kalmaktadır (Günlük, 2010, s. 12). Becker'e göre, bireyin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmadığı zaman, bu ikincil faydaları kaybetmekte ve yatırımlarını yitirmektedir. Bu nedenle de bireyler, yan faydaları veya yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı koruma altına almak durumunda kalmaktadır. Bireyler, örgütten ayrılmanın maddi, sosyal veya psikolojik açıdan yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için örgütüne bağlanmak mecburiyetinde kalmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008, s. 77). Genel anlamda çalışan, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgütte kalmayı tercih etmekte ve örgüt üyeliğini sürdürebilmek amacıyla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Düzgün, 2014, s. 68).

Becker, çalışanların bağlılıklarını ortaya koyan yan faydaları dört başlık altında incelemiştir. Bu yan faydalardan ilki *toplumsal beklentiler*'dir. Dolayısıyla

çalışanların, buldukları toplumun kültürel anlayışına göre davranışlarına yön vermeleri toplumsal beklentilerle açıklanmaktadır. İkinci faktör olan *bürokratik düzenlemeler*; bireylerin, farklı sosyal haklar için maaşlarından kesilen tutarların belli bir miktara ulaşmasıyla işi bırakmaları halinde, o zamana kadar yapılmış olan bu kesintilerin iadesinin kendilerine yapılmayacağını, haklarının yitireceği fikriyle işte kalmayı seçmelerini ve sonuçta bürokratik nedenlerden dolayı kuruma karşı oluşan bağlılığı ifade etmektedir. Üçüncü fayda *sosyal etkileşimler* olup, bireylerin diğer insanlarla birtakım ilişkiler geliştirmesini ve kendileri hakkında çeşitli kanaatlerin oluşmasını sağlamalarını ifade etmektedir. Son fayda ise *sosyal rollerdir*. Becker, bireylerin yaşadıkları sosyal çevrelerinde edinmiş oldukları rolleri ve bu rollere uygun tutum ve davranışlar sergilemelerini, buldukları kurumda kalmalarını, kendilerinden beklenen ve kendilerinin de alıştığı davranışları sergilemeye devam etmelerini sosyal roller kapsamında değerlendirmektedir (İlsev, 1997, ss 31-34).

### 2.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılık konusunda 1961 yılında çalışmalar yapan diğer kişi Etzioni'dir (Gündoğan, 2009, s. 44). Etzioni'ye göre, kurumların çalışanlar üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların kuruma olan bağlılığına dayanmaktadır (Güney, 2007, s. 283). Bu bağlılık teorisinde ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç alt başlık ortaya çıkmaktadır (Bedük, 2014, s. 61).

**Ahlaki Bağlılık:** Çalışanın kuruma karşı göstermiş olduğu yüksek seviyedeki pozitif yönelimi ifade etmektedir (Güçlü, 2006, s. 10). Bireyin kurumsal değerlere, amaçlara ve normlara istek duyması ve onlarla bütünleşmesidir (Günlük, 2010, s. 12). Bu nedenle çalışan, örgütün faydalı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiğini gördüğü zaman kuruma olumlu bir şekilde yönelmektedir (Güçlü, 2006, s. 10).

**Hesapçı Bağlılık:** Kurum ve çalışan arasında meydana gelen karşılıklı ilişkiyi temel olarak almaktadır. Çalışanlar, kurumlarına sağladıkları katkılara karşılık alacakları ödüle göre bağlılık göstermektedir. Çalışanlar, kuruma yapmış oldukları katkılarının karşılığında elde edecekleri ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadır (Çakır, 2006, s. 76). Hesapçı bağlılığa göre bireyler, bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler (Şahin, 2007, s. 83).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanların davranışlarında kısıtlayıcı bir etki yaratan uygulamalar sonucunda kendini gösteren ve kuruma karşı olumsuz bir eğilim gösteren bir bağlılık tipidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42). Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, kurumda kalmaktan psikolojik olarak rahatsız olduğu halde kurumun bir üyesi olarak kalmasına neden olmaktadır (Balay, 2000, s. 16). Yabancılaşmış bağlılığı bulunan çalışan, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların özelliğine göre değil, gelişigüzel dağıtıldığına inanmaktadır. Algılanan bu gelişigüzellik durumu, çalışan kontrolünde azalma etkisi göstermekte ve bu da örgütte yabancılaştırıcı bağlılıkları olan çalışanların artmasına neden olmaktadır (Topaloğlu, 2010, s. 60).

### 2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından biri O'Reilly ve Chatman'a ait sınıflandırmadır. Yazarlara göre; örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun görüşlerini ve özelliklerini onaylamasını ve çalışanların buna adapte olma düzeylerinin bir göstergesidir (Dolu, 2011, s. 51; Tosun ve Ulusoy, 2017, s. 92). O'Reilly ve Chatman, bağlılığı, kuruma örgüte karşı gösterilen bir tutum olarak ele almakta ve bu tutumların çeşitli şekillerde ortaya çıktığını belirtmektedirler. Yazarlar, bir kuruma bağlılığı uyum bağlılığı, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç alt başlıkta incelemektedir (Demiral, 2008, s. 92).

**Uyum:** Paylaşılmış değerlerden daha çok belirli ödülleri elde etmek için ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği ön planda olmaktadır (Düzgün, 2014, s. 65). Başka bir deyişle uyum bağlılığında, çalışanların elde edeceği terfi imkanını, ücret vb. gibi unsurların kullanılması yoluyla başkaları tarafından etkilenebilme özelliğini göstermeyi tercih etmektedir. Yani uyum boyutunda çalışan, elde edeceği maaş, makam vb. ödüller ile başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir (Sığırı ve Basım, 2006, s. 139).

**Özdeşleşme:** Diğer bireylerle tatminkâr bir ilişki kurmak ve bu ilişkinin devamlılığını sürdürmektir. Böylece çalışan bağlı bulunduğu kurumla gurur duymaktadır (Düzgün, 2014, s. 65). Bireylerin, kendisini anlatabilmesi ve manevi olarak tatmin etmesi için tutum ve davranışlarını diğer birey ve topluluklarla ilişkilendirmesi, özdeşleşmeyi meydana getirmektedir. Başka bir deyişle özdeşleşme, çalışanların iç dünyalarının bir yansıması olan tutum ve davranışların, kurumdaki diğer

çalışanların değer sistemleriyle uyumlu hale getirmeleri sonucunda gerçekleşmektedir (Şen, 2008, s. 44).

**İçselleştirme:** Psikolojik bir bütün olarak görülür. Çalışanın kurumun değerlerini, normlarını ve çıkarlarını kendisiyle ilişkilendirmesi sonucunda oluşan bir bağlılık türüdür (Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 571). Kısaca içselleştirme, kurumsal değerlerin ve çalışanların değerler zincirinin uyumlu olması sonucunda meydana gelmektedir. İçselleştirme boyutunda, doğrudan bir fayda sağlamamakla birlikte çalışanların, kurumsal yararları gözeterek fazla zaman ve çaba gerektiren davranışları sergilemeleri söz konusudur. Bundan dolayı çalışanların kurumun üyesi olarak kalmayı isteme düzeyleri yüksektir (Güney, 2007, s. 246).

Bağlılığın bu üç aşaması itaat etmek, dâhil olmak ve kimlik kazanmak olarak değerlendirilebilir. İtaat aşamasında, kendini tanıtmak amacıyla birey, karşısındaki insanların etkisini kabul etmektedir. Dâhil olma aşamasında birey, kuruma girmekten gurur duymaktadır. Son aşama olan kimlik kazanma aşamasında birey, kurumun değerlerini övgüye değer bulmakta, kendi değerler dünyasıyla benzer olduğunu görmekte ve kurumu özümseyerek içselleştirmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 127). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Ancak bu yaklaşımların tümü psikolojik olarak çalışanın kuruma bağlanmasına odaklandıklarını ifade etmektedirler. Yazarlara göre; örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda ortak bir genel yargıya varılmamış olmasının temel nedeni, bağlılığa neden olan faktörlerin, bağlılığın sonuçlarının ve kurumla çalışan arasındaki psikolojik bağın temellerinin net bir biçimde belirlenememiş olmasıdır (Görgülür, 2013, s. 139).

#### **2.2.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Teorisi**

Kanter'a (1968) göre bağlılık; çalışanların gereksinim ve istekleri sonucunda oluşan tutumların sosyal sistemdeki ilişkilerle birleştirilmesi ve çalışanların sadık olma isteklerini ve güçlü olma hedeflerini bu sosyal sistemdeki ilişkilere göre düzenleme konusunda istekte bulunmaları olarak tanımlamaktadır (Bülbül, 2007, s. 15). Kanter bağlılık kavramını; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyuta ayırarak açıklamıştır (Yağcı, 2007, s. 118). Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiri ile büyük ölçüde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Üç tür bağlılıkta da çalışanın kurumla olan bağlarını güçlendirmek için birey üzerinde ortak

bir etki oluşturarak birbirini pekiştirmektedir. Dolayısıyla bu bağlılık türlerinin yüksek olduğu kurumların diğerlerine göre daha başarılı olduğunu iddia etmektedir (Varlı, 2014, s. 11).

**Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışanın hem kurumsal faaliyetlerin sürekliliğine hem de kurumun sürdürülebilirliğine kendini adanması olarak tanımlanmaktadır (Tayfun vd., 2010, s. 5). Kanter; çalışanların bir kuruma girdikleri ya da o kurumda kaldıkları süre boyunca önemli fedakârlıklarda bulduklarını ve bu kalışında sistemin ömrünü sürdürmesine daha güçlü bir şekilde katılma sonucunu doğurduğunu söylemektedir (Güney, 2007, s. 285; Yıldız, 2012, s. 55). Çalışan kurumda kalmayı kazançlı bulması halinde kurumuna bağlılık göstermektedir. Çalışan, kendisi için kazançlı olan durumların kurumdaki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve kurumdaki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, kurumuna ve rolüne bağlanmaktadır (Polat, 2011, s. 87).

**Kenetlenme Bağlılığı:** Kurumun bütünlüğünü sağlayan etkenler aracılığıyla veya bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi sonucunda meydana gelen bağlanmaya işaret etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 58). Başka bir deyişle çalışanın törenlere katılması, semboller ve simgeler yoluyla kurum üyeleriyle kenetlenerek kuruma bağlanması ve gönüllü olarak diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Kısacası kenetlenme bağlılığının, kuruma karşı olumlu duygusal davranışlarda bulunulmasını içerdiği söylenebilir (Bedük, 2014, ss 60-61). Bu nedenle kurumlar, çalışanların kuruma duygusal olarak yakınlıklarını geliştirmek amacıyla birtakım farklı aktiviteler oluşturmaktadırlar. Kurumlar, bu şekilde aktiviteler sergileyerek kurumdaki çalışanlar birbirleriyle olan bağlılığını arttırmayı amaçlamaktadırlar (Güçlü, 2006, s. 11).

**Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların kurumsal normlara sadık olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlılık, bireylerin yaşamlarını düzenleyen ve onlar için daha değerli kılan bir etkenin olduğuna inanmalarından hareketle kurumun gücünü her an hissetmeleri temeline dayanmaktadır (Şahin, 2014, s. 58). Kontrol bağlılığında çalışanlar, kurumun talepleri doğrultusunda davranışlarına yön vermekte ve kurumsal normlara karşı bağlılık göstermektedir. Kontrol bağlılığının meydana gelmesi için ise çalışanların, kurumsal normların ve değerlerin önemli birer rehber olduklarına



inanmaları ve günlük hareketlerinde bu normlardan etkilenmeleri gerekmektedir (Güney, 2007, s. 247; Cengiz, 2008, s. 35).

### **2.2.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Teorisi**

Salancik'e göre bağlılık, çalışanların davranışlarıyla kurumsal faaliyetleri doğru yaptıklarını göstermeleri ve kuruma olan ilgilerini güçlendiren inançların bir sonucudur (Gözen, 2007, s. 52). Salancik'in bağlılık sınıflandırması, Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, bireylerin tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı korumaya meyilli olup olmadıkları ele alınmaktadır (Bülbül, 2007, s. 14). Salancik, tutarlı davranışların temelinde bireylerin tutum ve inançları olduğunu ifade etmektedir. Salancik, bireyin kurumla ilgili algısının zaman içerisinde birtakım inançların ortaya çıkmasına neden olduğunu ve bu inançların kuruma karşı olumsuz veya olumlu tutumlara dönüştüğünü öne sürmektedir. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirlemektedir. İstikrarlı davranma ihtiyacı hisseden birey bu davranışlarına bağlanmakta ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak belirlemektedir (Düzgün, 2014, s. 68).

Kuramda, çalışanların tutum ve davranışlarında tutarsızlık meydana geldiğinde çalışanın gerilimli bir durum yaşayacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla davranış ve tutumlardan kaynaklanan çelişki düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek gerilim getirecektir. Bu gerilimin azaltılabilmesi için tutarsız olan davranış ve tutumlardan birinin diğeriyle ahenkli hale getirilmesi gerekmektedir (Bülbül, 2007, s. 14). Salancik, her davranışa aynı ölçüde bağlılık duyulamayacağı ifade etmektedir. Çalışanların sahip olduğu davranışsal nitelikler, bu davranışlara karşı hissedilen bağlılıkların oluşumunda etken rol oynamaktadır. Gerçekleşmesinin ardından iptal edilemeyen, geri dönüşü olmayan, herkesin gözü önünde açık ve net bir şekilde ortaya çıkan, şüpheye yer verilmeyen ve isteyerek ve bilerek yapılan davranışların bağlılığa olan etkisinden bahsetmek mümkündür (Şahin, 2014, s. 64). Diğer bir yandan örgüt ve örgüt içerisinde bulunan birey arasında karşılıklı menfaate dayanan ilişkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için bireyin menfaatten çok örgütüne karşı aidiyet duygusu olması, psikolojik olarak kendisini hazır hissetmesi, bağlı hissetmesi ve bu bağlılığın gereği olarak davranışlarıyla ispatlaması gerekmektedir (Karakaş, 2014, s. 24).

### 2.2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Teorisi

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan hareketle bağlılığı; duygusal, devama yönelik bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt başlıkta ele almaktadırlar (Karakaş, 2014, s. 17; Aslantürk ve Şahan, 2012, s. 140; Can vd., 2009, s. 229). Bu model son zamanlarda örgütsel bağlılığı en yaygın şekilde kavramsallaştıran model olmuştur (Herrbach, 2006, s. 631). Bu modelde duygusal bağlılık; kuruma karşı geliştirilen davranışların duygusal yönünü, devam bağlılığı; kurumdan ayrılmanın yaratacağı sonuçları ve normatif bağlılık ise kurumda kalma gerekliliğine işaret etmektedir (Gök, 2014, s. 14; Wolowska, 2013, s. 130).

**Duygusal Bağlılık:** Meyer ve Allen (1991), çalışanların kuruma girmeleri ve kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmeleri olarak ele almaktadırlar. Çalışanın bulunduğu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmesi (Altınbaş, 2008, s. 6) ve kurumla özdeşleşebilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Demirkol, 2014, s. 3). Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanların olumlu iş deneyimleriyle örgütün gelişmesi için örgütüne duygusal olarak bağlılık hissetmesidir (Jaros, 2007, s. 7). Duygusal bağlılıkta çalışan; "hayatımın geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım" şeklinde duygusunu ifade etmektedir (Krishna, 2007, s. 29). Duygusal bağlılık; çalışanların kurumun hedeflediklerini, amaçlarını ve değerlerini kabul edip özümstedikleri düzeyde hissetmiş oldukları bağlılık türü olarak da tanımlanabilir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 144). Yani çalışanın kurumda kalmayı istemesinin altında yatan neden, kurumsal amaçlarla ve değerlerle kendini özdeşleştirmesidir (Top, 2012, s. 260). Kuruma karşı duygusal bir şeyler besleyen çalışanlar kendi istekleriyle kurumda kalmayı tercih etmektedirler (Altınbaş, 2008, s. 6; Alaş, 2012, s. 17).

Duygusal bağlılığın meydana gelmesindeki en önemli nokta, bireysel amaçlar ile kurumsal amaçların kesişmesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma bağlılığının en iyi çeşididir (Noordin vd., 2010, s. 2). Bu sebeple kurumlar, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların sayısını arttırmak istemektedir. Bunun altında yatan temel sebep ise duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların işlerine ve kurumlarına karşı daha fazla sorumlu davranmak istemeleridir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009, s. 72). Diğer bir yandan yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, ekonomik nedenleri görmezden gelerek, sadece kurumun temsil ettiği değerleri uygun bulmakta ve kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçladıkları için kurumlarında kalmak istemektedirler.

Bu durumda kurumsal performans öne çıkmakta, birey kurumsal başarıyı ya da başarısızlığı kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Urhan, 2014, s. 59).

**Devam Bağlılığı:** Çalışanların kurumlarından ayrılmaları sonucunda karşılaşılabilecekleri bedelin farkında olmalarını ifade etmektedir (Beşoğul, 2014, s. 60; Aslantürk ve Şahan, 2012, s. 140). Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı yaklaşımı çalışanın örgütten vazgeçmesiyle oluşabilecek kayıpların değerlendirilmesi şeklinde olarak algılanabilmektedir (Öztürk, 2013, s. 27). Devam bağlılığı, çalışanların kurumlarına maddi ve manevi olarak kattıkları değer sonucunda gelişen bir bağlılık olduğu değerlendirilmektedir (Garcia ve Garcia, 2012, s. 3155). Dolayısıyla devam bağlılığı, bir çalışanın kurumda çalıştığı süre zarfında göstermiş olduğu çaba ve harcadığı zaman sonucunda kazanmış olduğu statü, para gibi ödülleri kurumdan ayrılması halinde kaybetme fikriyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında asıl olan çalıştığı kurumda devam etme gereksinimidir (Günce, 2013, s. 28).

Meyer ve Allen'e (1991, s. 67) göre devama yönelik bağlılığı, çalışanların kurumda elde etmiş oldukları kazanımlardan ve başka alternatiflerinin olmamasından etkilendiği söylenebilir. Yazarlar, devama yönelik bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların elde etmiş oldukları kazanımlar nedeniyle kurumda kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Çalışanların devama yönelik bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına neden bu kazanımlar; örgütsel ve bireysel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 316). Devam bağlılığının yüksek olmasına neden olan bu faktörler arasında yetenekler, eğitim düzeyi, bireysel yatırımlar, yer değiştirmeler, toplum, emeklilik primi ve diğer seçenekler yer almaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013, s. 125; Mutlu, 2013, s. 52).

Devam bağlılığında çalışan, çalıştığı iş ortamına karşı doğal bir alışkanlık hissi kazanmaktadır. Bu alışkanlığı içerisinde iş arkadaşları, yöneticileri, çalışma ofisi ve çalışılan üretim araçları yer almaktadır (Sharma ve Sinha, 2015, s. 74). Çalışanlar, çalışma ortamına alıştıklarından ve bağlandıklarından dolayı kurumu bırakmayı istememektedirler. Bu durum çalışanları, kurumsal amaçlara ulaşmak amacıyla fedakârlık yapmaya zorlamaktadır (Çelik ve Duran, 2011, s. 3). Devam bağlılığı düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumdan ayrılmaları durumunda bunun nelere yol açacağına farkında olan ve bunun yaptırımlarını öngörebilen kişilerdir. Bunun yanı sıra çalışanlar, alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasını göz önüne alarak kurumda

devam etmek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla iş alternatiflerinin az olması devam bağlılığının yüksek olmasına neden olmaktadır (Gürül, 2013, s. 61).

Devam bağlılığı, örgütler tarafından çok fazla arzu edilen bir bağlılık türü değildir. Çünkü örgütlerine devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların, daha iyi iş alternatiflerini araştırdıkları ve daha iyi bir iş bulmaları halinde ise örgütten ayrılacakları düşünülmektedir. Ayrıca, devam bağlılığı olan çalışanların duygusal bağlılık gösteren çalışanların sergiledikleri sadakat kadar sadakatlerinin de olmadığı tahmin edilmektedir (Sığırı, 2007, s. 272). Bundan dolayı örgütlerin çalışanların devamlılık bağlılıklarını duygusal bağlılıklara dönüştürecek yöntemleri araştırıp bulmaları ve uygulamaları gerekmektedir (Gürül, 2013, s. 61). Özetle, devam bağlılığının çalışanlarda oluşmasının, onların iş performanslarına olumsuz etki yapacağı söylenebilmektedir. Çünkü çalışanların işletmede devam etmelerinin sebebi, örgüt içinde elde ettikleri kazanımları muhafaza etmek ve örgüte yaptıkları yatırımların boşa gitmemesini sağlamaktır. Bu durum ise çalışanların sorumluluklarından kaynaklanan bağlılık duygusu taşımalarına ve çalışma verimliliği açısından da olumsuz bir etkinin gerçekleşmesine sebebiyet vermektedir. (Şahin, 2014, s. 54).

**Normatif Bağlılık:** Kişinin kuruma ilişkin kurallara uymak zorunda olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım vd., 2012, s. 166). Normatif bağlılık, kurumların kalma zorunluluğu hisseden çalışanların duygularını ifade etmektedir (Solinger vd., 2008, s. 70). Normatif bağlılık, kişinin kurumuna karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğunu benimsemesi ve bu yüzden kendini kurumda kalmaya mecbur olduğu düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Walowska, 2013, s. 131; Vural ve Coşkun, 2007, s. 145). Çalışanların içerisinde buldukları kurumlarına bağlılık duymaları, kişisel faydaları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, çalışanların yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 47). Normatif bağlılığı artan bireyler, kişisel değerlere ya da kurumda devam etme zorunluluğunun oluşmasına neden olan düşüncelere dayanarak, kurumda çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmekte ve kurumda devam etmenin ya da kuruma bağlılığın “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadır (Bergman, 2006, s. 647). Bir başka deyişle normatif bağlılık kişilerin şahsi sadakat kuralları ile bağlantılı olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 93). Kişilerin böyle olmasını istedikleri için değil de, bu şekilde davranış göstermenin

doğru olduğuna inandıkları için kendilerini mecbur hissetmeleri duygusal bağlılıktan ayrıran kısımdır (Bağcı, 2013, s. 167; Çekmecelioğlu, 2006a, s. 156).

Çalışanların almış oldukları eğitimler, kurum içerisinde geliştirdikleri iyi ilişkiler ve kuruma karşı beslemiş oldukları minnet duygusu onların kurumda kalması belirlemektedir (Öğüt ve Kaplan, 2011, s. 193). Başka bir deyişle çalışanlar, kurumda çalışmadan önceki sosyalleşmeye dayalı tecrübeleri ile kurumda çalıştıktan sonraki dönemde kurumsal sosyalleşmeye dayalı tecrübeleri, onların normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Radosavljević vd., 2017, ss 20-21). Çalışanın işe başlamadan önceki deneyimleri göz önünde bulundurularak, çalışanın ebeveyni gibi onun hayatında önemli bir yeri olan kişiler, çalışana kurumsal sadakatin önemi hakkında bilgiler vermişlerse, o çalışanın normatif bağlılığının kuvvetli olması yüksek ihtimaldir. Bununla birlikte çalışanların işe başlama süreçlerinden sonra çeşitli kurumsal uygulamalar vasıtasıyla kurumun çalışanlardan aidiyet duygusu beklediği şeklinde yönlendirilmiş olan kişiler, kuruma dair kuvvetli bir normatif bağlılık hissetmektedirler (Bozkurt ve Yurt, 2013, ss 125-126).

Bu üç bağlılık türü arttığında çalışanlar kurumda kalmaya devam etmektedir. Ancak ilkinde kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Gürkan, 2006, s. 28). Bu üç bağlılıktan hareketle çalışanların kurumda kalmak istedikleri veya bu yönde istekte buldukları söylenebilir. Ancak bu üç tür bağlılığın oluşmasında çalışanların kişisel özellikleri ve yaşadıkları çevredeki özellikler etkili olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla kurum yöneticilerinin çalışanlarında bu üç bağlılık düzeyini arttırmak için entelektüel sermaye yönetimi çerçevesinde politikalar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Özdevecioğlu, 2003, ss 114-115).

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların işletmeye olan bağlılığını etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki temel başlık altında incelendiği görülmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012, s. 267). Kişilerin sahip olduğu bireysel özelliklerin çeşitliliği, örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkiler ortaya çıkarmaktadır (Gürül, 2013, s. 36). Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığa neden olan bireysel ve örgütsel faktörler detaylı bir biçimde irdelenmiştir.

### 2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde yaş değişkeninin önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Finegold vd., 2002, s. 669). Çalışanların ne kadar yaşlı oldukları, kurumsal bağlılık düzeylerini göstermektedir. Bunun temel nedeni çalışanların yaşlandıkça iş bulma olanağının azalması ve çalıştığı kuruma daha çok bağlılık hissetmektedir (Ağça ve Ertan, 2008, s. 393). Çalışan kurumu bırakıp yeni bir yerde çalışmanın fazla pahalıya mal olacağını fark ettiğinde kuruma daha fazla bağlanmaktadır (Davran, 2014, s. 95). Çalışanların yaşlanması, kurumdaki yatırımlarının (ücret düzeyi, terfi imkânı ve hak edilen tazminat vb.) da artışı beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı o çalışanlar için başka iş alternatifleri ve kurumlar cazibeli gelmemektedir. Kurumdaki yatırımı fazla olmayan genç çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 295). Literatürde yaş düzeyinde yaşanan artışın, sektör veya iş değiştirmeye engel olduğu belirtilmektedir. Bunun altında yatan temel neden ise yaşı büyük olan çalışanların yeni bir kurum veya sektörde çeşitli zorluklar yaşayabileceklerini düşünmeleridir. Genç çalışanlarda ise, kariyer imkânları ve gelecekte çalışmak istedikleri iş cazibesi gibi faktörler hâkim olmaktadır. Çünkü gençler için hayat yeni başlamakta ve yaşamlarını düşündükleri gibi ilerletmeleri için fazlasıyla zamanlarının bulunduğu söylenebilmektedir. Bu durum da, gençlerin çalışma hayatında kurumsal bağlılık düzeylerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Şahin, 2014, s. 31; Kıracı, 2012, s. 96). Bu kapsamda Altınöz vd. (2011), Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir alan çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden birisinin yaş düzeyleri olduğu belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada çalışanların devama yönelik bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve çalışanların yaşları artış gösterdikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı ortaya konulmuştur.

Çalışma hayatına kadınların dahil olması ve gün geçtikçe sayılarının artması, cinsiyeti örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi konumuna getirmiştir. Literatürde yapılan çalışmalarda kadınların mı yoksa erkeklerin mi kurumlarına bağlı olduğu konusunda çelişkili durumlar söz konusudur. Bu çalışmalarda erkeklerin genel olarak kadınlardan daha iyi pozisyonlarda olmalarından ve daha yüksek ücretlerle çalıştıklarından örgütsel

bağlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte kadınların kimliksel özelliklerinden kaynaklanan aile içi rollerinin de esas alındığı ve bu nedenle erkeklere oranla kurumsal bağlılıklarının daha az olduğu öne sürülmektedir (Atay, 2006, s. 81).

Toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen görevler, onların iş hayatlarındaki davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, kadın ve erkeğin iş hayatına bakışlarında önemli bir farklılık görülmektedir. Çünkü kadın geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük görevleri yerine getirmektedir. Buna karşın erkek ailenin geçimini sağlayan dışarıda çeşitli görevler üstlenmektedir. Kadın ve erkeklerdeki bu görev farklılığı, erkeklerin kurumsal bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olmasının nedenlerinden biridir. Diğer taraftan kadınların daha çok ev içi sorumluluklarından dolayı kurumsal bağlılık düzeyleri ikinci planda kalmaktadır. Ancak erkeklerin kurumsal bağlılık düzeylerinin kadınların bağlılık düzeylerinden daha düşük olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Atan, 2010, s. 57). Kadınların kurumsal bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının temel nedeni ise toplumsal sistemde çok fazla ayrımcılığa maruz kaldıklarından dolayı yüksek çıktığı belirtilmektedir (Tayfun vd., 2010, s. 7).

Sharma ve Sinha (2015, s. 79), kadın öğretim üyelerinin erkeklere göre kurumlarına daha bağlı olduklarını tespit etmişleridir. Bazı araştırmalarda da kadın ve erkeklerin bağlılıkları arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir. Demirkol (2014) Akdeniz Üniversitesi özelinde yaptığı çalışmada; meslek yüksekokulu hocalarının normatif, duygusal ve devama yönelik bağlılıklarının kadın ve erkeklerde farklı düzeylerde olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla kadınların erkeklere kuruma göstermiş oldukları bağlılık düzeylerinin aynı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Medeni durumun örgütsel bağlılıkla yakın ve pozitif bir ilişkide olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bekâr çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin evli olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni evli çalışanların bekar çalışanlara göre ekonomik anlamda daha fazla bağımlı olmalarıdır. Diğer taraftan evli çalışanların gerek ev içi gerek ev dışı rollerinin çok olması ve bakımını üstlendiği kişilerin daha fazla olması, onların sorumluluklarını arttırmaktadır. Bu nedenle kurumdan elde ettiği kazançlarla ailelerinin geleceğini teminat altına almak istemektedirler. Bu durumun evli çalışanlarda devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu

söylenilmektedir (Aykaç, 2010, s. 87). Cinsiyet ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakılacak olursa evli erkek çalışanların kurumuna üst seviyede bağlılık hissettikleri, evli kadın çalışanların ise erkeklere göre daha az kurumlarına karşı bağlılık duygusu gösterdikleri belirlenmiştir. Bu kanıya sebep olarak, evli olan erkek çalışanların yaşamlarının düzene girmesi, kadınlarda ise iş yükü ve sorumluluklarını arttırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise evli kadınların işletmeye olan bağlılıklarında olumsuz etkiye neden olmaktadır (Dolu, 2011, s. 34). Genel olarak medeni durumun doğrudan etkisinin yanı sıra dolaylı olarak da örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir. Ayrıca çalışanların yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da kurumlar açısından daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına fırsat verdiğini söylemek de mümkün olmaktadır. Bu durumdaki çalışanlara sahip bir örgüte karşı hissedilen bağlılık üst seviyede olmaktadır. Çalışanların genç ve bekar olmaları ise, örgüt ve iş değiştirmede daha rahat davranmalarına neden olmaktadır (Şahin, 2014, s. 33). Çalışanın örgütsel bağlılıklarının evliliğe ya da bekarlığa göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyen birçok çalışma vardır. Örneğin; Özkaya vd. (2006), Manisa ve İzmir'deki 16 kurumda çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuçlar; örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin medeni durumları tarafından şekillendiğini ve evli olan yöneticilerin hem normatif hem de duygusal bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise, çalışanların eğitim seviyesidir. Eğitim, insan hayatının şekillenmesine etki eden önemli bir faktördür. Çalışanların eğitim düzeylerinin örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütüne karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentilerinin de artmasıdır (Çöl ve Gül, 2005, s. 295). Eğitimi yüksek olan çalışanlar, örgütlerinden daha çok uzmanlaştıkları işlerine bağlanmaktadır. Bu sebeple bu çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. Çünkü uzmanlaştıkları iş, onlara alternatif örgüt seçeneği sunduğu için bu çalışanlar kolaylıkla çalıştıkları örgütlerini değiştirebilmektedir. Bu durumun aksine, eğitimsiz ya da daha az eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir. Bunun nedeni bu çalışanların, örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı kendilerine tek amaç olarak belirlemeleridir. Ayrıca alternatif iş ve/veya işyeri olanaklarının bu tür çalışanlar için kısıtlı olmasından dolayı, bu kişiler



çalıştıkları örgüte mecbur olduklarını düşünmekte ve bunun sonucunda ise örgütlerinden ayrılmayıp örgütlerine bağlı kalmaktadır (Gürül, 2013, ss 38-39). Eğitim seviyesi yüksek olan kişinin karar verme ve çevresinden bağımsız bir şekilde karar alma yetisi de artmaktadır. Kişi, tek başına karar alma yetisini elde ettiğinde örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmektedir. Buna ek olarak örgütün aldığı kararları irdeleme, doğru ve hataları ortaya çıkarma gibi örgütsel bağlılığı kritik seviyede etkileyecek tutum ve davranışlar göstermektedir. Düşük seviyede eğitim alan birey ise örgütün aldığı kararları irdeleyip sorgulamadan kabullenmektedir. Bu da örgütsel bağlılığı daha fazla arttırmaktadır. Bunun tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Aldığı eğitim yüksek olan birey, örgütsel faaliyetlerdeki kalıplaşmış düzeni değiştirmek için yeni fikirler üretmektedir. Bu yeni fikirler ile geliştirilen yöntemler iş hayatını tekdüzeliğin dışına çıkarıp, örgütsel bağlılığı oluşturan devam etme yetisini geliştirmekte ve yılgınlığı bitirmektedir (Karakaş, 2014, s. 31).

Yapılan çalışmalarda kurumsal bağlılık düzeyi ve eğitim düzeyi arasında negatif eğilimli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla eğitimi düzeyi yüksek olan çalışanların kurumlarına olan bağlılığının düşük çıktığı görülmüştür. Bunun temel gerekçesinin ise yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların pek çok iş alternatiflerine sahip olması ve kurumun karşılayamayacağı yüksek beklentiler içerisinde olmaları olduğu ifade edilmektedir. Ancak literatürde eğitim düzeyinin düşük olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Naçar, 2012, s. 32). Örneğin, Taşkın ve Dilek (2010)'in özel sektör çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının eğitim durumu açısından farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Dolayısıyla devam yüksek lisans mezunlarının devam bağlılığının doktora mezunu olan kişilerden daha yüksek çıktığı belirlenmiştir.

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, örgütlerin çalışanlara sağladığı imkânlar ile ilgili kavramları içerdiğinden, çalışanların buldukları örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve bakış açılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Kaplan, 2008, s. 64). Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Ancak bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden yönetim tarzı, ücret düzeyi, örgüt kültürü ve örgütsel adalet gibi temel başlıklar altında incelenmiştir (Öztürk, 2013, s. 33).

Çalışanların bağlılıklarını etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerden biri yönetim veya yönetici davranışlarıdır. Yönetim tarzı, bir kurumdaki çalışanların ortak amaçlar çerçevesinde hareket etmesini sağlayan yöneticilerin liderlik tarzlarının bir ifadesidir. Başka bir deyişle çalışanlarla kurulan ilişkinin niteliğini ortaya koymaktadır (Urhan, 2014, s. 73). Yönetim tarzı, çalışanları iki temel biçimde etkilemektedir. Bu etiklerden ilki, karar verme sürecine çalışanların da katılmasını sağlamaktır. Kurumsal kararlara çalışanların katılmasının sağlanması, kurumdaki son kararların geliştirilmesine ve iyileştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Kararlara katılan çalışan işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı pozitif duygular beslemekte ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir. İkincisi ise çalışanlar ile beraber olmak ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve çalışanlara katkıda bulunması, onların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Erdil vd., 2004: 19). Literatürde yönetim biçiminin, çalışanların örgütsel bağlılıklarının şekillenmesinde etkili olduğunu ortaya koyan birçok çalışma vardır (Dick ve Metcalfe, 2001, s. 115). Örneğin: Ercan ve Tokmak (2009, s. 17), örgütsel bağlılık ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar, etkileşimci ve ılımlı liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini belirlemişlerdir. Benzer şekilde Karahan (2008, s. 145), çalışanların örgütsel bağlılık ve statü farklılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar; hastanede çalışan sözleşmeli ve kadrolu olarak çalışan personelin kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılık olduğunu göstermiştir. Yapılan bu çalışmalarda da ortaya konulduğu üzere, çalışanların kurumla geliştirmiş oldukları biçimsel bağların, psikolojik bir olgu olan kurumsal bağlılık düzeylerini önemli oranda etkilediğini söylemek mümkündür (Öztürk, 2013, ss 37-38).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen kurumsal faktörlerden bir diğeri çalışanların ücret düzeyidir. Ücret, en kolay anlatım ile çalışanların yerine getirmiş oldukları görevlerin karşılığında hak ettikleri değer maddi karşılığıdır. Bir işyerinde çalışanların, yapmış oldukları işler karşılığında maddi bir kazanım elde edemediklerini düşünmeleri durumunda mutsuzluk durumu ortaya çıktığı ve kurumsal bağlılık düzeylerinin de azalış gösterdiği görülmektedir (Gözen, 2007, s. 31). Diğer bir yandan çalışanlar ücretlerle ilgili olarak, kurumlarında adil bir sistemin olup olmadığına, ücretlerinin yaptıkları işin özelliği ve miktarıyla orantılı olup olmadığına ve diğer çalışanların ücretleriyle aralarında fark olup olmadığına dikkat etmektedir.

Çalışanlar kazandıkları ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunun pozitif olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir (Kaplan, 2008, s. 65). Ücretlerle birlikte yapılan işlerin nitelik ve boyutu göz önüne alınarak kurum tarafından sağlanan prim ve ikramiye tutarları da önemli bir etkidir. Ücret, kurumlar için bir maliyetten ibaret iken çalışanları tatmin etmek için önemli bir araçtır. Kazanılan ücretin bireyin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması da örgüte bağlılık düzeyini etkiler. Çalışan yaptığı iş ile aldığı maaşı dengeli buluyorsa, örgütüne karşı bağlılık duygusu da artmaktadır. Bu nedenle ücretin kişinin ihtiyacına, verimliliğine ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adaletli olarak belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 5).

Ücret düzeyi ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda ücret ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında zayıf bir ilişki olduğu yönündedir. Örneğin; Niğde’de sağlık ve eğitim alanında çalışmakta olan kişiler üzerinde bir çalışma gerçekleştiren Durna ve Eren (2005, s. 218), ilginç sonuçlar elde etmişlerdir. Yazarlar, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı ile çalışanların ücret düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir. Yazarlar her ne kadar olumlu bir ilişki bulmamış olsalar da çalışanların günümüz koşullarında birincil görevleri gelir elde etmektir. Çalışanların yaşamlarını sürdürülebilmesi için doyurucu bir gelire sahip olmaları büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle kurumların, çalışanlarına vermiş oldukları asıl ücretlerinin yanı sıra ek ödemeleri bir yük olarak görmemeleri gerekmektedir. Zira bunu bir yük olarak görmeleri ilerde daha yüksek maliyetlere katlanmalarına neden olacak olumsuz durumlarla karşılaşabileceklerdir. Dolayısıyla çalışanların kurum yönetimi tarafından birer yük olarak görüldüklerini hissetmeleri, iş performanslarının düşmesine ve işte üstün körü hareket etmelerine neden olacaktır. Bu durum da kurumlar için istenmeyen sonuçların doğmasına neden olacaktır (Şahin, 2014, s. 38).

Küreselleşme ve işyerinde artan kültürel çeşitlilik nedeniyle kurumlardaki örgüt kültürüne yönelik ilgi artmıştır (Meyer vd., 2012, s. 225; Leite vd., 2014, s. 478). Örgüt kültürü, kurumda çalışan bireylerin ortak davranışlarının bir bütünü olduğundan, daha güçlü bir biçimde üzerinde durulmakta ve sürdürülmektedir. Bununla birlikte, kurum kültürü zamanla içerisinde oluştuğu ve kurumdaki kişilerin davranışlarına yerleşerek kişiler tarafından özümsemiği için kurumda yerleşmiş bir inanç ve tutum

niteliği taşımaktadır (Sonay, 2013, s. 101). Kişilik özellikleri bakımından her birey çeşitli özellikler gösterdiği gibi, her kurumunda da kendisiyle özdeşleşmiş ve kurumu diğer kurumlardan ayıran bir kişiliği söz konusudur. Diğer taraftan farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar aynı işyerini çok farklı görebilirler (Williamson vd. 2009, s. 29). Kurumun farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan kurumun üretkenliğini ve kurum içinde çalışanların moralini etkilemektedir (Köse vd., 2001, s. 227).

Güçlü bir örgüt kültüründe çalışanlar temel değerleri kabul etmekte, örgütün amaçlarını bilmekte, onun için çalışmakta ve örgüte bağlılık göstermektedir. Zayıf örgüt kültürlerinde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, şüphe, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar değişime direnmekte ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içinde olmaktadır. Bu durumun ise çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki ettiği söylenebilmektedir (Akıncı, 2002, s. 5). Diğer bir yandan örgüt kültürü, bireylerin kendilerini geliştirme ve bu geliştirme ve kültür sonrası kurumlarında oluşan kültürel birikimdir. Örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen kurum kültürünün gelişmiş olması örgütsel bağlılığı da güçlendirmektedir. Örgüt kültürü sonucunda örgütte çalışanların bir örgütsel kimlikleri oluşmaktadır. Örgütsel kimlik ise bireyleri işe daha çok motive etmektedir (Karakaş, 2014, s. 40).

Örgütsel bağlılığın, kurum kültürü ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık kurumsal kültürü etkilediği gibi kurumsal kültürden beslenme gibi bir fonksiyona sahiptir. Kurumsal bağlılığın bir kurumda yüksek olması, beraberinde kurumsal hedef ve amaçlarda birleşmeyi getirdiği için kurum kültürünün de daha güçlü olmasına yardımcı olduğu söylenebilir (Torun, 2012, s. 44). Örneğin; Çavuş ve Gürdoğan (2008, s. 18) örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında; her iki olgu arasında olumlu fakat zayıf bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Erdem (2007, s. 74), örgüt kültürünün örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Williamson vd. (2009, s. 37) kurumsal kültürün dışsal ve içsel ödüller gibi unsurlarının kurumsal bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer bir çalışmada Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) örgüt kültürünün önemli bir unsuru olan etik iklim ve örgütsel bağlılığın yakın bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışanların kurumsal bağlılığının oluşmasında veya mevcut bağlılık düzeyinin yükselmesinde önemli yönetimsel bir araç olan örgütsel adalet çalışanların, kurum tarafından adaletli bir biçimde yönetildiklerini bilmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Gürül, 2013, s. 42). Algılanan adalet, çalışanların kurumdaki davranışlarını belirleyen unsurlardan biri olarak kurumdan kuruma değişiklik gösteren ve bu değişim doğrultusunda artabilen veya azalabilen bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel adalet algısının artması, kurumsal bağlılığın yüksek olmasına neden olurken, azalması ise kurumsal bağlılık düzeyinde azalmaya sebep olmaktadır (Meydan vd., 2011, s. 181).

Sonuç olarak, örgüte duyulan adalet duygusunun yüksek olması, çalışanların da örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmekte, çalışanların görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerini ve performanslarının yükselmesine katkı sağlamaktadır (Ardahan, 2010, s. 106). Buna paralel olarak örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların devir hızları da düşmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 12). Bu kapsamda Özdevecioğlu (2003), olumlu algılanan örgütsel adalet desteğinin çalışanların kurumsal bağlılığını arttırdığını yaptıkları çalışmalarda ortaya koymuşlardır. Benzer bir çalışmayı Üren ve Çorbacıoğlu (2012) yapmışlardır. Yazalar, örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu; devama yönelik bağlılık arasında ise bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARABÜK'TE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. BULGULAR

Bu bölümde, Karabük ilinde tekstil sektöründe çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilmiş olan anket çalışması sonuçları paylaşılmaktadır.

##### 3.1.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Karabük ilinde yaşamakta olup tekstil sektöründe çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için uygulanan örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen verilerin güvenilirlik düzeyleri analiz edilmiştir.

##### 3.1.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik sonuçları, ifadelere verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları**

<b>Dağıtım Adaleti</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
Çalışma programım adildir.	3.37	1.17	0,814
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	2.90	1.32	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3.02	1.21	
İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	2.89	1.25	
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3.19	1.23	
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.	3.50	1.21	0,896
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	3.27	1.27	
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3.05	1.24	
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.	3.61	1.15	
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.	3.38	1.21	
İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	2.96	1.25	
İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar	3.41	1.13	
Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	3.33	1.15	
Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	3.28	1.23	
<b>İşlemsel Adalet</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	3.63	1.11	0,778
Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	2.43	1.20	
Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	3.49	1.13	
Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	3.37	1.24	
İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	3.47	1.39	
<b>Genel Güvenirlik</b>			<b>0,935</b>

Örgütsel adalet ölçeğinin hem genel olarak hem de boyutlar bazında güvenilirlik düzeyinin 0,70'in üzerinde olduğu ve bu değerlerin de ölçeğin oldukça güvenilir anlamına geldiğini göstermektedir (Kayış, 2009; Kalaycı, 2010).

### 3.1.1.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliği sonuçları, ifadelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları**

<b>Yöneticiye Güven</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
Amirimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.	3.91	1.05	0,908
Amirimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.	3.83	1.10	
Amirim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.	3.56	1.05	
Amirimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.	3.80	1.02	
Amirimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.	3.78	1.15	
Amirimin bana söylediklerine inanırım.	3.74	1.13	
Amirimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim.	4.05	.937	
<b>Arkadaşlara Güven</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	
Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	3.30	1.17	0,882
Çalışma arkadaşlarımın çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.	3.29	1.17	
Çalışma arkadaşlarım, amirler yokken dahi işlerini yaparlar.	3.71	1.13	
Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.	3.18	1.12	
Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum.	3.80	1.12	
Çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	3.60	1.12	
Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımın bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim.	4.00	1.03	
Çalışma arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır.	3.77	1.08	
<b>Örgüte Güven</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.	3.49	1.18	0,859
Amirim iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.	3.59	1.13	
Çalıştığım işletmede amirler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3.32	1.18	
<b>Genel Güvenirlik</b>			<b>0,933</b>

Ölçeğin boyutlar bazında 0,70'in üzerinde olduğu ve bu değerlerin de ölçeğin oldukça güvenilir anlamına geldiğini göstermektedir (Kayış, 2009; Kalaycı, 2010).

### 3.1.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlik sonuçları, ifadelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.3'te gösterilmiştir.



**Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları**

<b>Duygusal Bağlılık</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	3.34	1.21	0,588
Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	3.15	1.06	
Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	3.00	1.12	
Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3.20	1.28	
Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	3.35	1.26	
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	3.10	1.24	
<b>Normatif Bağlılık</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu veya sorumluluk hissetmiyorum.	3.14	1.31	0,754
Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3.32	1.20	
İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	2.62	1.33	
Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	2.95	1.32	
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3.42	1.08	
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	3.09	1.29	
<b>Devam Bağlılığı</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Cronbach's Alpha</b>
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	4.03	1.01	0,751
Bu işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3.23	1.24	
Şu anda işletmemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	3.05	1.31	
Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	3.35	1.17	
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3.01	1.17	
Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	2.98	1.19	
<b>Genel Güvenirlilik</b>			<b>0,859</b>

Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenirlilik düzeyi, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının 0,70'in üzerinde olduğu ve bu değerlerin de oldukça güvenilir anlamına geldiği söylenebilir. Ancak duygusal bağlılık düzeyinin orta düzeyde güvenilir çıktığı tespit edilmiştir (Kayış, 2009; Kalaycı, 2010). Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve en düşük 0.7 olması istenir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği bazı araştırmacılar tarafından öngörülmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 126).

### 3.1.2. Kadınların Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde; Karabük'teki tekstil atölyelerinde çalışan kadınların demografik bilgileri incelenmiştir. Araştırmaya katılan kadınların yaş, medeni durum, işletmedeki çalışma süreleri ve görevleri ile ilgili bilgilere Tablo 3.4'te yer verilmiştir.

**Tablo 3.4. Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınların Demografik Özellikleri**

<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	126	73,7	1 Yıldan Az	64	37,4
Bekâr	45	26,3	1-5 Yıl	71	41,5
<b>İşletmedeki Görev</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>6-10 Yıl</b>	<b>36</b>	<b>21,1</b>
Makineci	84	49,1	<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ortacı	18	10,5	25 Yaş Altı	16	9,4
Paketleme	28	16,4	25-30 Yaş	33	19,3
Kalite Kontrol	17	9,9	31-35 Yaş	29	17,0
Temizlik ve Aşçı	7	4,1	36-40 Yaş	28	16,4
Ütücü	17	9,9	41 Yaş ve Üstü	65	38,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100</b>			

Araştırmaya 126 (%73,7) evli ve 45 (%26,3) bekar kadın tekstil çalışanı katılmıştır. Kadınlardan 16'sı (%9,4) 25 yaş altındadır, 25-30 yaşında olanların sayısı 33'tür (%19,3). 31-35 yaşında olanların sayısı 29 (%17),36-40 yaşında olanların sayısı 28 (%16,44), 41 yaş ve üzerinde olanların sayısı ise 65'tir (%38). Kadınların 84'ü(%49,1) makineci, 18'i (%10,5) ortacı, 28'i (%16,4) paketlemeci, 17'si (%9,9), kalite kontrolcü, 17'si (%9,9) ütücü, 7'si (%4,1) ise temizlik görevlisi ve aşçı olarak çalışmaktadır. İşletmedeki çalışma sürelerinde bakıldığında; 64'ünün (%37,4) 1 yıldan az, 71'inin (%41,5) 1-5 yıl, 36'sının (%21,1) ise 6-10 yıldır çalıştığı görülmektedir.

### 3.1.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

Araştırmanın bu kısmında; örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin yanı sıra boyutlar bazında nasıl seyir izlediği analiz edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisine ilişkin sonuçlar Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.5. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

<b>Pearson Korelasyon</b>		<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Örgütsel Güven</b>	<b>Örgütsel Adalet</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>r</b>	<b>1</b>	<b>0.622**</b>	<b>0.588**</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>r</b>		<b>1</b>	<b>0,801**</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>r</b>			<b>1</b>

Not: \*\*p<0.01

Tablo 3.5'e göre; araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel güven ( $r=0.622$ ,  $p<0.01$ ) algıları ve örgütsel adalet ( $r=0.588$ ,  $p<0.01$ ) algıları arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki vardır (Kalaycı, 2010, s. 116).

### 3.1.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın temel problemine cevap bulmak için çoklu regresyon analizi yapılarak örgütsel adalet ve güven algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir (Bkz. Tablo 3.6).

**Tablo 3.6. Örgütsel Adalet ve Güven Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.270	0.196		6.481	<b>0.000*</b>
Örgütsel Adalet	0.341	0.080	0.420	4.240	<b>0.000*</b>
Örgütsel Güven	0.222	0.088	0.251	2.532	<b>0.012*</b>
R			0.640		
R <sup>2</sup>			0.409		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0.402		
Standart Hata			0.519		
F			58.151		<b>0.000*</b>

\* $p<0.05$

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulmuş olan modelin  $p<0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $F=58.151$ ,  $p=0.000$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının düzeltilmiş determinasyon katsayısı %40.2'dir. Bu durum; örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının örgütsel bağlılığı %40.2 oranında açıkladığı anlamına gelmektedir. Modelde anlamlı çıkan sonuçlar incelendiğinde; kadınların örgütsel adalet algısının 0,341 birim, örgütsel güven algısının ise 0,222 birim olarak örgütsel bağlılıklarını açıkladığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle örgütsel adalet ve örgütsel güven algısına bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği söylenebilir.

Tablo 3.7'de örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan Çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.7. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.370	0.192		7.140	<b>0.000*</b>
Dağıtım Adaleti	-0.026	0.063	-0.036	-0.406	0.685
Etkileşim Adaleti	0.333	0.078	0.443	4.279	<b>0.000*</b>
İşlemsel Adalet	-0.038	0.079	-0.052	-0.486	0.628
Yöneticiye Güven	0.057	0.077	0.073	0.747	0.456
Arkadaşlara Güven	-0.059	0.067	-0.075	-0.880	0.380
Örgüte Güven	0.277	0.072	0.373	3.846	<b>0.000*</b>
R			0.684		
R <sup>2</sup>			0.468		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0.449		
Standart Hata			0.499		
F			24.089		<b>0.000*</b>

\*p<0.05

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulmuş olan modelin  $p<0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $F=24.089$ ,  $p=0.000$ ) anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlemsel adalet ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven algısının düzeltilmiş determinasyon katsayısı %44.9'dur. Bu durum; örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılığı %44.9 oranında açıkladığı anlamına gelmektedir. Modelde anlamlı çıkan sonuçlar incelendiğinde; kadınların örgüte güven algısının örgütsel bağlılıklarını 0,277 birim, etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıklarını ise 0.333 birim açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 3.8'de örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel güvenin alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan Çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.8. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.955	0.233		8.379	<b>0.000*</b>
Dağıtım Adaleti	-0.044	0.077	-0.060	-0.574	0.567
Etkileşim Adaleti	0.343	0.095	0.446	3.625	<b>0.000*</b>
İşlemsel Adalet	-0.084	0.096	-0.110	-0.872	0.384
Yöneticiye Güven	-0.020	0.093	-0.025	-0.219	0.827
Arkadaşlara Güven	-0.040	0.082	-0.049	-0.487	0.627
Örgüte Güven	0.221	0.087	0.290	2.522	<b>0.013*</b>
R			0.499		
R <sup>2</sup>			0.249		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0.222		
Standart Hata			0.606		
F			9.083		<b>0.000*</b>

\*p<0.05

**Bağımlı Değişken:** Duygusal Bağlılık

Örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile ilgili kurulmuş olan modelin  $F=9.083$ ,  $p=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu ortaya görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel güvenin alt boyutlarının düzeltilmiş determinasyon katsayısı %22.2' dir. Bu durum; örgütsel adaletin alt boyutlarının ve örgütsel güven algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu %22.2 oranında açıkladığı anlamına gelmektedir. Modelde anlamlı çıkan sonuçlar incelendiğinde; kadınların etkileşim adaleti algısının 0,343 birim, örgüte güven algısının 0,221 birim örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.047	0.264		3.970	<b>0.000*</b>
Dağıtım Adaleti	0.006	0.087	0.007	0.069	0.945
Etkileşim Adaleti	0.246	0.107	0.260	2.298	<b>0.023*</b>
İşlemsel Adalet	0.046	0.108	0.049	0.424	0.672
Yöneticiye Güven	0.100	0.106	0.100	0.943	0.347
Arkadaşlara Güven	-0.099	0.093	-0.100	-1.072	0.285
Örgüte Güven	0.316	0.099	0.339	3.199	<b>0.002*</b>
R			0.604		
R <sup>2</sup>			0.365		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0.342		
Standart Hata			0.686		
F			15.720		<b>0.000*</b>

\*p<0.05

**Bağımlı Değişken:** Normatif Bağlılık

Örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile ilgili kurulmuş olan modelin  $F=15.720$ ,  $p=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu ortaya görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlemsel adalet ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven algısının düzeltilmiş determinasyon katsayısı %34.2'tür. Bu durum; örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu %34.2 oranında açıkladığı anlamına gelmektedir. Modelde anlamlı çıkan sonuçlar incelendiğinde; kadınların örgüte güven algısının 0,316 birim ve etkileşim adaleti algısının, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu 0,246 birim açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlemsel adalet ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güvenin, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.107	0.229		4.844	<b>0.000*</b>
Dağıtım Adaleti	-0.039	0.075	-0.046	-0.517	0.606
Etkileşim Adaleti	0.410	0.093	0.463	4.423	<b>0.000*</b>
İşlemsel Adalet	-0.077	0.094	-0.088	-0.822	0.412
Yöneticiye Güven	0.093	0.092	0.100	1.015	0.312
Arkadaşlara Güven	-0.039	0.080	-0.042	-0.483	0.630
Örgüte Güven	0.293	0.086	0.334	3.418	<b>0.001*</b>
R			0.677		
R <sup>2</sup>			0.458		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0.438		
Standart Hata			0.594		
F			23.104		<b>0.000*</b>

\*p<0.05

**Bağımlı Değişken:** Devam Bağlılığı

Örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile ilgili kurulmuş olan modelin  $F=23.104$ ,  $p=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutlarının düzeltilmiş determinasyon katsayısı %43.8'dir. Bu durum; örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel güven algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu %43.8 oranında açıkladığına işaret etmektedir. Modelde anlamlı çıkan sonuçlar incelendiğinde; kadınların örgüte güven olan algısının 0.293 birim, etkileşim adaleti boyutunun ise örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu 0,410 birim açıkladığı belirlenmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde kadınların büyük bir bölümü, günün önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiği için çalışma hayatına özgü olan birçok fiziksel ve psikolojik etmen, onları olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, güven ve bağlılık kavramları bu etmenler hakkında dikkate değer ipuçları veren kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan kadınlar, işletmelerinde diğer bireylerle eşit muamele görmek ve işletmelerine güven duymak isterler. Eşit muamele görmeleri ve işletmelerine güven duymaları durumunda ise işletmeye olan bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven, yönetimin çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmekte ve örgütün meşruiyetinin algılanmasını sağlayabilmektedir. İşletmelerdeki uygulamalar çalışanlar için adil ve güvenli olarak algılandığında çalışanların işletmelerine bağlılıkları da artabilmektedir.

Karabük'teki tekstil işletmelerinde çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada kadınların; çalışma programlarının, ücret düzeylerinin, iş yüklerinin, aldıkları ödüllerin ve iş sorumluluklarının kısmen adil olduğuna inandıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmada amirlerin kadınlara karşı kibar, ilgili, dürüst olduğu ve iş hakkında kararlar alınırken gerekçelerini uygun bir biçimde gerekçeler sundukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte amir veya yöneticilerin karar vermeden önce gerçekçi bilgiler topladıkları, verdikleri kararları tarafsız bir biçimde ve çalışanların tümüne aynı şekilde uyguladıkları belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ve güven algısının örgütsel bağlılığa etkisini incelediğimiz bu çalışmada, amirlerin işlerini en uygun biçimde yaptıklarına, teknik düzey, anlama, dikkat ve düşünme düzeylerinin yeterli olduğuna inanıldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte amirlerin söyledikleri şeylerin kadınlarda güven yarattığı belirlenmiştir. Kadınların çalışma arkadaşlarıyla olan güven hislerinin yüksek olduğu, herhangi bir olumsuz durumda işyerine çalışmalara destek olacakları ve işi daha çıkılmaz hale getirmeyeceklerine inanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte kadınların çalışma arkadaşlarının yeteneklerine güvendikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışılan işletmedeki amir ve çalışan arasındaki güvenin yüksek olmasından ve işletmeye olan güvenin yüksek olmasından hareketle kadınların örgüte güven duydukları söylenebilir.

Tablo 3.5'e göre kadınların örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir.



Dolayısıyla işletmeye karşı besledikleri aidiyet, kendini işletmenin bir parçası olarak görme ve sadakat düzeylerinin orta seviyede olduğu ifade edilebilir.

Yaptığımız araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın hipotezine uygun olarak yapılan analizlerde örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde kadın çalışanlarda dağıtım adaletinin ve işlemsel adaletin genel bağlılığı etkilemediği saptanmıştır. Ancak etkileşim adaletinin genel bağlılığa anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında, kadın çalışanlarda bağlılığı arttırmak için etkileşim adaletine odaklanması daha etkili olabilecektir. Analizin devamında etkileşim adaleti alt boyutunun en çok etkilediği bağlılık türü ise devam bağlılığı olmuştur. Ardından sırasıyla duygusal bağlılık ve normatif bağlılık gelmiştir.

Örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güvenin genel bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir. Ancak örgüte güven alt boyutunun genel bağlılığa anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Katılımcıların, yöneticiye güvenlerinin ve çalışma arkadaşlarına güvenlerinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütteki bağlılığı arttırmak için örgüte güven boyutuna odaklanmaları gerektiği söylenebilir. Analizin devamında örgüte güven alt boyutunun en çok etkilediği bağlılık türü ise normatif bağlılık olmuştur. Ardından sırasıyla devam bağlılığı ve duygusal bağlılık gelmektedir.

Bağcı (2013), İstanbul, Bursa, İzmir, Denizli ve Gaziantep illerindeki tekstil işletmelerinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Bu çalışmada Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu örgütsel adalet ölçeği ile Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Yapılan incelemede çalışanların devam bağlılıklarının, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet alt boyutlarından anlamlı bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Karabük'teki tekstil firmalarında yaptığımız araştırma ile genel anlamda benzerlik sağlasa da alt boyutlar ele alındığında benzerlik göstermemiştir (Bağcı, 2013, s. 178). Bu ayrışımın nedeni; adalet algılamasında kullanılan farklı ölçek, Karabük'e göre nispeten daha büyük şehirler, kültürün ve örgüt yapısının etkisi olarak yorumlanabilir.

Sonuç olarak; Karabük'teki tekstil firmalarında çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algısının örgütsel bağlılığa etkisi vardır. Analizlerden elde edilen veriler

ışığında, örgütsel adaletin ve güven algısının örgütsel bağlılığa olumlu yönde etkisi tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı firmalar ile paylaşılmış olup, örgütsel bağlılığı arttırmak için etkileşim adaletine ve örgüte güven kavramına odaklanmaları gerektiği vurgusu yapılmıştır.

Karabük'te yapılan bu çalışma, 2020 yılında Covid19 salgını sürecinde yapılmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki firmaların tamamı araştırmaya katılmamıştır. Salgının sonrasında işletmelerin araştırma kapsamına daha fazla dahil olmasıyla elde edilecek bulgular, araştırmanın evrenini temsil etme gücünü arttırabilecektir. Bu durum, bu konuda araştırma yapacak araştırmacıların ilgisini beklemektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2009). Lojistik işletmelerinde teknoloji kullanımının örgütsel bağlılığa etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 162, 1-9.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2017). Türk kamu sektöründe örgütsel bağlılığın etkileri. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3 (2), 111-119.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 154-174.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-13.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akın, U. ve Orman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *SDÜ International Journal of Educational Studies*, 2 (2), 92-102.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (4), 125-154.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi. *The Journal of Social Science (TJSS)*, 1 (1), 20-29.

- Akyel, Y. (2014). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Okul öncesi öğretmenlerinde dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3), 421-439.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayını.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel-mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ardahan, F. (2010). Hizmet üretiminde serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin mesleki problemleri, mesleği algılama biçimleri ve iş tatmini düzeyleri:

- Antalya örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 101-138.
- Arı, G. S. (2011). Kadın ve erkek yöneticilerin güven özelliklerine ilişkin tutumları: Varsayımsal astlar üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 105-120.
- Arı, M., Gülova-Altın, A. ve Köse, S. (2017). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10 (1), 43-51.
- Arıkan, R. (2005). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü alguları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan, D. T. (2015). *Hastane idari personelinin örgütsel güven ve bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven alguları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5 (2), 274-288.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111- 128.
- Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal bilimciler için araştırma metod ve teknikleri*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (5), 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.
- Atalay, D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atalay, M. Ö. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (5), 430-444.
- Atan, Ş. (2010) *Kamu hastanelerinde çalışmakta olan doktor ve hemşirelerin örgüt kültürü algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atay, S. (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ayden, C. ve Özkan, Ö. (2014). Sağlık çalışanlarının kurumsal güven ve örgütsel bağlılık boyutları itibariyle incelenmesi; Malatya devlet hastanesi sağlık personeli üzerine bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (2), 151-167.
- Aykaç, A. (2010) *İş Doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 63-184.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T. T. (2016). Hemşirelerin örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (5), 155-170.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejinin temeli örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebepve sonuçlar*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Bal, C. G. ve Gül, N. (2017). Duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3 (9), 50-62.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: NobelYayınları.
- Balta, T. ve Güney, S. (2018). İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (51), 27-50.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. Aş.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bedük, A. (2014). *Örgüt psikolojisi*. 2. Baskı, Konya: Atlas Akademi.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 645-663.
- Beşoğul, Ç. (2014) *Öğretmenlerin mobbing'e maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bijlsma, K. ve Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32 (5), 543-555.
- Bilsel, M.A. (2013). *Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, O. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütselbağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & EkonomikYorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ (2015). Kurumsal itibar yönetimi algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerine bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (15), 59-76.
- Bökeoğlu, Ç. Ö.ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice*, (54), 211-233.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. ve Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The LeadershipQuarterly*, (18), 606–632.
- Bülbül, M. (2007).*Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Kahramanmaraş Sütçü İmamÜniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), s. 171-192.
- Büyüköztürk, Ş.(2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 207-239.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. ve Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma. *Bartın üniversitesi İ.İ.B.F dergisi*, 7 (14), 89-113
- Caldwell, C. ve Hansen, M. H. (2010).Trustworthiness, governance and wealth creation.*Journal of Business Ethics*, (97), 173-188.



- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. (2009). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (4), 889-917.
- Cengiz, S. (2008) *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Chan, S. H. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, 25 (3), 249-268.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Connel, J., Ferres, N. ve Travaglgone, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32 (5), 569-587.
- Çakar, D. N. (2008). Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 23 (269), 110-132.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Çakmak, Ö.K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2006a). İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 21 (243), 120-131.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2006b). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 153-168.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1765-1777.
- Dar, O. L. (2010). Trust in co-workers and employee behaviours at work. *International Review of Business Research Papers*, 6 (1), 194-204.
- Davran, D. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

- Dayan, M., Di Benedetto, C. A. ve Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&D Management*, 39 (1), 21-37.
- Dede, E. (2017). *İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirdağ, E. G. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 197-216.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-184.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerine etkisi: kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 269-282.
- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 275-298.
- Dick, G., ve Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 111-128.
- Dietz, G. ve Hartog, D. N. D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organization settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- Dirks, K. T. ve Skarlicki, D. (2008). The relationship between being perceived as trustworthy by co-workers and individual performance. *Journal of Management*, 35 (1), 136-157.

- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasıda personel güçlendirmenin yeri ve önemi.*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durdağ, F. M. ve Naktiyok, A. (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2), 5-37.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdaki ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, s.61-73
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: the relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness and information receiving. *Communication Quarterly*, 49 (4), 382-398.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elâzığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma.*Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R. ve Çukur, Ş. C. (2007). *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış*. 1. Basım, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2014). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2003) *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: ERK.
- Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, A. (2009) *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 53-66.
- Ferres, N., Connell, J., ve Travaglione, A. (2004). Co-Worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6): 608-622.
- Finegold, D., Mohrman, S. ve Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers’ commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (5), 655-674.
- Flaherty, K. E. ve Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relations. *Journal of Personal Selling Sales Management*, 20 (4), 271-278.
- Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of hispanic law associates. *Journal of Management*, 28 (4), 471-496.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Gabarro, J. J. (1978). *The development of trust, influence, and expectations*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 290-303.

- Garcia, G. A. ve Garcia, S. G. (2012). Organizational commitment in MNC subsidiary top managers: Antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3151-3177.
- Golipour, R., Jandaghi, G., Mirzaei, M. A. ve Arbatan, T. R. (2011). The impact of organizational trust on innovativeness at the tehran oil refinery company. *African Journal of Business Management*, 5 (7), 2660-2667.
- Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Görgülür, A.A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Gözen, D. E. (2007). *İş tatminin ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 392-432.
- Güçlü, H. (2006) *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, isten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (15), 1-11.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.

- Gümüştekin, G. E., Özler, E. D. ve Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Günce, S. (2013) *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2007) *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günlük, M. (2010) *Muhasebecilerin meslek ve örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürül, B. (2013). *Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Halis, M., Gökgez, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 187-205.

- Hassan, M. (2011). *Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? the affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 629-643.
- Huang, X. ve Van De Vliert, E. (2006). Job formalization and cultural individualism as barriers to trust in management. *International Journal of Cross Cultural*, 6 (2), 221-242.
- Huff, L. ve Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kurumsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 317-334.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İçöz, D. (2014). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: kayseri imalat sanayinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.



- İyigün, Ö. H. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Jaros, S. (2007). Meyer and allen model of organizational commitment: measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1-25.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaplan, T. (2008). *İşgörenlerin kişilik tiplerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karademir, T. ve Çoban, İ. (2010). Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet alguları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A. (2008) "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 148-150.
- Karakaş, M. (2014). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık: Diyarbakır Gazi Yaşargil eğitim ve araştırma hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.

- Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2008). Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 19-37.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik analizi. Ed.; Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keleş, Ç. H. N. (2006). *İş tatminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım yapan firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kurumsal bir yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Knippenberg, V. D. ve Sleenbos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571-584.
- Knoll, D. L. ve Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4): 313-330.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 119-242.
- Krishna, Y. R. (2007). Psychological empowerment and organizational commitment. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1-36.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (30), 151-166.

- Kumar, B. P. ve Giri, N. V. (2009).Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment.*The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8 (1), 28-36.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment.*Health Care ManagementReview*, 26 (3), 7-23.
- Lehmann-Willenbrock, N., Lei, Z. ve Kauffeld, S. (2012). Appreciating age diversity and german nurse well-being and commitment: co-worker trust as the mediator. *Nursing & Health Sciences*, 14 (2), 213-220.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. A. ve Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships?.*BAR, Rio de Janeiro*, 11 (4), 476-495.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. (Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 114-139.
- Li, P. P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2011). The contextual antecedents of organizational trust: a multidimensional cross-level analysis. *Management and OrganizationReview*, 8 (2), 371-396.
- Marshall, E. W. (2000). *Building trust at the speed of change: the power of the relationship-based corporation*. New York: Amacom.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995).An integrative model of organizational trust.*Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mccauley, D. ve Kuhnert, K. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16 (2), 265-85.

- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2010). Örgütsel güven. (H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*(ss. 261-273). Ankara: Pegem Akademi.
- Mercurio, A. Z. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature”, *Review, Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilgi Dergisi*, 57, 175-200.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. ve Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225-245.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. (Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?..*Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Mumcu, A.ve Alıcı, İ. (2016). Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfı personeli üzerine bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 25-52.
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama araştırma teknikleri*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 288-316.

- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6 (4), 351-364.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. ve Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (2), 1-10.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.
- Odabaşı, Y. (1999). Anket yöntemi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, 79-97, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Oh, Y. ve Park, J. (2011). New link between administrative reforms and job attitude: The role of interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment. *International Review of Public Administration*, 16 (3), 65-87.
- Öğüt, A. ve Kaplan M. (2011). Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.
- Özdamar, K. (2001). *Spss ile biyoistatistik*. 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I*. Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, 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.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, (15), 394-422.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, D. İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.

- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 17–33.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015). Duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7 (1), 69-85.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemler SPSS uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Paterson, J. M., Gren, A., Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and contextsensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 393–408.
- Polat, F. (2011). *Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1987). *Motivation and work behavior*. 4. Edition. New York: McGraw-Hill.
- Radosavljević, Ž. Čilerdžić, V. Dragić, M. (2017). Employee organizational commitment. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review*, (1-2), 18-28.
- Rahmanimanesh, M., Shahtalebi, B. ve Cheryani, M. Z. (2012). The relationship between organizational trust and organizational learning among faculty members. *Life Science Journal*, 9 (4), 4926-4935.

- Reychav, I. ve Sharkie, R. (2010). Trust: An antecedent to employee extra-role behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2), 227-247.
- Ristig, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. *Management Research News*, 32 (7), 659-669.
- Robbins, S. P. ve De'Cenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of management*. Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sakallı, S. Ö. (2015). Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sharma, P. ve Sinha, V. (2015). The influence of occupational rank on organizational commitment of faculty members. *Management*, 20 (2), 71-91.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in balance: building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Shockley-Zabalak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it means. *Organizational Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Sığırı, 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.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 131-154.
- Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. ve Bruning, E. (2008). The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 16 (1), 55-73.
- Solak, Ö. (2014). *Hemşirelerde algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Solinger, O. N, Olffen, W. ve Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Solomon R. C. ve Flores, F. (2001).*Güven yaratmak*, (A. Kardam, Çev.), İstanbul: Mess Yayınları.
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Suma, S. ve Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9 (17), 41-51.
- Şahbudak, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri: Türk spor örgütü örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri (Manisa ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şakar, A. N. (2010). Örgütsel güven. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 21-40.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.
- Tan, H. H. ve 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.



- Tarkan, G. ve Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 137-152.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 3-18.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, (7), 85-89.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-84.
- Tikici, M. ve Derin, N. (2013). Örgütsel güven. *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, s. 609-626.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, G. S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara: T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No: 724, 1-72.

- Tosun, N. ve Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses?. *Journal of Economics and Management*, 28 (2), 90-111.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 71 (4), 547-593.
- Turunç, Ö. ve Erkuş, A. (2010). İş-aile çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 415-440.
- Tutar, H. (2019). Kurumsal farkındalık, kurumsal davranış ve kişilik ilişkisi. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm> [Erişim Tarihi: 20.12.2019].
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/Ana.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE>. Erişim Tarihi: 02.02.2020.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS veri analizi*. Ankara: DetayYayıncılık.
- Uray, M. (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz eylül üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.

- Uygun, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,(1), 71-85.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent üniversitesi örneği*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünür, M. (2009). Tedarik zinciri yönetim uygulamalarının örgütsel yapıya etkisi üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 559-592.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 29-52.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vural, A.B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü: İletişim, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve 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.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., ve Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1), 28-43.

- Wolowska, A. (2013). Determinants of organizational commitment”, *Human Resources Management & Ergonomics*, 3 (1), 129-146.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ve örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-274.
- Yıldırım, M. C., Ekinci, A. ve Öter, Ö. M. (2012). Eğitim müfettiş yardımcılarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.
- Yıldırım, M. H., İçerli, L. ve Güner, E. (2012). Dış kaynak sağlayan firmalarda çalışanların örgütsel güven ve bağlılıkları arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 251-259.
- Yıldız, D. (2012). *Çalışma yaşamında mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi: Niğde ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Young, L. ve Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 139-155.

- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- Zain, A.Y. ve Gill, R. (1999). A psychometric assessment of the malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure. *Malaysian Management Review*, 1-11.
- Zefeiti, B. S. M. ve Mohamad, N. A. (2017). The influence of organizational commitment on omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 151-160.

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.2.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları.....	70
<b>Tablo 3.3.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları .....	71
<b>Tablo 3.4.</b> Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınların Demografik Özellikleri.....	72
<b>Tablo 3.5.</b> Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	72
<b>Tablo 3.6.</b> Örgütsel Adalet ve Güven Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi..	73
<b>Tablo 3.7.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	74
<b>Tablo 3.8.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	75
<b>Tablo 3.9.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	76
<b>Tablo 3.10.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	77

## EKLER

### Ek1: Anket Formu

Bu anket çalışması, <b>Karabük'teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisini</b> ölçmek için hazırlanmıştır. Bu araştırma tamamen bilimsel bir amaca yönelik olarak hazırlanmış olup, kişisel haklara zarar verici herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, başarı dolu çalışmalarınızın devamını dileriz. Saygılarımızla.	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK Karabük Üniversitesi Tez Danışmanı	İsmail EROL Yüksek Lisans Öğrencisi ismerol@hotmail.com
<b>Yaşınız:</b> .....	
<b>Medeni Durumunuz:</b> ( ) Evli ( ) Bekâr	
<b>Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz:</b> ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü	
<b>Bu işletmedeki göreviniz:</b> .....	
Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz. <b>1- Kesinlikle Katılmıyorum,2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım,4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum</b>	

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ						
1	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır	1	2	3	4	5
2	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
3	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	1	2	3	4	5
5	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	1	2	3	4	5
7	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
8	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
9	Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
11	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
12	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	1	2	3	4	5
14	İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	1	2	3	4	5
15	İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5

16	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
18	Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
19	İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır	1	2	3	4	5
<p>Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz.</p> <p><b>1- Kesinlikle Katılmıyorum,2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım,4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum</b></p>						
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ</b>						
1	Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.					
2	Amirim iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.					
3	Çalıştığım işletmede amirler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
4	Amirim işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.					
5	Amirim işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.					
6	Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.					
7	Amirim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.					
8	Amirim dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.					
9	Çalışma arkadaşlarımın çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.					
10	Amirim kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.					
11	Çalışma arkadaşlarım, amirler yokken dahi işlerini yaparlar.					
12	Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.					
13	Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
14	Amirim bana söylediklerine inanırım.					
15	Çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
16	Amirim teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim.					
17	Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımın bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim.					
18	Çalışma arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır.					
<p>Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz.</p> <p><b>1- Kesinlikle Katılmıyorum,2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım,4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum</b></p>						
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>						
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5



6	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
7	Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9	Şu anda işletmemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10	Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11	Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu veya sorumluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	1	2	3	4	5
16	Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

İsmail EROL 1989 yılında Karabük'te doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Karabük'ün Safranbolu ilçesinde tamamlayıp, Safranbolu Anadolu Lisesi'nden 2007 yılında mezun oldu. 2008 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazanarak üniversite eğitimine başladı. Bir yıl İngilizce olarak hazırlık eğitimi aldıktan sonra bölümüne devam edip, aynı zamanda üniversitenin Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde kısmi zamanlı olarak çalışarak bilgisayar bakım ve onarımı konusunda kendini geliştirdi. 2013 yılında bölümünden mezun olduktan sonra Safranbolu'ya dönüp öğrenci ve personel servisi işletmeciliği yapmaya başladı. Bu süreçte yüksek öğrenim öğrenci yurdu açıp iki yıl kadar işlettikten sonra yurdu kapattı ve halen servis işletmeciliğine devam etmektedir.

### **ADRES BİLGİLERİ**

Adres : Esentepe Mahallesi Hızır Caddesi

Sarıçiçek Sitesi R blok No:29/4

Safranbolu / KARABÜK

Tel : +90 (506) 795 2501

E-posta : ismlerol@hotmail.com