

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLU: BİR AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shoira İbragimova

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

TEMMUZ 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLU: BİR AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shoira İbragimova

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Murat Taha Bilişik

Dr. Öğr. Üyesi Özge Turhan

TEMMUZ 2023

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma boyunca bana desteğini esirgemeyen sayın Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy minnettarlığımı bildiririm.

.



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3. Sınırlılıklar	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Çalışan Örgütsel Bağlılığı Kavramı	6
2.2. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları	7
2.2.1. Uyumluluk Aşaması	7
2.2.2. Tanımlama Aşaması	7
2.2.3. İçselleştirme Aşaması	7
2.3. Bağlılık Modelinin Üç Bileşeni	8
2.3.1. Duygusal Bağlılık	8
2.3.2. Devam Bağlılığı	10
2.3.3. Normatif Bağlılığı	10
2.4. Çeşitli Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ..	11
2.4.1. İşe bağlılık	11
2.4.2. İnsanlara Bağlılık	12
2.4.3. Kendi Kendine Bağlılık	14
2.4.4. Kuruluşa Bağlılık	14
2.4.5. Paydaşlara Karşı Bağlılık	15
2.5. Bireysel Performans	16
2.6. Organizasyonel Performans Kavramı	17
2.7. Örgütsel Bağlılık İle Çalışanın Performansı Arasındaki İlişki	19
2.8. Örgütsel Güven	21
2.8.1. Güvenin Önemi	21
2.8.2. Güven Tanımları	21
2.8.3. Farklı Güven Biçimleri ve Aşamaları	23
2.8.4. Güvensizlik	24

2.8.5. Örgütlerde Güven	25
YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Modeli.....	29
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	29
3.3. Veri Toplama Araçları	29
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	29
3.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği	30
3.3.3. Performans Ölçeği	30
3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	30
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	31
BULGULAR	33
4.1. Betimsel İstatistikler	33
4.2. Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven ve Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri	36
4.3. Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven ve Performans Algısının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Fark Testleri	37
4.3.1. Cinsiyete Göre Fark Analizi	37
4.3.2. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi.....	38
4.3.3. Aylık Gelir Durumuna Göre Fark Analizi.....	41
4.3.4. Samimi (dost, sırdaş) olduğu çalışma arkadaşı Durumuna Göre Fark Analizi	44
4.3.5. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumuna Göre Fark Analizi	45
4.3.6. Çalışma Arkadaşlarını Değerlendirme Durumuna Göre Fark Analizi	49
4.3.7. Yöneticileri Değerlendirme Durumuna Göre Fark Analizi	50
4.3.8. İşyerindeki Konumuna Göre Fark Analizi.....	52
4.3.9. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi	53
4.4. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	56
4.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Algısının Performans Üzerine Etkisi	57
4.6. Kurumsal Bağlılığın Performansa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi	58
4.7. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	58
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	74

Ek-1. Demografik Değişkenler.....	74
Ek-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	75
Ek-3. Performans Ölçeği	77
Ek-4. Örgütsel Güven Ölçeği	78
Ek-5. Samimi (Dost, Sırdaş) Olduğu Çalışma Arkadaş Durumuna Göre LSD Analizi	79
Ek-6. Çalışan arkadaşların Değerlendirilmesine Göre LSD Analizi.....	81
Ek-7. Yönetici Değerlendirilmesine Göre LSD Analizi	83
Ek-8. İşyerindeki Konuma Göre LSD Analizi	86
Ek-9. Eğitim Durumuna Göre LSD Analizi.....	90



KISALTMALAR

ANOVA: Varyans analizi



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler	31
Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım	33
Tablo 3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	33
Tablo 4. Eğitim Duruma Göre Dağılım	33
Tablo 5. Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılım	34
Tablo 6. Samimi (dost, sırdaş) Durumuna Göre Dağılım	34
Tablo 7. Kurumda Çalışma Durumuna Göre Dağılım	34
Tablo 8. İşyerindeki konum Durumuna Göre Dağılım	35
Tablo 9. Çalışma arkadaşlarıyla ilişki durumuna Göre Dağılım.....	35
Tablo 10. Yöneticileriyle ilişki durumuna Göre Dağılım	35
Tablo 11. Oturduğu ev/daire mülkiyetine Göre Dağılım	36
Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistikler	36
Tablo 13. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumları Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	37
Tablo 14. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	38
Tablo 15. Yaş Durumları için LSD Analizi	40
Tablo 16. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	41
Tablo 17. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Samimi (dost, sırdaş) olduğu çalışma arkadaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması .	44
Tablo 18. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi Durumlarına Göre Karşılaştırılması	45
Tablo 19. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumları için LSD Analizi	48
Tablo 20. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çalışma Arkadaşlarını Değerlendirme Durumlarına Göre Karşılaştırılması	49

Tablo 21. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Yöneticileri Değerlendirme Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 22. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşyerindeki Konumuna Göre Karşılaştırılması	52
Tablo 23. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	54
Tablo 24. Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven, Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	56
Tablo 25. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güvenin Performans Üzerine Etkisi	57
Tablo 26 : SÜREÇ Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	58
Tablo 27: Hipotezlerin Değerlendirilmesi	59

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	29
--------------------------------	----



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaca uygun olarak ele alınan değişkenlerin birbirleri ile birlikte değişim ilişkisi, sosyo-demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenecektir. Araştırma, nicel bir araştırma olup ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma İstanbul ilinde Aile işletmelerindeki çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre aile işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda örgüte bağlılık ve güven performansları arasında yüksek ilişki ortaya çıkmıştır. Diğer yandan yaşa, eğitim durumuna, işyerindeki yakın arkadaşlığa ve eğitim durumuna göre farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: örgütsel performans, örgütsel güven, performans, aile işletmesi

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationships between organizational commitment, trust in the organization and individual performance in working adults. In accordance with this purpose, the relationship between the variables considered and the relationship between them and socio-demographic variables will be examined. The research is a quantitative research and is in the relational screening model. The research was carried out on employees in family businesses in Istanbul. According to the results of the research, the emotional commitment of employees in family businesses is high. At the same time, a high correlation has emerged between organizational commitment and trust performance. On the other hand, there were differences according to age, education level, close friendship at work and education level.

Keywords: organizational performance, organizational trust, performance, family business

1. GİRİŞ

Örgütler, değişimin açık hale geldiği bir çağda çalışmakta ve bu nedenle, yalnızca çalışanların yerine getirmekle yükümlü oldukları rol performanslarına bağlı kalmaları halinde işlerini yapmaya devam edemeyecekleri ve bu da yenilikçi bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır (Duarte, 2015). Günümüzde, iş yeri kalitesini yönetme mücadelesi ile birlikte kuruluşlarda performans geliştirme zorluğu artmış ve kuruluşlar arasında hızlanan rekabet, küreselleşme, vatandaşların artan beklentisi, kuruluşların çoğunlukla kaliteyi hedeflemesine yol açmıştır (Akdere, 2006).

Günümüzde giderek daha fazla insan, örgüt teorisi ve yönetim pratiğinin büyük önemi olan örgütsel bağlılığı incelemeye kendini adanmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim, başarı ihtiyaçları ve görev süresi gibi çalışan özellikleri ile ilgili olduğu kanıtlanmış örgütsel bağlılık hakkında birçok teori vardır. Bağlı çalışanların kendilerini bağlılık etmeyen çalışanlardan daha iyi performans gösterdiği yönü yansıtmaktadır (Alkahtani, 2015).

İşletme faaliyetlerinin küreselleşmesi, kurumsal bağlılığı işletme için giderek daha önemli hale getirmektedir. İşletmelerin küreselleşme sürecinin hızla ilerlemesi nedeniyle, işletmeler farklı çalışanlara ve yöneticilere olan etkileşimi ve sadakati göz ardı edemezler. Uluslararası insan kaynakları uzmanları, örgütsel bağlılığın gelişimi konusunda oldukça endişelidir. Örgütsel bağlılık, insan kaynakları alanında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Örgütler, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara sahip olduklarında, açıkça amaç ve hedeflerine hızla ulaşabilirler (Kim, 2005). Gerçekten de, bir örgüte psikolojik olarak bağlanan çalışanların daha tatmin edici ve sırayla daha üretken olması beklendiğinden (Hunter & Thatcher, 2007), örgüt çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaya çalışır (Morrow, 2011). Örgütsel bağlılık, çalışanların performansında köprü rolü oynaması (Berberoğlu & Seçim, 2015) nedeniyle son zamanlarda ümit verici bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır.

Güven kavramı çok geniş bir kavram olup psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin de konusu olmuştur. İş açısından bakıldığında, güven önemli bir iş birliği mekanizmasıdır ve geçerliliği, yeni bir iş ortamında rekabet ortamı ve üstün performans sağlama açısından incelenir. Çünkü artan rekabet ortamına ek olarak günümüzün küresel olarak dönüşen iş hayatında örgütler hem kendilerine olan güveni hem de kendi aralarındaki güveni korumak ve aralarındaki güven kavramını geliştirmek zorundadırlar (Toprak, 2006).

Örgütlerde çalışanların işe ve yönetime şüpheyile bakmamaları için, sürekli değişen ortamların olduğu, belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu alanlardaki örgütler için çalışanların sahip olduğu güven duygusu oldukça önemlidir. Özellikle, çalışanların yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve işletmeye olan güven düzeyi yüksek olduğunda çalışanların moral ve motivasyonları da yüksek olacak ve bu durum işgörenlerin iş performansını artıracaktır. Örgütü başarıya ulaştıracak işbirliği düzeyi, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri, çalışanların örgütlerine olan güvenleri ve örgüte bağlılıkları ile yakından ilişkilidir (Özer & Tursun, 2020).

Genel olarak çalışanların çalıştıkları kurumu benimsemeleri, samimi bulmaları, aidiyet duygusuna sahip olmaları ve birlikte hareket etmeleri bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütlerde bağlılık kavramı ancak örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını belirlemesi ve benimsemesi ile mümkündür. Bu hedefler güçlü motivasyon ile birleştiğinde örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Bireyler, örgütün amaç ve ilkelerini benimseyerek, emirleri hakkıyla yerine getirmeli, örgütün vizyonunu benimsemeli, yani değerlerini korumalıdır.

Güven kavramı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıksa da, bireysel ve örgütsel güven kavramı birbirinden farklıdır. Kişisel güven; bireylere özgüdür ve bireyler arasındaki farklılıklar veya benzerlikler sonucunda değişir. Örgütsel güven; ancak bireylerden çok kurumlara odaklıdır (Yücel, 2006). Yapılan araştırmalar, güvenin örgütlerde işlem maliyetlerini düşürmek, örgütsel öğrenmeye yardımcı olmak, çalışanlar arasında işbirliği yapmak, sorumluluğu artırmak, performansı artırma eğiliminin bir parçası olma isteğini artırmak gibi sonuçlar doğurduğunu göstermiştir (Çubukçu & Tarakçıoğlu, 2010). Örgütsel alanda yapılan güven çalışmaları, örgütsel kontrole ve özellikle fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir

mekanizma olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı ve aidiyet duygusu hissettiği örgüte olan bağlılığıdır (İnce, 2015). Örgütsel bağlılık, bireyler ve örgüt arasındaki uyumun bir bileşenidir (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007). Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği güçtür (Nartgün & Menep, 2010). Örgütsel bağlılık kavramı için çok farklı tanımlar yapılsa da pek çok ortak noktaları olduğunu söylemek mümkündür. Birçok tanımda çalışanlar ile örgüt arasında sadakat, özdeşleşme, güven, sorumluluk, aidiyet ve ortak hareket etme gibi kavramlar vurgulanmaktadır.

Örgütsel performans, “başarılı performansın” birçok farklı yorumuyla sonuçlanan birçok farklı seçim bölgesi tarafından değerlendirilebilir. Örgütsel performansın bu perspektiflerinin her birinin benzersiz olduğu iddia edilebilir. Ayrıca, her organizasyonun kendine özgü koşulları vardır ve bu da performans ölçümünü doğası gereği durumsal hale getirir. Bu konuların her ikisi de araştırmacılar için problemlidir, çünkü teori oluşturma, geniş bir spesifik örnek yelpazesinde doğru olan belirli bir fenomeni (genellikle bir modelde bağımlı bir değişkenin değeri olarak temsil edilir) açıklayan veya tahmin eden iddiaların yapılmasını ve test edilmesini içerir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaca uygun olarak ele alınan değişkenlerin birbirleri ile birlikte değişim ilişkisi, sosyo-demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenecektir. Ek olarak, değişkenler arası yor dayıcı ilişkiler ile aracı değişkenler araştırılacaktır.

Bu amaca uygun olarak belirlenen hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1: Çalışan kadınlar ve erkekler arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Yaş değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 3: Eğitim durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 4: Gelir durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 5: şu andaki çalışma süresi değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 6: Çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Çalışanlarda kurumsal bağlılık ve örgüte güven bireysel performansı yordamaktadır.

Hipotez 8: Kurumsal Bağlılığın Performansa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi bulunmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada çalışan yetişkinlerde ilgili yazında birlikte ele alınmayan kurumsal bağlılığı, kuruma güveni ve bireysel performansı değişkenleri arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiştir. Literatürde bu üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu üç değişkenin birbiriyle olan ilişkisini inceleyen çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt düzeninin kurulmasında etkisi son yıllarda artan bir ilgiye ulaşan güven, örgütsel başarının, istikrarın ve çalışan refahının sağlanmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması ancak çalışanlarının örgüte bağlılığı ile mümkündür. Örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli faktör çalışanların örgütlerine duydukları güvendir. Özellikle örgüt teorisi ve araştırmalarında önemli bir rol oynayan güven, hem çalışanlar hem de örgütler için önemlidir.

1.3. Sınırlılıklar

Belirlenen örneklem grubu tarafından verilen cevapların bireylerin kendi beyanlarına dayalı olması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Ayrıca;

- a. Araştırma belli bir zaman aralığında yapılacağından, süreç içinde örneklem grubunun algı, düşünce ve tutumlarının değışebileceğı düşünöldüğönde, araştırma yapıldığı zaman ile sınırlı olacaktır.
- b. Veriler Şubat 2023 ile Mayıs 2023 arasında toplanmıştır
- c. Araştırmada ölçmek istenen çalışan yetişkinlerde kurumsal bağılılık, kurum (örgüt)'a güven ve bireysel performans arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular, kullanılan ölçeklerin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.
- d. Araştırmaya katılanların yaş sınırı 19-70 yaş arası ve bir kurumda çalışma şartı ile sınırlıdır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çalışan Örgütsel Bağlılığı Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, yıllar boyunca birçok araştırmacı tarafından büyük ilgi görmüştür. Örgüt bağlılığı, bireylerin örgütlere karşı hissettikleri duygu miktarı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte katılım düzeyine atıfta bulunduğu belirtilmektedir. Çalışanların örgütün ortak hedeflerine ulaşmak için birbirleriyle işbirliği yapan çalışanlar olarak görülmektedir. Çalışanların örgütün misyonuna, değerlerine, standartlarına ve hedeflerine inandıkları için örgütte daha fazla kaldıklarını ve çalışanların iş için ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda güçlü bir arzuya sahip olduklarını savunurken. Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve örgütün aidiyet düzeyinin artmasına yol açan en önemli kaynağın kendisi olduğunu hissetmektedir (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı çalışanların ulaştıkları hedeflere göre ölçmüşlerdir; örgütün amaçlarına, misyonuna ve hedeflerine ulaşma arzusuna sahip olmalıdır (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Ayrıca, bağlılığın çalışanların örgütte meydana gelen değişiklikleri ne kadar kabul ettikleri ile ölçüldüğünü görmüştür. Aynı bakış açısına sahip olmakla birlikte, örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütte meydana gelen değişikliklerden sonraki tutumu, daha spesifik olmak gerekirse, yapılanları kabullenme düzeyi anlamına geldiğini de savunmuşlardır. Değişim ve çalışanların organizasyonda zaman zaman meydana gelen değişikliklere açık olup olmadığı. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin bazı değişiklikler yapmak istediklerinde ihtiyaç duydukları en önemli faktör çalışan bağlılığıdır (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnysky, 2007).

Fu ve Deshpande (2013), bağlılığın değişiklikleri kabul etme düzeyiyle ölçülmediğini, ancak çalışanların örgütteki özdeşleşme düzeyiyle ölçtüğünü buldukları için yukarıdaki araştırmacılarla aynı görüşe sahip değillerdi. (Suparjo ve Darmanto, 2015) bağlılığın, çalışanların örgüt değerlerine inanması olduğunu da bulmuştur. Ayrıca, çalışanların çalıştıkları süre boyunca örgütleriyle kurdukları ilişki olarak tanımlamıştır.

Vakola ve Nikolaou (2005), bireylerin örgüte girdiklerinde ihtiyaç duydukları şeye sahip olmayı beklediklerini ve örgüt bireye ihtiyaçlarını sağladığında örgüte bağlı

olacaklarını savundu. Ayrıca bağıllığı üç boyutta tanımlamışlardır, birincisi örgütün değer ve standartlarının kabul edilmesi, ikincisi çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapma isteği ve ekstra çaba sarf etmesi ve sonuncusu güçlü istektir. Örgüte güçlü bir şekilde ait olan bir üye olmaktır. Ayrıca, bağıllığın örgütteki çalışanların tutumu olduğunu ve birçok faktörle ölçülebileceğini savunmuştur.

2.2. Örgütsel Bağıllığın Aşamaları

Araştırmacılar örgütsel bağıllığın üç aşaması olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışanın bağlı olma nedeni bir aşamadan diğerine farklılık gösterir. Üç aşama aşağıdaki gibidir (Akram, Afzal, & Ramay, 2017):

2.2.1. Uyumluluk Aşaması

Uyum ya da değişim aşaması, bireyin örgütün standart ve değerlerine inandığı için değil, örgütten ödül ve terfi aldığı için örgüt standartlarına uygun performansla hareket ettiği, dolayısıyla örgütün bağıllığını kazandığı aşamadır. Bu aşamadaki bireylerin örgütten aldıkları ödüllerin sayısına bağlıdır.

2.2.2. Tanımlama Aşaması

Özdeşleşme aşaması, örgütteki bireyin örgütle güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ve bu örgütün üyesi olmaktan gurur duyduğu örgüte ait olma açısından tanımlanmaktadır. Stinglhamber ve diğerleri (2015) çalışmalarında, akademisyenlerin çoğunun örgütün bireylerin kendilerini tanımlayabildikleri ilk ve en önemli yer olduğunu savunduklarını ve ayrıca örgütün özdeşleşme aşaması ile duygusal bağıllık arasında pozitif bir ilişki bulduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, özdeşleşme aşamasındaki çalışanların bağıllığı uyum aşamasından farklıdır çünkü bu aşamadaki çalışanlar örgütlerine karşı sahip oldukları aidiyet düzeyi nedeniyle örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek duyarlar. (Stinglhamber & Marique, 2015)

2.2.3. İçselleştirme Aşaması

Bu aşamayı, çalışanların inandıkları ve değer verdikleri örgüt ile eşleşme aşaması olarak tanımlamışlar, yaptıkları çalışmada bu aşamanın bağıllığın son aşaması olduğunu, çünkü burada çalışanların örgütte kalmak istemelerinden dolayı bu aşamayı belirtmişlerdir. kuruluşlarıyla aynı değerleri paylaşırlar. Yani, daha önce de belirtildiği

gibi, bir aşamadan diğerine farklılık gösteren bağlılık aşamaları, çalışanlar önce ödül için, daha sonra örgüte ait olduklarını hissettikleri için ve son olarak da örgüte ait olduklarını hissettikleri için kalmak isterler. Kuruluşlarıyla aynı değerleri paylaştıkları için kalmak isterler (Akram, Afzal, & Ramay, 2017).

2.3. Bağlılık Modelinin Üç Bileşeni

Örgütsel bağlılık konusu, akademisyenler için her zaman popüler bir konu olmuştur. 1980'lerden bu yana çoğu bilim insanı örgütsel bağlılık teorilerini incelemektedir. Ancak bu tanımların çalışılması konusunda fikir birliği olmaması, aynı zamanda bağlılık ölçütlerinin kullanılmasıyla daha karmaşık hale gelmesi nedeniyle, birçok model ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılığın tanımına ilişkin araştırmaların tümü üç benzerliğe sahiptir. Bunlar (Adnan, Nhaily, & Wang, 2018):

- ❖ Örgüte duygusal bağlanma,
- ❖ Örgütten ayrılmayla ilgili maliyet algısı ve
- ❖ Örgütte kalma zorunluluğudur.

Her şeyden önce, araştırmacıların çoğu bağlılığı örgüte yönelik duygusal bir yönelim olarak yorumlamaktadır. Bunun bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte karşı tutumu, amaç ve değerlere duygusal bağlılığı ile ilgili olduğunu düşünmektedirler. İkinci olarak, bağlılıklar kararlara sürekli katılım veya ilgili maliyetlerden ayrılma ile bağlantılı olduğunda, devam eden bir bağlılık vardır. Son olarak, bazı araştırmacılar, yaşam boyu bağlılıkların, örgüte etik sadakat ve bağlılığın sürdürülmesi olarak yorumlanabileceğine inanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili yukarıdaki üç ortak nokta, Duygusal, sürekli ve normatif bağlılık olarak yorumlanabilir. Bu üç bağlılığın tamamı psikolojik bir durumu ifade eder, aynı zamanda çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişki ve örgüt üyelerinin elde tutulması üzerinde de etkiye sahiptir (Meyer ve Allen, 1991)

2.3.1. Duygusal Bağlılık

1982'de duygusal bağlılığın dört kategori içerdiğini keşfedilmiştir. Bunlar (Joiner & Bakalis, 2006):

- ❖ Kişisel özellikler,

- ❖ Yapısal özellikler,
- ❖ İşle ilgili özellikler ve
- ❖ İş deneyimi.

İlk olarak, kişisel özellikler açısından bakıldığında, çalışanlar kişisel mesleki etik, kişisel sorumluluklar ve kişisel sorumluluklar gibi birçok nedenden dolayı söz vermeye isteklidirler. İş ilgi alanları vb. tüm bunlar, çalışanların söz verme istekliliklerinin farklı olduğunu kanıtlamak için kullanılabilir. Ayrıca, çevresel faktörler de bireysel bağlılıklara katkıda bulunmuştur. Kişisel özellikler çevreyle ne kadar iyi karışırsa tepki o kadar aktif olur ve bunun tersi de geçerlidir.

İkincisi, yapısal özellikler aynı zamanda çalışan bağlılığı ile de ilişkilidir. Çoğu araştırmacı örgütsel yapı ile bireysel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha az doğrudan incelemesine rağmen, örgütsel yapı ile kişisel bağlılık arasındaki ilişki dolaylıdır. Çalışan ve sübjektif arasındaki ilişki, çalışanların örgütteki rollerinin netliği örgütsel yapı ile ilişkilidir, bu nedenle örgütsel yapı çalışanın duygularını dolaylı olarak etkileyebilir, dolayısıyla çalışanların duygusal bağlılığını etkileyebilir.

Üçüncüsü, işle ilgili özellikler de bireysel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Amirlerden destek, meslektaşlardan destek ve kaynaklara erişim, bireysel bağlılığı etkileyen işle ilgili özelliklerdir (Joiner ve Bakalis, 2006). Araştırmalar, çalışan bağlılığının örgütsel destekten güçlü bir şekilde etkilendiğini ve çalışanların etkili bağlılıklara uygun olarak destekleyici kuruluşlara geri dönme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, meslektaşlarla kurulan dostane ilişki, çalışanların etkili bağlılıkları üzerinde aynı etkiye sahiptir ve bu da çalışanların güçlü bir etkin bağlılığa sahip olmasını sağlayabilir.

Kaynaklar, çalışanlar için işle ilgili çok önemli özelliklerdir. Kaynaklara erişim, çalışanların örgüte etkili bir bağlılık gösterip göstermediğini etkileyebilir. İşle ilgili kaynaklar arasında ofis alanı, fotokopi olanakları, idari destek ve bilgisayar kullanımı yer alır (Joiner ve Bakalis, 2006). Kaynaklara erişim, çalışanların işi tamamlamasını kolaylaştırabilir ve çalışanların öz yeterliliğini geliştirebilir.

Son olarak, bireysel ve örgütsel özelliklerle karşılaştırıldığında, iş deneyimi ve etkili bağlılık üzerine yapılan araştırmalar arasındaki boşluk çok büyüktür. Etkin bağlılığı etkileyen kabaca iki tür iş deneyimi vardır; bunlar, çalışanların psikolojik ve

fiziksel rahatlık gereksinimlerinin tatmini ve çalışanların işteki rekabet gücüdür. çalışanlar (Meyer ve Allen, 1991).

2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılıkları, örgütün sürekli çalışması için bireylerin gereksinimleridir, bu tür bağlılıklar genellikle faydaya dayalıdır. Tepkiye yönelik devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin algısıdır ve maliyeti artırabilecek her şey, devam bağlılığının ön koşulu olarak görülebilir. Birey örgütte ne kadar uzun süre çalışırsa, o kadar fazla fayda elde edilir ve bireylerin kaynaklara erişme kolaylığı artar. Bu, örgütte iş ne kadar uzun süre yapılırsa, o kadar çok fayda alacağı, daha spesifik beceriler kazanılacağı ve kişisel ilişkilerin oluşması ve örgütte yüksek derecede kıdem olacağı anlamına gelir. Çalışanlar işlerinden ayrıldıklarında sahip oldukları her şeyi kaybederler ve var olan kaynaklarını korumak için örgüt için çalışmaya devam ederler (Şahin & Kavas, 2016).

Devam bağlılığı yaş ve hizmet süresinden etkilenir. Daha genç çalışanların örgütte çalışırken örgütten ayrılma olasılığı daha yüksektir, çünkü daha az iş deneyimine sahiptirler ve örgütten ayrılmanın maliyeti, yoğun iş deneyimi olan yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Ayrıca devam bağlılığı, örgütün yatırımlarının sayısından veya büyüklüğünden de etkilenir. Örgütler yatırımların sayısını veya boyutunu artırdığında, pazardaki diğer alternatiflerin çekiciliği azalacak, örgütün çalışanlar için çekiciliği artacak ve çalışan bağlılığı artacaktır. Son olarak, iş doyumu da çalışanların devam bağlılığını etkileyen bir faktör haline gelmiştir (Hoş & Oksay, 2015). Çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olduklarında, çalışanın işten ayrılma maliyeti ne kadar yüksekse, çalışanın devam taahhüdü vereceği ve örgütte çalışmaya devam edeceği anlamına gelir.

2.3.3. Normatif Bağlılığı

Meyer ve Allen'a (1991) göre, normatif bağlılık üzerine daha az araştırma vardır ve ampirik olmaktan çok teorik gelişmeler vardır. Normatif bağlılık, bireyler ve örgütler arasındaki bağlantıdır. (Bergman, 2006), normatif bağlılığın dayanağının, örgütün çalışanları teşvik etmeye istekli olması olduğuna inanır. Çalışanlar, bir kuruluşa girmeden veya bir kuruluşa katılmadan önce toplum tarafından dayatılan düzenleyici baskıya tabidir. Çalışanlar sosyal normları takip ederek ödüllendirilebileceklerine inandıklarında, normatif bağlılıklarda bulunmaya istekli

olacaklardır. 1980'lerde normatif bağlılık, örgütte kalma zorunluluğu olarak görülüyordu. yirmi yıl sonra, bazı akademisyenler artık normatif bağlılığın çalışanların ve kuruluşların karşılıklı olarak faydalı olduğunu ima ettiğine inanıyor (Bergman, 2006).

2.4. Çeşitli Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bazı araştırmacılar, bağlılığın örgütsel performanslara yönelik ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştir. Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki güçlü ilişkinin çalışanların bireysel performanslarında var olduğuna inanmaktadır. Satış elemanlarını örnek olarak alalım, çalışanların kişisel performansları ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır). Bu nedenle, organizasyona yönelik kabul, bütünlüğü ve etkili performansı artırmada hayati bir rol oynar.

Hersey ve Blanchard (2005) işe, insanlara, kendi benliğine, örgüte ve paydaşa yönelik bağlılığa dayalı olarak örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörleri tartışmışlardır. Bunlar alimler tarafından şu şekilde ileri sürülmektedir (Hersey & Blanchard, 2005):

2.4.1. İşe bağlılık

Meyer ve Allen'a (1997) göre, normatif bağlılık üzerine daha az araştırma vardır ve ampirik olmaktan çok teorik gelişmeler vardır. Normatif bağlılık, bireyler ve örgütler arasındaki bağlantıdır (Bergman, 2006), normatif bağlılığın dayanağının, örgütün çalışanları teşvik etmeye istekli olması olduğuna inanır. Çalışanlar, bir kuruluşa girmeden veya bir kuruluşa katılmadan önce toplum tarafından dayatılan düzenleyici baskıya tabidir. Çalışanlar sosyal normları takip ederek ödüllendirilebileceklerine inandıklarında, normatif bağlılıklarda bulunmaya istekli olacaklardır. 1980'lerde normatif bağlılık, örgütte kalma zorunluluğu olarak görülüyordu. Yirmi yıl sonra, bazı akademisyenler artık normatif bağlılığın çalışanların ve kuruluşların karşılıklı olarak faydalı olduğunu ima ettiğine inanıyor (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Çalışan memnuniyeti, bir çalışanın işi değerlendirmesidir ve organizasyon için her zaman önemli bir konu olmuştur. Peng ve ark. (2014) çalışanın işine karşı hissettiği duygu olarak tanımlamıştır. Ancak, çok az kuruluş çalışanlarının iş tatminini birinci

öncelik haline getirmiştir (Bhatti & Qureshi, 2007). Kuruluşlar, çalışanların daha üretken ve yaratıcı bir işvereni seçmeye daha meyilli olduklarını henüz fark etmemiştir. Bu nedenle çalışanlar, işverenlerin kendilerinden memnun olabileceklerini ve işten mutluluk alabileceklerini düşündüklerinde, çalışanlar bir bağlılıkta bulunmaya isteklidirler.

Ayrıca Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg'e (2008) göre iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma oranı birbiriyle bağlantılıdır. İşinden tatmin olan çalışanların daha üretken olduklarını ve örgütte kalma isteklerinin daha yüksek olduğunu, bunun da işten ayrılma oranını etkilediğini, işinden memnun olmayan çalışanların ise işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu savunmuşlardır. .

2.4.2. İnsanlara Bağlılık

Çalışanların kişilerarası iletişiminin ve iş arkadaşlarının birçok yönünün olumlu olması, çalışanların kişisel ve çevresel faktörlerinin olumlu durumda olduğunu ve örgüte bağlılık göstermeye istekli olacaklarını göstermektedir. Böyle bir bağlılık insanlara bağlılıktır.

Bağlılık düzeyini etkileyen kişisel faktörlerden bazıları çalışanın cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyidir. Al-Ajmi (2006), işyerinde kadın ve erkek bağlılıkları arasında bir fark olup olmadığını test etmek için beş kuruluştaki 436 çalışan üzerinde bir çalışma yapmış, ancak sonuç, cinsiyete göre bağlılık düzeyi arasında bir fark olmadığını göstermiştir. Khalili ve Asmawi'nin (2012) sonuçları, erkekler ve kadınlar arasındaki bağlılık farkının sadece normatif bağlılığa dayandığını gösterirken, kadınların erkeklerden daha fazla normatif bağlılığa sahip olduğunu bulmuşlardır. Çalışanların yaşları da bağlılığı etkileyen ana kişisel faktörlerden biridir. Ayrıca, çalışanların yaşları ile bağlılıkları arasındaki ilişkiyi keşfetmek için bir araştırmayı incelediler. Altı büyük şirketten 3000 çalışan, 31-45 yaş arası ve 45 yaş üstü çalışanların örgütte kalma isteğinin 30 yaş altı çalışanlara göre daha fazla olduğunu tespit ettiler.

Eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisi farklı görüşler alırken, Manríquez, Ramírez ve Guerra (2010) çalışanların eğitim düzeyi arttıkça bağlılıkları azaldıkça düşük eğitilmiş çalışanların bağlılık derecesini incelediklerini savunmuşlardır. seviyesinde ve bu çalışanların organizasyonda daha fazla kaldıklarını bulmuşlardır.

Ayrıca çevresel faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Birinci çevresel faktör iletişimdir. Aşırı kişilerarası iletişim, çalışanın duygu

değişimine neden olur, aşırı duygusal genişleme ve kayıplara neden olur ve sonunda kişisel başarının düşmesine ve iş tükenmişliğinin azalmasına yol açar.

Çoğu çalışma, çevresel faktörlerin iş tükenmişliğinin doğrudan nedeni olduğunu göstermektedir. Meslektaşlar veya müşteriler fark etmeksizin başkalarıyla iletişim, ruh halinde değişikliklere yol açabilir. Aşırı maruz kalma, sorunların, hayal kırıklıklarının ve hatta çatışmaların ana nedenidir ve bu olumsuz duygusal değişim iş tükenmişliğinin ana faktörüdür. Bu tür olumsuz ruh hali değişimlerinde, çalışanlar işe devam etme taahhüdünde bulunma konusunda isteksiz davranmakta, hatta olumsuz duygusal kaynakların bulunduğu çalışma ortamından daha çabuk kaçmak istemektedir.

Aksine algı ve tutum bireyler için çok önemlidir. İletişimin kalitesi örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Ayrıca, toplam kalite yönetimine dahil olan örgütlerde iletişimin örgütsel bağlılığı %59'luk bir farkla güçlendirdiğini bulmuştur. İyi iletişim, çalışanların işle ilgili bilgileri ve görevle ilgili bilgileri almalarını sağlar. Bu da duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan organizasyona bağlılık düzeylerini artırır (Ibdour & Altarawneh, 2014).

Ayrıca, çalışanlar ve liderler arasındaki iyi iletişim, çalışma ortamını iyileştirebilir, böylece iş tükenmişliğini azaltabilir ve nihayetinde çalışanların örgüte bağlanmasını sağlayabilir. Avolio ve diğerlerine (2004) göre, liderlerin çalışanların bağlılık düzeylerini artırmada büyük etkisi vardır. Dönüşümcü lider, takipçilerine iletişim kurma fırsatı vererek onları etkiler ve aynı zamanda takipçilerine ihtiyaçları hakkında düşünceleri için alan verir ve ihtiyaçlarını ifade edebilmeleri için onlara daha geniş bir alan sunar, bu da onların bağlılık düzeylerinin artmasına neden olur (Walumbwa & Lawler, 2003). Dönüşümcü liderin takipçileri, örgüt için ne kadar önemli olduklarından emin olduklarından, örgütlerine karşı her zaman büyük bir duygu ve duygu beslerler.

Dejoy ve diğerleri (2010) tarafından öne sürülen bir diğer çevresel faktör de güvenlik iklimidir. Güvenlik ikliminin çalışanların bağlılık düzeylerini artırmada önemli bir rol oynadığını, örgütlerin çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı sağladıkça ve çalışanların güvenliğini öncelikleri arasında tuttukça, çalışanın bağlılık düzeyi arttıkça bulduklarını savunmuştur. (DeJoy, Della, Vandenberg, & Wilson, 2010)

2.4.3. Kendi Kendine Bağıllık

Bağıllık, örgüt ile birey arasında bir değişim ilişkisi kuracak ve çalışanlar bunun karşılığında örgüte kenetlenecektir. Bir değişiklik yapıldığında, örgütün değişikliğinin yönü çalışanın bağlılığını etkileyecektir. Çalışanlar, değişimi kabul etmeye ve aynı zamanda örgüte bağlılık göstermeye isteklidirler. Örgütün çıkarları, çalışanların kişisel çıkarlarıyla çelişirken, çalışanlar kişisel çıkarları için örgüte olan bağlılıklarından vazgeçeceklerdir (Vakola & Nikolaou, 2005).

Çalışanlar, kendi yeteneklerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve iş ihtiyaçlarını karşılayan bir iş ortamı bulmak için örgüte gelirler. Bir kuruluş, bireylerin özel ihtiyaçlarını, becerilerini ve beklentilerini karşılayabildiğinde, çalışanların bağlılığı giderek daha fazla olacaktır. Böyle bir bağlılık, çalışanların sömürülmesi anlamına gelmemekte, çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul etmesi, örgüte gönüllü olması ve örgütte yer alma arzusu taşıması anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgüt, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabildiğinde, çalışanlar kendilerini onların gelişimine adanmış olacaklardır (Vakola ve Nikolaou, 2005). Whitener (2001), insan kaynakları yönetiminin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaktan sorumlu olduğunu, gelişimsel değerlendirme, terfi, ücretlendirme ve eğitim programı gibi insan kaynakları yönetiminin birçok uygulamasının çalışanların bağlılığı ve motivasyonunda hayati bir rol oynadığını savunmuştur. çalıştıkları takdir edilir, örgütte kalma istekleri artar ve bunun tersi de geçerlidir (Whitener, 2001).

2.4.4. Kuruluşa Bağıllık

Örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda çalışmada, bazı insanlar çalışanların örgütün kimliğinden dolayı bağlılıkta bulunduğu inanmakta ve örgütün yüksek tanınırlığı, çalışanların çalışmaya devam etmek için gönüllü bir bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Hup Chan, 2006). Örgütün kimliği, çalışanların deneyimlerini anlamalarına, fikirlerini organize etmelerine, stratejiler geliştirmelerine ve nihayetinde bir kişisel başarı duygusu elde etmelerine yardımcı olabilir. Örgütsel özdeşleşme örgütte kalma niyetiyle ilgilidir. Benzer şekilde, iş tatmini de örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkilidir (Myers & Oetzel, 2003). İş girdisi ve iş motivasyonu da örgütsel özdeşleşme ile ilişkilidir.

İnsani gelişmeye etkili iletişimin eşlik ettiğini, bunun da organizasyonun çalışanları organizasyona dahil ettiği ve çalışanların organizasyon için çalışmaya

gönüllü olacağı anlamına geldiği ortaya çıkarılmıştır. Bir ekip birlikte çalışırken, bir kişi baskıyı fark edebilir. Bu tür bir baskı, üyelerin birlikte çalışma süresini artırabilir. Kişisel özdeşleşme, bireylerin dikkatini karmaşık bir sürece çekebilir ve sonunda bireylerin örgütün üyesi olmasını sağlayabilir. Bu nedenle, gelişmekte olan bir organizasyon için üyeler, organizasyonu yüksek oranda tanıdıkları için organizasyona bağlı kalmaya isteklidirler (Hup Chan, 2006).

2.4.5. Paydaşlara Karşı Bağlılık

Örgütsel bağlılığın önemli bir grubu paydaştır. Paydaş teorileri için pek çok bilim insanı büyük çaba sarf etmiş olsa da, birçok önemli bağlantı hala eksiktir ve bu teoriler, paydaş teorileri ile ilişkilidir. Örgütsel özdeşleşme ve bağlılıktır. Paydaş teorileri, şirketin paydaşların davranışlarını etkileyecek olan çıkarların, yani örgüte olan bağlılığın temel bileşenlerini analiz etmesi gerektiğini göstermektedir (Carmeli, Gilat, & Weisberg, 2006).

Farklı paydaşlar, çalışanlar için farklı öneme sahiptir, dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılıkları değişen derecelerde etkilenecektir. Farklı paydaş grupları, kuruluş hakkında farklı bir izlenim yaratabilir, bu, çalışanların kuruluşa çalışmaya devam etme taahhüdünde bulunmaya istekli olup olmadıklarını etkileyecektir. Örneğin, bir satış elemanı bir müşteri ile iyi bir ilişkiye sahip olduğunda, bu çalışanlar kuruluş için çalışmaya devam etmeye istekli olacak ve tedarikçi ile olan ilişki de onların kuruluş hakkındaki izlenimlerini etkileyecektir (Carmeli vd., 2006).

2.5. Bireysel Performans

Performans, çalışılan fenomenle ilişkili bağlamsal bir kavramdır. Organizasyonel finansal performans bağlamında performans, bir organizasyonun finansal durumundaki değişikliğin veya yönetim kararlarından ve bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanmasından kaynaklanan finansal sonuçların bir ölçüsüdür. Bu sonuçların algılanması bağlamsal olduğundan, performansı temsil etmek için kullanılan ölçütler, gözlemlenen kuruluş(lar)ın koşullarına göre seçilir. Seçilen ölçütler, iyi ya da kötü elde edilen sonuçları temsil eder.

Bireysel performans, çalışanların örgütün belirlediği ilkeler çerçevesinde görevi tamamlama biçimi olarak tanımlanır ve örgüt başarısına katkı düzeyi ile ölçülür. Yeh ve Hong (2012), çalışan performansının işin niteliği ve niceliğinde ortaya çıktığını, bunun da çalışanların performansının üretkenliklerine benzer olduğu anlamına geldiğini savunur. Carlson ve ark. (2006) ücretlendirme, işe alım paketi, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirmenin çalışanların performansını artıran en iyi faktörler arasında olduğunu belirtmişler ve insan kaynakları yönetiminin temel sorumluluklarından birinin çalışanların performanslarını vermelerini sağlamak olduğunu savunmuşlardır. faktörler örgütte çalışanlara bağlıdır (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006).

Liwei ve Erdong'a (2011) göre Bireysel performans ikiye ayrılır, birincisi bireylerin çıktıları ve yaptıkları, ikincisi ise bireyin görevlerini yerine getirirken sergilediği tutumdur. Bireysel performans, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışan her bir çalışanın faaliyetlerini içerir, bu faaliyetler doğrudan veya dolaylı olarak kabul edilse bile, bireyin herhangi bir doğrudan veya dolaylı eylemi örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyeceğindendir. Ayrıca, çalışan performansı, örgütün çalışanlardan işi yaparken beklediği davranışlardır. Çalışanların performansı, çalışanların görevi nasıl anladıkları, bunu yapma yeteneklerinin ne olduğu ve onu tamamlamak için ne kadar çaba sarf ettikleridir.

Çalışanın iş performansının araştırmacılar tarafından tartışılan çeşitli boyutları vardır, bu boyutlar aşağıdaki gibi tartışılır (Adnan, Nhaily, & Wang, 2018):

- ❖ İşe özgü görev yeterliliği: bireyin ana görevi ile ilgilidir.
- ❖ İşe özgü olmayan görev yeterliliği: buradaki görevler bireylerden istenmez, ancak kuruluşun onlardan yapması beklenir.

- ❖ Yazılı ve sözlü iletişim: bireylerin işi yapmak için mesajı alma becerilerine ve mesajı meslektaşlarına nasıl net bir şekilde ilettiklerine bakılır.
- ❖ Gösterme çabası: görevin tamamlanması sırasında çalışanların bağlılık düzeyine bakılır.
- ❖ Kişisel disiplini sürdürmek: bireyin kuruluştaki kurallara göre nasıl davrandığına bakılır.
- ❖ Akran ve ekip performansını kolaylaştırma: ekip çalışmasına bireysel katılımın derecesi ve ekip çalışmasını desteklemeye nasıl katkıda bulunduğuyla ilgilidir.
- ❖ Denetim: denetim gerektiren işi dahil edilir.
- ❖ Yönetim veya yönetim, denetime ihtiyaç duymadığı işi içerir.

2.6. Organizasyonel Performans Kavramı

Genel olarak, örgütsel performans kavramı, bir örgütün ortak bir amaca ulaşmak amacıyla insan, fiziksel ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü birliği olduğu fikrine dayanır. Varlıkları sağlayanlar, yalnızca varlıkların alternatif kullanımlarına göre karşılığında aldıkları değerden tatmin oldukları sürece bunları kuruluşa bağlılık edeceklerdir. Sonuç olarak, performansın özü değer yaratmaktır. Katkıda bulunan varlıkların kullanımıyla yaratılan değer, varlıklara katkıda bulunanların beklediği değere eşit veya daha yüksek olduğu sürece, varlıklar kuruluşa sunulmaya devam edecek ve kuruluş var olmaya devam edecektir (Barney, 2002). Bu nedenle, kaynak sağlayıcı tarafından tanımlandığı şekliyle değer yaratma, herhangi bir kuruluş için temel genel performans kriteridir. Bu değer nasıl yaratıldığı, yönetimdeki ampirik araştırmaların çoğunun özüdür. Tersine, bu değer nasıl ölçüldüğü bu araştırmanın özüdür..

Kurumsal performans, bir organizasyonun önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre ölçülen gerçek çıktısını veya sonuçlarını içerir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için ne kadar iyi yaptığı ile de anlaşılabilir. Bir organizasyonun yöneticilerinin, gelişen gelişmelere ayak uydurmak için hangi değişiklikleri getirebileceklerini bilmek için organizasyonlarının performans oranını bilmesi çok önemlidir. Performans bilgisi olmadan, organizasyon yöneticilerinin organizasyonda tam olarak ne zaman değişiklik yapılması gerektiğini bilmesi zor olacaktır. Geçmiş

literatürlerden, performans çok karmaşık bir kavram olarak görünmektedir. Performansın nasıl değerlendirildiğine daha fazla dikkat edilmelidir (Virgina, 2009).

Üstün performans, işin etkili ve verimli bir şekilde yapılması anlamına gelir. Örgütsel performans, bir örgütün sorun çözme kapasitesini ve dış veya iç davranış bilimcisi uygulayıcılarının veya bazen adlandırıldıkları şekliyle değişim araçlarının yardımıyla dış çevresindeki değişikliklerle başa çıkma yeteneğini geliştirmeye yönelik uzun vadeli bir çabayı ifade eder. Chen ve arkadaşlarına (2002) göre örgütsel performans, girdilerin çıktılara dönüştürülmesi yoluyla hedef başarılarıyla ilgilidir. İçerik perspektifinden bakıldığında, performans tamamen ekonomi, verimlilik ve etkinlikle ilgilidir. Etkili ve minimum maliyet (ekonomi), sonuç ve elde edilen sonuç (etkinlik), gerçekleşen ve etkin maliyet (verimlilik) arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Bir kuruluş, performansına, kârına, satış hacmine, pazar payına ve zaman sınırları içinde kalmasına bağlı olarak erişebilir. (Chen, Anne, & Tsui, 2002)

Araştırmacılar, performansın ne olduğu konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Örgütsel performans, yönetim araştırma çevrelerinde bir sorun olmaya devam etmektedir. Performans, belirli bir programlanmış faaliyetin verimliliği ve etkililiği olan ünlü 3E ekonomisine eşitler (Storey, 2013). Ayrıca, açıklamasına göre, organizasyonel performansın bir firmanın çıktılarının üç özel alanını kapsadığını belirtir:

- ❖ Finansal performans (karlar, varlıkların getirisi, yatırımın getirisi),
- ❖ Ürün pazar performansı (satışlar, pazar payı) ve
- ❖ Hissedar getirisi (toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer, vb.).

Örgütsel performans, örgütün kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşma yeteneğidir. Örgütsel performansı, amaç ve hedeflerine göre ölçülen bir kuruluşun gerçek çıktısı veya sonuçları olarak koyabiliriz. Performans, üretkenlikle karıştırılmamalıdır; Juel'e (2019) göre verimlilik, belirli bir sürede tamamlanan iş hacmini gösteren bir orandır. Performans, üretkenliğin yanı sıra kalite, tutarlılık, etkililik, verimlilik ve diğer faktörleri içerebilen daha geniş bir göstergedir (Juel, 2019).

Chien ve arkadaşlarına (2002) tarafından yapılan bir araştırma, liderlik stilleri ve ortamı, iş tasarımı, örgüt kültürü, güdü modeli ve insan kaynakları politikaları olmak üzere örgütsel performansı belirleyen beş ana faktör olduğunu bulmuştur.

Performans kavramı hem neyin başarıldığını hem de nasıl başarıldığını açıklar ve birkaç farklı şekilde ölçülebilir. Neyin başarıldığını ölçmenin en bariz yolu ve birçok çalışmada kullanılan yaklaşım, genellikle finansal sonuçlar (karlılık) veya verimlilikle ilgili olan temel performans göstergelerine atıfta bulunmaktır. Örgütsel yetenek veya etkinliğin niteliksel değerlendirmelerine büyük ölçüde dayanmalıdır (Nworgu, 2006).

Organizasyonel Performans

Performans, stratejik yönetim de dahil olmak üzere, yönetimin çoğu dalında yinelenen bir temadır ve hem akademisyenler hem de pratik yöneticiler için ilgi çekicidir. Performans, faaliyetlerin nihai sonucudur, stratejik yönetim sürecinin fiili sonuçlarını içerir. Stratejik yönetim uygulaması, organizasyonun performansını iyileştirme yeteneği açısından gerekçelendirilir (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009)

Örgütsel performans, amaçlanan çıktılara (veya amaç ve hedeflere) göre ölçülen bir kuruluşun gerçek çıktısını veya sonuçlarını içerir. Richard ve arkadaşlarına göre. (2009) örgütsel performans, firma sonuçlarının üç özel alanını kapsar:

- ❖ Finansal performans (karlar, varlıkların getirisi, yatırımın geri dönüşü, vb.);
- ❖ Ürün pazar performansı (satışlar, pazar payı, vb.); ve
- ❖ Hissedar getirisi (toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer, vb.).

Farklı sektörlerdeki firmaların karşı karşıya kaldığı çok sayıda rekabet ortamında, yalnızca satışlar, karlar veya nakit akışı gibi mutlak finansal rakamları bilmek, firmanın rakiplerine kıyasla ne kadar iyi performans gösterdiği bağlamında bakılmadığı sürece çok aydınlatıcı değildir. Bu nedenle, çok çeşitli sektörlerden örneklenen kuruluşlar için firma performans değerlendirmeleri yaparken bir sektör karşılaştırması yaklaşımı kullanmak önemlidir.

2.7. Örgütsel Bağlılık İle Çalışanın Performansı Arasındaki İlişki

Önceki çalışmalar, örgütsel bağlılık ile çalışanların performansı arasında farklı bir ilişki bulmuştur. Meyer ve arkadaşları. 2002'de üç tür bağlılık ile örgütsel performans ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yürütmüşlerdir. Duygusal bağlılığın bireysel performansla en güçlü ilişkiye sahip olduğunu ve normatif bağlılığın da çalışanların performansı ile pozitif bir ilişkisi

olduğunu ancak duygusal bağlılığın aynısı olmadığını, devam bağlılığı ise çalışanların performansı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Ancak Memari, Mahdieh ve Marnani (2013) yaptıkları çalışmada, üç tür bağlılığın çalışanların performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Pakistan'da 153 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yürüttükleri başka bir araştırma, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuş, ancak üç tür bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisini karşılaştırdıklarında normatif bağlılığın çalışanın performansı üzerinde en güçlü etkiye sahiptir. Clarke (2006), duygusal bağlılığın çalışanın performansı ile pozitif, devam bağlılığının ise çalışanın performansı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.



2.8. Örgütsel Güven

2.8.1. Güvenin Önemi

Güven, diğer insanlara olan bağımlılıktan kaynaklanmaktadır. Diğer bireylerin hizmetlerini gerektiren ihtiyaçlarımız olduğu için güven kavramını ve neleri içerdiğini işlenmesi gerekir. Bugüne kadar, bireysel ve/veya örgütsel etkililiği sürdürmek için kişiler arası güven ilişkilerinin önemini tartışan birkaç bilim insanı olmuştur. Araştırmacılar, güvenin organizasyonlarda koordinasyon ve kontrolü etkilediğine dair kanıtlar bulmuşlardır. Birbirine bağımlı aktörlerin birlikte çalışmasını gerektiren günümüzün bazı karmaşık sistemlerinde etkili bir şekilde çalışabilmek için, bu tür aktörler arasındaki güvenin temel bir faktör olduğu ileri sürülmüştür (McAllister, 1995). Hem yöneticiler hem de çalışanlar her gün hem belirsizlik hem de karmaşıklık içeren çalışma koşullarıyla karşı karşıyadır. Birbiri arasındaki etkili koordineli eylemi sürdürmek için, güven veya karşılıklı güven mevcut olmalıdır.

Güvenin önemine ilişkin temel argüman, güvenin organizasyonlar içindeki ve arasındaki işlem maliyetlerini azaltabilmesidir. Açıklama, güvenilirlik seviyesinin etkilendiği ve bir şekilde oportünizme bağlı olduğu gerçeğinde yatmaktadır. Fırsatçılık, kontrol, izleme ve diğer işlem maliyetleri üzerindeki optimal harcamaların bir fonksiyonudur. Ayrıca, Dekker (2003, s 46), bir partnerin iyi niyetine ve mevcut yeteneklerine duyulan güvenin, ilişkinin kontrol sorunları ile kontrol mekanizmalarının kullanımı arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde etkileyebileceğini savunmaktadır.

2.8.2. Güven Tanımları

Güven terimi “birinin birine veya bir şeye güvenilebileceğine olan inancı” olarak tanımlanır. Bu ilk bakışta bariz ve anlaşılır görünebilir, ancak gerçek şu ki güvenin her durumda geçerli tek ve evrensel bir tanımı yoktur (Gillespie 2003, s 3).

Güveni açıklamaya ve tanımlamaya yönelik farklı girişimler bulunmaktadır. Bununla birlikte, kavramı ve terimin genel resmini daha iyi anlamak için bazı ortaklıklar çizilebilir. Birden fazla tanımda sıklıkla bir dizi faktör yer alır ve kavrama katkıda bulunmak için en yaygın faktörlerin bir özeti verilir. İlk olarak, tanımların çoğunda beklenti terimi kullanılmaktadır. Mayer ve diğerlerine göre (2002), bu

bağlamdaki beklentiler, başka bir kişiye (yani kayyuma) güvenmek isteyen kişinin olumlu beklentilerini üç farklı faktöre dayalı olarak oluşturmaları anlamına gelir;

- 1) Güvenilenin farklı durumlardaki kapasiteleri ve becerileri,
- 2) Güvenilenin nezaket ve iyi niyeti ve
- 3) Güvenilenin yükümlülüklerini yerine getirme arzusu.

Beklentiler kelimesini bir başkasının davranışına olan inanç ve bu kişinin davranışı temelinde hareket etme isteği olarak tanımlanmaktadır. En yaygın tanımların çoğu, açıklamalarının merkezi bir parçası olarak beklentiler kelimesini kullanmayı seçtiği için, güvenin - en azından araştırma ve teori bağlamında - başkalarının davranışlarına ilişkin beklentilere dayandığı sonucuna varılabilir (Arnason, 2012).

İkincisi, konuyla ilgili son araştırmaların arkasındaki yazarlardan bazıları, güven tanımında güvenlik açısından önemli bir bileşen olarak bahsetmektedir. Bu durumda güvenin, güvenenin, güvenenin savunmasızlığından faydalanmayacağına dair bir beklenti olarak anıldığını iddia edilmektedir. Savunmasızlığı, bir kişinin çok değer verdiği ve başka bir kişinin davranışlarından kısmen veya tamamen etkilenebilen mal veya şeyler olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik açığı, öznel ve nesnel güvenlik açığı arasında bir ayrım yapılması gerektiğinin altını çizen Gillespie'ye (2003, s 3-4) göre merkezi bir öneme sahiptir. Nesnel bir bakış açısıyla, dahil olan insanlar ne olursa olsun, bir durumun savunmasızlık üzerinde aynı etkiye sahip olduğu tahmin edilebilir. Öte yandan öznel savunmasızlık, ilgili kişilerin daha önceki güven deneyimlerini içerdiği için nesnel savunmasızlıktan farklıdır (Gillespie 2003, s 3-4).

Güvenlik açığıyla bağlantılı olarak, güven tanımlarında ortak olan üçüncü bir faktörde risktir. Başka bir deyişle, güvenilene karşı savunmasız olmaya istekli olmak, güvenilenin güvenenin savunmasızlığından olumsuz bir şekilde yararlanma riskini almak olarak tanımlanabilir (Biljsma-Frankema ve Costa 2003, s 5).

Güvenin, daha önceki araştırmacıların da düşündüğü gibi, başka bir tarafa karşı savunmasız olma isteği olduğunu savunmaktadır. Bu tanımı diğerlerinden ayıran şey, güvenme arzusunun ortaya çıktığı yerde ele almak için dört boyutun sunulmasıdır; yeterlilik, açıklık, ilgi ve güvenilirliktir. Beklentilere ek olarak, kırılganlık ve risk - belirsizlik, yukarıda sunulan tanımlardan güveni tanımlamada merkezi bir rol verilmiştir. Başkalarının niyetleri, değerleri, ilgileri ve davranışları hakkındaki

belirsizlik yüksek olduğunda, güvenmek daha da zorlaşır (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). Başka birine güvenme kararı alan kişi, güvendiği kişinin lehte mi yoksa aleyhte mi davranacağı konusunda bir yargı ile karşı karşıyadır. Açıkçası, bu karar bir miktar belirsizlik içerecektir.

2.8.3. Farklı Güven Biçimleri ve Aşamaları

Farklı yazarlar, güvenin farklı biçimlerini ve aşamalarını ve bir ilişkide zaman içinde nasıl geliştiğini öne sürmüşlerdir. İki bireyle yeni bir ilişkinin nasıl geliştiğine dair bir teori tasarlandığında, ilk aşama caydırıcılık temelli güvendir. Bu durum, bireylerin o davranışın gelecekteki sonuçlarının ne olacağına bağlı olarak hareket edecekleri ve davranacakları gerçeğine dayanmaktadır. Başka bir deyişle, insanlar yapmazlarsa ne olacağından korkarak belirli bir şekilde hareket edecekler, dolayısıyla risk altındaki olası cezalardan korkmaktadırlar (Arnason, 2012).

Bazı araştırmacıların hesap temelli güven olarak adlandırdıkları eklemeye bu görüşü paylaşmaktadır. Sadece cezalandırılma korkusunun değil, aynı zamanda güvenilir davranmamaktan ödülleri kaybetme riskinin de bir faktör olduğunu görmektedir. Güvenilir, diğer bir deyişle dürüst olma itibarı, her türden iş adamının sahip olmak isteyeceği değerli bir varlıktır. İlişkinin bu aşamasında, güvenin eksik ve nispeten savunmasız olduğu ve tek bir davranış hatasının büyük hasara neden olabileceği söylenmektedir (Dietz, Den, & Deanne, 2006).

Araştırmacılara göre bir sonraki güven biçimi bilgiye dayalı güvendir. Bu durum, bireylerin diğer taraf hakkındaki bilgilerini toplantılar, veri toplama ve partinin yıllar boyunca davranışlarını kaydetme yoluyla geliştirdiği “bahçıvanlık” ile karşılaştırılır. Bu aşamada güven daha güçlüdür ve güvenen kişinin güvenin geçici olarak kırıldığı olayları affetme ve unutma olasılığı daha yüksektir. Bilgiye dayalı güven kavramının çeşitli boyutları olduğu ileri sürülmüştür. Bu boyutlar, güvenmeniz beklenen kişi hakkındaki bilgilerden, bu bilgilerle bu kişinin yakın gelecekte muhtemelen nasıl davranacağını tahmin etme yeteneğine ve yeteneğine kadar uzanır. (Das & Teng, 2001).

Analize dayalı güven yelpazesinin diğer tarafında, tanımlamaya dayalı güven gelmektedir. Bu güven, iki taraf birbirini yüksek bir seviyeye kadar anladığında, diğer tarafın neye ihtiyaç duyduğuna ve ne istediğine dair bir tür karşılıklı anlayışa sahip olduğunda var olur. Bir ilişkinin bu aşamasında, taraflardan biri diğer tarafa kendi

temsilcisi olarak hizmet etmesi ve çıkarlarını koruması konusunda tamamen güvenebilir. Bunun yanı sıra taraflar kendilerinden ne beklendiğini ve karşı tarafın güvenini sürdürmek için nasıl davranmaları gerektiğini de bilirler.

Güveni farklı biçimlere ayırmanın bir başka yolu da Das ve Teng'de (2001, s 255) McAllister'a göre güvenin ya biliş temelli ya da duygu temelli olmasıdır. Biliş dayalı güven, plan yapmayı ve başkalarının davranışlarını nasıl hesapladığınızı ifade ederken, duyguya dayalı güven, bir kişinin iyi niyeti ve sorumlu olma isteği ile ilgilidir (Das & Teng 2001, s 255). Ayrıca, Das ve Teng'de (2001, s 256) tarafından tartışılan, güven için nispeten geniş iki terim yeterlilik güveni ve iyi niyet güvenidir. Yetkinlik güveni, teknik olarak yetkin rol performansı beklentisi olarak adlandırılırken, iyi niyet güveni, sosyal ilişkilerimizdeki bazı kişilerin, diğerlerinin çıkarlarına kendilerinin üzerinde özel bir ilgi gösterme konusunda ahlaki yükümlülükler ve sorumluluklara sahip olduğu beklentisi olarak tanımlanır.

Dietz ve Den Hartog (2006, s 558) güvenin üç farklı bölümünü inanç, karar ve eylem olarak güven ifade ettiler. Bir inanç olarak güven, karşı taraf ve kişinin onunla olan ilişkisi hakkındaki öznel, toplu ve kendinden emin iknadır. Bu da karşı tarafın olası eylemlerinin kendisi için olumlu sonuçları olacağı varsayımına yol açacaktır. Güveni bir inanç olarak açıklamamanın alternatif bir yolu, karşı tarafın güvenilirliğinin değerlendirilmesidir. (Dietz & Den Hartog 2006, s 558-560).

Ayrıca, bir karar olarak güven, bir tarafın birine gerçekten güvenme kararı vermesidir ve araştırmacılar bunu diğerlerinin güvenilirliğine olan inancın tezahür ettiği aşama olarak tanımlarlar (Dietz , Den Hartog 2006, s 560). Mayer ve diğerleri ve Rousseau ve diğerleri, Dietz ve Den Hartog'un (2006, s 559) iddia edildiği gibi, bu kararı "kendini savunmasız hale getirme isteği" olarak tanımlamışlardır.

2.8.4. Güvensizlik

Güven teriminin birçok tanımı olduğu gibi, güvensizlik terimi de vardır. Başka birinin davranışına ilişkin kendinden emin olumsuz beklentiler ifadesi şeklinde tanımlanır. Ayrıca zarar verici eylemlere ilişkin olumlu beklentiler tanımına da atıfta bulunurlar ve bu güvensizlik, bireylerin bu beklentilere dayalı olarak koruma eylemi yapmak için rasyonel bir şekilde hareket etmelerine izin verir. Düşük güvensizliğe karşı yüksek güvensizliği tanımlamanın farklı yolları vardır. Düşük güvensizliği tanımlamak için korku yok, şüphecilik yok, sinizm yok, düşük izleme ve uyanıklık yok

terimlerini kullanmaktadır. Ayrıca, yüksek güvensizliği korku, şüphecilik, sinizm, ihtiyatlılık ve tetikte olma ve uyanıklık olarak tanımlamaktadırlar (Kramer, 2009).

Birine güvenmek ya da güvenmemek, bir kişi olarak sahip olunan özelliklerle ilgilidir. Ayrıca bireyleri, çok fazla ve kolayca güvenenler ve yeni ilişkilere girerken çok güvensiz olanlar olarak ikiye ayırır. Güven ve güvensizlik, tüm sosyal sistemlerde sosyal ilişkilerde var olan birimlerdir ve her zaman bir bireyin diğer bir bireye güvenip güvenmeyeceği konusunda vermesi gereken bir karar vardır. Kramer (2009, s 6), bu karara güvenmek (yani, bir sömürücüyle karşı karşıyaysak kendimizi kötüye kullanma olasılığına açmak) ve diğer yandan güvenmemek (yani, tüm faydaları kaçırmak) arasında verdiğimiz bir seçim olarak ifade etmektedir.

Güven kırıldığında, yol açan sonuçlar farklı biçimler alabilir. Güven ihlallerine karşı intikam fantezileri, hiçbir şey yapmama, özel yüzleşme, kimlik restorasyonu, sosyal geri çekilme, kan davası ve affetme dahil olmak üzere birkaç olası tepki sunulmaktadır. Araştırmacılar, failin değil, kurbanın (yani ihanete uğrayan kişinin) güveni geri kazandığını savunmaktadır. Bu, affetmede güç olduğu sonucuna götürür.

2.8.5. Örgütlerde Güven

Örgütler insanın var olmasıyla anlam kazanır. Sürdürülebilir iş anlayışının oluşmasında örgütte çalışanların iletişim ve etkileşimi gereklidir. Sürdürülebilir ilişkilerin temelinde güven unsuru yer alır. Bu anlamda güven, örgütün sürdürülebilir başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Güven, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin olma ve olumlu beklentilerde bulunma durumudur. Bireyin, grubun veya örgütün ilişki içinde olduğu diğer kişi, grup veya kuruluşların doğru kararlar vermesi ve etik ilkeler doğrultusunda davranması beklentisidir (Altuntaş, 2008).

Güven, insanın doğal ihtiyaçlarından biri olarak ifade edilebilir. Her insan hayatının her alanında kendini güvende hissetmek isteyebilir. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin ikinci basamağında yer alan “güvenlik ihtiyaçlarının varlığı, güvenlik faktörünün insan için önemini açıkça ortaya koymaktadır (Koçel, 2005).

Güven, insan ilişkilerindeki öneminden dolayı pek çok araştırmada konu olarak seçilmiştir. Sosyologlar, iktisatçılar, psikologlar ve yönetim bilimlerindeki araştırmacılar güven konusuna yönelmişler ve kavramı derinlemesine araştırmışlardır (İşcan & Sayın, 2010). Sözü edilen araştırmacılar, sürdürülebilir iş ilişkilerinin

geliştirilmesi için güven faktörünün oldukça önemli olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır.

Son yıllarda güven konusu üzerinde durulmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Karmaşıklaşan iş dünyası, ikili ilişkilerin önemini oldukça artırmış ve bu ilişkilerin en ideal şekilde yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Baek & Jung, 2015). İlgili ilişkilerin yönetiminde ideal olarak güven oldukça önemli bir yer tutmaktadır ve çalıştıkları örgüte karşı olumlu tutum geliştirmede ve örgütsel performansta önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe örgütsel güven kavramı çeşitli bakış açılarıyla tanımlanmış ve kapsam olarak çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Dolayısıyla kavramla ilgili çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Örgütsel güven bazen örgütler arası, bazen örgütler ile çalışanlar ve bazen de çalışanlar arasındaki güven olarak tanımlanmaktadır (Nedkovski, Guerci, De Battisti, & Siletti, 2017).

Örgütsel güven, çalışanın güven ve destek duygusu, işverene karşı dürüst olacağına ve sözünü tutacağına olan inancı, tüm ilişkilerin kalbi ve tutunma aracı olarak ifade etmektedir (Ng, 2015). Ayrıca, çalışanların örgütün faaliyetlerine ilişkin risk algısı ile ilişkilendirmektedir. Buna göre, çalışanlar arasında örgütsel güven düzeyi, faaliyet alanına ilişkin risk algısı düşük olduğunda artış göstermektedir. Ng (2015), örgütsel güveni, bireyin örgüte ilişkin olumlu tutum sergilemesi olarak tanımlamış ve örgütsel güven düzeyi yüksek olan bireylerin çeşitli riskleri üstlenebileceğini ifade etmektedir.

Nedkovski ve ark. (2017), örgütsel güvenin etik boyutunu ele alıyor. Örgütte etik iklimin oluşmasının örgütsel güven düzeyini olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadırlar. Yöneticiler sözlerini tuttuklarında çalışanların örgütsel güven düzeylerinin artacağı iddia edilmektedir.

Örgütsel güveni farklı şekilde ele alınmaktadır. Buna göre, örgüt işini gerçekleştirmede yeterli ve başarılı olduğunda bireylerde örgütsel güven oluşmaktadır. Ashnai ve ark. (2016), iş dünyasında güvenin çok önemli bir konuma sahip olduğunu vurgulamaktadır. Hem örgüt içinde çalışanlar arasında hem de örgütler arasında güvenin yerini irdelerler. Kuruluşların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gizli ilişkilerin önemine dikkat çekerler. Toplumsal değişimin önemine, kaynak

bağımlılığına ve işlem maliyeti yaklaşımlarına dikkat çekerek, güven zemininin dinamik bir ortamda oluşturulması gerektiğini iddia etmektedirler.

Örgütsel güven, çalışanların kuruluş tarafından verilen desteğe ilişkin algısını temsil eder; örgütte karşılıklı saygı ve güven temelinde oluşan bir olgudur. Bir çalışanın örgütün verdiği desteği algılaması, yöneticilerinin dürüst olacağına ve sözlerinin arkasında duracağına olan inancı anlamına gelir ve hem yatay hem de dikey örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Ng 2015). Başka bir ifadeyle örgütsel güven, bir çalışanın bir belirsizlik ve riskle karşı karşıya kalması durumunda, örgütün bağlılıklarının ve davranışlarının tutarlılığına olan inancını ifade etmektedir.

Kısaca örgütsel güven, çalışanın çalıştığı örgüte karşı duyduğu güven eğilimini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin oluşmasında en önemli etkenler paylaşılan değerler, açıklık ve özerklidir. Örgütsel güven, örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Güven kültürünün henüz oluşmadığı örgütlerde hem çalışanlar arasında hem de çalışanlar ile yönetim arasında bir güven ilişkisinden söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle örgüt kültüründe güvene dayalı bir algının benimsenmesi çok faydalı olabilir. Bu konudaki temel faktör, yönetimin çalışanları ne ölçüde desteklediğidir (Mouzas, Henneberg, & Naude, 2007).

Örgütsel güven, yöneticilere, örgüte ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven olarak kategorize edilebilir. Yöneticiye duyulan güven, güven ortamını doğrudan etkiler. Yöneticilerin sorun çözme konusunda yeterliklerinin hissedilmesi veya yöneticilerin çalışanların sorunlarının çözümünde yardımcı bir tutum benimsediği vizyonu, yöneticilere duyulan güven için oldukça önemlidir. Çalışan, yöneticiyi kurumun temsilcisi olarak gördüğünden, sahip olduğu güven tüm kuruma atfedilir (Perry & Mankin, 2007).

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisini artıran uygulamalardan biri de kontrolün sadece yöneticiye bırakılması yerine çalışanlarla paylaşılmasıdır. Yönetime güvenen çalışanlar, yönetimin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya eğilimlidirler ve haklarının ve çıkarlarının suiistimal edilmeyeceğinden emindirler. Dürüstlük ise tüm iş bağlantılarında olduğu gibi örgüt içi ilişkilerde de olması gereken bir özelliktir. İnsanlar dürüst olmayan yöneticileri veya liderleri takip etmezler (Ashnai ve ark. 2016).

Bireysel güvenin örgütsel güvene dönüşmesinde temel etken olan örgüte duyulan güven, çalışanların kurumsal faaliyetlerin sağlam temeller üzerine oturduğuna ve doğru bir şekilde işlediğine olan inancını ifade etmektedir. İşletmeler tarafından bu inanç özellikle ekip çalışmasında sinerji yaratacak ilişkisel bir zemine oturtulmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar arasında çok yönlü iletişimin sağlanması ve örgütteki bilgilere her an herkesin ulaşabilmesi, örgüte duyulan güvenin kurumsallaşmasını sağlayacaktır. Örgüt yapısı ve insan kaynakları politikalarının kiris üzerinde olması hem yüksek güven ortamı oluşturmakta hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artırmaktadır (Altuntaş 2008).

İş arkadaşları arasındaki güven, çalışanların birbirlerine duydukları güveni ifade eder. İlgili güveni etkileyen ve örgütsel güven ortamı sağlayan bireysel faktörler, güven eğilimi, mizaç, değerler ve tutumlardır. Çalışanların genel güven eğilimi, diğer çalışanların nasıl davranacağını tahmin etme olasılığı ve örgütsel ortamın bireysel beklentiler üzerindeki etkisiyle oluşur. Bireyin geçmiş deneyimler ve beklentiler ışığında geliştirdiği değerler, işletmenin kültürü ve hedefleri ile paralellik gösterdiğinde güven olgusu olumlu yönde etkilenir (Baek, Jung 2015).

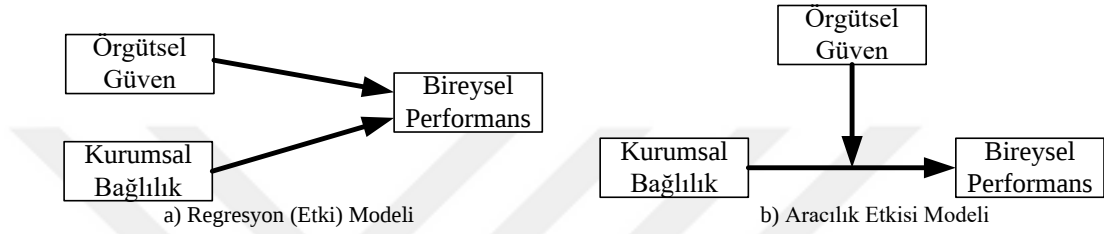
Baek ve Jung (2015), kişilerarası güvenin artmasıyla birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artacağını ve dolayısıyla örgütsel güvenin olumlu yönde etkileneceğini iddia etmektedir. Ashnai ve ark. (2016), kişilerarası güven ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışma sonucunda kişiler arası güvenin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yüksek olması, çalıştıkları örgüte çeşitli yararlar sağlamaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olması sonucunda yaşanan gelişmeler aşağıda sıralanmıştır (Polat, 2009):

- ❖ Örgütsel adalet düzeyi artar.
- ❖ İş doyumunda artış yaşanır.
- ❖ Çatışma ve iş stresi azalır.
- ❖ Örgütsel bağlılık ve vatandaşlık düzeyi artar.
- ❖ Risk almayı teşvik eder.
- ❖ Bilgi alışverişi kolaylaşır.
- ❖ Güven ortamında kişi ve gruplar daha verimli çalışır.
- ❖ Çalışan verimliliği artar.

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, çalışan yetişkinlerde örgütsel bağlılık, örgüte güven ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği nicel bir araştırma olup ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul'da yaşayan 19-70 yaş üzerindeki erişkin bireylerdir. Uygulama İstanbul ilinde çalışan 237 yetişkin ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada basit tesadüfi olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılıklı örnekleme temel olarak olasılık kuramına dayanmaktadır (Lewis, 2015). Olasılık kuramına göre, evrendeki her öge eşit seçilme şansına sahiptir ve örneklem seçiminde eşit olasılık sağlamak ise olasılıklı seçimlerle mümkün olmaktadır. Basit rastgele örnekleme de denilen tesadüfi örneklemede evrendeki öğelerin her olası birleşiminin, örneklem içinde yer alması için eşit bir ihtimali vardır (Baltacı, 2018).

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kardeş sayısı, aylık gelir durumu, anne-baba eğitimi, yaşadığı yer, arkadaş sayısı ve oturduğu yere ait sorulardan oluşan demografik soruların olduğu kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ölçülmesinde Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanterinin kısa formu kullanılmıştır. Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu” ise 12 önermeden oluşmaktadır. Her bir önerme deneklerin beşli bir Likert ölçeği üzerinden puanlandıracakları cümlelerden oluşmaktadır. Dolayısı ile skorlar 5 değerine yaklaştıkça örgütsel güven düzeyi en yükseğe çıkmakta, 1 değerine yaklaştıkça ise en düşük düzeye inmektedir. Biri bilişsel, diğeri duygusal güven olmak üzere iki faktör ve 12 maddeden oluşan ölçekte duygusal güven boyutundaki bir madde her iki faktöre de yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte bazı sorulardan (1,2,3,7,8,9,11. Sorular-bilişsel boyut) yüksek puan beklenirken ters kodlu olan diğerlerinden (4,5,6,10,12. Sorular-duygusal boyut) düşük puan gelmesi örgütsel güven düzeyinin yüksek çıkmasına olanak sağlayacaktır (Cummings ve Bromiley, 1996: 307).

3.3.3. Performans Ölçeği

Linda Kopmansa tarafından 2014 yılında geliştirilen ve Gözcü (2019) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Bireysel İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Bireysel İş Performansı Ölçeği (Measuring Individual Work Performance) işletmelerin verimliliği ile rekabet yeteneğini etkileyen, takım ve örgüt performansında çalışanın önemini ölçmeye yönelik çalışmasından yola çıkılmıştır. Katılımcıların görev performansına karşı bakış açılarını tespit etmeye yönelik 7 soru ve katılımcıların bağlamsal performansa karşı bakış açılarını tespit etmeye yönelik 12 soru bulunmaktadır (Gözcü, 2019). Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından çalışanların örgütlerine duydukları güven düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması Han ve diğerleri (2018) tarafından yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, eğitim ve işletme örgütlerinde çalışanın örgütsel bağlılıklarını ölçmek için sıklıkla kullanılan ölçeklerden biridir. Ölçek 24 maddeden ve üç boyuttan (Duygusal -7 madde, Devam -5 madde ve Normatif) oluşmaktadır (Han, Dağlı, & Elçiçek, 2018). Cronbach-Alpha değerleri

incelendiğinde; 1. boyut .80, 2. boyut .73, 3. boyut .80 ve toplam ölçekte .88 çıkmıştır. Üç alt ölçeğin her birinde sekiz soruya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 1,2,3,4,5,6,7,8. ifadeler duygusal bağlılık boyutunu, 9,10,11,12,13,14,15,16. ifadeler devam bağlılık boyutunu, 17,18,19,20,21,22,23,24. ifadeler normatif bağlılık boyutunu ölçmeye yöneliktir. 5’li likert ölçeği ile (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) veriler toplanmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar bağlılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma konusuna karar verilirken geçerliliği kanıtlanmış ölçekler belirlenmiştir. Belirlenen ölçeklerde yer almayan ve araştırma konusu ile ilgili olduğu düşünülen bilgileri elde etmek için sosyodemografik form kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar internet üzerinden Google Formlar aracılığıyla paylaşılan formu doldurmuşlardır.

İstatistik analizlerin IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) testi ile test edilmiştir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

			Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu			,309	,158	,085	,315
Devam Bağlılık Alt Boyutu			-,162	,158	-,428	,315
Normatif Bağlılık Alt Boyutu			,426	,158	-,367	,315
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği			,699	,158	,738	,315
Görev Performansı Alt Boyutu			-,784	,158	1,506	,315
Bağlamsal Performans Alt Boyutu			-,219	,158	-,397	,315
Performans Ölçeği			-,219	,158	-,397	,315
Bilişsel Alt Boyutu			-,460	,158	-,064	,315
Duyuşsal Alt Boyutu			-,065	,158	-,698	,315
Örgütsel Güven Ölçeği			-,087	,158	,155	,315

Araştırmada ele alınan değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını incelemek için basıklık ve arpıklık değerlerine bakılmıştır. Hair ve arkadaşları (2013) arpıklık ve basıklık değeri +1.0 ile -1.0 arasında olduğu zaman dağılımın normal olduğunu ve parametrik testlerle analiz yapılabilceğini ifade etmektedir. Ayrıca arpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu zaman normal dağılım gösterdiği kabul edilip ona göre parametrik testler yapılabilceği de ifade edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu çerçevede örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeylerinin normallik varsayımına göre uygun olduğu görülmüş ve parametrik analizlerin uygun olduğu değerlendirilmiştir.



BULGULAR

4.1. Betimsel İstatistikler

Araştırmanın katılımcıların sosyo-demografik özelliklere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Kadın	106	44,7	44,7	44,7
Erkek	131	55,3	55,3	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 55,3'ünü erkek, % 44,7'sinin kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
18-24 arası	10	4,2	4,2	4,2
25-31 arası	32	13,5	13,5	17,7
32-38 arası	56	23,6	23,6	41,4
39-45 arası	56	23,6	23,6	65,0
46 ve üzeri	83	35,0	35,0	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 23,6'sının 32-38 ve 39,45 yaş arası ve % 35'inin 46 ve üstü oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4. Eğitim Duruma Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
İlkokul Mezunu	8	3,4	3,4	3,4
Ortaokul Mezunu	13	5,5	5,5	8,9
Lise Mezunu	57	24,1	24,1	32,9
Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	26	11,0	11,0	43,9
Üniversite Mezunu (Lisans)	101	42,6	42,6	86,5

Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	32	13,5	13,5	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 42,6'sının Üniversite Mezunu (Lisans) mezunu ve % 24,1'inin Lise Mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
9.500 TL'ye kadar	20	8,4	8,4	8,4
9.501 TL ile 15.000 TL arası	67	28,3	28,3	36,7
15.001 TL ile 25.000 TL arası	80	33,8	33,8	70,5
25.001 TL ile 35.000 TL arası	44	18,6	18,6	89,0
35.001 TL ve yukarısı	26	11,0	11,0	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 33,8'inin 15.001 TL ile 25.000 TL arası ve %28,3'ünün 9.501 TL ile 15.000 TL arası gelirinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Samimi (dost, sırdaş) Durumuna Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Hiç yok	14	5,9	5,9	5,9
1-3 arası	134	56,5	56,5	62,4
4-6 arası	37	15,6	15,6	78,1
7-10 arası	31	13,1	13,1	91,1
11 ve yukarı	21	8,9	8,9	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 56,5'inin 1-3 arası Samimi (dost, sırdaş) arkadaşı olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 7. Kurumda Çalışma Durumuna Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
1-5 yıl arası	73	30,8	30,8	30,8
6-10 yıl arası	42	17,7	17,7	48,5
11-15 yıl arası	35	14,8	14,8	63,3
16-20 yıl arası	37	15,6	15,6	78,9
20 yıl ve yukarı	50	21,1	21,1	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 30,8'i 1-5 yıl arası ve % 21,1'i ise 20 yıl ve üzeri bu kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 8. İşyerindeki konum Durumuna Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	92	38,8	38,8	38,8
Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	43	18,1	18,1	57,0
Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	68	28,7	28,7	85,7
Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	34	14,3	14,3	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 38,8'inin Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb) ve %28,7'sinin Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9. Çalışma arkadaşlarıyla ilişki durumuna Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Kötü	2	,8	,8	,8
Ne kötü ne iyi	36	15,2	15,2	16,0
İyi	152	64,1	64,1	80,2
Çok iyi	47	19,8	19,8	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %64,1'inin iyi olduğu ve %15,2'sinin ne iyi ne kötü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Yöneticileriyle ilişki durumuna Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Çok kötü	6	2,5	2,5	2,5
Kötü	6	2,5	2,5	5,1
Ne kötü ne iyi	42	17,7	17,7	22,8
İyi	133	56,1	56,1	78,9
Çok iyi	50	21,1	21,1	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 56,1'inin iyi olduğu ve %17,7'sinin ne iyi ne kötü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11. Oturduğu ev/daire mülkiyetine Göre Dağılım

Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Bana ait	105	44,3	44,3	44,3
Kiracıyım	85	35,9	35,9	80,2
Aile Konutu	47	19,8	19,8	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 44,3'ünün kendisine ait olduğu % 35,9'unun kiracı olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven ve Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri

Aşağıdaki tabloda örgütsel güven, performans ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	N	Min	Maks.	Ort	SS
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	237	2,1	5,0	3,433	,5443
Devam Bağlılık Alt Boyutu	237	1,50	5,00	3,2489	,68591
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	237	2,13	5,00	3,2521	,65560
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	237	2,38	4,92	3,3114	,44647
Görev Performansı Alt Boyutu	237	1,14	5,00	3,9988	,63385
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	237	2,42	5,00	3,9192	,57703
Performans Ölçeği	237	2,42	5,00	3,9192	,57703
Bilişsel Alt Boyutu	237	1,43	5,00	3,5521	,78817
Duyuşsal Alt Boyutu	237	1,00	5,00	3,0886	,95336
Örgütsel Güven Ölçeği	237	1,25	5,00	3,3590	,74287

Yukarıdaki tabloya göre örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması $3,31 \pm 0,44$ olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların kuruma olan bağlılıkları ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir. Yine örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık $3,43 \pm 0,54$ değeriyle en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların bağlılıklarında duygusallık öne çıkmaktadır. Devam ve normatif bağlılık ise birbirine yakın çıkmıştır.

Örgütsel güven ölçeği ortalaması $3,35 \pm 0,74$ olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların kuruma olan güvenlerinin ortalamasının üstünde olduğu söylenebilir. Yine örgütsel güvenin alt boyutlarından olan bilişsel $3,55 \pm 0,78$ değeriyle en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların güvenleri bilişsel boyutta olduğu öne çıkmaktadır. Duyuşsal güven ise ortalama seviyedir.

Bireysel performans ölçeği ortalaması $3,391 \pm 0,57$ olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcılar kendilerinin performanslarını yüksek görmektedir. Hem görev hem de bağlamsal performans yönüyle katılımcıların performansları ortalamasının üstünde olduğu ortaya çıkmıştır.

4.3. Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven ve Performans Algısının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Fark Testleri

4.3.1. Cinsiyete Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumları Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>t</i>		<i>p</i>
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	106	3,362	,4885	-1,815	235	,071
	Erkek	131	3,490	,5811			
Devam Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	106	3,2689	,66877	,402	235	,688
	Erkek	131	3,2328	,70161			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	106	3,3172	,63179	1,378	235	,170
	Erkek	131	3,1994	,67203			
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Kadın	106	3,3160	,44342	,145	235	,885
	Erkek	131	3,3076	,45059			
Görev Performansı Alt Boyutu	Kadın	106	4,0755	,63528	1,682	235	,094
	Erkek	131	3,9368	,62826			
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	Kadın	106	3,9712	,61756	1,250	235	,212
	Erkek	131	3,8771	,54076			
Performans Ölçeği	Kadın	106	3,9712	,61756	1,250	235	,212
	Erkek	131	3,8771	,54076			

Bilişsel Alt Boyutu		Kadın	106	3,6092	,76088	1,002	235	,317
		Erkek	131	3,5060	,80953			
Duyuşsal Boyutu	Alt	Kadın	106	2,9566	,98793	-1,928	235	,055
		Erkek	131	3,1954	,91432			
Örgütsel Ölçeği	Güven	Kadın	106	3,3373	,71865	-,404	235	,686
		Erkek	131	3,3766	,76421			

Bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkek katılımcıların ve kadın katılımcıların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın ve erkeğe göre farklılaşmamaktadır.

4.3.2. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 14. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması

f, x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	18-24 arası	10	3,313	,4649	Gruplar arası	6,929	4	1,732	6,380	,000
	25-31 arası	32	3,332	,4372	Grup içi	62,992	232	,272		5>2
	32-38 arası	56	3,223	,5232	Toplam	69,921	236			5>3
	39-45 arası	56	3,400	,5142						5>4
	46 ve üzeri	83	3,651	,5579						
	Total	237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	18-24 arası	10	3,1625	,60967	Gruplar arası	3,137	4	,784	1,687	,154
	25-31 arası	32	3,1875	,65454	Grup içi	107,894	232	,465		
	32-38 arası	56	3,0737	,65790	Toplam	111,031	236			
	39-45 arası	56	3,3125	,70065						
	46 ve üzeri	83	3,3584	,70245						
	Total	237	3,2489	,68591						
Normatif Bağlılık Boyutu	18-24 arası	10	3,4750	,63136	Gruplar arası	2,462	4	,616	1,443	,221
	25-31 arası	32	3,0859	,54295	Grup içi	98,974	232	,427		
	32-38 arası	56	3,2098	,66704	Toplam	101,436	236			
	39-45 arası	56	3,2009	,66430						
	46 ve üzeri	83	3,3524	,67629						
	Total	237	3,2521	,65560						
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	18-24 arası	10	3,3167	,48718	Gruplar arası	3,208	4	,802	4,244	,002
	25-31 arası	32	3,2018	,32120	Grup içi	43,836	232	,189		5>2
	32-38 arası	56	3,1689	,44242	Toplam	47,044	236			5>3
	39-45 arası	56	3,3043	,48369						5>4
	46 ve üzeri	83	3,4538	,42581						
	Total	237	3,3114	,44647						
Görev Performansı Alt Boyutu	18-24 arası	10	3,9000	,74399	Gruplar arası	1,527	4	,382	,949	,436
	25-31 arası	32	4,0134	,59993	Grup içi	93,289	232	,402		
	32-38 arası	56	3,8954	,70117	Toplam	94,816	236			
	39-45 arası	56	4,1199	,65254						

	46 ve üzeri	83	3,9931	,57051					
	Total	237	3,9988	,63385					
Bağlamsal	18-24 arası	10	3,7158	,75833	Gruplar arası	1,571	4	,393	1,184 ,319
Performans	25-31 arası	32	3,8865	,63681	Grup içi	77,007	232	,332	
Alt Boyutu	32-38 arası	56	3,8731	,57206	Toplam	78,579	236		
	39-45 arası	56	4,0508	,62934					
	46 ve üzeri	83	3,8985	,48738					
	Total	237	3,9192	,57703					
Performans	18-24 arası	10	3,7158	,75833	Gruplar arası	1,571	4	,393	1,184 ,319
Ölçeği	25-31 arası	32	3,8865	,63681	Grup içi	77,007	232	,332	
	32-38 arası	56	3,8731	,57206	Toplam	78,579	236		
	39-45 arası	56	4,0508	,62934					
	46 ve üzeri	83	3,8985	,48738					
	Total	237	3,9192	,57703					
Bilişsel	18-24 arası	10	3,6571	1,18034	Gruplar arası	2,532	4	,633	1,019 ,398
Boyutu	25-31 arası	32	3,3482	,88729	Grup içi	144,074	232	,621	
	32-38 arası	56	3,5255	,79194	Toplam	146,606	236		
	39-45 arası	56	3,6888	,68976					
	46 ve üzeri	83	3,5439	,75278					
	Total	237	3,5521	,78817					
Duyuşsal	18-24 arası	10	2,5400	1,26509	Gruplar arası	5,852	4	1,463	1,627 ,168
Alt Boyutu	25-31 arası	32	3,0750	1,02454	Grup içi	208,647	232	,899	
	32-38 arası	56	2,9964	,97495	Toplam	214,499	236		
	39-45 arası	56	3,0429	,96988					
	46 ve üzeri	83	3,2530	,83875					
	Total	237	3,0886	,95336					
Örgütsel	18-24 arası	10	3,1917	1,03194	Gruplar arası	1,483	4	,371	,668 ,615
Güven	25-31 arası	32	3,2344	,90904	Grup içi	128,757	232	,555	
Ölçeği	32-38 arası	56	3,3051	,73465	Toplam	130,240	236		
	39-45 arası	56	3,4196	,68736					
	46 ve üzeri	83	3,4227	,67972					
	Total	237	3,3590	,74287					

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları yaş grupları arasında ANOVA testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyut ve örgütsel bağlılık genel ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu farklılığın tespiti için posthoc analizlerinden LSD analizi yapılır.

Tukey testinde gruptaki sayıların birbirine yakın olması hatta gruptaki örneklem sayılarının eşit olmasını gerektirmektedir (Tukey, 1949). Scheffe, gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için Scheffe metodu geliştirilmiş olup; bu metod genel itibarıyla, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (conservative) ve gruptaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türü olarak ele alınmaktadır (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi standart t testlerini mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine

uygulanır (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada gruplardaki sayıların birbirinden farklı olması nedeniyle LSD testi tercih edilmiştir.

Tablo 15. Yaş Durumları için LSD Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız?	(J) Yaşınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	18-24 arası	25-31 arası	-,0195	,1888	,918
		32-38 arası	,0893	,1789	,618
		39-45 arası	-,0871	,1789	,627
		46 ve üzeri	-,3381	,1744	,054
	25-31 arası	18-24 arası	,0195	,1888	,918
		32-38 arası	,1088	,1155	,347
		39-45 arası	-,0675	,1155	,559
		46 ve üzeri	-,3186*	,1084	,004
	32-38 arası	18-24 arası	-,0893	,1789	,618
		25-31 arası	-,1088	,1155	,347
		39-45 arası	-,1763	,0985	,075
		46 ve üzeri	-,4274*	,0901	,000
	39-45 arası	18-24 arası	,0871	,1789	,627
		25-31 arası	,0675	,1155	,559
		32-38 arası	,1763	,0985	,075
		46 ve üzeri	-,2510*	,0901	,006
	46 ve üzeri	18-24 arası	,3381	,1744	,054
		25-31 arası	,3186*	,1084	,004
		32-38 arası	,4274*	,0901	,000
		39-45 arası	,2510*	,0901	,006
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	18-24 arası	25-31 arası	,11484	,15748	,467
		32-38 arası	,14777	,14923	,323
		39-45 arası	,01235	,14923	,934
		46 ve üzeri	-,13715	,14550	,347
	25-31 arası	18-24 arası	-,11484	,15748	,467
		32-38 arası	,03292	,09633	,733
		39-45 arası	-,10249	,09633	,288
		46 ve üzeri	-,25199*	,09045	,006
	32-38 arası	18-24 arası	-,14777	,14923	,323
		25-31 arası	-,03292	,09633	,733
		39-45 arası	-,13542	,08215	,101
		46 ve üzeri	-,28492*	,07517	,000
	39-45 arası	18-24 arası	-,01235	,14923	,934
		25-31 arası	,10249	,09633	,288
		32-38 arası	,13542	,08215	,101
		46 ve üzeri	-,14950*	,07517	,048
	46 ve üzeri	18-24 arası	,13715	,14550	,347
		25-31 arası	,25199*	,09045	,006
		32-38 arası	,28492*	,07517	,000
		39-45 arası	,14950*	,07517	,048

LSD analizi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyut ve örgütsel bağlılık genel ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(4,232)$; $p=,002$). Bu farkın tespiti için yapılan çoklu karşılaştırma testi LSD sonucuna göre: Duygusal Bağlılık Alt Boyut ve Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği 46 ve üzeri gruplar 25-31 arası, 32-38 arası ve 39-45 arası yaş gruplarından daha yüksek Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık algısı göstermişlerdir.

Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık çıkmamıştır.

4.3.3. Aylık Gelir Durumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile aylık gelir grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 16. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

f, x ss Değerleri						ANOVA Sonuçları					
Değişken	Grup		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	9.500	TL'ye	20	3,500	,6774	Gruplar arası	2,138	4	,535	1,830	,124
	Altı kadar										
	9.501	TL ile				Grup içi					
	15.000	TL	67	3,409	,5605		67,783	232	,292		
	arası										
	15.001	TL ile				Toplam					
	25.000	TL	80	3,494	,4855		69,921	236			
arası											
25.001	TL ile										
35.000	TL	44	3,259	,5146							
arası											
35.001	TL ve										
yukarısı			26	3,553	,5768						
Total			237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	9.500	TL'ye	20	3,4438	,55083	Gruplar arası	2,061	4	,515	1,097	,359
	Altı kadar										
	9.501	TL ile				Grup içi					
	15.000	TL	67	3,2519	,67927		108,970	232	,470		
	arası										
	15.001	TL ile				Toplam					
	25.000	TL	80	3,1625	,74135		111,031	236			
arası											
25.001	TL ile										
35.000	TL	44	3,2188	,71331							
arası											
35.001	TL ve										
yukarısı			26	3,4087	,54607						
Total			237	3,2489	,68591						
	9.500	TL'ye	20	3,5500	,58546	Gruplar arası	3,283	4	,821	1,940	,105
	kadar										

Normatif	9.501 TL ile					Grup içi					
Bağlılık	Alt15.000 TL	67	3,2276	,57937			98,153	232	,423		
Boyutu	arası										
	15.001 TL ile					Toplam					
	25.000 TL	80	3,1391	,66412			101,436	236			
	arası										
	25.001 TL ile										
	35.000 TL	44	3,2869	,70432							
	arası										
	35.001 TL ve	26	3,3750	,72973							
	yukarısı										
	Total	237	3,2521	,65560							
Örgütsel	9.500 TL'ye	20	3,4979	,45352		Gruplar	1,492	4	,373	1,900	,111
Bağlılık	kadar					arası					
Genel	9.501 TL ile					Grup içi					
Ölçeği	15.000 TL	67	3,2960	,44666			45,552	232	,196		
	arası										
	15.001 TL ile					Toplam					
	25.000 TL	80	3,2651	,43216			47,044	236			
	arası										
	25.001 TL ile										
	35.000 TL	44	3,2547	,42759							
	arası										
	35.001 TL ve	26	3,4455	,48416							
	yukarısı										
	Total	237	3,3114	,44647							
Görev	9.500 TL'ye	20	4,0786	,64302		Gruplar	,857	4	,214	,529	,715
Performans	kadar					arası					
Alt Boyutu	9.501 TL ile					Grup içi					
	15.000 TL	67	3,9083	,58623			93,959	232	,405		
	arası										
	15.001 TL ile					Toplam					
	25.000 TL	80	4,0250	,69570			94,816	236			
	arası										
	25.001 TL ile										
	35.000 TL	44	4,0130	,66352							
	arası										
	35.001 TL ve	26	4,0659	,50017							
	yukarısı										
	Total	237	3,9988	,63385							
Bağlamsal	9.500 TL'ye	20	3,8658	,63100		Gruplar	2,091	4	,523	1,585	,179
Performans	kadar					arası					
Alt Boyutu	9.501 TL ile					Grup içi					
	15.000 TL	67	3,7863	,52814			76,488	232	,330		
	arası										
	15.001 TL ile					Toplam					
	25.000 TL	80	4,0132	,57420			78,579	236			
	arası										
	25.001 TL ile										
	35.000 TL	44	3,9318	,68158							
	arası										
	35.001 TL ve	26	3,9919	,42386							
	yukarısı										
	Total	237	3,9192	,57703							
Performans	9.500 TL'ye	20	3,8658	,63100		Gruplar	2,091	4	,523	1,585	,179
Ölçeği	kadar					arası					
	9.501 TL ile					Grup içi					
	15.000 TL	67	3,7863	,52814			76,488	232	,330		
	arası										

		15.001 TL ile 25.000 TL arası	80	4,0132	,57420	Toplam	78,579	236				
		25.001 TL ile 35.000 TL arası	44	3,9318	,68158							
		35.001 TL ve yukarısı	26	3,9919	,42386							
		Total	237	3,9192	,57703							
Bilişsel Boyutu	Alt9.500 TL'ye kadar	20	3,6429	,86897	Gruplar arası	4,837	4	1,209	1,979	,098		
	9.501 TL ile 15.000 TL arası	67	3,3348	,72356	Grup içi	141,768	232	,611				
	15.001 TL ile 25.000 TL arası	80	3,5893	,62802	Toplam	146,606	236					
	25.001 TL ile 35.000 TL arası	44	3,7078	1,01248								
	35.001 TL ve yukarısı	26	3,6648	,83977								
	Total	237	3,5521	,78817								
Duyuşsal Alt Boyutu	9.500 TL'ye kadar	20	3,3200	,95455	Gruplar arası	2,928	4	,732	,803	,524		
	9.501 TL ile 15.000 TL arası	67	2,9642	,89843	Grup içi	211,571	232	,912				
	15.001 TL ile 25.000 TL arası	80	3,1100	,84907	Toplam	214,499	236					
	25.001 TL ile 35.000 TL arası	44	3,1955	1,11688								
	35.001 TL ve yukarısı	26	2,9846	1,10261								
	Total	237	3,0886	,95336								
Örgütsel Güven Ölçeği	9.500 TL'ye kadar	20	3,5083	,75019	Gruplar arası	3,478	4	,869	1,591	,177		
	9.501 TL ile 15.000 TL arası	67	3,1803	,70883	Grup içi	126,762	232	,546				
	15.001 TL ile 25.000 TL arası	80	3,3896	,59531	Toplam	130,240	236					
	25.001 TL ile 35.000 TL arası	44	3,4943	,95631								
	35.001 TL ve yukarısı	26	3,3814	,78958								
	Total	237	3,3590	,74287								

Tabloda görüldüğü gibi, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları aylık geliri grupları arasında ANOVA testi sonucunda; örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel

bağlılık düzeyleri genel ölçek ve alt boyutlarının aylık geliri durumlarına göre farklılık çıkmamıştır.

4.3.4. Samimi (dost, sırdaş) olduğu çalışma arkadaşı Durumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile Samimi (dost, sırdaş) olduğu çalışma arkadaşı grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 17. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Samimi (dost, sırdaş) olduğu çalışma arkadaşı Durumlarına Göre Karşılaştırılması

<i>f, x ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	Hiç yok	14	3,375	,5393	Gruplar arası	3,999		41,000	3,518	,008
	Alt1-3 arası	134	3,349	,5359	Grup içi	65,922	232	,284		4>2
	4-6 arası	37	3,432	,4003	Toplam	69,921	236			5>1
	7-10 arası	31	3,617	,6012						5>2
	11 ve yukarı	21	3,738	,6058						5>3
	Total	237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	Hiç yok	14	3,4643	,68890	Gruplar arası	1,857		4,464	,986	,416
	Alt1-3 arası	134	3,2006	,62828	Grup içi	109,174	232	,471		
	4-6 arası	37	3,1959	,59624	Toplam	111,031	236			
	7-10 arası	31	3,4073	,79121						
	11 ve yukarı	21	3,2738	,97277						
	Total	237	3,2489	,68591						
Normatif Bağlılık Boyutu	Hiç yok	14	3,0179	,67021	Gruplar arası	4,705		41,176	2,821	,026
	Alt1-3 arası	134	3,2379	,63662	Grup içi	96,732	232	,417		
	4-6 arası	37	3,1622	,64068	Toplam	101,436	236			5>1
	7-10 arası	31	3,2460	,79483						5>2
	11 ve yukarı	21	3,6667	,40376						5>3
	Total	237	3,2521	,65560						5>4
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Hiç yok	14	3,2857	,54446	Gruplar arası	2,097		4,524	2,706	,031
	1-3 arası	134	3,2624	,39476	Grup içi	44,947	232	,194		
	4-6 arası	37	3,2635	,40159	Toplam	47,044	236			5>2
	7-10 arası	31	3,4234	,59054						5>3
	11 ve yukarı	21	3,5595	,45273						
	Total	237	3,3114	,44647						
Görev Performansı Alt Boyutu	Hiç yok	14	3,6837	,91246	Gruplar arası	3,051		4,763	1,928	,107
	1-3 arası	134	3,9563	,59722	Grup içi	91,765	232	,396		
	4-6 arası	37	4,0888	,50322	Toplam	94,816	236			
	7-10 arası	31	4,0737	,73943						
	11 ve yukarı	21	4,2109	,63184						
	Total	237	3,9988	,63385						
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	Hiç yok	14	3,6090	,67487	Gruplar arası	4,143		41,036	3,228	,013
	1-3 arası	134	3,8519	,55080	Grup içi	74,435	232	,321		3>1
	4-6 arası	37	4,0270	,47895	Toplam	78,579	236			4>1
	7-10 arası	31	4,0679	,67116						5>1
	11 ve yukarı	21	4,1454	,56537						5>2
	Total	237	3,9192	,57703						
Performans Ölçeği	Hiç yok	14	3,6090	,67487	Gruplar arası	4,143		41,036	3,228	,013
	1-3 arası	134	3,8519	,55080	Grup içi	74,435	232	,321		3>1
	4-6 arası	37	4,0270	,47895	Toplam	78,579	236			4>1

	7-10 arası	31	4,0679	,67116					5>1
	11 ve yukarı	21	4,1454	,56537					5>2
	Total	237	3,9192	,57703					
Bilişsel	Hiç yok	14	3,4694	1,02009	Gruplar arası	18,917	44,729	8,593	,000
Boyutu	1-3 arası	134	3,3401	,79120	Grup içi	127,689	232	,550	3>2
	4-6 arası	37	3,7413	,49583	Toplam	146,606	236		4>2
	7-10 arası	31	3,8387	,73099					5>1
	11 ve yukarı	21	4,2041	,54879					5>2
	Total	237	3,5521	,78817					5>3
Duyuşsal	Hiç yok	14	3,0286	1,29818	Gruplar arası	1,775	4	,444	,484
Alt Boyutu	1-3 arası	134	3,0881	,89191	Grup içi	212,725	232	,917	
	4-6 arası	37	3,1892	,75857	Toplam	214,499	236		
	7-10 arası	31	2,9097	1,08547					
	11 ve yukarı	21	3,2190	1,20317					
	Total	237	3,0886	,95336					
Örgütsel	Hiç yok	14	3,2857	1,05698	Gruplar arası	7,224	41,806	3,406	,010
Güven	1-3 arası	134	3,2351	,74078	Grup içi	123,016	232	,530	3>2
Ölçeği	4-6 arası	37	3,5113	,49150	Toplam	130,240	236		5>1
	7-10 arası	31	3,4516	,76430					5>2
	11 ve yukarı	21	3,7937	,68141					
	Total	237	3,3590	,74287					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları Samimi (dost, sırdaş) olduğu çalışma arkadaş grupları arasında ANOVA testi sonucunda; farklılık çıkmıştır.

4.3.5. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile bulunduğu kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 18. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		<i>f, x ss Değerleri</i>				<i>ANOVA Sonuçları</i>				
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal	1-5 yıl arası	73	3,337	,4763	Gruplar arası	2,371		4	,593	2,036
Bağlılık	Alt									,090
Boyutu	6-10 yıl arası	42	3,372	,5899	Grup içi	67,550		232	,291	
	11-15 yıl arası	35	3,411	,5265	Toplam	69,921		236		
	16-20 yıl arası	37	3,483	,5070						
	20 yıl ve yukarı	50	3,603	,6106						
	Total	237	3,433	,5443						
	1-5 yıl arası	73	3,1164	,68412	Gruplar arası	6,525		41,631	3,621	,007

Devam	6-10 yıl arası	42	3,0268	,69599	Grup içi	104,506	232 ,450	3>2
Bağlılık	Alt 11-15 yıl	35	3,3393	,60979	Toplam	111,031	236	5,4>1
Boyutu	16-20 yıl arası	37	3,4324	,59846				5,4>2
	20 yıl ve yukarı	50	3,4300	,72014				
	Total	237	3,2489	,68591				
Normatif	1-5 yıl arası	73	3,1250	,56634	Gruplar arası	3,445	4 ,861	2,039 ,090
Bağlılık	Alt 6-10 yıl arası	42	3,1875	,67130	Grup içi	97,991	232 ,422	
Boyutu	11-15 yıl arası	35	3,3000	,67123	Toplam	101,436	236	
	16-20 yıl arası	37	3,2601	,65840				
	20 yıl ve yukarı	50	3,4525	,72134				
	Total	237	3,2521	,65560				
Örgütsel	1-5 yıl arası	73	3,1929	,34649	Gruplar arası	3,567	4 ,892	4,758 ,001
Bağlılık	Alt 6-10 yıl arası	42	3,1954	,44777	Grup içi	43,477	232 ,187	
Genel	11-15 yıl arası	35	3,3500	,39089	Toplam	47,044	236	5,4>1
Ölçeği	16-20 yıl arası	37	3,3919	,43429				5,4>2
	20 yıl ve yukarı	50	3,4950	,54637				
	Total	237	3,3114	,44647				
Görev	1-5 yıl arası	73	3,8826	,63234	Gruplar arası	3,672	4 ,918	2,337 ,056
Performansı	Alt 6-10 yıl arası	42	3,9082	,72351	Grup içi	91,144	232 ,393	
Alt Boyutu	11-15 yıl arası	35	4,1878	,46326	Toplam	94,816	236	
	16-20 yıl arası	37	4,1699	,56025				
	20 yıl ve yukarı	50	3,9857	,67455				
	Total	237	3,9988	,63385				
Bağlamsal	1-5 yıl arası	73	3,8046	,57638	Gruplar arası	2,899	4 ,725	2,222 ,067
Performans	Alt 6-10 yıl arası	42	3,8371	,60623	Grup içi	75,679	232 ,326	
Alt Boyutu	11-15 yıl arası	35	4,0556	,43569	Toplam	78,579	236	
	16-20 yıl arası	37	4,0825	,69476				
	20 yıl ve yukarı	50	3,9389	,51231				
	Total	237	3,9192	,57703				
Performans	1-5 yıl arası	73	3,8046	,57638	Gruplar arası	2,899	4 ,725	2,222 ,067
Ölçeği	Alt 6-10 yıl arası	42	3,8371	,60623	Grup içi	75,679	232 ,326	
	11-15 yıl arası	35	4,0556	,43569	Toplam	78,579	236	
	16-20 yıl arası	37	4,0825	,69476				
	20 yıl ve yukarı	50	3,9389	,51231				
	Total	237	3,9192	,57703				
Bilişsel	Alt 1-5 yıl arası	73	3,3659	,79468	Gruplar arası	5,851	41,463	2,411 ,050
Boyutu								

	6-10 yıl arası	42	3,4898	,89417	Grup içi	140,755	232	,607
	11-15 yıl arası	35	3,8082	,55105	Toplam	146,606	236	
	16-20 yıl arası	37	3,6988	,72201				
	20 yıl ve yukarı	50	3,5886	,82578				
	Total	237	3,5521	,78817				
Duyuşsal Alt Boyutu	1-5 yıl arası	73	3,1096	,88822	Gruplar arası	2,210	4	,552 ,604 ,660
	6-10 yıl arası	42	3,1333	1,08710	Grup içi	212,290	232	,915
	11-15 yıl arası	35	3,2171	,96329	Toplam	214,499	236	
	16-20 yıl arası	37	2,8865	1,02474				
	20 yıl ve yukarı	50	3,0800	,87691				
	Total	237	3,0886	,95336				
Örgütsel Güven Ölçeği	1-5 yıl arası	73	3,2591	,76698	Gruplar arası	2,198	4	,549 ,996 ,411
	6-10 yıl arası	42	3,3413	,87261	Grup içi	128,042	232	,552
	11-15 yıl arası	35	3,5619	,55987	Toplam	130,240	236	
	16-20 yıl arası	37	3,3604	,74070				
	20 yıl ve yukarı	50	3,3767	,70071				
	Total	237	3,3590	,74287				

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları bulunduğu kurumda çalışma süresi grupları arasında ANOVA testi sonucunda; devamlılık bağlılık alt boyut ve örgütsel bağlılık genel ölçeği ile bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu farklılığın tespiti için posthoc analizlerinden LSD analizi yapılır.

Tukey testinde gruplardaki sayıların birbirine yakın olması hatta gruplardaki örneklem sayılarının eşit olmasını gerektirmektedir (Tukey, 1949). Scheffe, gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için Scheffe metodu geliştirilmiş olup; bu metod genel itibarıyla, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (conservative) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türü olarak ele alınmaktadır (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi standart t testlerini mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine uygulanır (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada gruplardaki sayıların birbirinden farklı olması nedeniyle LSD testi tercih edilmiştir.

Tablo 19. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumları için LSD Analizi

Dependent Variable	(I) Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?	(J) Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Devam Bağlılık Alt Boyutu	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	,08965	,12998	,491
		11-15 yıl arası	-,22285	,13799	,108
		16-20 yıl arası	-,31599*	,13544	,021
		20 yıl ve yukarı	-,31356*	,12321	,012
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	-,08965	,12998	,491
		11-15 yıl arası	-,31250*	,15361	,043
		16-20 yıl arası	-,40565*	,15133	,008
		20 yıl ve yukarı	-,40321*	,14048	,004
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	,22285	,13799	,108
		6-10 yıl arası	,31250*	,15361	,043
		16-20 yıl arası	-,09315	,15826	,557
		20 yıl ve yukarı	-,09071	,14792	,540
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	,31599*	,13544	,021
		6-10 yıl arası	,40565*	,15133	,008
		11-15 yıl arası	,09315	,15826	,557
		20 yıl ve yukarı	,00243	,14555	,987
	20 yıl ve yukarı	1-5 yıl arası	,31356*	,12321	,012
		6-10 yıl arası	,40321*	,14048	,004
		11-15 yıl arası	,09071	,14792	,540
		16-20 yıl arası	-,00243	,14555	,987
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-,00251	,08384	,976
		11-15 yıl arası	-,15708	,08900	,079
		16-20 yıl arası	-,19897*	,08736	,024
		20 yıl ve yukarı	-,30208*	,07947	,000
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	,00251	,08384	,976
		11-15 yıl arası	-,15456	,09908	,120
		16-20 yıl arası	-,19646*	,09761	,045
		20 yıl ve yukarı	-,29956*	,09061	,001
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	,15708	,08900	,079
		6-10 yıl arası	,15456	,09908	,120
		16-20 yıl arası	-,04189	,10207	,682
		20 yıl ve yukarı	-,14500	,09541	,130
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	,19897*	,08736	,024
		6-10 yıl arası	,19646*	,09761	,045
		11-15 yıl arası	,04189	,10207	,682
		20 yıl ve yukarı	-,10311	,09388	,273
	20 yıl ve yukarı	1-5 yıl arası	,30208*	,07947	,000
		6-10 yıl arası	,29956*	,09061	,001
		11-15 yıl arası	,14500	,09541	,130
		16-20 yıl arası	,10311	,09388	,273

LSD analiz sonucunda; 11-15 yıl arası çalışanlar 6-10 yıl arası çalışanlara göre devamlılık algıları daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca 16-20 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve yukarı arası çalışanlar gruplar hem 1-5 yıl arası hem de 6-10 yıl arası çalışan gruplardan daha yüksek devamlılık algıları çıkmıştır.

Diğer yandan örgütsel bağlılığın genelinde de 16-20 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve yukarı arası çalışanlar gruplar hem 1-5 yıl arası hem de 6-10 yıl arası çalışan gruplardan daha yüksek devamlılık algıları çıkmıştır.

4.3.6. Çalışma Arkadaşlarını Değerlendirme Durumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile çalışma arkadaşlarını değerlendirme grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 20. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çalışma Arkadaşlarını Değerlendirme Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		f, x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	Kötü	2	3,375	1,2374	Gruplar arası	2,872	3	,957	3,327	,020
	Ne kötü ne iyi	36	3,385	,5348	Grup içi	67,049	233	,288		
	İyi	152	3,377	,4950	Toplam	69,921	236			4>2,3
	Çok iyi	47	3,654	,6343						
	Total	237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	Kötü	2	3,7500	,35355	Gruplar arası	3,484	3	1,161	2,516	,059
	Ne kötü ne iyi	36	3,4826	,57099	Grup içi	107,547	233	,462		
	İyi	152	3,1719	,67840	Toplam	111,031	236			
	Çok iyi	47	3,2979	,75925						
	Total	237	3,2489	,68591						
Normatif Bağlılık Boyutu	Kötü	2	3,5000	,70711	Gruplar arası	6,098	3	2,033	4,968	,002
	Ne kötü ne iyi	36	3,3507	,84029	Grup içi	95,339	233	,409		
	İyi	152	3,1390	,57319	Toplam	101,436	236			4>3
	Çok iyi	47	3,5319	,66781						
	Total	237	3,2521	,65560						
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Kötü	2	3,5417	,76603	Gruplar arası	3,037	3	1,012	5,359	,001
	Ne kötü ne iyi	36	3,4062	,48216	Grup içi	44,007	233	,189		
	İyi	152	3,2292	,39890	Toplam	47,044	236			2>3
	Çok iyi	47	3,4947	,49466						4>3
	Total	237	3,3114	,44647						
Görev Performansı Alt Boyutu	Kötü	2	3,9286	1,11117	Gruplar arası	,513	3	,171	,422	,737
	Ne kötü ne iyi	36	3,9206	,60748	Grup içi	94,303	233	,405		
	İyi	152	3,9944	,55117	Toplam	94,816	236			
	Çok iyi	47	4,0760	,86326						
	Total	237	3,9988	,63385						
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	Kötü	2	3,4474	1,30257	Gruplar arası	2,338	3	,779	2,382	,070
	Ne kötü ne iyi	36	3,7690	,68799	Grup içi	76,241	233	,327		
	İyi	152	3,9141	,50350	Toplam	78,579	236			
	Çok iyi	47	4,0705	,65436						
	Total	237	3,9192	,57703						
	Kötü	2	3,4474	1,30257	Gruplar arası	2,338	3	,779	2,382	,070

Performans Ölçeği	Ne iyi	kötü	ne	36	3,7690	,68799	Grup içi	76,241	233	,327	
	İyi			152	3,9141	,50350	Toplam	78,579	236		
	Çok iyi			47	4,0705	,65436					
	Total			237	3,9192	,57703					
Bilişsel Boyutu	AltKötü			2	3,2143	1,71726	Gruplar arası	14,721	3	4,907	8,669 ,000
	Ne iyi	kötü	ne	36	3,0556	,94962	Grup içi	131,885	233	,566	4>2,3
	İyi			152	3,5677	,69344	Toplam	146,606	236		3>2
	Çok iyi			47	3,8967	,73371					
	Total			237	3,5521	,78817					
Duyuşsal Alt Boyutu	Kötü			2	1,5000	,42426	Gruplar arası	30,968	310,323	13,105	,000
	Ne iyi	kötü	ne	36	2,3222	,90998	Grup içi	183,531	233	,788	
	İyi			152	3,2487	,82285	Toplam	214,499	236		4,3>1,2
	Çok iyi			47	3,2255	1,06454					
	Total			237	3,0886	,95336					
Örgütsel Güven Ölçeği	Kötü			2	2,5000	1,17851	Gruplar arası	18,829	3	6,276	13,126 ,000
	Ne iyi	kötü	ne	36	2,7500	,74269	Grup içi	111,411	233	,478	4>1,2
	İyi			152	3,4348	,67161	Toplam	130,240	236		3>1
	Çok iyi			47	3,6170	,70103					
	Total			237	3,3590	,74287					

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları çalışma arkadaşlarını değerlendirme grupları arasında ANOVA testi sonucunda; farklılık çıkmıştır.

4.3.7. Yöneticileri Değerlendirme Durumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile çalışma yöneticileri değerlendirme grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 21. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Yöneticileri Değerlendirme Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		f, x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	Çok kötü	6	3,479	,5328	Gruplar arası	2,802	4	,700	2,421	,049
	AltKötü	6	3,417	,5284	Grup içi	67,119	232	,289		
	Ne iyi	42	3,277	,4996	Toplam	69,921	236			5>3,4
	İyi	133	3,412	,5119						
	Çok iyi	50	3,618	,6305						
	Total	237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	Çok kötü	6	2,4375	,43839	Gruplar arası	7,305	4	1,826	4,085	,003
	AltKötü	6	2,9375	,31375	Grup içi	103,726	232	,447		3>1,2,4
	Ne iyi	42	3,4911	,59494	Toplam	111,031	236			5,4>1
	İyi	133	3,2077	,65241						
	Çok iyi	50	3,2900	,80275						
	Total	237	3,2489	,68591						

Normatif	Çok kötü	6	2,8750	,30619	Gruplar arası	6,950	4	1,738	4,266	,002
Bağlılık	Kötü	6	2,8750	,51235	Grup içi	94,486	232	,407		
Boyutu	Ne kötü ne iyi	42	3,2649	,68477	Toplam	101,436	236			5>1,2,3,4
	İyi	133	3,1711	,63337						
	Çok iyi	50	3,5475	,64725						
	Total	237	3,2521	,65560						
Örgütsel	Çok kötü	6	2,9306	,29541	Gruplar arası	3,059	4	,765	4,034	,004
Bağlılık	Kötü	6	3,0764	,38588	Grup içi	43,984	232	,190		
Genel	Ne kötü ne iyi	42	3,3442	,44952	Toplam	47,044	236			3>1
Ölçeği	İyi	133	3,2635	,39603						5>1,2,4
	Çok iyi	50	3,4850	,53098						
	Total	237	3,3114	,44647						
Görev	Çok kötü	6	3,7143	,57853	Gruplar arası	2,488	4	,622	1,563	,185
Performansı	Kötü	6	4,1190	,82520	Grup içi	92,328	232	,398		
Alt Boyutu	Ne kötü ne iyi	42	3,8163	,54675	Toplam	94,816	236			
	İyi	133	4,0311	,56444						
	Çok iyi	50	4,0857	,81989						
	Total	237	3,9988	,63385						
Bağlamsal	Çok kötü	6	3,7544	,64603	Gruplar arası	4,552	4	1,138	3,566	,008
Performans	Kötü	6	3,6404	,73263	Grup içi	74,027	232	,319		
Alt Boyutu	Ne kötü ne iyi	42	3,6855	,47197	Toplam	78,579	236			4,5>3
	İyi	133	3,9474	,56679						
	Çok iyi	50	4,0937	,60134						
	Total	237	3,9192	,57703						
Performans	Çok kötü	6	3,7544	,64603	Gruplar arası	4,552	4	1,138	3,566	,008
Ölçeği	Kötü	6	3,6404	,73263	Grup içi	74,027	232	,319		
	Ne kötü ne iyi	42	3,6855	,47197	Toplam	78,579	236			4,5>3
	İyi	133	3,9474	,56679						
	Çok iyi	50	4,0937	,60134						
	Total	237	3,9192	,57703						
Bilişsel	Çok kötü	6	2,2857	1,11758	Gruplar arası	32,791	4	8,198	16,711	,000
Boyutu	Kötü	6	2,6429	,51706	Grup içi	113,814	232	,491		
	Ne kötü ne iyi	42	3,1020	,87853	Toplam	146,606	236			3>1
	İyi	133	3,6348	,61581						4>1,2,3
	Çok iyi	50	3,9714	,70755						5>1,2,3,4
	Total	237	3,5521	,78817						
Duyuşsal	Çok kötü	6	2,0667	1,10755	Gruplar arası	41,921	4	10,480	14,089	,000
Alt Boyutu	Kötü	6	2,0333	,46332	Grup içi	172,578	232	,744		
	Ne kötü ne iyi	42	2,4048	,80424	Toplam	214,499	236			4,5>1,2,3
	İyi	133	3,3023	,76698						
	Çok iyi	50	3,3440	1,11761						
	Total	237	3,0886	,95336						
Örgütsel	Çok kötü	6	2,1944	1,05629	Gruplar arası	35,038	4	8,760	21,347	,000
Güven	Kötü	6	2,3889	,32773	Grup içi	95,201	232	,410		
Ölçeği	Ne kötü ne iyi	42	2,8115	,64209	Toplam	130,240	236			3>1
	İyi	133	3,4962	,57888						4>1,2,3
	Çok iyi	50	3,7100	,75522						5>1,2,3,4
	Total	237	3,3590	,74287						

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları yöneticileri değerlendirme grupları arasında ANOVA testi sonucunda; farklılık çıkmıştır.

4.3.8. İşyerindeki Konumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile işyerindeki konumuna grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 22. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşyerindeki Konumuna Göre Karşılaştırılması

		<i>f, x ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	Çalışan	92	3,261	,4774	Gruplar arası	7,051	32,350	8,710		,000
	Alt Düzey Yönetici	43	3,337	,4544	Grup içi	62,870	233	,270		3,4>1,2
	Orta Düzey Yönetici	68	3,618	,5762	Toplam	69,921	236			
	Üst Düzey Yönetici	34	3,651	,5829						
	Total	237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	Çalışan	92	3,2215	,65389	Gruplar arası	3,409	31,136	2,460		,063
	Alt Düzey Yönetici	43	3,1134	,61770	Grup içi	107,622	233	,462		
	Orta Düzey Yönetici	68	3,2353	,82874	Toplam	111,031	236			
	Üst Düzey Yönetici	34	3,5221	,44961						
	Total	237	3,2489	,68591						
Normatif Bağlılık Boyutu	Çalışan	92	3,1671	,60625	Gruplar arası	7,566	32,522	6,260		,000
	Alt Düzey Yönetici	43	3,0349	,54166	Grup içi	93,871	233	,403		3>2
	Orta Düzey Yönetici	68	3,3217	,70225	Toplam	101,436	236			4>1,2,3
	Üst Düzey Yönetici	34	3,6176	,67556						
	Total	237	3,2521	,65560						
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Çalışan	92	3,2165	,37048	Gruplar arası	4,997	31,666	9,231		,000
	Alt Düzey Yönetici	43	3,1618	,35614	Grup içi	42,046	233	,180		
	Orta Düzey Yönetici	68	3,3915	,52127	Toplam	47,044	236			3>1,2
	Üst Düzey Yönetici	34	3,5968	,42723						4>1,2,3
	Total	237	3,3114	,44647						
Görev Performansı Alt Boyutu	Çalışan	92	3,9860	,63925	Gruplar arası	1,216	3	,405	1,009	,389
	Alt Düzey Yönetici	43	3,8870	,54671	Grup içi	93,600	233	,402		
	Orta Düzey Yönetici	68	4,0966	,71341	Toplam	94,816	236			
	Üst Düzey Yönetici	34	3,9790	,54385						
	Total	237	3,9988	,63385						

Bağlamsal Performans Alt Boyutu	Çalışan	92	3,8438	,64580	Gruplar arası Grup içi	3,536	31,179	3,659	,013
	Alt Düzey Yönetici	43	3,7625	,44842		75,043	233	,322	
	Orta Düzey Yönetici	68	4,0782	,51676		Toplam	78,579	236	3>1,2
	Üst Düzey Yönetici	34	4,0031	,57084					
	Total	237	3,9192	,57703					
Performans Ölçeği	Çalışan	92	3,8438	,64580	Gruplar arası Grup içi	3,536	31,179	3,659	,013
	Alt Düzey Yönetici	43	3,7625	,44842		75,043	233	,322	
	Orta Düzey Yönetici	68	4,0782	,51676		Toplam	78,579	236	3>1,2
	Üst Düzey Yönetici	34	4,0031	,57084					
	Total	237	3,9192	,57703					
Bilişsel Boyutu	Çalışan	92	3,3929	,76496	Gruplar arası Grup içi	8,160	32,720	4,578	,004
	Alt Düzey Yönetici	43	3,3953	,87334		138,445	233	,594	
	Orta Düzey Yönetici	68	3,7248	,79800		Toplam	146,606	236	3,4>1,2
	Üst Düzey Yönetici	34	3,8361	,56395					
	Total	237	3,5521	,78817					
Duyuşsal Alt Boyutu	Çalışan	92	2,9696	,89783	Gruplar arası Grup içi	3,819	31,273	1,408	,241
	Alt Düzey Yönetici	43	3,3302	,82909		210,680	233	,904	
	Orta Düzey Yönetici	68	3,0912	1,04777		Toplam	214,499	236	
	Üst Düzey Yönetici	34	3,1000	1,02839					
	Total	237	3,0886	,95336					
Örgütsel Güven Ölçeği	Çalışan	92	3,2165	,72817	Gruplar arası Grup içi	3,564	31,188	2,185	,091
	Alt Düzey Yönetici	43	3,3682	,78579		126,676	233	,544	
	Orta Düzey Yönetici	68	3,4608	,78445		Toplam	130,240	236	
	Üst Düzey Yönetici	34	3,5294	,58419					
	Total	237	3,3590	,74287					

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları işyerindeki konumuna grupları arasında ANOVA testi sonucunda; farklılık çıkmıştır.

4.3.9. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi

Örgütsel Güven, Bireysel Performans Algısı ve Örgütsel Bağlılık Tutumları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 23. Örgütsel Güven, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		<i>f, x ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Değişken	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	İlkokul	8	3,563	,7877	Gruplar arası	2,460	5	,492	1,685	,139
	AltOrtaokul	13	3,260	,8607	Grup içi	67,461	231	,292		
	Lise	57	3,371	,5298	Toplam	69,921	236			
	Ön lisans	26	3,620	,6398						
	Lisans	101	3,389	,4579						
	Y.L.& Dokt	32	3,570	,4856						
	Total	237	3,433	,5443						
Devam Bağlılık Boyutu	İlkokul	8	3,4375	,55501	Gruplar arası	3,648	5	,730	1,570	,170
	AltOrtaokul	13	3,4231	,58750	Grup içi	107,383	231	,465		
	Lise	57	3,3333	,68316	Toplam	111,031	236			
	Ön lisans	26	3,4183	,66327						
	Lisans	101	3,1151	,65947						
	Y.L.& Dokt	32	3,2656	,81242						
	Total	237	3,2489	,68591						
Normatif Bağlılık Boyutu	İlkokul	8	4,0938	,51647	Gruplar arası	8,716	5	1,743	4,343	,001*
	AltOrtaokul	13	3,5192	,49699	Grup içi	92,721	231	,401	1>2,3,4,5,6	
	Lise	57	3,2061	,71006	Toplam	101,436	236		2>5	
	Ön lisans	26	3,4183	,60924					4>5	
	Lisans	101	3,1399	,61930						
	Y.L.& Dokt	32	3,2344	,62278						
	Total	237	3,2521	,65560						
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	İlkokul	8	3,6979	,40627	Gruplar arası	3,105	5	,621	3,265	,007*
	Ortaokul	13	3,4006	,51722	Grup içi	43,939	231	,190	1>3,5,6	
	Lise	57	3,3034	,43981	Toplam	47,044	236			
	Ön lisans	26	3,4856	,49412					4>5	
	Lisans	101	3,2145	,42461						
	Y.L.& Dokt	32	3,3568	,38552						
	Total	237	3,3114	,44647						
Görev Performansı Alt Boyutu	İlkokul	8	3,8750	,86876	Gruplar arası	1,158	5	,232	,571	,722
	Ortaokul	13	4,0659	,90278	Grup içi	93,658	231	,405		
	Lise	57	3,9023	,69156	Toplam	94,816	236			
	Ön lisans	26	4,1044	,66216						
	Lisans	101	4,0354	,55233						
	Y.L.& Dokt	32	3,9732	,57766						
	Total	237	3,9988	,63385						
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	İlkokul	8	3,7434	,56995	Gruplar arası	,596	5	,119	,353	,880
	Ortaokul	13	3,8623	,89874	Grup içi	77,982	231	,338		
	Lise	57	3,8975	,59316	Toplam	78,579	236			
	Ön lisans	26	4,0101	,60028						
	Lisans	101	3,9151	,53160						
	Y.L.& Dokt	32	3,9638	,54013						
	Total	237	3,9192	,57703						
Performans Ölçeği	İlkokul	8	3,7434	,56995	Gruplar arası	,596	5	,119	,353	,880
	Ortaokul	13	3,8623	,89874	Grup içi	77,982	231	,338		
	Lise	57	3,8975	,59316	Toplam	78,579	236			
	Ön lisans	26	4,0101	,60028						
	Lisans	101	3,9151	,53160						
	Y.L.& Dokt	32	3,9638	,54013						
	Total	237	3,9192	,57703						
Bilişsel Boyutu	İlkokul	8	3,4821	,69541	Gruplar arası	4,970	5	,994	1,621	,155
	Ortaokul	13	3,6703	,69836	Grup içi	141,635	231	,613		
	Lise	57	3,5539	,75210	Toplam	146,606	236			
	Ön lisans	26	3,8077	,68087						
	Lisans	101	3,5728	,73803						
	Y.L.& Dokt	32	3,2455	1,05743						
	Total	237	3,4821	,69541						

	Total	237	3,5521	,78817					
Duyuşsal	İlkokul	8	3,4500	,71514	Gruplar arası	9,895	51,979	2,234	,052
Alt Boyutu	Ortaokul	13	3,2615	,88463	Grup içi	204,605	231	,886	
	Lise	57	3,0596	,88315	Toplam	214,499	236		
	Ön lisans	26	2,8000	1,07331					
	Lisans	101	3,2396	,93339					
	Y.L.& Dokt	32	2,7375	1,01656					
	Total	237	3,0886	,95336					
Örgütsel	İlkokul	8	3,4688	,65909	Gruplar arası	4,334	5	,867	1,590
Güven	Ortaokul	13	3,5000	,71119	Grup içi	125,905	231	,545	
Ölçeği	Lise	57	3,3480	,67666	Toplam	130,240	236		
	Ön lisans	26	3,3878	,66246					
	Lisans	101	3,4340	,72814					
	Y.L.& Dokt	32	3,0339	,93610					
	Total	237	3,3590	,74287					

Tablo 23'te görüldüğü gibi, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları işyerindeki konumuna grupları arasında ANOVA testi sonucunda; normatif ve örgütsel bağlılık genel ölçeğinde farklılık çıkmıştır. Bu farkın tespiti için posthoc analizlerinden LSD analizi yapılır (Ek-9).

Tukey testinde gruplardaki sayıların birbirine yakın olması hatta gruplardaki örneklem sayılarının eşit olmasını gerektirmektedir (Tukey, 1949). Scheffe, gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için Scheffe metodu geliştirilmiş olup; bu metod genel itibariyle, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (conservative) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türü olarak ele alınmaktadır (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi standart t testlerini mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine uygulanır (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada gruplardaki sayıların birbirinden farklı olması nedeniyle LSD testi tercih edilmiştir.

LSD analizine göre İlkokul mezunu olanlar ortaokul, lise, ön lisans , yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha yüksek normatif bağlılık algıları bulunmaktadır. Ayrıca Ortaokul ve Ön lisans mezunları doktora mezunlarından daha yüksek normatif bağlılık algıları bulunmaktadır.

Yine LSD analizine göre İlkokul mezunu olanlar lise, önlisans , yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha yüksek örgütsel bağlılık genel algıları bulunmaktadır. Ayrıca Ön lisans mezunları doktora mezunlarından daha yüksek normatif bağlılık algıları bulunmaktadır.

4.4. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven, Performans ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 24. Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Güven, Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

No	Ölçek ve Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	1									
2	Devam Bağlılık Alt Boyutu	,203**	1								
3	Normatif Bağlılık Alt Boyutu	,237**	,308**	1							
4	Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	,626**	,745**	,743**	1						
5	Görev Performansı Alt Boyutu	,145*	,009	,044	,085	1					
6	Bağlamsal Performans Alt Boyutu	,181**	-,003	,161*	,151*	,856**	1				
7	Performans Ölçeği	,181**	-,003	,161*	,151*	,856**	1,000**	1			
8	Bilişsel Alt Boyutu	,146*	,012	,317**	,220**	,339**	,379**	,379**	1		
9	Duyuşsal Alt Boyutu	-,131*	-,274**	-,059	-,222**	,153*	,144*	,144*	,500**	1	
10	Örgütsel Güven Ölçeği	,020	-,139*	,165*	,017	,291**	,312**	,312**	,886**	,844**	1

Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların,

Bağlılık Genel Ölçeği ile Performans Ölçeği arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,151$, $p<0,05$).

Bağlılık Genel Ölçeği ile Örgütsel Güven Ölçeği arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği ile Performans Ölçeği arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,312$, $p<0,05$).

Bağlılık Genel Ölçeği ile Örgütsel Güven Ölçeği arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır

4.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Algısının Performans Üzerine Etkisi

Katılımcıların Örgütsel Güveni ve Örgütsel Bağlılıklarının Performansı anlamlı olarak yordayıp yordamadığını incelemek için *regresyon* analizi yapılmıştır.

Tablo 25. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güvenin Performans Üzerine Etkisi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F
Sabit	2,625		8,138	,000					
Duygusal Bağlılık Boyutu	Alt ,134	,126	1,984	,048*	1,120				
Devam Bağlılık Alt Boyutu	-,043	-,051	-,772	,441	1,209				
Normatif Bağlılık Boyutu	Alt ,024	,028	,401	,689	1,299	,403 ^a	,163	,144	,000 ^b
Bilişsel Boyutu	Alt ,271	,371	4,804	,000*	1,641				
Duyuşsal Boyutu	Alt -,022	-,037	-,485	,628	1,581				

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan Örgütsel Güveni ve Örgütsel Bağlılık düzeyinin bağımlı değişken olan Performansı üzerine olumlu ve anlamlı etki ettiği bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu bireysel performansı algılarını pozitif yordamaktadır [(R= ,403, R²= ,163) F(5,231)= 8,96; p<0,01]. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık boyutu 100 birimlik artış sağlayınca bireysel performans %13,4 artış sağlamaktadır.

Ayrıca katılımcıların örgütsel güven ölçeğinin Bilişsel alt boyutu bireysel performansı algılarını pozitif yordamaktadır [(R= ,403, R²= ,163) F(5,231)= 8,96; p<0,01]. Diğer bir ifade ile Bilişsel alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca bireysel performans %27,1 artış sağlamaktadır.

4.6. Kurumsal Bağlılığın Performansa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi

Kurumsal bağlılığın performansa etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisinin incelenmesi için Hayes aracılık modeli kullanılarak analiz yapılmıştır. Aşağıdaki analizlere ait sonuçlar yer almaktadır

Düzenleyici (düzenleyici) etki, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin diğer bağımsız değişken tarafından dolaylı olarak etkilenmesidir (Erciş & Türk, 2016). Örgütsel bağlılığın bireysel performans üzerindeki nedensel etkisinde bu örgütsel güvenin moderatör etkisi SPSS programı için Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Tabloda, PROCESS hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 26 : SÜREÇ Hiyerarşik Regresyon Analizi

Independent variable	β	Std. Err.	t	P	LLCI	ULCI
Constant	1,6131	1,3501	1,1948	,2334	-1,0469	4,2730
Örgütsel Bağlılık	,4657	,4237	1,0991	,2728	-,3691	1,3004
Örgütsel Güvenin	,4971	,3892	1,2775	,2027	-,2696	1,2638
Int_1	-,0814	,1223	-,6657	,5063	-,3223	,1595
R=,3465 R ² =,1201 F=10,5978 p=,0000						

Gerçekleştirilen modelin beta katsayılarını içeren regresyon modeli sunulmuştur. PROCESS analizi sonucunda Örgütsel bağlılığın bireysel performans üzerindeki nedensel etkisinde bu örgütsel güvenin moderatör etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (F=10,5978; sd(3,00); t=-,6657; p=.005; LLCI= -,3223; ULCI=,1595).

4.7. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları sonucunda hipotezlerin durumu aşağıdaki tabloda birlikte verilmiştir.

Tablo 27: Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Bulgu	Açıklama
Hipotez 1: Çalışan kadınlar ve erkekler arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.	Örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın ve erkeğe göre farklılaşmamaktadır	Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 2: Yaş değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.	Duygusal Bağlılık Alt Boyut ve Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği 46 ve üzeri gruplar 25-31 arası, 32-38 arası ve 39-45 arası yaş gruplarından daha yüksek Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık algısı göstermişlerdir	Kısmi oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 3: Eğitim durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.	İlkokul mezunu olanlar ortaokul, lise, ön lisans , yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha yüksek normatif bağlılık algıları bulunmaktadır. Ayrıca Ortaokul ve Ön lisans mezunları doktora mezunlarından daha yüksek normatif bağlılık algıları bulunmaktadır.	Kısmi oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 4: Gelir durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.	ANOVA testi sonucunda; örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel bağlılık düzeyleri genel ölçek ve alt boyutlarının aylık geliri durumlarına göre farklılık çıkmamıştır.	Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 5: Şu andaki çalışma süresi değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında kuruma bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans açısından fark vardır.	Örgütsel bağlılığın genelinde de 16-20 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve yukarı arası çalışanlar gruplar hem 1-5 yıl arası hem de 6-10 yıl arası çalışan gruplardan daha yüksek devamlılık algıları çıkmıştır.	Kısmi oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 6: Çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Bağlılık Genel Ölçeği ile Performans Ölçeği arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,151$, $p<0,05$). Bağlılık Genel Ölçeği ile Örgütsel Güven Ölçeği arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır. Örgütsel Güven Ölçeği ile Performans Ölçeği arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,312$, $p<0,05$).	Kısmi oranda ilişki çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 7: Çalışanlarda kurumsal bağlılık ve	Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu	Kısmi oranda ilişki

örgüte güven bireysel performansını yordamaktadır.	bireysel performansı algılarını pozitif yordamaktadır [(R= ,403, R ² = ,163) F(5,231)= 8,96; p<0,01]. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık boyutu 100 birimlik artış sağlayınca bireysel performans %13,4 artış sağlamaktadır. Ayrıca katılımcıların örgütsel güven ölçeğinin Bilişsel alt boyutu bireysel performansını algılarını pozitif yordamaktadır [(R= ,403, R ² = ,163) F(5,231)= 8,96; p<0,01]. Diğer bir ifade ile Bilişsel alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca bireysel performans %27,1 artış sağlamaktadır.	çıkıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 8: Kurumsal Bağlılığın Performansa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi bulunmaktadır.	Gerçekleştirilen modelin beta katsayılarını içeren regresyon modeli sunulmuştur. PROCESS analizi sonucunda Örgütsel bağlılığın bireysel performans üzerindeki nedensel etkisinde bu örgütsel güvenin moderatör etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (F=10,5978; sd(3,00); t=-,6657; p=.005; LLCI= -,3223; ULCI=,1595).	Hipotez RET edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

İş, yaşamın önemli bir parçasıdır, insan kültürünü sosyal ve psikolojik olarak etkileyen bir eylemdir. Çalışmanın meyvesi olan ürün, toplumsal konumu etkileyerek, insan yaşamının her alanında işin önemli bir rol oynamasını sağlar. Bu nedenle insanları kişisel gelişimlerinde motive eden bir unsurdur. İş, yaşamak için somut ve duygusal koşullar sağlamaktadır. Örgütlerde, ilişkiler geliştikçe karşılıklı yükümlülük, destek ve güven duyguları gelişmektedir. Bu, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirirken değişim ortakları arasındaki güveni güçlendirir ve dengeler, böylece ilişkinin zaman içinde sürdürülmesine yardımcı olur. Karşılıklılık sürecinin isteğe bağlı doğası nedeniyle, kuruluşlar içinde güven oluşturmak, sosyal değişim ilişkileri geliştirmek için kilit bir bileşendir.

İş yaşamının kalitesinin çeşitli örgütsel faktörleri (iş çabası ve performansı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işe bağlılık) etkilediği varsayılırken, örgütsel güven, çalışanın örgütün vaatlerinin ve eylemlerinin güvenilirliğine ilişkin beklentisidir. İnsan-mekân ilişkilerini incelerken dikkate alınması gereken bir varsayım, insanın fizyolojik/biyolojik, psikolojik ve sosyokültürel yönleri olduğu gibi, çevrenin de benzer şekilde fiziksel, kişilerarası ve sosyokültürel yönleri olduğudur.

Örgütsel düzenin oluşmasında etkisi son yıllarda hızla yükselen kurumsal güvene olan ilgi, örgütsel başarı, istikrar ve çalışanın refahlarını sağlamak ciddi bir etmen olduğu varsayılmaktadır. Örgüt hedefine ulaşması ve amacını gerçekleştirmek adına öncelikle çalışanın o kuruma ve örgüte olan güven ve bağlılığıyla mümkün olmaktadır. Güven, bir psikolojik değişken olarak psikologlar kadar diğer bilim dallarını da yakından ilgilendiren bir kavram olmuştur. Örgütler ancak çalışanlarının örgüte bağlılıkları ile rekabet avantajı elde edebilirler. Bu bağlılığın oluşmasındaki en önemli faktör ise çalışanın örgüte duyduğu güvendir.

Ülkemizde çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve yaşanan (çalışılan) yeri nasıl algıladığı ve aralarındaki ilişkilerin etkisinin ne olduğuna dair çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve Bireysel Performans arasındaki ilişkilerin

incelendiği bu çalışmada amaç, çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgüte güven ve yer algısı arasındaki ilişkileri incelemektir.

Araştırmanın demografik sonuçlarında, erkek katılımcıların yöneticiye duyulan güveni kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Diğer yandan yöneticiye duyulan güvende 51-70 yaş arası olan grup 19-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası gruplara göre daha yüksek çıkmıştır.

Bireysel Performansa göre 19-30 yaş arası kişiler diğer yaşların tamamından düşüktür. Örgütsel Bağlılığın duygusal boyutunda 41-50 yaş arası olan grubu 19-30 yaş arası grubuna göre daha yüksek ve 51-70 yaş arası grubu 19-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel Bağlılığın devam boyutunda ise 41-50 yaş arası olan grubu 19-30 yaş arası grubuna göre daha yüksek ve 51-70 yaş arası grubu 19-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası grubuna göre daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel Bağlılığın normatif boyutunda 51-70 yaş arası tüm yaş gruplarından yüksektir.

Yöneticiye duyulan güven konusunda Lisansüstü grubu İlköğretim Mezunu, Lise Mezunu ve Üniversite Mezunu gruplara göre daha yüksek çıkarken Örgütsel Bağlılığın normatif boyutunda İlköğretim Mezunu, Lise mezunu, Yüksekokul mezunu olan gruplar Üniversite Mezunu grubuna göre daha yüksek çıkmıştır.

Arkadaşlara duyulan güven konusunda 10501 ve üstü grup diğer gelir gruplarının tamamından yüksek çıkmıştır. Kuruma duyulan güven konusunda 10501 ve üstü olan gruplar 0-6500 arası, 6501-8500 ve 8501-10500 arası gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutunda 10501 ve üstü grup diğer gelir gruplarının tamamından yüksek çıkmıştır.

Şu anda kurumdaki çalışma süresine göre arkadaşlara ve yöneticiye duyulan güvende 16 yıl ve üstü olan gruplar 1-5 yıl ve 6-10 yıl grubuna göre daha yüksek çıkarken kuruma duyulan güvende 16 yıl üstü diğer grupların tamamından yüksektir.

Örgütsel Bağlılığın duygusal boyutunda 16 yıl üstü diğer grupların tamamından yüksektir. Ayrıca 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan gruplar 1-5 yıl grubuna göre daha yüksek çıkarken devam boyutunda göre 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olan gruplar 1-5 yıl grubuna göre daha yüksek çıkmıştır. Normatif boyutunda

ise 16 yıl ve üstü olan gruplar 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl grubuna göre daha yüksektir. Ayrıca 6-10 yıl olan gruplar 1-5 yıl grubuna göre daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel Güven ile Bireysel Performans arasında düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bireysel Performans ile Örgütsel Bağlılık arasında düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuç Albrecht'in (2006) kamu sektöründe yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzer çıkmıştır. Albrecht (2006) araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yine Chughtai ve Zafar (2006) tarafından yapılan araştırma da üniversite yönetimine duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Costa'nın (2003) araştırma sonucunda değişkenler arasındaki en güçlü ilişkinin güven ve örgütsel bağlılık boyutları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışma ekibine duyulan güven azaldıkça duygusal bağlılık düzeyinde azalma ve devam bağlılığı düzeyinde artış yönünde bir eğilim olduğu tespit edilmiştir. Ankara'da 84 banka müdür, müdür yardımcısı ve şef üzerinde yaptığı çalışma da Sağlam (2003) banka yöneticilerinin yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal (%20) ve bilişsel (%30) örgütsel güven düzeyleri ile örgütlerine bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Taşkın ve Dilek'in (2010) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine yaptığı alan araştırmasına göre örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki çıkmıştır. Bu sonuçlar ile araştırmamızla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel güven bağlılık üzerine yapılan diğer çalışmalarda da benzer sonuçlar dikkat çekmektedir. Demirel'in (2008), tarafından, tekstil sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile örgüte olan güvenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Mishra (2007)'de, farklı sektör (enerji, finans, iletişim, eğitim, perakendecilik ve otomotiv (vb.) çalışanları üzerine yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile örgüte ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi incelemiş olup; çalışanların duygusal bağlılıkları ile yöneticiye olan güvenleri arasında pozitif

düzeyde bir ilişki olduğu ve örgüte olan güvenleri ile duygusal bağlılıkları arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; yöneticiye güven ile zorunlu bağlılık ise negatif düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Straiter (2004) tarafından ilaç sektöründe, satış elemanları üzerine yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel güvenleri ile duygusal bağlılıkları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalar paralelinde çalışanların örgüte ve yöneticiye olan güven düzeyleri arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu sonuçlar ile araştırmamızla benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Güven üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bireysel Performans Örgütsel Güven düzeyini %11,7 artırırken Örgütsel Bağlılık %47,6 artmaktadır.

Demircan (2003) 568 akademisyen üzerinde yaptığı çalışmada yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunan bir başka çalışma Dirks ve Ferin (2001) tarafından yapılmıştır. Bu yönüyle sonuçları literatür sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Öneriler

Bireyler örgütün amaçlarına ulaşması için katkıda bulunurlar ve bunu yaparken bir yandan da kendi bireysel amaçlarına ulaşmaya çaba gösterirler. İki tarafın amaçlarının uyumlu olmasının ise çalışanların örgütte kalma isteklerini arttıracak bir gerçektir. Bu bağlamda;

- ❖ Örgütün çalışanların amaçlarını dikkate alması ve bu amaçlarla uyumlu politikalar geliştirmesi önerilmektedir. Çünkü uyumlu bireysel ve örgütsel amaçlar çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesinde önemli bir yer tutacaktır.
- ❖ Araştırmamız İstanbul İl genelinde çalışan bireyler üzerinde sınırlı sayıda bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bu durum örneklem sayısının görece düşük bir sayıda kalmasına neden olmuştur. Aynı zamanda çalışmada kadın çalışanların erkeklere göre az olmuştur. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde ve örneklem sayısı daha büyük araştırmalarla yapılabilir.
- ❖ Aynı zamanda sadece anket yöntemine bağlı kalınmaması, mülakat ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve örneklem üzerinde daha ayrıntılı bir

incelemeye gidilmesi durumunda gelecek çalışmalarda elde edilecek sonuçların daha yararlı olacağı önerilmektedir.

- ❖ Bireysel Performansın olumlu olması ve doğayla ilişkinin gl olması erişkinlerin kendilik algılarının olumlu olmasıyla ilişkilidir. Büyük şehirlerde yaşayan insanların yaşadıkları yer algılarının, doğayla ilişkilerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının iyileştirilmesi için yararlanabilecekleri park ve bahçelerin sayısının arttırılması, erişimi kolay konumlandırılması ve faydalı olduğu bilinen modellere göre tasarlanması önerilmektedir.
- ❖ Bireysel Performansın 30 yaş altındakiler diğer yaşlara göre düşük olması, gençlerin yaşadığı yerle olumsuz duyguları olduğu söylenebilir. Bu durumda 30 yaş altı gençlere yönelik yerel yönetimler sosyal etkinlik çalışmaları planlayabilir.
- ❖ Bireysel Performansın düşük ortalama çıkması düşündürücüdür. Doğada vakit geçirmek tüm bireylerin ruhsal sağlığı için önemlidir. Ülkemizde hayata geçirilmiş ve planlanmakta olan terapi bahçesi uygulamalarının arttırılması önerilmektedir.

Gelecek araştırmalarda konu olarak gelir düzeyi veya geçim kaynağının Bireysel Performans, doğayla ilişki ve psikolojik dayanıklılıkla olan ilişkisinin araştırılması nerilmektedir

KAYNAKÇA

- Adnan, S., Nhaily, A., & Wang, H. (2018). *A Quantitative Approach- Case Study of Kansai Paint*. Kalmar.
- Akdere, M. (2006). Quality management through human resources: An integrated approach to performance improvement. *The Business Review*, 33-238.
- Akram, M., Afzal, U., & Ramay, M. (2017). Mediating Role of Organizational Commitment in Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: Evidence from Higher Education Sector of Pakistan. *GMJACS*, 110-120.
- AL-Ajmi, R. (2006). The Effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management. International Journal of Management*, 838-844.
- Alkahtani, A. (2015). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Arnason, L. (2012). *The Role and Perception of Organizational Trust* . Gothenburg.
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-Personal and Inter-Organizational Trust In Business Relationships: An Attitude–Behavior–Outcome Model. *Industrial Marketing Management*, 128–139.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*.
- Baek, Y., & Jung, C. S. (2015). Focusing the Mediating Role of Institutional Trust: How Does Interpersonal Trust Promote Organizational Commitment? *The Social Science Journal* , 481–489.

- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ SBE Derg.*, 231-274.
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. . *Journal of Quality Management*.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education, Inc.
- Berberoğlu, A., & Seçim, H. (2015). Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: Empirical evidence from a private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 64-71.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 645-663.
- Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 54-68.
- Biljsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). *Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust*. Control Nexus.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*.
- Carlson, D., Kacmar, K., Wayne, J., & Grzywacz, J. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 131-164.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 92-104.
- Chen, Z., Anne, S., & Tsui, J. (2002). Occupational and Organisational Psychology. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*.
- Clarke, N. (2006). The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 1183-1205.

- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Das, T., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances. *An Integrated Framework in Organization Studies*, 251-283.
- DeJoy, D., Della, L., Vandenberg, R., & Wilson, M. (2010). Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *Journal of Safety*, 163-171.
- Dekker, H. C. (2003). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements in Accounting. *Organizations and Society*, 27- 49.
- Dietz, G., Den, H., & Deanne, N. (2006). Measuring Trust. *Organisations in Personal Review*, 557-588.
- Duarte, M. (2015). Organisational and professional commitments: The influence in nurses organisational citizenship behaviours. *Tékhne*, 2-11.
- Efe, E., Bek, Y., & Şahin, M. (2000). *Spss'te çözümleri ile istatistik yöntemler*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü.
- Erciş, A., & Türk, B. (2016). Etik Çerçevesinde Tüketim, Tüketici ve Çevre: Ekolojik Okuryazarlığın Moderatör Rolü. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Fu, W., & Deshpande, S. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 339-349.
- Gillespie, N. (2003). Measuring Trust in Working Relationships. *The Behavioural Trust Inventory*.
- Gözcü, H. (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi*. Sakarya : Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Han, B., Dağlı, A., & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1788-1800.

- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach*. Guilford press.
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 346-357.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2005). Great Ideas: Life-cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal: Leadership Developmen*, 42-47.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Hunter, L., & Thatcher, S. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 953-968.
- Hup Chan, S. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, 249-268.
- İnce, Z. Ö. (2015). *Çalışanlarda Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık (Ankara Tepebaşı Ağız ve Diş sağlığı Hastahanesi Örneği)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 195-216.
- Joiner, T., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 439-452.
- Juel, M. (2019). *Organizational Performance As An Outcome Of Employee Motivation Centria University Of Applied. Sciences International Business*.
- Khalili, A., & Asmawi, A. (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*.

- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 245-261.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kramer, R. M. (2009). Rethinking Trust. *Harvard Business Review*.
- Ibdour, A., & Altarawneh, I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. . *International Journal Of Business*, 1083-4346.
- Lewis, S. (2015). Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice*, 473-475.
- Liwei, L., & Erdong, Z. (2011). Team Performance and Individual Performance: Example from Engineering Consultancy Company in China. *Consultancy Company*.
- Manríquez, R., Ramírez, T., & Guerra, F. (2010). The empowerment as a predictor of organizational commitment in SMEs. *SME*, 103–125.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. .. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 91-103.
- Memari, N., Mahdih, O., & Marnani, A. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busines*., 164-171.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J., Srinivas, E., Lal, J., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 185-211.

- Meyer, P., Stanley, J., Herscovitch, J., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.
- Morrow, P. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 18-35.
- Mosadeghrad, A., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 211- 227.
- Mouzas, S., Henneberg, S., & Naude, P. (2007). Trust and Reliance In Business Relationships. *European Journal of Marketing* , 1016–1032.
- Myers, K., & Oetzel, J. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 438-457.
- Nartgün, Ş. S., & Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational Ethical Climates and Employee's Trust in Colleagues, the Supervisor, and the Organization. *Journal of Business Research*, 19–26.
- Ng, T. W. (2015). The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 154–163.
- Nworgu, B. (2006). *Educational Research, Basic Issues and Methodology*. Ibadan: Wisdom .
- Özer, K. O., & Tursun, M. (2020). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment In The Highway Transportation Sector. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 55-68.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2014). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 50-59.

- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in the Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management* , 165–179.
- Polat, M. (2009). *A field study on antecedents and consequences of organizational identification*. Uludağ University, Social Sciences Institute.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 718-804.
- Scheffe, H. (1953). A method of judging all contrasts in the analysis of variance. *Biometrika*, 87-104.
- Stinglhamber, F., & Marique, G. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *PLOS ONE*.
- Storey, J. (2013). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Suparjo, S., & Darmanto, S. (2015). Mediating Role of Jobs Satisfaction among Organizational Commitment, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Empirical Study on Private Higher Education in Central Java. *Journal of Research in Marketing*.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 19-140.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama"*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tukey, J. W. (1949). Comparing individual means in the analyses of variance. *Biometrics*, 99- 114.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 160-174. .
- Virgina, D. (2009). *Handbook of Research on multi-agent system ,semantics and Dynamics of organization models*. New life press.

- Walumbwa, F., & Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. . *The International Journal of Human Resource Manageme*, 1083-1101.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 515-535.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 50-56.
- Yücel, Z. P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek-1. Demografik Değişkenler

1. Cinsiyetiniz : ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaşınız :
3. Medeni durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekar
4. Eğitim durumu : ☐ İlkokul Mezun ☐ Ortaokul Mezun ☐ Lise Mezun
☐ Yüksekokul Mezun ☐ Üniversite Mezun ☐ Lisansüstü
7. Aylık geliriniz:TL
9. Samimi (dost, sırdaş) olduğunuz çalışma arkadaşı sayınız:
10. Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? : yıl
12. İşyerindeki konumunuz:
☐ Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)
☐ Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)
☐ Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)
☐ Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)
13. Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?
☐ Çok kötü ☐ Kötü
☐ Ne kötü ne iyi ☐ İyi ☐ Çok iyi
14. Yöneticilerinizle ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?
☐ Çok kötü ☐ Kötü
☐ Ne kötü ne iyi ☐ İyi ☐ Çok iyi
16. Oturduğunuz ev/daire mülkiyeti:
☐ Bana ait ☐ Kiracıyım ☐ Aile Konutu

Ek-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde size bulunduğunuz işletmeye bağlılığınıza ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	ÇÖĞUNLUKLA YANLIŞ	BAZEN YANLIŞ	KARARSIZIM	BAZEN DOĞRU	ÇÖĞUNLUKLA DOĞRU
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurdum	1	2	3	4	5
2. İşletmemin dışında olan insanlar ile işletmem hakkında konuşmayı seviyorum	1	2	3	4	5
3. Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi görüyorum	1	2	3	4	5
4. Bu işletmeye gösterdiğim bağlılığı başka bir işletmeye de kolaylıkla gösterebileceğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
5. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” olarak <u>görmüyorum</u>	1	2	3	4	5
6. Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” <u>görmüyorum</u>	1	2	3	4	5
7. Bu işletmenin benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var	1	2	3	4	5
8. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet <u>duygum yok</u>	1	2	3	4	5
9. Başka bir iş bağlantısı kurmadan, işimden ayrılmam durumunda olabileceklerden <u>korkmuyorum</u>	1	2	3	4	5
10. Kendim istiyor olsam bile çalıştığım işletmemden şu an ayrılmakta zorlanırdım	1	2	3	4	5
11. Eğer çalıştığım işletmeden şu an ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda bir çok şey alt üst olur	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletmeden hemen ayrılmak beni maddi olarak çok etkilemez	1	2	3	4	5
13. Şu anda bu işletmede bulunmayı istiyor olsam da bu benim için aynı zamanda bir zorunluluk meselesidir	1	2	3	4	5
14. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
15. Bu işletmeden ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin yetersizliği olacaktır	1	2	3	4	5
16. Bu işletme için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerimden biri; buradan ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar	1	2	3	4	5

gerektirebileceğidir. Başka bir işletme burada sahip olduğum tüm imkanları <u>karşılamayabilir</u>					
17. Bence günümüzde insanlar çok sık iş değiştiriyorlar	1	2	3	4	5
18. Bir kişinin çalıştığı işletmeye karşı her zaman sadık olması gerektiğini <u>düşünmüyorum</u>	1	2	3	4	5
19. Bir işletmeden başka bir işletmeye geçmek (sık sık iş değiştirmek) bana göre tümüyle etik dışı bir davranış değildir	1	2	3	4	5
20. Bu işletme için çalışmaya devam ediyor olmamın ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu sebeple burada devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir	1	2	3	4	5
21. Başka bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi alırsam çalıştığım yerden ayrılmamın doğru olacağını <u>düşünmüyorum</u>	1	2	3	4	5
22. Bir işletmeye karşı sadık kalmamın değeri öğretildi	1	2	3	4	5
23. İnsanlar kariyerleri boyunca aynı işletmede çalıştıkları sürece işler daha yolunda gider.	1	2	3	4	5
24. “Şirketin adamı” olmanın benim için herhangi bir anlamı yok.	1	2	3	4	5

Ek-3. Performans Ölçeği

Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başardım.					
2-Yaptığım planlar en ideal olanlardır.					
3-İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurdum.					
4-İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabildim.					
5-Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini biliyordum.					
6- İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabildim.					
7-Diğer çalışanlarla işbirliği yapmak oldukça verimliydi.					
8-Üzerime ekstra sorumluluklar aldım.					
9-Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başladım.					
10-Olabildiğince zor görevleri üzerime aldım.					
11-İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcadım					
12-İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcadım.					
13-Yeni sorunlara yenilikçi çözümler buldum.					
14-Yaptığım işte <u>bir takım</u> sorunlar bulmak için uğraştım.					
15-Benden beklenenden daha fazlasını yaptım.					
16-İş toplantılarına aktif olarak katıldım.					
17-Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları aradım.					
18- Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendirdim.					
19-Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını biliyordum.					

Ek-4. Örgütsel Güven Ölçeği

İFADELER	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
GÜVEN										
Duygusal Örgütsel Güven										
4.Oynadığım takımın başarısı benim başarımdır.	0	0	12	5,0	46	19,2	96	40,0	86	35,8
5.Başka biri oynadığım takımı övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	10	4,2	21	8,8	59	24,6	76	31,7	74	30,8
6.Medyada oynadığım takımla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	9	3,8	23	9,6	58	24,2	81	33,8	69	28,8
10.Oynadığım kulüpteki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.	63	26,3	63	26,3	72	30,0	24	10,0	18	7,5
12. Oynadığım kulübün problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum.	80	33,3	56	23,3	43	17,9	31	12,9	30	12,5
Bilişsel Örgütsel Güven										
1. Başka biri oynadığım takımı eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	21	8,8	10	4,2	55	22,9	86	35,8	68	28,3
2. Diğer insanların oynadığım takım hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	0	0	12	5,0	29	12,1	144	60,0	55	22,9
3.Oynadığım takım hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	3	1,3	15	6,3	36	15,0	95	39,6	91	37,9
7. Oynadığım takımdaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler.	15	6,3	8	3,3	36	15,0	110	45,8	71	29,6
8. Oynadığım takımdaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar.	15	6,3	6	2,5	76	31,7	89	37,1	54	22,5
9.Oynadığım takım itimat edilir bir kulüptür.	9	3,8	31	12,9	57	23,8	97	40,4	46	19,2
11. Oynadığım kulübün oyuncular üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.	28	11,7	71	29,6	46	19,2	60	25,0	35	14,6

Ek-5. Samimi (Dost, Sırdaş) Olduğu Çalışma Arkadaş Durumuna Göre LSD

Analizi

Dependent Variable	(I) Yaşınız?	(J) Yaşınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	18-24 arası	25-31 arası	-,0195	,1888	,918
		32-38 arası	,0893	,1789	,618
		39-45 arası	-,0871	,1789	,627
		46 ve üzeri	-,3381	,1744	,054
	25-31 arası	18-24 arası	,0195	,1888	,918
		32-38 arası	,1088	,1155	,347
		39-45 arası	-,0675	,1155	,559
		46 ve üzeri	-,3186*	,1084	,004
	32-38 arası	18-24 arası	-,0893	,1789	,618
		25-31 arası	-,1088	,1155	,347
		39-45 arası	-,1763	,0985	,075
		46 ve üzeri	-,4274*	,0901	,000
	39-45 arası	18-24 arası	,0871	,1789	,627
		25-31 arası	,0675	,1155	,559
		32-38 arası	,1763	,0985	,075
		46 ve üzeri	-,2510*	,0901	,006
	46 ve üzeri	18-24 arası	,3381	,1744	,054
		25-31 arası	,3186*	,1084	,004
		32-38 arası	,4274*	,0901	,000
		39-45 arası	,2510*	,0901	,006
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	18-24 arası	25-31 arası	,38906	,23663	,101
		32-38 arası	,26518	,22423	,238
		39-45 arası	,27411	,22423	,223
		46 ve üzeri	,12259	,21863	,576
	25-31 arası	18-24 arası	-,38906	,23663	,101
		32-38 arası	-,12388	,14474	,393
		39-45 arası	-,11496	,14474	,428
		46 ve üzeri	-,26647	,13591	,051
	32-38 arası	18-24 arası	-,26518	,22423	,238
		25-31 arası	,12388	,14474	,393
		39-45 arası	,00893	,12343	,942
		46 ve üzeri	-,14259	,11295	,208
	39-45 arası	18-24 arası	-,27411	,22423	,223
		25-31 arası	,11496	,14474	,428
		32-38 arası	-,00893	,12343	,942
		46 ve üzeri	-,15152	,11295	,181
	46 ve üzeri	18-24 arası	-,12259	,21863	,576
		25-31 arası	,26647	,13591	,051
		32-38 arası	,14259	,11295	,208
		39-45 arası	,15152	,11295	,181
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	18-24 arası	25-31 arası	,11484	,15748	,467
		32-38 arası	,14777	,14923	,323
		39-45 arası	,01235	,14923	,934
		46 ve üzeri	-,13715	,14550	,347
	25-31 arası	18-24 arası	-,11484	,15748	,467
		32-38 arası	,03292	,09633	,733
		39-45 arası	-,10249	,09633	,288
		46 ve üzeri	-,25199*	,09045	,006
	32-38 arası	18-24 arası	-,14777	,14923	,323
		25-31 arası	-,03292	,09633	,733
		39-45 arası	-,13542	,08215	,101

		46 ve üzeri		-,28492*	,07517	,000
	39-45 arası	18-24 arası		-,01235	,14923	,934
		25-31 arası		,10249	,09633	,288
		32-38 arası		,13542	,08215	,101
		46 ve üzeri		-,14950*	,07517	,048
	46 ve üzeri	18-24 arası		,13715	,14550	,347
		25-31 arası		,25199*	,09045	,006
		32-38 arası		,28492*	,07517	,000
		39-45 arası		,14950*	,07517	,048
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	18-24 arası	25-31 arası		-,17072	,20872	,414
		32-38 arası		-,15733	,19779	,427
		39-45 arası		-,33496	,19779	,092
		46 ve üzeri		-,18275	,19285	,344
	25-31 arası	18-24 arası		,17072	,20872	,414
		32-38 arası		,01339	,12767	,917
		39-45 arası		-,16424	,12767	,200
		46 ve üzeri		-,01203	,11988	,920
	32-38 arası	18-24 arası		,15733	,19779	,427
		25-31 arası		-,01339	,12767	,917
		39-45 arası		-,17763	,10888	,104
		46 ve üzeri		-,02542	,09963	,799
	39-45 arası	18-24 arası		,33496	,19779	,092
		25-31 arası		,16424	,12767	,200
		32-38 arası		,17763	,10888	,104
		46 ve üzeri		,15221	,09963	,128
	46 ve üzeri	18-24 arası		,18275	,19285	,344
		25-31 arası		,01203	,11988	,920
		32-38 arası		,02542	,09963	,799
		39-45 arası		-,15221	,09963	,128
Performans Ölçeği	18-24 arası	25-31 arası		-,17072	,20872	,414
		32-38 arası		-,15733	,19779	,427
		39-45 arası		-,33496	,19779	,092
		46 ve üzeri		-,18275	,19285	,344
	25-31 arası	18-24 arası		,17072	,20872	,414
		32-38 arası		,01339	,12767	,917
		39-45 arası		-,16424	,12767	,200
		46 ve üzeri		-,01203	,11988	,920
	32-38 arası	18-24 arası		,15733	,19779	,427
		25-31 arası		-,01339	,12767	,917
		39-45 arası		-,17763	,10888	,104
		46 ve üzeri		-,02542	,09963	,799
	39-45 arası	18-24 arası		,33496	,19779	,092
		25-31 arası		,16424	,12767	,200
		32-38 arası		,17763	,10888	,104
		46 ve üzeri		,15221	,09963	,128
	46 ve üzeri	18-24 arası		,18275	,19285	,344
		25-31 arası		,01203	,11988	,920
		32-38 arası		,02542	,09963	,799
		39-45 arası		-,15221	,09963	,128
Bilişsel Alt Boyutu	18-24 arası	25-31 arası		,30893	,28549	,280
		32-38 arası		,13163	,27054	,627
		39-45 arası		-,03163	,27054	,907
		46 ve üzeri		,11325	,26379	,668
	25-31 arası	18-24 arası		-,30893	,28549	,280
		32-38 arası		-,17730	,17463	,311
		39-45 arası		-,34056	,17463	,052
		46 ve üzeri		-,19568	,16398	,234
	32-38 arası	18-24 arası		-,13163	,27054	,627
		25-31 arası		,17730	,17463	,311
		39-45 arası		-,16327	,14893	,274
		46 ve üzeri		-,01838	,13628	,893

Örgütsel Güven Ölçeği	39-45 arası	18-24 arası	,03163	,27054	,907
		25-31 arası	,34056	,17463	,052
		32-38 arası	,16327	,14893	,274
		46 ve üzeri	,14489	,13628	,289
	46 ve üzeri	18-24 arası	-,11325	,26379	,668
		25-31 arası	,19568	,16398	,234
		32-38 arası	,01838	,13628	,893
		39-45 arası	-,14489	,13628	,289
	18-24 arası	25-31 arası	-,04271	,26989	,874
		32-38 arası	-,11339	,25575	,658
		39-45 arası	-,22798	,25575	,374
		46 ve üzeri	-,23102	,24937	,355
	25-31 arası	18-24 arası	,04271	,26989	,874
		32-38 arası	-,07068	,16509	,669
		39-45 arası	-,18527	,16509	,263
		46 ve üzeri	-,18832	,15502	,226
Örgütsel Güven Ölçeği	32-38 arası	18-24 arası	,11339	,25575	,658
		25-31 arası	,07068	,16509	,669
		39-45 arası	-,11458	,14079	,417
		46 ve üzeri	-,11763	,12883	,362
	39-45 arası	18-24 arası	,22798	,25575	,374
		25-31 arası	,18527	,16509	,263
		32-38 arası	,11458	,14079	,417
		46 ve üzeri	-,00305	,12883	,981
	46 ve üzeri	18-24 arası	,23102	,24937	,355
		25-31 arası	,18832	,15502	,226
		32-38 arası	,11763	,12883	,362
		39-45 arası	,00305	,12883	,981

Ek-6. Çalışan arkadaşların Değerlendirilmesine Göre LSD Analizi

Dependent Variable	(I) Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?	(J) Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,0104	,3897	,979
		İyi	-,0016	,3818	,997
		Çok iyi	-,2793	,3873	,472
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,0104	,3897	,979
		İyi	,0088	,0994	,930
		Çok iyi	-,2688*	,1188	,025
	İyi	Kötü	,0016	,3818	,997
		Ne kötü ne iyi	-,0088	,0994	,930
		Çok iyi	-,2776*	,0895	,002
	Çok iyi	Kötü	,2793	,3873	,472
		Ne kötü ne iyi	,2688*	,1188	,025
		İyi	,2776*	,0895	,002
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	,14931	,46471	,748
		İyi	,36102	,45528	,429
		Çok iyi	-,03191	,46184	,945
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,14931	,46471	,748

		İyi	,21171	,11857	,075
		Çok iyi	-,18122	,14168	,202
	İyi	Kötü	-,36102	,45528	,429
		Ne kötü ne iyi	-,21171	,11857	,075
		Çok iyi	-,39293*	,10676	,000
	Çok iyi	Kötü	,03191	,46184	,945
		Ne kötü ne iyi	,18122	,14168	,202
		İyi	,39293*	,10676	,000
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Kötü	Ne kötü ne iyi	,13542	,31572	,668
		İyi	,31250	,30932	,313
		Çok iyi	,04699	,31377	,881
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,13542	,31572	,668
		İyi	,17708*	,08055	,029
		Çok iyi	-,08843	,09625	,359
	İyi	Kötü	-,31250	,30932	,313
		Ne kötü ne iyi	-,17708*	,08055	,029
		Çok iyi	-,26551*	,07253	,000
	Çok iyi	Kötü	-,04699	,31377	,881
		Ne kötü ne iyi	,08843	,09625	,359
		İyi	,26551*	,07253	,000
Bilişsel Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	,15873	,54657	,772
		İyi	-,35338	,53548	,510
		Çok iyi	-,68237	,54319	,210
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,15873	,54657	,772
		İyi	-,51211*	,13945	,000
		Çok iyi	-,84110*	,16663	,000
	İyi	Kötü	,35338	,53548	,510
		Ne kötü ne iyi	,51211*	,13945	,000
		Çok iyi	-,32899*	,12557	,009
	Çok iyi	Kötü	,68237	,54319	,210
		Ne kötü ne iyi	,84110*	,16663	,000
		İyi	,32899*	,12557	,009
Duyuşsal Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,82222	,64477	,203
		İyi	-1,74868*	,63169	,006
		Çok iyi	-1,72553*	,64078	,008
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,82222	,64477	,203
		İyi	-,92646*	,16451	,000
		Çok iyi	-,90331*	,19657	,000
	İyi	Kötü	1,74868*	,63169	,006
		Ne kötü ne iyi	,92646*	,16451	,000
		Çok iyi	,02315	,14813	,876
	Çok iyi	Kötü	1,72553*	,64078	,008
		Ne kötü ne iyi	,90331*	,19657	,000
		İyi	-,02315	,14813	,876
Örgütsel Güven Ölçeği	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,25000	,50236	,619
		İyi	-,93476	,49216	,059
		Çok iyi	-1,11702*	,49925	,026
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,25000	,50236	,619
		İyi	-,68476*	,12817	,000
		Çok iyi	-,86702*	,15315	,000
	İyi	Kötü	,93476	,49216	,059
		Ne kötü ne iyi	,68476*	,12817	,000
		Çok iyi	-,18226	,11541	,116
	Çok iyi	Kötü	1,11702*	,49925	,026
		Ne kötü ne iyi	,86702*	,15315	,000
		İyi	,18226	,11541	,116

Ek-7. Yönetici Değerlendirilmesine Göre LSD Analizi

Dependent Variable	(I) Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?	(J) Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,0104	,3897	,979
		İyi	-,0016	,3818	,997
		Çok iyi	-,2793	,3873	,472
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,0104	,3897	,979
		İyi	,0088	,0994	,930
		Çok iyi	-,2688*	,1188	,025
	İyi	Kötü	,0016	,3818	,997
		Ne kötü ne iyi	-,0088	,0994	,930
		Çok iyi	-,2776*	,0895	,002
	Çok iyi	Kötü	,2793	,3873	,472
		Ne kötü ne iyi	,2688*	,1188	,025
		İyi	,2776*	,0895	,002
Devam Bağlılık Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	,26736	,49357	,589
		İyi	,57813	,48355	,233
		Çok iyi	,45213	,49052	,358
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,26736	,49357	,589
		İyi	,31076*	,12593	,014
		Çok iyi	,18477	,15047	,221
	İyi	Kötü	-,57813	,48355	,233
		Ne kötü ne iyi	-,31076*	,12593	,014
		Çok iyi	-,12600	,11339	,268
	Çok iyi	Kötü	-,45213	,49052	,358
		Ne kötü ne iyi	-,18477	,15047	,221
		İyi	,12600	,11339	,268
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	,14931	,46471	,748
		İyi	,36102	,45528	,429
		Çok iyi	-,03191	,46184	,945
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,14931	,46471	,748
		İyi	,21171	,11857	,075
		Çok iyi	-,18122	,14168	,202
	İyi	Kötü	-,36102	,45528	,429

		Ne kötü ne iyi	-,21171	,11857	,075
		Çok iyi	-,39293*	,10676	,000
	Çok iyi	Kötü	,03191	,46184	,945
		Ne kötü ne iyi	,18122	,14168	,202
		İyi	,39293*	,10676	,000
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Kötü	Ne kötü ne iyi	,13542	,31572	,668
		İyi	,31250	,30932	,313
		Çok iyi	,04699	,31377	,881
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,13542	,31572	,668
		İyi	,17708*	,08055	,029
		Çok iyi	-,08843	,09625	,359
	İyi	Kötü	-,31250	,30932	,313
		Ne kötü ne iyi	-,17708*	,08055	,029
		Çok iyi	-,26551*	,07253	,000
	Çok iyi	Kötü	-,04699	,31377	,881
		Ne kötü ne iyi	,08843	,09625	,359
		İyi	,26551*	,07253	,000
Bağlamsal Performans Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,32164	,41557	,440
		İyi	-,46676	,40714	,253
		Çok iyi	-,62318	,41300	,133
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,32164	,41557	,440
		İyi	-,14512	,10603	,172
		Çok iyi	-,30154*	,12669	,018
	İyi	Kötü	,46676	,40714	,253
		Ne kötü ne iyi	,14512	,10603	,172
		Çok iyi	-,15642	,09547	,103
	Çok iyi	Kötü	,62318	,41300	,133
		Ne kötü ne iyi	,30154*	,12669	,018
		İyi	,15642	,09547	,103
Performans Ölçeği	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,32164	,41557	,440
		İyi	-,46676	,40714	,253
		Çok iyi	-,62318	,41300	,133
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,32164	,41557	,440
		İyi	-,14512	,10603	,172
		Çok iyi	-,30154*	,12669	,018
	İyi	Kötü	,46676	,40714	,253
		Ne kötü ne iyi	,14512	,10603	,172
		Çok iyi	-,15642	,09547	,103
	Çok iyi	Kötü	,62318	,41300	,133
		Ne kötü ne iyi	,30154*	,12669	,018
		İyi	,15642	,09547	,103

Bilişsel Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	,15873	,54657	,772
		İyi	-,35338	,53548	,510
		Çok iyi	-,68237	,54319	,210
	Ne kötü ne iyi	Kötü	-,15873	,54657	,772
		İyi	-,51211*	,13945	,000
		Çok iyi	-,84110*	,16663	,000
	İyi	Kötü	,35338	,53548	,510
		Ne kötü ne iyi	,51211*	,13945	,000
		Çok iyi	-,32899*	,12557	,009
	Çok iyi	Kötü	,68237	,54319	,210
		Ne kötü ne iyi	,84110*	,16663	,000
		İyi	,32899*	,12557	,009
Duyuşsal Alt Boyutu	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,82222	,64477	,203
		İyi	-1,74868*	,63169	,006
		Çok iyi	-1,72553*	,64078	,008
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,82222	,64477	,203
		İyi	-,92646*	,16451	,000
		Çok iyi	-,90331*	,19657	,000
	İyi	Kötü	1,74868*	,63169	,006
		Ne kötü ne iyi	,92646*	,16451	,000
		Çok iyi	,02315	,14813	,876
	Çok iyi	Kötü	1,72553*	,64078	,008
		Ne kötü ne iyi	,90331*	,19657	,000
		İyi	-,02315	,14813	,876
Örgütsel Güven Ölçeği	Kötü	Ne kötü ne iyi	-,25000	,50236	,619
		İyi	-,93476	,49216	,059
		Çok iyi	-1,11702*	,49925	,026
	Ne kötü ne iyi	Kötü	,25000	,50236	,619
		İyi	-,68476*	,12817	,000
		Çok iyi	-,86702*	,15315	,000
	İyi	Kötü	,93476	,49216	,059
		Ne kötü ne iyi	,68476*	,12817	,000
		Çok iyi	-,18226	,11541	,116
	Çok iyi	Kötü	1,11702*	,49925	,026
		Ne kötü ne iyi	,86702*	,15315	,000
		İyi	,18226	,11541	,116

Ek-8. İşyerindeki Konuma Göre LSD Analizi

Dependent Variable	(I) İşyerindeki konumunuz?	(J) İşyerindeki konumunuz?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	-,0763	,0960	,427
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,3568*	,0831	,000
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,3899*	,1043	,000
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,0763	,0960	,427
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,2804*	,1012	,006
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,3135*	,1192	,009
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,3568*	,0831	,000
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,2804*	,1012	,006
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,0331	,1091	,762
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,3899*	,1043	,000
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,3135*	,1192	,009
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	,0331	,1091	,762
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,13224	,11725	,261
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,15457	,10151	,129
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,45053*	,12739	,000
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	-,13224	,11725	,261
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,28681*	,12367	,021

		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,58276*	,14567	,000
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,15457	,10151	,129
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,28681*	,12367	,021
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,29596*	,13332	,027
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,45053*	,12739	,000
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,58276*	,14567	,000
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	,29596*	,13332	,027
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,05466	,07847	,487
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,17506*	,06794	,011
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,38033*	,08526	,000
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	-,05466	,07847	,487
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,22972*	,08277	,006
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,43499*	,09749	,000
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,17506*	,06794	,011
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,22972*	,08277	,006
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,20527*	,08923	,022
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,38033*	,08526	,000
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,43499*	,09749	,000
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	,20527*	,08923	,022
Bağılamsal Performans Alt Boyutu	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,08128	,10484	,439
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,23435*	,09076	,010

	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)		-,15927	,11390	,163
Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)		-,08128	,10484	,439
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)		-,31563*	,11057	,005
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)		-,24055	,13024	,066
Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)		,23435*	,09076	,010
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)		,31563*	,11057	,005
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)		,07508	,11920	,529
Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)		,15927	,11390	,163
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)		,24055	,13024	,066
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)		-,07508	,11920	,529
Performans Ölçeği	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,08128	,10484	,439
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,23435*	,09076	,010
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,15927	,11390	,163
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	-,08128	,10484	,439
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,31563*	,11057	,005
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,24055	,13024	,066
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,23435*	,09076	,010
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,31563*	,11057	,005
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	,07508	,11920	,529
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,15927	,11390	,163
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,24055	,13024	,066

		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,07508	,11920	,529
Bilişsel Alt Boyutu	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	-,00249	,14240	,986
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,33193*	,12327	,008
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,44328*	,15471	,005
	Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,00249	,14240	,986
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	-,32944*	,15019	,029
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,44079*	,17690	,013
	Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,33193*	,12327	,008
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,32944*	,15019	,029
		Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	-,11134	,16191	,492
	Üst Düzey Yönetici (genel müdür, CEO vb)	Çalışan (işçi, memur, görevli, sekreter vb)	,44328*	,15471	,005
		Alt Düzey Yönetici (ekip şefi, en alt birim amiri vb)	,44079*	,17690	,013
		Orta Düzey Yönetici (müdür, başkan vb.)	,11134	,16191	,492

Ek-9. Eğitim Durumuna Göre LSD Analizi

Dependent Variable	(I) Eğitim durumunuz ?	(J) Eğitim durumunuz ?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	,57452*	,28469	,045
		Lise Mezunu	,88761*	,23920	,000
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	,67548*	,25615	,009
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,95390*	,23270	,000
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,85938*	,25043	,001
	Ortaokul Mezunu	İlkokul Mezunu	-,57452*	,28469	,045
		Lise Mezunu	,31309	,19473	,109
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	,10096	,21521	,639
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,37938*	,18668	,043
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,28486	,20837	,173
	Lise Mezunu	İlkokul Mezunu	-,88761*	,23920	,000
		Ortaokul Mezunu	-,31309	,19473	,109
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,21213	,14993	,158
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,06629	,10496	,528
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	-,02823	,13995	,840
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	İlkokul Mezunu	-,67548*	,25615	,009
		Ortaokul Mezunu	-,10096	,21521	,639
		Lise Mezunu	,21213	,14993	,158
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,27842*	,13933	,047
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,18389	,16728	,273

	Üniversite Mezunu (Lisans)	İlkokul Mezunu	-,95390*	,23270	,000
		Ortaokul Mezunu	-,37938*	,18668	,043
		Lise Mezunu	-,06629	,10496	,528
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,27842*	,13933	,047
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	-,09452	,12852	,463
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	İlkokul Mezunu	-,85938*	,25043	,001
		Ortaokul Mezunu	-,28486	,20837	,173
		Lise Mezunu	,02823	,13995	,840
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,18389	,16728	,273
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,09452	,12852	,463
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçeği	İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	,29728	,19598	,131
		Lise Mezunu	,39455*	,16466	,017
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	,21234	,17633	,230
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,48340*	,16019	,003
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,34115*	,17240	,049
	Ortaokul Mezunu	İlkokul Mezunu	-,29728	,19598	,131
		Lise Mezunu	,09728	,13405	,469
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,08494	,14815	,567
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,18612	,12851	,149
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,04387	,14344	,760
	Lise Mezunu	İlkokul Mezunu	-,39455*	,16466	,017
		Ortaokul Mezunu	-,09728	,13405	,469
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,18221	,10321	,079
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,08884	,07225	,220

	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	-,05341	,09634	,580
Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	İlkokul Mezunu	-,21234	,17633	,230
	Ortaokul Mezunu	,08494	,14815	,567
	Lise Mezunu	,18221	,10321	,079
	Üniversite Mezunu (Lisans)	,27106*	,09591	,005
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,12881	,11515	,264
Üniversite Mezunu (Lisans)	İlkokul Mezunu	-,48340*	,16019	,003
	Ortaokul Mezunu	-,18612	,12851	,149
	Lise Mezunu	-,08884	,07225	,220
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,27106*	,09591	,005
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	-,14225	,08847	,109
Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	İlkokul Mezunu	-,34115*	,17240	,049
	Ortaokul Mezunu	-,04387	,14344	,760
	Lise Mezunu	,05341	,09634	,580
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,12881	,11515	,264
	Üniversite Mezunu (Lisans)	,14225	,08847	,109