

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIK
ALGILARININ ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI
DAVRANIŞLARLA İLİŞKİSİ: BİR NİCEL ARAŞTIRMA**

Şüheda TEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

2024

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIK
ALGILARININ ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI
DAVRANIŞLARLA İLİŞKİSİ: BİR NİCEL ARAŞTIRMA**

Şüheda TEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

KONYA-2024



Bilimsel Etik Sayfası



Öğrencinin	Adı Soyadı	Şüheda TEKİN		
	Numarası	19811102166		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılık Algılarının Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlarla İlişkisi: Bir Nicel Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında akademik kurallara ve bilimsel etiğe özenle riayet edildiğini, tez içindeki tüm bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış ilkeleri çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden faydalanılması durumunda bilimsel ilke ve kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Şüheda TEKİN

İmza



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Şüheda TEKİN		
	Numarası	19811102166		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılık Algılarının Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlarla İlişkisi: Bir Nicel Araştırma			

Bireylerin eylemleri ve davranışları, sosyal hayatı etkilediği gibi çalışma hayatını da etkilemektedir. Bu davranışlar örgüt kültürü ve normlarına uygun olmak durumundadır. Ancak daha da önemlisi, hukuka, toplum tarafından genel kabul görmüş normlara ve ahlâkî ilkelere, hatta küresel düzeyde benimsenmiş ilke ve normlara da aykırı olmamalıdır.

Örgütsel davranış araştırmalarında, örgüte zarar vermek amacıyla yapılan etik dışı davranışların yanı sıra, örgüt için fayda sağlamak amacıyla yapılmış davranışlar da araştırılmaktadır. Çalışanları, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara yönelten faktörler incelenmektedir. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve olumlu karşılıklı inançları gibi örgütsel güvenden doğan faktörler ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışma örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve etik olmayan örgüt yanlısı davranış kavramlarına odaklanmıştır. Çalışmada öncelikle bu kavramların boyutları, unsurları ve bileşenlerinin incelendiği bir teorik çerçeve sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkisini analiz etmektir. Konya ilindeki banka çalışanlarına uygulanan bu nicel araştırma, basit rastgele örnekleme yoluyla anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Temel amaca bağlı olarak bir araştırma modeli ve bu modele göre hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmaya 418 banka çalışanı katılmıştır. IBM SPSS 22 ve IBM AMOS 26 programları ile verilerin analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, banka çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Şüheda TEKİN		
	Student Number	19811102166		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	The Relationship of Employees' Perceptions of Organizational Trust and Commitment with Unethical Pro-Organizational Behaviors: A Quantitative Research			

Individuals' actions and behaviors affect working life as well as social life. These behaviors must be by the organizational culture and norms. But more importantly, it should not be against the law, the norms and moral principles generally accepted by society, and even the principles and norms adopted at the global level.

In organizational behavior research, behaviors committed to benefit the organization are also examined in addition to unethical behaviors intended to harm the organization. Factors that lead employees to unethical pro-organizational behavior are analyzed. In these studies, factors arising from organizational trust such as organizational commitment, organizational identification, and positive reciprocity beliefs come to the fore.

This study focused on the concepts of organizational trust, organizational commitment, and unethical pro-organizational behavior. In the study, firstly, a theoretical framework is presented in which the dimensions, elements, and components of these concepts are examined. The purpose of this study is to analyze the relationship between employees' perceptions of organizational trust and organizational commitment and unethical pro-organizational behaviors. This quantitative research applied to bank employees in Konya was conducted using the survey method through simple random sampling. Depending on the main purpose, a research model and hypotheses were created based on this model. 418 bank employees participated in the research. Data analysis was carried out with IBM SPSS 22 and IBM AMOS 26 programs. According to the research findings, it was determined that there was a statistically significant and positive relationship between bank employees' perceptions of organizational trust and organizational commitment and their unethical pro-organizational behaviors.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Commitment, Unethical Pro-Organizational Behaviors

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Bilimsel Etik Sayfası	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi	vi
Şekiller Listesi	vii
Kısaltmalar	viii
Önsöz	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. GÜVEN KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	4
1.1.1. Güven Kavramı.....	4
1.1.2. Güven Kavramının Özellikleri.....	5
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	6
1.2.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi	6
1.2.2. Örgütsel Güvenin Boyutları	9
1.2.2.1. Örgüte Güven.....	9
1.2.2.2. Yöneticiye Güven	10
1.2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	12
1.2.3. Örgütsel Güveni Belirleyen Faktörler	12
1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri	13
1.2.4.1. Mishra Modeli	13
1.2.4.2. Bromiley ve Cummings Modeli.....	14
1.2.4.3. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli	15
1.2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Modeli	15
1.2.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları	16

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ	20
2.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	20
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri	22
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	25
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	26
2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	27
2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	28
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	30
2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	31
2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	32
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	33
2.2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	33
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI	34
2.3.1. Duygusal Bağlılık	37
2.3.2. Devam Bağlılığı	38
2.3.3. Normatif Bağlılık	39
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	40
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR

3.1. ETİK KAVRAMI VE İŞ ETİĞİ	47
3.1.1. Etik Kavramı.....	47
3.1.1.1. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar.....	48
3.1.2. İş Etiği	53
3.1.2.1. Örgütlerde Etik Davranış ve Etik Olmayan Davranış.....	55
3.1.2.2. Etik Olmayan Davranışlara Yol Açan Etkenler	57
3.2. ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR	58
3.2.1. Kavramsal Çerçeve	58
3.2.2. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ve Diğer Benzer Kavramlar	62
3.2.2.1. Örgütsel Kötü Davranış	63
3.2.2.2. Sapma.....	63
3.2.2.3. Gerekli Kötülükler.....	64
3.2.2.4. Toplum Yanlısı Kural İhlali.....	65
3.2.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışları Belirleyen Faktörler	66
3.2.4. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışların Sonuçları	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIK ALGILARININ ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLARLA İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ BİR NİCEL ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	70
4.2. Amacı ve Önemi	70
4.3. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	71
4.4. Yöntem ve Model	71
4.4.1. Hipotezler	73
4.4.2. Evren ve Örneklem	75
4.5. Veri Toplama Araçları.....	76
4.6. Verilerin Analizi	77
4.7. Bulgular ve Değerlendirme.....	77
4.7.1. Demografik Bilgiler.....	77
4.7.2. Normallik Analizi	79
4.7.3. Araştırmanın Geçerliliği	80
4.7.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	81
4.7.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	84
4.7.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	87
4.7.5. Betimleyici İstatistikler.....	89
4.7.6. Ölçekler Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizi	93
4.7.7. İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem T-Testi	98
4.7.8. ANOVA Analizi	100
4.8. Araştırmaya Ait Hipotez Özetleri	107
4.9. Benzer Çalışmaların Değerlendirilmesi.....	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA	118
EKLER	139
Ek 1: Anket Formu	139
Ek 2: Ölçeklere Ait DFA Modelleri	142

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	36
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	78
Tablo 4.2. Normallik Analizi Sonucu	79
Tablo 4.3. KMO İstatistiklerinin Yorumlanması	81
Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	83
Tablo 4.6. EÖD Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	84
Tablo 4.7. DFA Analizi İçerik ve Uyuşum Geçerliliği Değerleri	85
Tablo 4.8. Uyum İndeksleri ve Değerleri	86
Tablo 4.9. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri	87
Tablo 4.10. Cronbach's Alpha Katsayılarının Güvenilirliği	88
Tablo 4.11. Ölçeklerin Maddeler Çıkarılmadan Önceki Güvenilirlik Analizi Sonuçları	88
Tablo 4.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	89
Tablo 4.13. Katılımcıların ÖG Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Ortalama Puanlar	90
Tablo 4.14. Katılımcıların ÖB Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Ortalama Puanlar	91
Tablo 4.15. Katılımcıların EÖD Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Ortalama Puanlar	92
Tablo 4.16. ÖG ve Alt Boyutlarının EÖD ile Korelasyon Analizi	93
Tablo 4.17. ÖB ve Alt Boyutlarının EÖD ile Korelasyon Analizi	94
Tablo 4.18. ÖG Alt Boyutları ve EÖD Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	95
Tablo 4.19. ÖB Alt Boyutları ve EÖD Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	96
Tablo 4.20. ÖG, ÖB ve EÖD Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	97
Tablo 4.21. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	98
Tablo 4.22. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	99
Tablo 4.23. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	100
Tablo 4.24. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	101
Tablo 4.25. Eğitim Düzeyinin Post-Hoc Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi	102
Tablo 4.26. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Aylık Ortalama Gelire Göre Karşılaştırılması	102
Tablo 4.27. ÖG Aylık Ortalama Gelir Post-Hoc LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	103
Tablo 4.28. ÖB Aylık Ortalama Gelir Post-Hoc LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	104
Tablo 4.29. EÖD Aylık Ortalama Gelir Post-Hoc LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	105
Tablo 4.30. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	106
Tablo 4.31. Meslekte Çalışma Süresinin Post-Hoc Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi	107
Tablo 4.32. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	73
Şekil 4.2. ÖG Ölçeğinin DFA Modeli (İlk Hali)	142
Şekil 4.3. ÖG Ölçeğinin DFA Modeli (Son Hali)	142
Şekil 4.4. ÖB Ölçeğinin DFA Modeli (İlk Hali)	143
Şekil 4.5. ÖB Ölçeğinin DFA Modeli (Son Hali)	143
Şekil 4.6. EÖD Ölçeğinin DFA Modeli (İlk Hali)	144
Şekil 4.7. EÖD Ölçeğinin DFA Modeli (Son Hali).....	144



KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)
CR	Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
df	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EÖD	Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği
Ort.	Ortalama
ÖB	Örgütsel Bağlılık
ÖG	Örgütsel Güven
vb.	Ve benzeri

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimiyle bana rehberlik eden değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet Diken'e ve tezimi okuyup değerlendirerek önemli tavsiyeler ve katkılarda bulunan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Selçuk Karayel'e ve Sayın Doç. Dr. Burcu Doğanalp'e sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca bu süreçte verdikleri manevî destek, gösterdikleri sabır ve anlayıştan dolayı aileme ve yakınlarıma teşekkür ederim. Her aşamada beni cesaretlendiren, daima sabır ve anlayışla çalışmamı destekleyen, tezimi okuyan, değerlendiren ve eleştiren sevgili eşim Ömer Faruk'a, bu süreçte her zaman anlayış ve sabır gösteren sevgili çocuklarım Yusuf Celal ve Nihal'e bu ödenmez borç için sonsuz teşekkür ederim.

Şüheda TEKİN

2024

GİRİŞ

Bireylerin eylemleri ve davranışları sosyal hayatı olduğu gibi çalışma hayatını da şekillendirmektedir. Bu davranışlar örgüt kültürü ve normlarına uygun olmak durumundadır. Ancak daha da önemlisi üst normlara, yasalara, toplum tarafından genel kabul görmüş normlara ve ahlâkî ilkelere, hatta küresel düzeyde benimsenmiş ilke ve normlara da aykırı olmamalıdır.

Etik kurallara uygun hareket etmek iş hayatında hem örgütler arası hem örgüt içi ilişkiler açısından önemlidir. Çünkü etik davranışlar bütün paydaşlar ve çalışanlar arasındaki güven duygusunu güçlendirmektedir. İşlerin yürümesi ve örgütlerin faaliyetlerine başarılı bir şekilde devam etmesi için, paydaşların ve çalışanların birbirlerine karşı etik davranışları ve güven duygusunu korumaları büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel işleyişin başarılı olması ve örgütlerin hedeflerine ulaşması açısından, örgüt içinde etik davranışların önemi daha da artmaktadır.

Bir davranışın etik dışı kabul edilmesi örgütsel normları ihlâl etmesiyle değil, toplumda yaygın olarak benimsenmiş ilkelere, yürürlükteki yasalara ve üst normlara aykırılık teşkil etmesiyle olmaktadır. Çalışma hayatında etik davranışların yanı sıra, söz konusu ilke ve normlara aykırı davranışlara da rastlanmaktadır. Çalışanlar veya yöneticiler bazen bir yarar sağlama veya zarar verme güdüsüyle olabildiği gibi, bir sorundan kurtulma veya bir hatayı gizleme amacıyla da etik olmayan davranışlara yönelmektedirler.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar örgüte faydalı olmayı amaçlayan ama toplumun temel değerlerini, yasaları veya ahlâkî davranış ilkelerini ihlâl etmek için tasarlanmış kasıtlı eylemlerdir. Örgütsel davranış araştırmacıları, çalışanları örgütlerine yarar sağlamak amacıyla bu etik olmayan davranışlarda bulunmaya yönelten faktörleri araştırmaktadırlar. Bu araştırmalarda, örgütsel özdeşleşme ve olumlu karşılıklılık inançları gibi örgütün, yöneticinin veya liderin taahhütlerine uyacağına olan inançtan yani örgütsel güvenden doğan faktörler ön plana çıkmaktadır. Bilindiği gibi örgütsel güven, çalışanların örgüt içinde destek ve güven duygusu hissetmeleri ve örgütün, işverenin veya yöneticinin doğru söyleyeceğine ve taahhütlerine uyacağına olan inancı ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılığa odaklanan araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalarda duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların örgüt

yararına etik olmayan davranışlarda bulunma eğilimleri de ele alınmıştır. Bu çalışma da etik olmayan örgüt yanlısı davranışların ardındaki faktörlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları olduğu önermesinden yola çıkılmaktadır.

Bu çalışmanın konusu, banka çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkisidir. Ulusal ve uluslararası literatürde “örgütsel güven” ve “örgütsel bağlılık” ile alakalı çokça araştırma bulunmaktadır. Ancak 2010 yılında geliştirilen “etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar” kavramıyla ilgili çalışmalar nispeten daha azdır. Literatürde, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların birlikte ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu özellik çalışmayı orijinal kılmaktadır.

Çalışmanın amacı, çalışanları örgüte yararlı olmak amacıyla yapılan etik olmayan davranışlara yönelten faktör olarak örgütsel güven ve bağlılığın ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır.

Tez çalışması örgütsel davranış literatüründe yer alan üç kavrama odaklanmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık görece daha eski kavramlardır ve pek çok çalışmada ele alınmaktadır. Bu sebeple çalışmanın önemi oldukça yeni bir kavram olan etik olmayan örgüt yanlısı davranışlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılığın etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkisinin banka çalışanları üzerinde araştırılmasının ve nicel bir araştırma olmasının çalışmayı özgün kılacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dört bölümden oluşan çalışmanın *birinci bölümünde* örgütsel güven kavramı ele alınmaktadır. Kavramın önemi, boyutları ve sonuçları, örgütsel güveni belirleyen faktörler ve örgütsel güven modelleri açıklanmaktadır. *İkinci bölümde* örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmaktadır. Kavramın bileşenleri, boyutları ve sonuçları, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler anlatılmaktadır. *Üçüncü bölümde* literatüre 2010 yılında kazandırılan ve üzerinde görece yeni bir kavram olan etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar yer almaktadır. Bu bölümde etik kavramına, iş etiğine, örgütlerde etik davranış ve etik olmayan davranışlara değinilmekte, etik olmayan davranışlara yol açan etkenler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilgili bir teorik çerçeve sunulmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı

davranışlara benzer kavramlara yer verilmekte ve farklılıklar ortaya konulmaktadır. Bu bölümde son olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışları belirleyen faktörler ve bu davranışların sonuçları üzerinde durulmaktadır. *Dördüncü bölüm* ise çalışanların örgütsel güven ve bağlılık algılarının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkisini ortaya koymak için yapılan nicel araştırmanın veri, analiz ve bulgularından oluşmaktadır. Bölümde ayrıca, araştırmanın konusu ve problemine, amacı ve önemine, yöntem ve modeline, bu model doğrultusunda geliştirilen hipotezlere yer verilmektedir. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS ve IBM AMOS programları kullanılarak analiz edilmektedir. Bu kapsamda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, normallik analizi, t-testi, ANOVA analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven kavramının ele alınacağı bu bölümde, kavramın teorik çerçevesine örgütsel güveni belirleyen faktörlere, örgütsel güvenin boyutları ve sonuçlarına değinilecektir.

1.1. GÜVEN KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1. Güven Kavramı

Güven kavramı sosyoloji, psikoloji, yönetim, etik ve ekonomi gibi çeşitli disiplinlerde önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu multidisipliner bakış açıları güven literatürünü güçlendirmiştir. Fakat aynı zamanda güven yapısının tanımı ve kavramsallaştırılması konusunda bazı akademisyenler güveni davranışsal bir niyet olarak görürlerken, diğerleri, güveni, diğer bireylerin olumlu beklentilerine ilham veren kişisel özellikler bağlamında, güveni güvenilirlikle eş anlamlı olarak görmektedirler. Bazı akademisyenler de güveni, yaşamın erken dönemlerinde gelişen ve yetişkinlik boyunca nispeten sabit kalan bir kişilik yönü olarak görmektedirler (Colquitt ve diğerleri, 2007: 909).

Güven, bireyin diğer bireye karşı olumlu bir beklentiye girmesi, o bireye karşı psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Güven, bireylerin birbirlerine karşı samimi bir ortam oluşturmasındaki duygusal bağlılığı kapsamaktadır (Asunakutlu, 2002: 2). Güven, bireyin etrafında bulunan diğer insanların, gerçekleşmesi olası bir durumda nasıl davranıp, nasıl davranmayacağını tahmin edebilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Özer ve diğerleri, 2006: 106).

Güven, önemli bir sosyal sermaye, işbirlikçi ekonomik davranışın varlığının bir ön koşulu ve aynı zamanda bir tür çıkar beklentisidir (Chen ve Sun, 2019: 327).

İnsanlar, doğalarında var olan güven davranışlarında farklılık göstermektedirler. Farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik tiplerine ve kültürel geçmişlere sahip insanların güvenme eğilimleri de farklıdır. Bazı kişilerin, çoğu insanın güveni garanti etmediği konusunda hemfikir olduğu durumlarda tekrar tekrar güvendiği gözlemlenebilir. Bu tür kişilerin davranışları *kör güven* olarak adlandırılmaktadır. Tersine, koşullar ne olursa

olsun diğer insanlar, çoğu durumda karşı tarafa güvenmek istememektedirler (Mayer ve diğerleri, 1995: 715).

1.1.2. Güven Kavramının Özellikleri

Örgütler buldukları ortamda yer alan ve faaliyetlerini etkileyen faktörlerin bir kısmını kontrol altında tutarak veya ortama uyum sağlayarak hedefledikleri başarıya ulaşmak için birtakım planlar yaparlar. Örgütün başarısı, başta güven olmak üzere adalet, bağlılık, işe tutkunluk, tatmin gibi olumlu psikolojik unsurlara bağlıdır. İş görenlerin yaptıkları işi severek yapmaları o işten aldıkları tatmin duygusunu etkiler ve görev ve sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. İş görenlerin motivasyonu ve tatmin duygusunun oluşması ve/veya çoğalmasında güvenin önemli bir etkisi bulunmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 46-47).

Güvenin tesis edilmesi için gerekli ön koşul, vaat edilen sözlerin yerine getirilmesidir. Söylediklerini yapmadığı düşünölen yöneticiler, çalışanlarına karşı güven oluşturmada önemli sorunlar yaşamaktadırlar. Sözler ve davranışlar arasında tutarsızlık meydana geldiğinde, çalışanların tepkileri hayal kırıklığından öfkeye, yıkım ve hırsızlığa kadar olumsuz durumların oluşmasına sebep olmaktadır. Örgütsel güvenin oluşması ve yöneticilerin verdikleri sözlerin anlam kazanması için kurum uygulamalarının açık, anlaşılır ve net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir (Zhu ve diğerleri, 2004: 21).

Güven zamanla kazanılmaktadır. İşbirliğinde yer alan insanlar diğer tarafı sayısız etkileşim yoluyla tanıdıkça güçlenir ya da zayıflar. Birçok davranış, ortakların beklentileri karşılayıp karşılamadığı ve hedefler üzerinde anlaşıp anlaşmadıkları, tavizlerde nasıl karşılık verdikleri, bilgi paylaşırken ne kadar şeffaf oldukları ve niyetlerinin ne kadar doğru olduğu kalıbı güvenin artmasına veya azalmasına neden olmaktadır (Bidault, 2012).

Kişilerarası güven, iş birliği ve karşılıklı bağımlılık gerektiren tüm sosyal durumların temel bir özelliğidir. Kişi savunmasız veya bağımlı olma riskinin (borç vermek, bir doktora gitmek gibi) paylaşılan bir olumlu sonuç olasılığına değip değmeyeceğine karar vermelidir. Güven ikilemine temel karakterini veren, bu risk unsurudur. Yani, diğer kişinin niyet, yetenek ve güdülerinin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesine rağmen, tatmin edici bir sonuçtan asla emin olunamaz (Johnson-George ve Swap, 1982: 1306).

Ekonomik gerçeklerin ve toplumsal beklentilerin değişmesi, hayatı daha karmaşık ve daha az tahmin edilebilir hale getirmektedir. Yeni bilgi yayma biçimleri hem olumsuz bilgi eğilimini hem de erişilebilirliği artırdıkça, güven giderek daha gerekli olmaktadır. Güven, karmaşık ve birbirine bağımlı toplum yaşamında işleyişin temelidir. Tarım ürünlerini yetiştiren ve işleyen, gıdaları üreten insanlara, evleri ve diğer binaları inşa eden kişilere, trafik kurallarına uyacaklarına dair yolları paylaşan diğer insanlara, birikimlerin korunması, değerlendirilmesi ve yatırıma dönüşmesi için banka çalışanlarına, şehirlerin altyapı ve güvenliğini sağlama konusunda kamu kurumlarına ve birçok alanda birey ve kurumların dürüstçe iş yapacaklarına güvenilmektedir. Kısacası hayatın her alanında insanlar beklentilerine uygun davranmak için diğer insanlara bağımlıdır ve güvenmek durumundadır. Diğer insanlardan beklentilerimizin karşılanacağına dair güvenimizin olması zorunludur (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

İşletmelerin rekabet güçlerini arttırmaları, örgütsel başarı ve kârlılık açısından hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, çalışanların örgüte, yönetime ve diğer çalışanlara güven duyması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Örgütsel güvenin inşa edilebilmesi için örgütsel güven kavramının ve boyutlarının bilinmesi gerekmektedir.

1.2.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi

Güven, temelde başka bir tarafa karşı savunmasız olma isteğidir (Schoorman ve diğerleri, 2007: 347). Güven bir tarafın, diğerini takip veya kontrol etme yeteneğinden bağımsız bir şekilde, belli bir eylemi yerine getireceğine inandığından dolayı diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalma istekliliğidir. Kendini savunmasız bırakmak risk almaktır. Güven, sadece risk almaktan ibaret değil, risk almaya istekli olmaktır. Güven literatürde bazen iş birliği (*cooperation*), itimat (*confidence*) ve öngörülebilirlik (*predictability*) gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır; bu da güven konusunu karmaşıktırılmaktadır (Mayer ve diğerleri, 1995: 712).

Bütün toplumsal ve örgütsel ilişkilerin temelinde güven bulunmaktadır. Güven insanları bir arada tutar ve onlara bir emniyet hissi verir. Güven kırılğan niteliğe sahiptir; genellikle acı verici bir şekilde yavaş kazanılır ama bir anda kaybedilebilir. Güven, yapıcı insan ilişkilerinde temelini oluşturur. İletişim ile güven arasında birbirini destekleyen bir ilişki vardır. Açık iletişim güven ortamına, o da etkin ve verimli çalışma ortamına katkıda

bulunur. Güvene dayalı bir sosyal ortam veya örgüt yapısı, insanların duygu ve düşünlerini paylaşmak ve açıklamak, müşterek hedefler yolunda katılımcı bir şekilde çalışmak için kendilerini özgür hissettikleri pozitif bir iklimdir (Mishra ve Morrissey, 1990: 444).

Örgütsel güven çalışanların taşıdığı emniyet ve destek hissidir. İşverenin veya yöneticinin açık ve şeffaf davranacağına ve sözlerini yerine getireceğine yönelik inancı ifade etmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38). En geniş tanımıyla, örgütsel güven bir kişi ya da grubun, başka bir kişi ya da grup adına gönüllü olarak kabul edilen bir göreve, ortak bir çaba veya ekonomik alışverişte bulunan diğer üyelerin haklarını ve çıkarlarını tanımak ve korumak için güvenmesidir (Hosmer, 1995: 392-393). Güven, savunmasız durumdaki bir bireyin başka bir bireyden, gruptan veya örgütten yetkinlik, açıklık, önemseme ve güvenilirlik bakımından sahip olduğu olumlu beklentilerdir (Mishra, 1992: 15).

İnsanlar kişisel ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli sebeplerle ve farklı şekillerde başkalarına bağlı hareket etmek durumundadır. Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı güven ve bağımlılığı içermektedir. Bu sebeple örgütlerde bir güven modelinin geliştirilmesi gerekli görülmektedir. Örneğin kendi kendini yöneten çalışanların doğrudan gözlemlenmesi pratik olmadığı için, denetimin yerini güven almalıdır. Ayrıca, güvenin ve nedenlerinin net bir şekilde anlaşılması, kişiler arası benzerlikten başka yollarla güven oluşturarak insanlar arasında iş birliği ve uyumlu çalışma yollarını geliştirmektedir (Mayer ve diğerleri, 1995: 710). Örgütsel güven örgüt içinde iş birliğini sağlayan bir anahtardır (Tyler, 2003: 556). Yani örgüt çalışanları arasında güven ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Güven ortamının oluşması için kurumsal inanç ve değerlerin, çalışanların kültürlerinin ortak paydada buluşturulması için iş birliği önemlidir ve örgüt menfaati için gereklidir.

Bilgi edinme ve örgütsel güven birbirinden ayrılamaz, örgütsel güvenin etkin bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme için önemli bir girdi olduğu açıktır. Bilgi edinme ve kurumsal güven nasıl yakından ilişkiyse, bilgi edinme ve etkililik de öyle. Duygusal, bireyin duygusal istikrarı ile ilgilidir, dolayısıyla bireysel performansı her zaman olumlu veya olumsuz yönde etkileyen ve her zaman işletmeyi etkileyen bireysel bilgi edinmede önemli bir etkiye sahiptir (Abolarinwa, 2016).

Örgütsel güvenin en temel unsurlarından biri iletişimdir ve bunun sonucunda çalışanlara dağıtılan bilgilerdir. Birey temel bilgileri sağlayan kanalların önemli bir parçası haline geldikçe, örgütsel güven duygusunu daha fazla yaşayabilmektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 322-323). Örgütsel güven ile ilgili literatür incelendiğinde farklı araştırmacıların sonuçlarında birtakım benzerlikler olduğu tespit edilmiştir. Bu benzerlikleri sıralayacak olursak (Hosmer, 1995: 390-392):

- Güven, genel olarak, bir kişinin, bir eylemin gerçekleşmesine ya da bir bireyin davranışına yönelik iyimser bir beklenti içinde olmasıdır.
- Güven, kişinin menfaatlerine karşı savunmasızlık ve diğer kişilerin davranışlarına bağlılık (taahhüt) şartları altında ortaya çıkar. Güvenin kırılması halinde yaşanacak kaybın, güvenin devam ettirilmesi durumunda elde edilecek kazançtan çok daha büyük olacağı beklentisi, güven tanımının mühim bir parçasıdır.
- Güven, genelde mecburiyetle değil, gönüllü iş birliğiyle ve bu iş birliğinden kaynaklanan faydalarla ilişkilendirilmektedir. Güvenin muhtemel senaryoları ve alternatifleri ortadan kaldırarak karmaşıklıkla başa çıkmanın bir aracı olarak görüldüğü bireysel eylemler bağlamı dışında, güven genellikle iş birliğini ve/veya müşterek fayda sağlama imkân ve fırsatlarını artırma ya da kolaylaştırma girişimi olarak ifade edilmektedir.
- Güvenin uygulanması genellikle birtakım güçlükleri aşmayı gerektirmektedir. Kontrol imkânının düşük olduğu, sözleşmeler ve hiyerarşilerin bu kontrolü tekrar kazanmak için kullanılmadığı bireysel eylemler ve kişiler arası ilişkiler hariç, güvene ilişkin literatürün büyük bir kısmı yaptırım prosedürlerine vurgu yapmaktadır. Piyasa sözleşmeleri, hiyerarşik kontroller, yasal gereklilikler ve teamüller dikkate alınmaktadır, ancak bunlar yetersiz kalmaktadır. Sözleşmelerin ve kontrollerin *güvenin pahalı ikameleri* olduğu, yenilikçi ve işbirlikçi davranışları azaltmak gibi istenmeyen yan etkilere sahip olduğu da düşünülmektedir.
- Başkalarının haklarını ve çıkarlarını korumaya yönelik onaylanmış ve kabul edilmiş bir görevin üstlenilmesi güveni desteklemektedir.

Örgütsel güvenin önemine kısaca değinecek olursak hem akademisyenler hem de iş dünyası tarafından yapılan görüşmelerde, güvenin hem kamu hem de özel kuruluşlar için örgütsel davranışta ve örgütsel hayatta kalmada merkezi bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Bazı bilim adamları da özellikle belirsiz ve rekabetçi ortamların, güvenin örgütlerin uzun vadeli başarısını ve hayatta kalmasını artıran merkezi bir faktör olduğu

söylenmektedir. Güvenin diğer bağlamlardaki rolü de önemlidir, çünkü kapitalist ekonomilerin ve demokratik siyasi sistemlerin canlılığını sürdürmek için güven gerekli görülmektedir (Mishra, 1996: 282).

1.2.2. Örgütsel Güvenin Boyutları

Bir organizasyon içindeki güven, insanların "güven" kelimesini üç farklı türe atıfta bulunmak için kullanmaları gerçeğiyle daha da karmaşık hale gelmektedir. *Birincisi stratejik güvendir*; çalışanların doğru stratejik kararları almak için programı yürüten insanlara duydukları güveni ifade eder. Üst düzey yöneticilerin doğru yolu belirleyecek, kaynakları akıllıca tahsis edecek, misyonu yerine getirecek ve şirketin başarılı olmasına yardımcı olacak vizyona ve yeterliliğe sahip olup olmadıklarına odaklanmaktadır. *İkincisi bireysel güvendir*; çalışanların yöneticilerine duydukları güvendir. “Yöneticiler çalışanların eşit davranıyor mu? İşle ilgili kararlar alırken çalışanların ihtiyaçları dikkate alınıyor mu? Organizasyonun ihtiyaçlarını kendi arzularının önüne mi koyuyorlar?” gibi soruların yanıtları bunu belirlemektedir. *Üçüncüsü ise kurumsal güvendir*; yani insanların herhangi bir kişiye değil, şirketin kendisine duyduğu güvendir. Süreçlerin iyi tasarlanmış, tutarlı ve adil olup olmadığı, şirketin vaatlerini yerine getirip getirmediğine odaklanmaktadır. Açıkça bu üç güven türü farklıdır, ancak önemli noktalarda birbirleriyle bağlantılıdır. Örneğin, bir yönetici, astlarının kişisel güvenini her ihlâl ettiğinde, onların kurumsal güvenleri de sarsılacaktır (Galford ve Drapeau, 2003).

Kişiler arası güven, örgüte duyulan güven, örgütler arası güven (paydaşlar, tedarikçiler ve ortaklar gibi) ve müşterilerin organizasyona güveni gibi konular örgütsel güvenin araştırma alanlarıdır. Kurumlarda kişiler arası güven, yöneticilerle çalışanların karşılıklı güveni, çalışanlar arasındaki ve ekipler ve/veya birimler arasındaki güven ilişkilerini kapsamaktadır (İslamoğlu ve diğerleri, 2007: 23).

1.2.2.1. Örgüte Güven

Örgütlerde güven ortamının oluşturmak için, işgörenlerin talep ve isteklerini karşılamak, dürüstlük sergilemek ve örgüte olan ilgi/alakalarını artırmak önemli paya sahiptir. Yöneticilerin ve işgörenlerin, organizasyon içerisinde birbirlerine zarar vermeyeceklerine emin oldukları zaman örgüt içerisinde tercih edilen güven ortamı oluşur. Ayrıca örgütlere duyulan güven, yöneticiler ve işgörenlerin birbirlerine karşı

olumlu beklentilerin oluşmasını sağladığı gibi işgörenlerin örgütlerine geniş ölçüde bütünlük sağlamasında önemli rolü üstlenmektedir (Asunakutlu, 2001: 3).

Yöneticiye güven ve örgüte güvenin birbiriyle ilişkili değişkenler olmasına rağmen, öncülleri ve sonuçları bakımından farklılık göstermektedir. Örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi küresel değişkenler, örgütü bir bütün olarak etkileyen örgüte duyulan güven ile ilişkilidir. Yöneticiye duyulan güven ise, yöneticinin yeteneği, yardımseverliği ve bütünlüğü gibi yakın değişkenlerle ilişkilidir. Her güven odağından elde edilen sonuçlar da farklıdır. Örgüte güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilerken, yöneticiye güven, yenilikçi davranışı ve çalışanın yöneticiden memnuniyetini etkilemektedir. Bir işgörenin deneyimlediği güven, aynı örgütte başka bir işgörenin deneyimlediğinden önemli ölçüde farklı olabilir. Bu nedenle, örgütsel güven oluşturmaktan büyük ölçüde sorumlu olan güvenin odağını anlamak, belirli güven odaklarının gelişimini teşvik ederek yöneticilerin kuruluştaki güven oluşturmaya yardımcı olacaktır (Tan ve Tan, 2000).

Örgütte çalışanların bir konu üzerinde yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve bu konu üzerinde değerlendirme yaparken önyargı ile hareket etmeleri ya da etraflarından aldıkları eksik bilgilerle söz konusu durum hakkında yanlış veya olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Yapılacak işle ilgili eksik bilgiyle yapılan ve karşılaşılan olumsuz tutumlar örgüt çalışanını şüpheye ve korkuya düşürmekte ve bu durum çalışanın tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır. Kurum yöneticilerine düşen görev ise, örgüt içinde etkin ve verimli bir iletişim/etkileşim ağı kurmak ve çalışanları kurum kültürü, politikası ve prosedürleri gibi konular hakkında düzenli olarak bilgilendirmeleri gerekmektedir (Arslan, 2009: 16).

1.2.2.2. Yöneticiye Güven

Organizasyon yapısı içerisinde bireyler arası güven kapsamında *yöneticiye duyulan güven* ele alınmaktadır. Çalışanlarda yöneticilere yönelik güven duygusu, yöneticinin adalet ve etikle ilgili uygulamalarda sergiledikleri davranışlarla gelişmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Yöneticiler, çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurduklarında ve kararlarını kapsamlı bir şekilde açıklamak için zaman ayırdıklarında çalışanların güvenini kazanmaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998: 517). Yöneticiye güven duyulmasına yol

açan özellikleri: dürüstlük, yetkinlik, açıklık, ilgi/ yardımseverlik ve tutarlılık şeklinde sıralanmaktadır. Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanabilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007: 32-34):

- *Dürüstlük*, karşı tarafın doğruluğunun bir göstergesi sayılan bir erdemdir. Dürüst kabul edilen yöneticiler doğru sözlüdür ve verdikleri sözleri tutarak çalışanların ve diğer paydaşların güvenini kazanırlar.
- *Yetkinlik*, yönetimin yapılan iş hakkında bilgili olması, yetki, görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yürütmesidir. Eğer çalışanlar yönetimin bilinçli hareket ettiğine inanırlarsa yönetime daha çok güvenirler.
- *Açıklık* ise yönetimin açık iletişim kurması, yapmak istediği işleri ve düzenlemeleri sonuçlarını düşünmeden rahatlıkla söyleyebilmesidir. Böyle yöneticiler çalışanlarına onların da açık ve şeffaf olabilecekleri mesajını vermiş olmaktadır. Yönetim bu konuda ne kadar gelişmiş olursa, çalışanlar da açık ve şeffaf davranacak ve düşüncelerini çekinmeden paylaşacaktır. Kimse birbirinden bilgi saklamaya çalışmayacağı için, kurum bu durumdan yine fayda sağlayacak ve örgütsel yapı güçlenecektir.
- *Tutarlılık*, yönetimin güvenilir ve davranışlarının tahmin edilebilir olduğu anlamına gelmektedir. Güvenilirlik ve tahmin edilebilirlik iyi yönetici özellikleridir.
- *Yardımseverlik*, benmerkezci bir güdü dışında, astın yöneticiye iyilik yapmak istediğine inanılma derecesi (Schoorman ve diğerleri, 2016: 80) olarak tanımlanmaktadır. Açık iletişim, samimi davranma, özen gösterme güvenin bir başka öncülü olan ilgiyi ve yardımseverliği oluşturmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle ilgilendiklerini, kendileri için kaygılandıklarını hissettiklerinde yöneticiye güven duymaktadır. Yardımseverlik güvenilen kişinin güvenen kişiye iyi davranmak istediğine dair inancı ifade etmektedir. Aralarındaki ilişki güvenilenin güvenene karşı belli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir ve bu ilişkide güvenilen için herhangi bir ödül de bulunmamaktadır.

Güveni geliştirmek örgüt yönetimine bağlıdır. Güven ilişkilerini kurma ve sürdürme konusunda orta ve üst düzey yöneticiler, en büyük sorumluluğu taşımaktadır. Yöneticiler açık, samimi iletişimin kabul edilebilir bir davranış sergilediğinde, işgörenler açıkça güveni geliştirmeye başlar. Yöneticiler, nihayetinde, güven organizasyonunun iklimini belirleyicilerdir (Mishra ve Morrissey, 1990).

Yöneticiler, astlarına komuta edebilir, ancak en iyi performanslar bir güven ortamı olmadan gerçekleşmemektedir. Yöneticiler, birkaç önemli eylemle birçok olayı, kararı veya insanı etkileyebilmektedir. Örgütün yöneticileri, astlarına gerçek sorumluluk vererek, yetki devri yaparak ve bazı kararlarda inisiyatif alma hakkı tanıyarak, astlarına bu görevleri yetkin bir şekilde yerine getirdiklerini hissettirdiklerinde güven oluşur (Mishra ve Morrissey, 2000: 15). Yöneticiye duyulan güven ortamında örgüte güven de artar ve astların performansı ve iş motivasyonu artar.

1.2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Bireyin, iş arkadaşlarının yaptıkları işteki yeterliliğine, adil ve itimat edilir olduklarına ve ahlâka uygun davranışlar sergileyeceklerine olan inancı çalışma arkadaşlarına güven olarak adlandırılmaktadır. İş arkadaşlarına güven, işgörenleri söz ve davranışlarında adaletli olmaya yönlendirmektedir (Arslan, 2009: 10).

İş görenlerin kendilerine ve birbirlerine yüksek derecede güven duyması, çalışma ortamını ve çalışma şartlarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt yönetimi açısından olumlu görülen bu çalışma ortamı, kurumda karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışanların verimliliğini ve performansını da arttırmaktadır. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların iş doyumunu ve iş verimini arttırdığı gözlemlenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

1.2.3. Örgütsel Güveni Belirleyen Faktörler

Güven bir duygudur, bir inançtır; algının gerçek paylaşımına, açıklığa, dinlemeye ve eleştiriyi savunmadan kabul etmeye ve kritik bilgileri paylaşmaya dayanır. Birinin zayıflığından yararlanmanın güveni azalttığı düşünülmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 444).

Mishra ve Morrissey çalışan- işveren ilişkilerinde örgütsel güveni geliştirmek ve artırmak için yaptıkları çalışmadaki tespitleri sırasıyla şu şekildedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 451-452):

- Açık iletişimin güveni besleyen ortak bir faktör olduğunu,
- Çalışanlara karar vermede daha fazla pay verilmesi,
- Kritik bilgilerin paylaşılması,

- Algı ve duyguların gerçek paylaşımı,
- Kişinin zayıflığından ve eksikliklerinden faydalanmamaktır.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında ve güven algısının yükseltilmesinde uygulanacak bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler (a) birey, çalışma arkadaşları ve yöneticiler arasında etik ve ahlâkî ilişkiler kurma, (b) yönetim uygulamalarında doğru bilgi sağlama, örgüt kararlarıyla ilgili açıklamalarda bulunma, açık, şeffaf ve samimi bir örgüt içi iletişimi benimseme, (c) örgüt kültürünün değer ve normlarına, inanç ve alışkanlıklarına bağlı kalma olarak sıralanmaktadır (Koç, 2017: 138-139).

1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Bu kısımda Mishra modeli, Bromiley ve Cummings modeli, Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli ile Mayer, Davis ve Schoorman'ın örgütsel güven modeli açıklanacaktır.

1.2.4.1. Mishra Modeli

Mishra, modelinde krize karşı örgütsel tepkide güvenin rolünü incelemektedir. Bir endüstrinin krizi döneminde 33 üst düzey yöneticiyle yapılan önceki araştırmalara ve görüşmelere dayanarak güveni, dört boyut açısından kavramsallaştırmıştır (Mishra, 1992: 15; Mishra, 1996: 261):

- Yetkinlik (*Competence*)
- Açıklık (*Openness*)
- İlgililik (*Concern*)
- Güvenilirlik (*Reliability*)

Grupta, örgütsel ve örgütler arası düzeylerde güvenin, karar vermenin ademi merkezîyetçiliği, bozulmamış iletişim ve kriz sırasında örgütler içinde ve arasında iş birliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Güvenin ayrıca örgütsel performansla pozitif olarak ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Mishra, 1996: 261). Bu modeli, güvenin, kurumsal krizler üzerine yapılan önceki araştırmalarda ihmal edilen, kültürün, değerlerin ve paydaş ilişkilerinin kriz yanıtını nasıl etkilediğine dair fikir verebilecek ve bütünleştirici bir kriz yanıtına yönelik geçici bir adım oluşturan kilit bir yapıyı temsil ettiğini savunmaktadır (Mishra, 1996: 263).

1.2.4.2. Bromiley ve Cummings Modeli

Güven, başka bir bireyin veya grubun açık veya gizli, herhangi bir taahhüde uygun davranmak için iyi niyetli çaba gösterdiğine (i), bu tür taahhütlerden önce yapılan müzakerelerde dürüst olduğuna (ii) ve fırsat olsa bile karşı taraftan aşırı avantaj elde etmeyeceğine (iii) dair, bir bireyin inancını (veya bir grup birey arasındaki ortak inancı) ifade etmektedir. Bu tanımın dayandığı mantık, güveni içeren organizasyonlar içinde ve arasında söz konusu olan etkileşimlerin sosyal yönden yerleşik, öznel ve iyimser doğasıdır. Bahsedilen etkileşimler genellikle bu üç özelliğe güçlü bir şekilde dayanır ve bu nedenle güveni merkeze alarak çok önemli kılmaktadır. Oysa, örgütsel davranışın birçok ekonomik formülasyonunda genellikle, bireylerin tamamen kişisel çıkarlarını gözetken, nesnel bir biçimde ve diğer bireysel aktörler hakkındaki karamsar varsayımlarla hareket ettiklerini savunmaktadır. Buradaki güven tanımı, büyük ölçüde iyi niyetli çabaya, karşılıklı dürüstlüğe ve sınırlı fırsatçılığa dayanan bir örgütsel eylem görüşüne dayanmaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996).

Doğal olarak, güvenin sürekli bir yapı olarak ölçülmesi, bu özelliklerin farklı organizasyonlarda ve faaliyetlerde farklı miktarlarda bulunacağını ima etmektedir. Güvenilir davranış, bireylerin yukarıda zikredilen şu boyutlara göre davranması anlamına gelmektedir. İlk boyut (i), güvenilen bireyin davranışsal olarak güvenilir olduğunu, yani aslında taahhütleri yerine getirmek için davrandığını ima etmektedir. Yani bireylerin fiilen, açık veya zımnî (gizli) taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetle çaba göstermesidir. İkinci boyut (ii), bireyin taahhütlerde bulunmadan önceki açıklamalarının ve davranışlarının, bireyin bildiği gibi, bireyin gerçek arzuları ve gerçekleri ile tutarlı olduğunu ima etmektedir. Bu tür taahhütlerden önceki müzakerelerde dürüst olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü boyut (iii), bireyin, diğerinin zararına kazanç elde etmek için öngörülemeyen fırsatlardan kısa vadede tam olarak yararlanmadığını ima etmektedir. Buna göre bireyler fırsat varken bile bir diğerinden aşırı derecede yararlanmazlar. Bu, bireyin, örgütün veya grubun normları göz önüne alındığında, makul olmayan bir pazarlığı ortaya koyma masrafına güvenilebileceği anlamına gelmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996).

1.2.4.3. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Yönetmel davranış, yönetici ve iş görenler arasındaki ilişkilerde güvenin gelişimi üzerinde önemli bir paya sahiptir. Yönetmel güvenilirlik davranışları, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, işgörenlerin kendilerine güven duyması için yeterli olmasa da gerekli olan istemli eylemler ve etkileşimlerdir. Yöneticilerin güvenilir davranışlarda bulunarak ilişkiler kurmasıyla, sosyal ve ekonomik bir değişim başlatmasıyla ortaya çıkan bu davranışlar, çalışanlara sosyal ödüller sağlamanın bir yolu olarak görülmektedir. Bu davranışı sergileyen yöneticilerin, çalışanların karşılık vereceği ve onlara güveneceği beklentisini artıracak, çalışanların "yöneticilerine güvenmeleri" için gerekli ama yeterli olmayan bir temeli sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların yönetimsel güven algılarını beş davranış kategorisinde ele almışlardır (Whitener ve diğerleri, 1998: 516):

- Davranışsal tutarlılık,
- Davranış bütünlüğü,
- Kontrolün paylaşılması ve dağılımı,
- İletişim,
- İlgi gösterme

1.2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Modeli

Güvenilir kişi ve güvenenin her iki özelliğini de açıkça dikkate alan ilk modeldir. Model, güveni kendisine katkıda bulunan faktörlerden açıkça ayırt eder ve ayrıca güveni, ilişkide risk almanın sonucundan ayırır. Mevcut yaklaşım güveni, literatürde sıklıkla karıştırılan iş birliği, güven, öngörülebilirlik kavramlarından ayıracak şekilde tanımlamaktadır. Aynı şekilde, riskin kritik rolü de bu modelde açıkça belirtilmektedir. Güvene neden olan faktörler, güvenin kendisi ve güvenin sonuçları arasındaki farklar bu modelin geçerliliği için kritik öneme sahiptir. Modeli tam olarak test etmek için güvenilir kişinin yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğüne ilişkin algıların üçü de ölçülmelidir, çünkü bu, ilişkide gözlemlenebilir risk almaktan farklıdır. Bu model ilk olarak, odak noktası belirli bir güvenilir kişi için belirli bir güvenenin güveniyle sınırlıdır. Bu nedenle, bir sosyal sistemde güveni anlamaya katkısı bu modelin kapsamı dışındadır. İkincisi, bu modelde ele alınan güven tek yönlüdür: belirli bir güvenenin belirli bir güvenilir kişi. Mevcut haliyle, iki taraf arasındaki karşılıklı güvenin gelişimini incelemek için tasarlanmamıştır. Üçüncüsü, bu model örgütsel bir ilişkide güvene odaklanmıştır (Mayer ve diğerleri, 1995).

1.2.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütlerin amaç, hedef, taktik, norm, ekip ruhu ve benzeri bütün unsurları ile kurulması ve örgütsel hedeflere ulaşmak için motive edilmesi, esasen organizasyon üyeleri arasında var olduğu düşünülen güvenle yakından ilgilidir. Ancak güvenin yetersiz olması, bu eylemlerden beklenen çıktılara ulaşılmasına önemli ölçüde engel olabilmektedir. Örgütler içinde güvene dayanan ilişkilerin bulunması, çalışanların yöneticilerine, diğer çalışanlara ve bir örgütsel yapı olarak kuruma güven duyması, örgüte karşı duygusal bağlılığı gelişen, örgütle özdeşleşen (kendilerini örgütle ve/veya örgütleri içinde tanımlayabilen), iş doyumuna ulaşabilen ve işlerinden ayrılmayı düşünmeyen çalışanlar oluşturabilmektedir (Öztürk ve Aydın, 2012: 487).

Örgüt içinde güven duygusu oluşturmak bazı olumlu gelişmeleri getirmekte, örgütlere bazı katkılar veya avantajlar sağlamaktadır. Örgütsel güvenin bu olumlu sonuçlarından bazıları *iş tatmini, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık* ve *örgütsel adalet*dir.

1.2.5.1. İş tatmini

Bir örgüt içinde kurulan ilişkilerde güven duygusunun bulunup bulunmadığı iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanın örgüte, yönetime ve iş arkadaşlarına güven duyması, işten ve işyerinden beklentilerini, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini ve işini yaparken aldığı keyfi etkilemektedir. Kişinin örgüte, diğer çalışanlara ve yöneticilere güven duyması işine bağlı olmasını, işi geliştirmek ve örgüt hedeflerine ulaşmak için çaba harcamasını, yüksek motivasyona ulaşmasını sağlamaktadır. Böyle bir çalışan mümkün olduğunca etkin, verimli ve yaratıcı bir çalışma ortaya koyacaktır. İş tatmini kavramı, çalışan bireyin beceri ve yeteneklerini bir işin başarılması amacıyla kullanmasından aldığı keyif olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, güven ortamında çalışan bir bireyin aldığı keyif daha da artacaktır. Beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesi iş tatmini ve güvenin ortak noktasıdır. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine güvenmesi, ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alındığına inanması onun işe bağlılığını, motivasyonunu, iş tatminini ve performansını arttıracaktır (Yücel-Zorlu, 2006: 90).

Çalışanın iş tatminine ulaşmasında, örgütsel güven duygusu kadar, yönetimin adaletli davranması, örgütsel kararların adaletli olduğuna inanmaları da önem arz etmektedir. Örgütsel adalet organizasyon içinde adaletin etkisini ifade etmektedir. Başka

bir deyişle, örgütsel adalet bireylerin organizasyon içinde ne kadar adaletli davranıldığı hakkındaki algılarını ve bu algının örgütsel açıdan diğer değişkenleri ve çıktıları nasıl etkilediğini içine alan bir kavramdır. Örgüt çalışanlarında olumlu bir adalet algısının olması bireylerin iş doyumları ve organizasyonun etkin bir biçimde işleyebilmesi bakımından önemli olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

1.2.5.2.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün temel amaçlarını benimsemesi, onun üyesi olmaktan memnuniyet duyması ve şartlar değişse bile kurumda kalarak örgütün amaçları için çalışmayı sürdürmek istemesini ifade etmektedir (Koçel, 2018: 471). Örgütsel güven, bireylerin organizasyon içinde birbirlerine karşı güvenilir, adaletli, saygılı ve dürüst davranmalarıyla oluşmakta ve gelişmektedir. Böylece örgütsel güven, bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Bu noktada örgütsel güven ve bağlılık arasında karşılıklı (iki yönlü) bir ilişkinin bulunduğunu belirtmek gerekiyor. Örgüte, çalışanlara ve yöneticiye duyulan örgütsel güven sonucunda, örgütsel destek, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve özdeşleşme, güçlü iletişim, örgütsel ilke ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık artmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık duyguları güçlendikçe kişilerin örgüte olan güven duyguları da güçlenmektedir. Örgütsel güven, örgütsel bağlılığın yanı sıra, birey ve ekip performansı, problemlerin çözümü, iletişim ve bilgi paylaşımı gibi davranış ve verimlilik sonuçlarının elde edilmesinde rol oynamaktadır (Demirel, 2008: 185).

Çalışanın örgütüne duyduğu sadakat tutumu olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği çabayı da ifade etmektedir. Örgüt kararlarına katılabilme fırsatları, âdem-i merkeziyetçi örgütsel yapı, işte sorumluluk sahip olma, uzun süreli iş güvenliği ve olumlu örgüt iklimi çalışanların örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireylerin örgütsel faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksektir. Hatta bu bireyler örgüt gelişimi açısından değerli ve yenilikçi düşünceler üreteceklerdir. Örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanların işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlıkları azalmaktadır (Ekinci, 2006: 47).

1.2.5.3.Örgütsel Adalet

Yukarıda belirtildiği gibi, örgütsel adalet kişilerin kurum içinde ne kadar adaletli davranıldığı hakkındaki algılarını ve bu algının kurumdaki diğer değişkenleri ve çıktıları

nasıl etkilediğini ifade etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Örgütsel adalet, yönetimin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar, uygulama ve politikalarının, çalışanlarca olumlu algılanmasıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet kurum içinde (özellikle ödül, ceza, görev paylaşımı, ücret, terfi ve izinlerin nasıl yapılacağı gibi çalışanlara yönelik) kararların nasıl alındığının veya bu kararların çalışanlara nasıl bildirildiğinin çalışanlarca algılanış şeklidir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel eylemler ve ilişkilerle edinilen kazanımların adaletli dağıtılmasını ve bu yapılırken izlenen prosedürlerin, yönetimin kurum ve kişilerle ilgili karar, düzenleme, uygulama ve eylemlerinin çalışanlarca haklı, adil ve tarafsız olarak algılanmasını ifade etmektedir (İyigün, 2012: 50).

Bireyler, çalıştıkları örgütte kararların alınması ve uygulanması aşamasında üst yönetimleri ile iletişim kurmak isterler. Açık bir iletişimin olması, bireyin kendisini kurumun değerli bir parçası olarak görmesini sağlamakta, karar ve uygulamaların adaletli olduğuna yönelik algısını ve güvenini artırmaktadır (Yücel-Zorlu, 2006: 90-92). Yönetimin karar ve uygulamalarının adil olduğu duygusu çalışanların işine, örgütüne olan güvenini arttırmaktadır. Örgütsel adalete bağlı olarak kurum içinde artan örgütsel güven, çalışanların iş motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

1.2.5.4.Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim örgüt üyeleri arasındaki bağlantıyı oluşturan, örgütle çevrenin etkileşimini ve dolayısıyla organizasyonun oluşması ve yaşamasını sağlayan bir süreçtir. Aynı bir kimliği bulunan örgütün özellikleri iletişimi etkilemekte ve örgütsel güvenin azalmasına sebep olabilmektedir (Karcıoğlu ve diğerleri, 2009: 65).

Problemlerin önemli bir bölümün oluşmadan önlenmesini sağlamak için, organizasyon içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi gerekli olmaktadır. Çalışanların sosyolojik ve fiziksel olarak gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olmaları, birbirleriyle daha kolay iletişim kurmalarını, birbirlerini daha doğru anlamalarını sağlamakta ve problemler büyük oranda engellenmektedir. Doğru ve yeterli bir iletişim kuran kişiler arasında güven duygusunun oluşması ve gelişmesi daha kolay olmaktadır (Asunakutlu, 2002: 7-8).

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı ne kadar güçlü ve sağlıklı olursa, işle ilgili süreçler ve gereklilikler daha iyi anlaşılacağı gibi, bireyler diğer çalışanlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olacaklardır. Bu, hem yeni fikirlerin doğmasına ve

gelişmesine hem de çalışanların kurumda çalışmaktan mutluluk duymasına imkân sağlayacaktır. İş, işyeri ve bireylerle ilgili stres ve gerginliğin olmadığı, görüş ve düşüncelerin açıkça paylaşıldığı bir iletişim ortamı, kurumda yaratıcılığı ve performansı arttıracak ve çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını güçlendirecektir. Bu bakımdan, örgütlerde daha etkin bir iletişim ortamının kurulması büyük bir önem taşımaktadır (Ekinci, 2006: 104).

Örgütsel iletişim ve örgütsel güven arasında karşılıklı (çift yönlü) bir ilişki vardır. Yapıcı insan ilişkilerinde güven, önemli bir bileşendir. Güven veren bir iklim, çalışanların düşüncelerini paylaşmaktan, duygularını açıklamaktan ve ortak hedefler için katılımcı bir anlayışla çalışmaktan çekinmedikleri bir ortam oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgütlerde güven ihlal edildiğinde taraflar arasında güven durumunun devamı ortadan kalkarak güvensizlik ortaya çıkar. Güven ihlallerine dayalı olarak kaynakların kısa vadeli yanlış tahsisi, örgütsel kriz ve stres durumlarında, bir kuruluş için ölümcül olabilir. Bu nedenle, riskler daha büyük olduğu için güven ihlallerine verilen tepkiler daha hızlı ve daha belirgindir. Örgüt üyeleri arasında güvensizlik duygularının artması, özellikle işler yolunda gitmediği zamanlarda (kriz, risk, stres) çalışanların motivasyonu, kaynakların verimli kullanımı ve örgütün devamlılığı için olumsuz etkiler doğuracaktır (Mishra, 1996).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, bileşenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

2.1.1. Örgütsel Bağlılık

Sözcük anlamı olarak bağlılık, bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi, saygı ve yakınlık duyma ve sadakat gibi anlamlara gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2011: 232). Bağlılık, bir inanca, bir davranış biçimine veya başka bir kişiye duygusal veya entelektüel olarak bağlı olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Bir kişinin ailesine beslediği derin bağlılık duygusu buna örnektir (The American Heritage Dictionary, 2016: 371-372). Bağlılık, örgütsel gerekliliklerle kişisel tecrübelerin birleştiği noktada meydana gelen bir düşünce olarak da tanımlanmaktadır (Kanter, 1968: 499). Bir başka tanımla bağlılık, örgütsel çıkar ve hedeflere ulaşmak amacıyla belli davranışlar sergilemeye yönelik içselleştirilmiş (benimsenmiş) normatif baskıların toplamıdır. Örgütsel özdeşleşme, genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri, bağlılığın doğrudan belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Wiener, 1982: 418).

Örgütler açısından, kurumsal hedeflere ulaşmak için alanında kendisini yetiştirmiş, eğitilmiş, bilgili, vasıflı ve elbette örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye motive olmuş kişilerle birlikte çalışmak önem taşımaktadır. Başarının sürdürülebilirliği için de bu profile uygun çalışanlarının işletmelerinde kalmalarını sağlamak istemektedirler. Bu sebeple bağlılık, örgütsel açıdan incelenmesi gereken bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Altın-Gülova ve Demirsoy, 2012: 50).

O'Reilly'ye (1989: 15) göre örgütsel bağlılık kişinin işe katılım, bağlılık ve örgütün değer ve amaçlarına olan inancı da dâhil olmak üzere örgütle psikolojik bağlantısıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılığını azaltan, örgütle çalışan arasındaki psikolojik bir bağ olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Örgütsel bağlılık bireyin örgüt üyeliğine devam etme isteği veya kararı üzerinde etkilidir, bu bakımdan çalışanın kurumsal yapıyla ilişkisini karakterize etmektedir (Meyer

ve diğeri, 1993: 539). Swailes (2002: 159) örgütsel bağlılığı, örgütte kalmaya devam etmek için güçlü bir irade göstermek, organizasyonun değer, ilke ve hedeflerini benimsemek, bunları gerçekleştirmek için güçlü bir inanç beslemek, ayrıca örgüt adına kayda değer gayret sarf etmek için istekli olmak şeklinde ifade etmektedir.

Bu anlamlarıyla örgütsel bağlılık, işe bağlılık ya da iş tatmini gibi örgütsel psikolojide incelenen diğeri yapıardan farklıdır. İşin bir ihtiyacın giderilmesi, doyum ve memnuniyet kaynağı ya da çalışanları güçlüklerden veya tatminsizliklerden kurtarmanın bir yolu olma derecesine iş tatmini denilmektedir. Örgütsel bağlılık ise bir bireyin imkân ve istihdam sağlayan işyerine bağlılığıdır (Maslach ve diğeri, 2001: 416).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedef, ilke ve değerlerini benimsemesinden, örgüte ve iş süreçlerine katılma istekliliğinden, örgütle, yönetimle ve diğeri çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaya yönelik güçlü iradesinden doğan, devamlılığı etkileşimli süreçlere bağlı, yer ve zamanla sınırlı olan bir tutumdur (Liou, 2008: 120). Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte karşı tutumunun göreceli gücünü, bireyin örgütle özdeşleşme ve örgüte dâhil olma derecesini yansıtan evrensel bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Liou ve Grobe, 2008: 277).

Shuck ve Wollard'a (2010: 103) göre, örgütsel bağlılık, çalışanın, bir birey olarak arzu edilen örgütsel sonuçlara (hedeflere) yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal durumunu ifade ederken, Judge ve Kammeyer-Mueller'e (2012: 343) göre, çalışanın örgütüne karşı duygusal bağlılık beslemesi, örgütün bir parçası olarak kalma isteği ve örgüte karşı duyduğu psikolojik bağlıdır.

Türkçe literatürde de örgütsel bağlılığın birçok tanımına rastlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyip, o örgütte çalışmayı devam ettirme istekliliği, örgüt yönetimine veya faaliyetlerine katılarak, örgüt için faydalı, yenilikçi ve yaratıcı davranış sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 210). Örgütsel bağlılık öncelikle çalışanın örgütte kalma ve örgütün çıkarları, gelişmesi ve başarısıyla sosyal kimlik edinme isteğidir. Örgüte sadakat beslemesi ve örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için çaba göstermesidir (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık, örgüt içinde kalmak ve kurumsal amaç ve çıkarlar için çalışmak için karşı konulamaz bir istek duymaktır (Karahan, 2009: 421). Örgütsel bağlılık, bireyin

(işgörenin) kurumun bir üyesi olarak kalmak ve örgüt için beklenenden daha fazla çalışmak için çaba harcamasıdır (Gündoğan, 2010: 67). Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma yönelik belirli davranışsal gereklilikleri yerine getirme, örgütsel hedef ve çıkarları koruma isteği, örgütte paylaşılan birlikteliğin (iş birliği ve desteğin) daha ziyade moral-psikolojik gücü üzerine odaklanmasıdır (Balay, 2014: 22).

Tanımlarda genellikle çalışanın örgütün kimliğini, amaç ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşabilmek için kendisinden beklenenden daha fazla gayret göstermesi ve örgütte kalmak için güçlü bir istek duyması gibi bağlılığı ifade eden unsurlara yer verilmektedir (Bakan, 2018: 10). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık bireylerin kurumlarına karşı zaman içinde geliştirdiği pozitif psikolojik düşünceler, tutumlar ve davranışlardır. Bu bağlamda çalışanların kurumlarca belirlenen hedefleri benimsemesi, bütünleşme ve uyum için örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri, daha fazla özveri ve örgütte devam etme kararlılığı göstermeleri şeklinde ifade edilmektedir (Demirel, 2022: 112).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri

Bir örgütün değer ve hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi, çalışanların işe devamlılıklarının sağlanmasına bağlıdır. Örgütte çalışan değişim oranının (*turnover*) yüksek olması, maddî kayıpların yanı sıra, çalışanların motivasyonunun ve performanslarının azalmasına, iş kalitesinin düşmesine ve faaliyetlerin verimsizleşmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerde çalışan değişim oranının yol açtığı negatif etkilerin azaltılmasına önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Güçlü, 2006: 3). Mowday ve diğerleri (1982: 19), örgütsel bağlılık konusunun neden bu kadar ilgi gördüğünü, neden önemli olduğunu şu muhtemel gerekçelerle açıklamaktadır:

- İlk olarak, bağlılığın altında yatan teori, çalışanların bir kuruluşa olan bağlılığının, özellikle işten ayrılma gibi belirli davranışların oldukça güvenilir bir göstergesi olması gerektiğini ileri sürmektedir. Kendini adanmış insanların örgütte kalma ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışma olasılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.
- İkincisi, örgütsel bağlılık kavramı sezgisel olarak hem yöneticilere hem de davranış bilimcilerle çekici gelmektedir. Çalışan bağlılığını artırmaya yönelik ilgi, sadakatin

genellikle çalışanlarca sergilenmesi arzu edilen bir davranış olarak görüldüğü, çalışan "sadakati" ile ilgili ilk çalışmalardan gelmektedir.

- Son olarak, artan bağlılık anlayışı, insanların çevrelerindeki nesnelere özdeşleşmeyi ve bu çevreyi anlamlandırmayı seçtikleri daha genel psikolojik süreçlerin doğasını anlamamıza yardımcı olmaktadır. İnsanların, hayatlarında kendilerine nasıl amaç bulduklarını açıklamamıza bir dereceye kadar yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Geleneksel görüşe göre, insan gücü sıradan bir üretim faktörüdür; rekabet arayışında büyük ölçüde rolü bulunmamaktadır. Ancak günümüzde birçok ülkede ve birçok şirkette insan faktörünün sıradan bir üretim faktörü olmadığı ve öteki üretim faktörlerini yöneten ve yönlendiren, yeni düşüncelerin gelişmesini sağlayan, fark yaratabilen ve rekabet edebilen önemli bir aktör (varlık, faktör) olduğu kabul görmektedir. Bu yöndeki bir diğer görüş ise, daha kaliteli mal ve hizmet üretmek, verimliliği ve rekabet üstünlüğünü sağlamak, müşteri ve çalışan memnuniyetini artırmak için insan faktörünün çok önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu önemli özelliklere sahip insan kaynağının örgüte bağlılığı büyük bir önem taşımaktadır (Bakan, 2018: 40).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar, örgütsel bağlılığı güçlü bireylerin performansının daha yüksek olduğunu, işten ayrılma ve devamsızlık gibi eğilimlerin bu kişilerde daha az olduğunu, örgütte daha az stres ve problem yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, insan kaynağının verimli çalışması ve personel sorunlarının azalması için, örgütlerin ve bu alanda çalışan araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır (Koçak, 2019: 91-92).

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında, iş tatmini gibi belli bileşenleri içeren ancak daha evrensel bir değerlendirici bağlantıyı temsil etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve örgütsel katılımının gücüdür. Örgütsel bağlılık genellikle en az üç bileşenle (faktörle) karakterize edilmektedir: (a) *Kuruluşun değer, ilke ve hedeflerine güçlü bir inanç ve kabul;* (b) *kurum için kayda değer gayret gösterme istekliliği;* (c) *örgütsel üyeliği sürdürmek için kesin bir istek.* Bir organizasyonun ilke ve hedeflerine son derece bağlı olan ve bu hedef ve ilkelere yönelik büyük bir enerji harcamaya istekli çalışanların, bu tür çok değerli amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacıyla organizasyonda kalmaya meyilli olacakları öngörülmektedir. Belirli

koşullar altında, örgütsel bağlılık ölçümleri, işten ayrılma konusunda iş tatmininden daha etkili bir gösterge (bağımsız değişken) olabilmektedir (Porter ve diğerleri, 1974: 603-604).

Örgütsel bağlılık, bir örgütün ilke ve hedeflerine, kişinin bu ilke ve hedeflerle ilgili rolüne ve bütünüyle araçsal değerinden bağımsız olarak, örgütün kendi iyiliği için örgüte tarafgir ve duygusal bağlanma anlamını taşımaktadır. Buchanan da örgütsel bağlılığın üç temel bileşeninden bahsetmektedir. Buna göre, (a) kuruluşun amaç ve değerlerini kişinin kendisiyle özdeşleştirerek benimsemesi *tanımlama (identification)*, (b) kişinin işteki rolüyle ilgili faaliyetlere psikolojik olarak dalması veya kendini kaptırması *katılım (involvement)* ve (c) organizasyona karşı bir sevgi ve bağlılık duygusu beslemesi ise *sadakat (loyalty)* olarak değerlendirilmektedir (Buchanan, 1974: 533).

Wiener'e (1982: 422) göre ise örgütlerde bağlılığın doğrudan belirleyicileri, üyeler tarafından sahip olunan iki tür içselleştirilmiş normatif inançtır: (i) *genelleştirilmiş sadakat ve görev (ii) örgütsel özdeşleşme*. Özdeşleşme, seçme (işe alma) ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarından etkilenirken, sadakat ve görev yalnızca seçme süreçlerinden etkilenmektedir. Bu bakımdan bağlılık hem bireysel eğilimlerden hem de örgütsel müdahalelerden etkilenmektedir.

Organizasyonların varlıklarını devam ettirmesi, bireylerin bilgi, beceri ve deneyimlerini işlerine yansıtmalarıyla yakından ilgilidir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi için, bireylerin iş için gerekli olan bilgi, beceri ve tecrübeler kadar, işe, örgüte, yönetime ve çalışma alanına dair pozitif bir tutum ve algıya da sahip olmaları gerekmektedir. Bireylerin örgütlerine karşı olumlu tutumlar taşımaları örgütleri daha güçlü kılmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Yine çalışanın kurumunu sahiplenme duygusu, çalışan ile kurumu arasında bağ kurmasına ve örgütte çalışanların ortak amaçları, ahlâkî değerleri, kültür ve hedefleri, birlikte hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık, örgütte verimlilik artışını, çalışanın örgütle bütünleşmesini, çalışanların örgütsel değişimi benimseme derecelerini, üretkenlik ve işgücü devri gibi önemli verileri etkilemesi açısından önem arz etmektedir (Sığrı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılığın böyle ön planda olmasının önemli bir sebebi de işten ayrılma konusudur. Hızla değişen yaşam şartları, artan rekabet, devamlı artan, değişen ve çeşitlenen bireysel ihtiyaçlar, iş dünyasındaki değişimler gibi sebeplerle çalışanları

kurumda tutmak zorlaşmıştır. Bir çalışanın, çalışma ortamına uyum sağladıktan ve yetişip kalifiye personel olduktan sonra işten ayrılması kuruma büyük maliyetler getirmektedir. İşten ayrılan bireylerin yol açtığı bu büyük maliyetleri en aza indirmek için, kurumların çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmeleri gerekmektedir. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyecek unsurların belirlenmesi, toplam istihdam içinde uzman ve eğitilmiş işgücü ihtiyacının artması gibi nedenler örgütsel bağlılığı çok daha önemli hale getirmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 13; Durna ve Eren, 2005: 211).

Bağlılık, kişi ve çevresi arasındaki dinamik bir etkileşim sürecidir. Çalışanlar örgütlerine daha fazla dâhil oldukça, bağlılıklarının doğası değişir. Örgütsel bağlılığın altı tanımlayıcı özelliği bulunmaktadır (Liou, 2008: 120):

- Örgütsel bağlılık örgüte ve amaçlarına bağlılığı içerir.
- Etkileşimli süreçlerle kendini gösterir.
- Kurumun ve örgütsel ilke ve hedeflerin kabul edildiği anlamına gelir.
- Kurumun iyiliği ve hedeflerine ulaşması için çalışma istekliliğini gerektirir.
- Kuruma ve örgütsel hedeflere yönelik bir tutumu yansıtır.
- Zaman ve mekâna bağlıdır.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, sadece örgütlerin etkin olmaları ve rekabet edebilmelerini değil, varlıklarını devam ettirebilmelerini de zorlaştırmıştır. Örgütlerin bu hedeflere ulaşabilmeleri için, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmaları önem taşımaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerini benimseyen, hedefler için büyük gayret sarfetmeye hazır olan ve örgütte kalmak için güçlü istek duyan çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir (Cihangiroğlu, 2010: 87). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın örgütte kalma ve örgütü için çaba gösterme isteği duyması, örgütün değer, ilke ve hedeflerini benimsemesi, çalışanın iş tanımında bulunmadığı halde, kurumunu dışarıda en iyi şekilde temsil etme çabasını göstermektedir (Aydoğan, 2017: 393-394).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Literatürde örgütsel bağlılık genellikle tutumsal ve davranışsal olarak iki bakış açısıyla incelenmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalarda kavram bu perspektiflerden biriyle değerlendirilip tek boyutlu olarak incelenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda ise kavramın çok boyutlu olarak ele alındığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak inceleyenler çoğunlukla davranışsal bakış açısını geçerli kabul

etmektedir. Çok boyutlu olarak inceleyenler ise bağlılığın tutumsal ve davranışsal boyutları birlikte içerdiğini savunmaktadır. İki yaklaşımın dikkate alınması farklılıklardan daha fazla benzerlik göstermektedir. Aşağıda *tutumsal*, *davranışsal* ve *çoklu bağlılık yaklaşımları* üzerinde durulmaktadır.

Bu üç bağlılık yaklaşımını açıklamaya geçmeden evvel kısaca özetlemek gerekirse, *tutumsal bağlılık* yaklaşımları örgütsel ve kişisel amaçların uyumuna dayanmaktayken, *davranışsal bağlılık* yaklaşımları bireylerin örgütte kalmaya devam etmek için nasıl davranmaları ve çaba sarf etmeleri gerektiğiyle ilgili sürece dayanmaktadır. Örneğin, Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları alış-veriş (karşılıklılık) ve çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Yalnızca davranışlara odaklanıp, bireylerin tutum, değer ve hedeflerini, sosyal ve kültürel yönlerini göz ardı etmeleri, bu iki davranışsal bağlılık yaklaşımının eksik yönlerini oluşturmaktadır. Halbuki bireylerin örgütlerine bağlılık duymalarında onların örgütleriyle özdeşleşebilmelerinin, örgütsel hedefleri benimsemelerinin, örgütü ve hedeflerini içselleştirebilmelerinin de oldukça önemli olduğu bilinmektedir. *Çoklu bağlılık* yaklaşımı ise, örgütsel bağlılığın güçlenmesinde içsel ve dışsal, örgütsel ve bireysel birçok etkenin belirleyici olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Gül, 2002: 51).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumlar, insanlar, nesnelere veya olaylarla ilgili değerlendirici ifadelerdir. Bir tutumun bilişsel bileşeni, bir kişinin sahip olduğu inançları, görüşleri, bilgileri ifade etmektedir. Duygusal bileşen, bir tutumun duygusal veya hissedilen kısmıdır. Davranışsal bileşen, bir kişiye veya bir şeye karşı belirli bir biçimde davranma niyetini belirtmektedir (Robbins ve diğerler, 2013: 242).

Tutumsal bağlılık, çalışanın kendi hedef ve ilkelerinin, örgütün hedef ve ilkeleriyle ne kadar uyumlu ve tutarlı olduğuyla ve dolayısıyla bireylerin örgütle olan ilişkileriyle ilgilidir (Batmunkh, 2011: 35). Bir tutum olarak bakıldığında bağlılık, bir yapı olarak daha küreseldir ve bir bütün olarak organizasyona genel bir duygusal tepkiyi yansıtmaktadır. Dolayısıyla bağlılık, işveren kuruma ve örgütsel amaç ve değerlerine bağlılığı vurgularken, memnuniyet ise bir çalışanın görevlerini yerine getirdiği belirli görev ortamını vurgulamaktadır. Bireyler kendileri ve işverenleri arasındaki ilişkiyi düşündükçe, bağlılığa ilişkin tutumları zaman içinde yavaş ama tutarlı bir biçimde gelişmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982).

Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler, iş yerinde veya bir projede çok gayret göstermeye daha isteklidir. Bu sebeple, örgütteki değişim çabalarına karşı pozitif tutum geliştirmeleri daha muhtemel olmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel bağlılığın, iş güvenliği, olumlu etkililik, iş motivasyonu, iş doyumunu ve çevresel fırsatlar gibi faktörlerin örgütsel (kurumsal) değişim üzerindeki nedensel (*causative*) etkilerine aracılık ettiği ileri sürülmektedir (Baltalılar, 2022: 35-36).

Tutumusal bağlılık, bireyin bir kuruluşla ve onun ilke ve hedefleriyle özdeşleştiği, bu ilke ve hedefleri gerçekleştirmek için örgütte kalmaya devam etmek istediği bir durumu ifade etmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982: 225). Meyer ve Allen' e göre (1991: 62) tutumsal bağlılık, bir çalışan olarak bireyin örgüt ile kendisi arasındaki ilişkiyi incelemeye başladığı zaman oluşmaktadır. Bireyin kendi hedef ve değerlerinin örgütün hedef ve değerleriyle örtüştüğünü anladığı duygu ve düşünce süreci sonucunda tutumsal bağlılık oluşmaktadır.

2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter bu yaklaşımda bağlılığı tanımlamış ve sırasıyla bilişsel, yatırımsal ve değerlendirici yönelimleri rollere, ilişkilere ve normlara bağlayan, kişilik sistemlerini sosyal sistemlerin alanlarına bağlayan üç tip, devamlılık, uyum ve kontrol bağlılığı önermiştir. Üç tür taahhüdün her birinin gelişiminin altında iki süreç yatar: fedakârlık ve yatırım desteğinin sürekliliği. Bu süreçlerin temelinde, çok sayıda bağlılık mekanizması veya bağlılık oluşturan örgütsel stratejiler ortaya konulmuştur. Bu stratejilerin kullanımı genellikle başarılı ve başarısız toplulukları birbirinden ayırdığını belirtmiştir (Kanter, 1968: 499).

Mowday ve arkadaşları, Kanter (1968) yaklaşımında bulunan üç tür bağlılığı şu şekilde açıklamaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982: 23-24):

- Devama yönelik bağlılık, bir üyenin örgütün hayatta kalmasına kendini adanması olarak tanımlanır. Çalışanların işten ayrılmaları maliyetli veya zor hale gelecek kadar kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yapmalarını gerektirmesinden kaynaklandığına inanılıyor.
- Uyum bağlılığını, önceki sosyal bağlardan alenen feragat etme veya grup uyumunu artıran törenlere katılma gibi tekniklerin getirdiği bir organizasyondaki sosyal ilişkilere bağlılık olarak tanımlar. Örgütler tipik olarak, bir üyenin örgüte psikolojik

bağlılığını geliştirmek için çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunur. Tüm bu çabalar, kurum çalışanları arasında artan uyumu geliştirmeyi ve dolayısıyla uyum bağlılığını artırmayı amaçlar.

- Kontrol bağlılığı, bir çalışan bir örgütün normlarını ve değerlerini uygun davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inandığında ve günlük eylemlerinde bu tür normlardan etkilendiğinde var olur. Bu tür bir bağlılığın, üyelerin var oldukları yerlerde önceki normları alenen reddetmelerinden ve kendi kavramlarını örgütün normları ve değerleri açısından yeniden formüle etmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kanter, örgütsel bağlılığa yönelik üç yaklaşımının birbiriyle oldukça ilişkili olduğunu, kuruluşların çalışan bağlılığını geliştirmek için genellikle üç yaklaşımı da aynı anda kullanmaları gerektiğini savunmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982: 24).

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Bir bağlılık tipolojisi geliştirmeye yönelik ilk girişimlerden biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, üyelerin kurumsal direktiflere uyumuna ilişkin geniş bir modeline dayanan bir tipoloji önerdi. Örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç veya otoritenin, çalışanların örgüte katılımının doğasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu katılım veya taahhüt, şu üç biçimden birini alabilir (Mowday ve diğerleri, 1982: 21-23):

- *Ahlâkî bağlılık (moral involvement)*, Örgütün hedef, ilke, norm ve değerlerinin içselleştirilmesine (benimsenmesine) ve otoriteyle özdeşleşmeye dayanan, örgüte yönelik yoğun ve pozitif bir yönelimi ifade eder. Bu nedenle, bir çalışan, örgütün faydalı toplumsal hedefleri izlediğini düşündüğünden dolayı örgütün faaliyetlerine katılabilir.
- *Çıkarıcı (hesaplayıcı) bağlılık (calculative involvement)*, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi ifade eder. Büyük ölçüde örgüt ile üyeler arasında gelişen değişim (karşılıklılık) ilişkisine dayanır. Daha açık bir ifadeyle, üyeler kuruma sundukları katkı ve hizmetler karşılığında aldıkları ödüller arasında adil ve faydalı bir mübadele (değişim) ilişkisi gördükleri için örgüte bağlı hale gelirler.
- *Yabancılaştırıcı bağlılık (alienative involvement)*, tipik olarak bireysel davranışın ciddi biçimde kısıtlandığı durumlarda bulunan, örgüte yönelik olumsuz bir yönelimi ifade eder.

Etzioni, 1961 yılında organizasyonları analiz etmek ve karşılaştırmak için bir model önermiştir. Karmaşık organizasyonların, "yüksek katılımcıları" (güç sahipleri) ve "alt katılımcıları" (yüksek katılımcıların gücüne tabi olanlar) içeren konum ilişkileri açısından analiz edilebileceğini öne sürmüştür. Buna göre Etzioni, hem yapısal (organizasyonlardaki gücün türleri ve dağılımı) hem de motivasyonel (aktörlerin örgüte olan farklı bağlılıkları) yönleri içeren karmaşık organizasyonların analizi için bir model geliştirmiştir. Etzioni, güç sahipleri tarafından kullanılan *zorlayıcı*, *ödüllendirici* ve *normatif (sembolik)* olmak üzere üç tür güç önermiştir. Daha alt düzeydeki katılımcılar için ise *yabancılaştırıcı*, *hesaplayıcı* ve *ahlâkî (yüksek bağlılık)* olmak üzere, güce tepki niteliği taşıyan üç tür katılım olduğunu savunmaktadır. Etzioni'ye göre, *zorlayıcı güç* cezaevlerinde bulunan alt düzey katılımcılar üzerinde kontrolün ana aracıdır. *Ödüllendirme gücü*, ticarî organizasyonlarda kullanılan en yaygın türdür. *Normatif güç* ise üniversite ve kiliselerde egemendir. Öte yandan, *yabancılaştırıcı katılım*, yoğun bir olumsuz yönelim ile karakterize edilir. *Hesaplayıcı katılım*, düşük yoğunluklu negatif veya pozitif bir yönelimi ifade eder. *Ahlâkî bağlılık* ise yüksek yoğunluklu pozitif bir yönelimi ifade eder (Azim ve Boseman, 1975: 681).

Etzioni, her bağlılık biçimi için kuruluşların genellikle kurumsal direktiflere uyumu sağlamak için kullandıkları birincil kontrol mekanizmalarını önerir. Büyük oranda sembolik ödüllerin dağıtılmasına dayalı olan normatif güç, çoğunlukla ahlâkî bağlılıkla ilişkilendirilirken, ödüllendirici güç tipik olarak hesaplayıcı bağlılıkla ilişkilendirilir. Zorlayıcı güç, yabancılaştırıcı katılımı içeren bir durumda kullanılır. Bu nedenle, örgütlerin, üyelerin katılımının doğasına etkileme girişimlerini bağlayarak, üyelerinin uyum davranışını güvence altına almaya çalıştıkları ileri sürülmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982). Zorlayıcı sistemde, çalışanların yabancılaştığı ve mümkünse çıkış yapacağı varsayılırken faydacı sistemde, rasyonel ve ekonomik olarak hesaplayıcı oldukları düşünülmektedir. Normatif sistemde, ahlâkî olarak dâhil oldukları ve organizasyonla özdeşleştikleri varsayılmaktadır (Schein, 2004).

Çalışanlar, çalıştıkları süre boyunca, örgütlerine birtakım kazanç ve kazanımlar sağlayabilmektedir. Çalışanlar bunun karşılığında örgütlerinden bir takım ödül, ücret, prim gibi malî hak ve avantajlar elde edebilmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim, deneyim ve yetenek gelişimi gibi kazanımları da olmaktadır. Etzioni, hesaplayıcı bağlılık yaklaşımı ile çalışanların ancak belli bir zaman zarfında elde ettikleri bu hak ve

menfaatlerden, vazgeçmeyeceklerini, örgütte kalmaya devam edeceklerini savunmaktadır (Ak, 2017: 28).

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yaklaşımında çok sayıda farklılık bulunmasına karşın, ortaya çıkmaya devam eden ana tema, çalışanın bir organizasyona psikolojik bağlılığıdır. Önceki araştırmalarda fikir birliği olmaması, bir tarafta bağlılığın öncülleri ve sonuçları ile diğer tarafta bağlılığın temeli arasında dikkatli bir şekilde ayırım yapmadaki başarısızlığa bağlanmaktadır. Bazı araştırmalar, kişinin kendini adanmış olduğu süreçleri veya bireysel ve örgütsel etkilerin bu süreç üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Diğer çalışmalar, yakınlık arayışı ve uzun görev süresi olumlu duygu ve sadakat ifadeleri gibi tutum ve davranışlarda ortaya çıkan motivasyon ve katılım ve performans ve örgütsel politikalara itaat gibi bağlılığın sonuçlarını araştırmışlardır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı duyduğu psikolojik bağ(lılık) olarak düşünülmektedir. Bireyin örgütün özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, bağlanmanın altında yatan boyutların veya temellerinin bireyler içinde ve bireyler arasında değişebileceği gerçeğine dikkat çekmektedir. Ayrıca bağlanma durumunu hem öncüllerinden hem de sonuçlarından ayırmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Tutum ve davranışların içeriği bireyin değer sistemiyle uyumlu olduğu için tutum ve davranışlar benimsendiğinde içselleştirme gerçekleşir. O'Reilly ve Chatman, bağlılığın temelleri olarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirmenin toplum yanlısı örgütsel davranışlar, işten ayrılma ve örgütte kalma niyeti ile farklı şekillerde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Becker ve Billings, 1993: 177-178).

Kelman (1958), bir tutum değişikliğinin temeli üzerine yaptığı bir araştırmada, bireylerin etkiyi kavramsal olarak farklı üç şekilde kabul edebileceğini belirterek, bir sınıflandırma oluşturmuştur. O'Reilly ve Chatman (1986), bağlılık yaklaşımında, Kelman ile aynı yöntemi izlemiştir. O'Reilly ve Chatman bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Kelman, 1958; O'Reilly ve Chatman, 1986):

- Uyma (*compliance*): Uyma, tutumlar ve davranışların paylaşılan inançlar nedeniyle değil, bir kişinin başka bir kişi veya gruptan olumlu bir tepki almayı (yani sadece

belirli ödüller kazanmayı) umduğu için ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu durumda kamusal ve özel tutumlar farklılık gösterebilmektedir.

- **Özdeşleşme (*identification*):** Özdeşleşme, bir bireyin başka bir birey veya grup ile kendini tanımlayan ve tatmin edici bir ilişki kurmak ve devam ettirmek istediği zaman gerçekleşmektedir. Birey, özdeşleşme yoluyla benimsediği yanıtlara gerçekte inanır ve benimser. Bu nedenle, özdeşleşmeden elde edilen tatmin, uyum davranışından kaynaklanmaktadır.
- **İçselleştirme (*internalization*):** Değer uyumunun içselleştirilmesi, teşvik edilen tutumlar ve davranışlar kişinin kendi değerleriyle uyumlu olduğu için etki kabul edildiğinde gerçekleşen bir durumdur. İçselleştirme bağlılığında çalışanın ve organizasyonunun değerleri aynıdır.

Kısaca belirtmek gerekirse, kişinin bir organizasyona psikolojik bağlılığının temelinde, üç bağımsız unsur bulunmaktadır: (a) belirli, dışsal ödüller için *uyuma* veya araçsal katılım, (b) bir üyelik veya kimlik edinme isteğine dayanan *özdeşleşme* veya katılım, (c) bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayalı *içselleştirme* veya katılım. Bu farklılıklar bağlılığın ayrı boyutlarını temsil edebilir. O'Reilly ve Chatman bu üç psikolojik bağlanma biçimini incelemiş ve bunların örgütsel bağlılığın temellerini oluşturduğunu savunmuştur. Sonuçlar, kişinin bağlılığının niteliğinin (doğasının) değişebileceğini ve bu varyasyonların önemli örgütsel davranışlar ve tutumlarla değişik biçimlerde ilişkilendirilebileceğini göstermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, örgüte bağlılık konusunda Etzioni'nin modelindeki örgüte katılımın 3 farklı biçimini temel almıştır:

- **Ahlâkî bağlılık**, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini ifade eder. Ahlâkî bağlılığı ahlâkî katılım olarak adlandıran Etzioni, bunun sembolik bir uyum anlayışından doğduğunu savunur. Ahlâkî bağlılık, örgütsel amaçların tanımlanması ve benimsenmesiyle karakterize edilir. Hatta örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülebilir (Penley ve Gould, 1988: 46). Örgüte karşı güçlü ve pozitif bir yönelimi ifade eden ahlâkî bağlılık, örgüt normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayanmaktadır (Cengiz, 2001: 29).

- *Çıkarıcı bağlılık*, örgüte karşı düşük düzeyde meydana gelen negatif veya pozitif bir yönelimdir. Örgüte bağlılığın araçsal yönünü ele almaktadır. Buna göre, çalışanlar işe katkıları oranında ödül ve teşvik alırlar ve bu sebeple örgüt üyeliklerini devam ettirirler (Cengiz, 2001: 28-29). Temelde, karşılıklılık veya alış-veriş anlayışını esas almaktadır. Bireylerin çalışmaları ve katkıları karşılığında prim ve teşvikler beklmelerine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgütü belli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedir (Gül, 2002: 44).
- *Yabancılaştırıcı bağlılık*, örgüte bağlılığın duygusal yönüdür. Örgüte karşı olumsuz bir yaklaşımı içeren bu bağlılık biçimi, çalışan davranışlarının kısıtlandığı durumlarda oluşmaktadır. Çalışanın işini yaparken, tamamen maddî kayıplar yaşayacağı düşüncesiyle korkması, iş imkânının kısıtlı olması ve benzeri sebeplerle işini bırakmamaktadır (Cengiz, 2001: 29). Bu gerekçelerle örgüte üyeliğini devam ettirse de psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamaktadır (Eğilmezkol, 2011: 40).

Penley ve Gould, çalışmalarında bu üç bağlılık şeklinin bağımsız olmadığını, bir arada olabileceğini, hatta aynı örgütte bu bağlılık biçimlerinin bir kombinasyonunun gözlemlenebileceğini savunmaktadır. Bu durum bireyin örgütün alt biriminde karşılaştığı uyum sistemindeki bireysel eğilimlerin etkileşimlerinin tabii bir sonucudur. Hatta çalışmalarında bireyde genellikle çıkarıcı ve ahlâkî bağlılık türlerinin bir arada bulunduğunu belirlemişlerdir (Cengiz, 2001: 29).

2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen, 1984 yılındaki ilk çalışmalarında *duygusal bağlılık* ve *devam bağlılığı* bileşenlerinden oluşan iki boyutlu bir örgütsel bağlılık kavramsallaştırması önermişlerdir. Allen ve Meyer 1990 yılında yaptıkları diğer çalışmalarında, üçüncü bir bileşen olan *normatif bağlılığı* eklemiştir. O zamandan itibaren, çeşitli çalışmalarda bu üç bileşenden oluşan “örgütsel bağlılık ölçekleri” kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğini sürdürme veya sona erdirme kararları üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olduğu görüşünü savunmuştur. Meyer ve Allen (1991), devam bağlılığı, normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın türlerinden ziyade bileşenleri olduğunu, çünkü bir çalışanın bir kuruluşla olan ilişkisinin her üçünün de değişen derecelerini yansıtabileceğini savunmuştur. Bu varsayılan ilişkiler, ampirik olarak elde edilen genel ilişki örüntüsünün önerilenle tutarlı olması, bağlılık ölçeklerinin yapıları amaçlandığı gibi ölçtüğüne dair

kanıt sağlamıştır. Ancak bunun ötesinde, bu psikolojik durumların doğası farklıdır ve bağlılığın üç bileşeninin farklı öncüllerden geliştiği ve işten ayrılma dışındaki işle ilgili sonuçlar için farklı çıkarımlara sahip olduğu ileri sürülmektedir (Wasti, 2002: 526; Allen ve Meyer, 1996: 253). Bu yaklaşım “örgütsel bağlılığın boyutları” başlığı içerisinde detaylı olarak incelenecektir.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir organizasyona kilitlenme süreci, çalışanların örgütte çok uzun vadede bulunmaları ve bununla nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir. Bu nedenle, bağlılık yapısını anlamada ilerleme kaydedilecekse, her iki biçimi de birbirleriyle ve daha geniş örgütsel davranış konularıyla ilgili oldukları için dikkate almak gerekir (Mowday ve diğerleri, 1982; Batmunkh, 2011: 35).

Meyer (2009: 40) bağlılığı davranışsal bakış açısından ele almaktadır. Ona göre bağlılık, bireyin içten gelen güç ile sosyal veya sosyal olmayan amaçlara uygun bazı hareketlere bağlanmasını ifade etmektedir. Meyer ve Allen’e göre (1991: 62), davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışı sergiledikten sonra birtakım faktörlerin etkisiyle davranışına devam etmekte ve bir süre sonra da bu davranışa bağlanmaktadır. Zamanla bu davranışı haklı gösteren ve buna uygun bazı tutumlar geliştirmektedir. Böylece davranışın tekrarlanma ihtimali artmaktadır.

Çalışanın davranışsal bağlılığını arttırabilmek için hangi koşullarda, hangi faaliyet alanıyla uyumlu davranışlar sergileyeceğini keşfetmek gerekmektedir. Davranışsal bağlılıkta birey, organizasyonun bir üyesi olarak kalmayı sürdürebilmek için, örgütün hedeflerine uygun davranarak kendisinden beklenen davranışları tekrarlamaktadır. Hatta gerekirse bireysel hedeflerini, talep ve beklentilerini ikinci plana itmektedir (Bakan, 2018: 91-92).

2.2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Reichers’a göre (1985: 465), örgütsel bağlılık davranışı, örgüt üyelerinin birbirlerine yönelik inanç ve eylemlerini ve bunlar yoluyla örgütle olan ilişkilerini yürüttükleri bir olgudur. Organizasyonun doğasına ilişkin makro yaklaşımların gözden geçirilmesi, çoklu bağlılıklar yaklaşımının daha kesin ve anlamlı olabileceğini

göstermektedir. Bu yaklaşımın avantajları şunları içerir: (a) Örgütlerin doğasına odaklanma, bağlılık literatüründe kavramsal bir boşluğu doldurur. (b) Önceki küresel bağlılık kavramlarıyla karşılaştırıldığında, bu yaklaşımın göreceli karmaşıklığı, bireyler onları gerçekten tecrübe ettikçe örgüt-çalışan bağlılığının doğasını daha gerçekçi olarak yansıtabilir. (c) Çoklu bağlılığa odaklanma, bağlılıklar arasındaki potansiyel çatışma ve bunun bireyin kuruluşla olan ilişkisine etkisi hakkında önceden sorulmamış bazı soruları gündeme getirmektedir.

Reichers (1985), üzerine çoklu bağlılıklar perspektifinin dayandırılabilceği teorik bir temel geliştirerek büyük bir adım atmıştır. Birden fazla bağlılık odağını belirlemek için bir kuruluşla ilgili çeşitli grupların tanımlanması gerektiğini savunmaktadır. Özetle, Reichers çoklu bağlılık yaklaşımının, küresel örgütsel bağlılık kavramlarına odaklanan bir yaklaşımdan daha kesin ve anlamlı olduğu konusunda güçlü bir kanıt ortaya çıkarmıştır (Becker, 2016: 43).

Çok boyutlu yapı içerisinde tanımlanan üç bağlılık biçimi devam bağlılığı, normatif ve duygusal bağlılıktır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin kabul edilmesini ve göze alınamamasını içermektedir. Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu hissetmelerini ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları, örgütle özdeşleşmeleri ve katılımlarını yansıtmaktadır. Her üç bağlılık biçimi de muhtemelen çalışanların kurumda kalma olasılığını artırmaktadır. Fakat kalma güdüsü çalışanların arzu, ihtiyaç ve yükümlülüklerine göre farklılık gösterebilmekte ve çalışanların işle ilgili davranışları üzerinde etkileri olabilmektedir (Meyer ve diğerleri, 1998: 32).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan birçok çalışmada çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Örgütsel bağlılık genellikle alt boyutları ve bileşenleriyle birlikte ele alınan bir kavramdır. Yukarıda belirtildiği gibi, kavramın boyutlarıyla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Meyer ve Allen, 1984 yılındaki ilk çalışmalarında *duygusal bağlılık* ve *devam bağlılığı* bileşenlerinden oluşan iki boyutlu bir örgütsel bağlılık kavramsallaştırması önermişlerdir. Allen ve Meyer 1990 yılında yaptıkları diğer çalışmalarında, üçüncü bir bileşen olan *normatif bağlılığı* eklemiştirler. O zamandan itibaren, çeşitli çalışmalarda bu üç bileşenden oluşan “örgütsel bağlılık ölçekleri”

kullanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1984; 1991; Meyer ve diğerleri, 1998: 30).

Meyer ve Allen (1991) çalışanın örgüte olan bağlılığını, i) Duygusal bağlılık (*affective commitment*), ii) Devam bağlılığı (*continuance commitment*), iii) Normatif bağlılık (*normative commitment*) olmak üzere üç ana boyutta incelemektedir. Bu üç yaklaşımda ortak görüş, bağlılığın bireyin örgütle ilişkisini açıklayan ve örgüt üyeliğini sürdürme veya devam ettirme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olduğu görüşüdür. Fakat psikolojik durumların doğasının farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Duygusal bağlılık, büyük ölçüde rahatlık ve kişisel yeterlilik duygusu yaratan iş deneyimlerinin sonucu olarak gelişen, örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu yansıtır. Bu, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve katılımını ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan bireyler, örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri için çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı ise organizasyondan ayrılmanın getireceği bedel ve maliyetlerin farkında olmayı ve buna dayanan bir kalma eğilimini ifade etmektedir. Kuruluşla birincil bağlantısı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için kalırlar. Bu bakımdan devam bağlılığı, kalma ihtiyacını yansıtır ve ayrılmayla ilişkili maliyetlerin yeniden değerlendirilmesinden kaynaklanır. Normatif bağlılık, bir sadakat normunun içselleştirilmesinden ve/veya geri ödeme gerektiren iyiliklerin alınmasından doğan kalma yükümlülüğünü yansıtır. Yüksek normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, söz konusu yükümlülükleri hissederek örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler. Bu temaların bağlılığın boyutlarını temsil ettiği ve her çalışanın kendi arzu, ihtiyaç ve kalma zorunluluğunun derecesini yansıtan bir bağlılık profiline sahip olduğu ileri sürülmüştür (Meyer ve Allen, 1991: 67, 82-83).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde, birey ve kurum arasında örgütten ayrılma ihtimalini düşüren bir bağlantı olmasına karşın, bu bağlantının niteliğinde farklılık bulunmaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü olan bireyler istediklerinden, devam bağlılığı güçlü olanlar ihtiyaç duyduklarından ve normatif bağlılığı güçlü olanlar ise yapmaları gerektiğini düşündüklerinden dolayı örgütte kalmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu, bağlılığın türleri değil ayırt edilebilir bileşenleri olarak görülmektedir. Yani çalışanlar bu psikolojik durumların her birini değişen derecelerde deneyimlemektedir. Örneğin, bazı çalışanlar, kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç hem de güçlü bir yükümlülük hissedebilir, ancak bunu yapmak için hiçbir istek duymayabilir. Bazı çalışanlar ise ne bir ihtiyaç ne de zorunluluk hissedebilir, ancak güçlü

bir arzu hissedebilir. Bu nedenle, bireyin örgüte bağlılığının net toplamı bu ayırt edilebilir psikolojik durumların her birini yansıtır. Teorik farkları ele alındığında, bağlılığın her bir bileşenin değişik öncüllerin bir fonksiyonu olarak öbürlerinden bağımsız bir şekilde geliştiğini önermek mümkündür (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Üç Tür Örgütsel Bağlılık Birinin Mevcut Organizasyonunda Kalmasını Ne Sağlar?		
DUYGUSAL BAĞLILIK (Duygu Temelli)	DEVAM BAĞLILIĞI (Maliyet Temelli)	NORMATİF BAĞLILIK (Yükümlülük Temelli)
En iyi arkadaşlarımdan bazıları ofisimde çalışıyor. Ayrılırsam onları özlerdim.	Yakında terfi alacağım. Yeni şirkette bu kadar hızlı ilerleyecek miyim?	Patronum bana çok zaman ayırdı, bana akıl hocalığı yaptı, beni eğitti ve bana işleri gösterdi.
Şu anki işimdeki atmosferi gerçekten seviyorum. Eğlenceli ve rahat...	Maaşım ve sosyal haklarım bize şehrimizde güzel bir ev sağlıyor. Yeni bir ortamda yaşam maliyeti daha yüksek olabilir.	İşverenim kariyerimin başlamasını sağladı. Diğerleri nitelikli olmadığımı düşündüklerinde beni işe aldı.
Mevcut iş görevlerim çok tatmin edici. Her sabah işe gelmekten zevk alıyorum.	Burada okul sistemi iyi, eşimin iyi bir işi var. Bulduğumuz yere gerçekten alıştık.	İşverenim birkaç kez sıkışıklığımdan kurtulmama yardım etti. Şimdi nasıl gidebilirim?
<i>Kalmak istediğin için kalmak</i>	<i>Kalmak zorunda olduğun için kalmak</i>	<i>Kalman gerektiği için kalmak</i>

Kaynak: Colquitt ve diğerleri, 2019: 63

Colquitt ve arkadaşları örgütsel bağlılığın boyutlarını açıklayabilmek için, Allen ve Meyer'in (1990) Meyer ve Allen'in (1991) çalışmalarından yararlanarak bir tablo oluşturmuştur (Tablo 1). Bu tabloya göre, *ilk sütun*, arkadaşlıklar, işyeri ortamı veya kültürü hakkındaki duygular ve iş görevlerini yerine getirirken alınan keyif duygusu da dâhil olmak üzere mevcut organizasyonda kalmanın bazı duygusal nedenlerini yansıtır. Bu tür duygusal nedenler, örgüte duygusal bağlılık ve katılım nedeniyle bir örgütün üyesi olarak kalma arzusu olarak tanımlanan duygusal bir bağlılık oluşturmaktadır. Basitçe ifade etmek gerekirse, çalışan örgütte kalmak istediği için kalmaktadır. *İkinci sütun*, maaş, sosyal haklar ve terfilerin yanı sıra geçinme zorluğu, taşınma gibi mağduriyetlerin olması endişeleri de dâhil olmak üzere, kalmanın maliyete dayalı bazı nedenlerini yansıtmaktadır. Bu tür nedenler, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olunması nedeniyle örgütte kalma isteği olarak tanımlanan devam bağlılığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, çalışan ihtiyacı olduğu için kalmaktadır. *Üçüncü sütun* ise patrona, yöneticiye, iş arkadaşına veya daha büyük bir şirkete borçlu olduğu hissi de

dâhil olmak üzere, örgütte kalmanın (vefa, sadakat, minnet gibi) yükümlülüğe dayalı nedenlerini yansıtmaktadır. Bu tür nedenler, bir zorunluluk duygusu nedeniyle bir örgütün üyesi olarak kalma arzusu olarak tanımlanan normatif bir bağlılık oluşturmaktadır. Bu durumda, çalışan kalması gerektiğine inandığı için kalmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2019: 63).

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer'e (1990: 2) göre örgütsel bağlılığa ilişkin en yaygın yaklaşım duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte katılımdan ve örgüt üyeliğinden hoşlanmasını, örgütle özdeşleşmesini hatta örgüte duygusal bir bağlılık beslemesini ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen 1991: 67). Çalışanın örgütüne karşı duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanın örgütte kalma sebebi, örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgütle özdeşleşmesidir (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398). Burada duygusal bağlılık kavramının kullanılması, örgütsel bağlılığın bu boyutunun gelişimine etki eden bütün faktörlerin güçlü olumlu duygulardan doğduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu bakımdan duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en önemli bileşeni olarak kabul edilmektedir (Wolowska, 2014: 130).

Duygusal bağlılığın gelişiminde yer alan diğer bir faktör de kişisel ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bunun dayandığı düşünce ise kısaca şöyle açıklanabilir: Çalışanlar, ihtiyaçlarını tatmin ettiği, beklentilerini karşıladığı ve hedeflerine ulaşmalarına izin verdiği ölçüde bir organizasyona karşı duygusal bir bağlılık geliştireceklerdir. Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılığın, psikolojik olarak ödüllendirici deneyimler temelinde geliştiği belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 50). Hatta, Cheng ve Stockdale (2003), duygusal bağlılığın, kurumlarına bağlılık konusunda güçlü bir yükümlülüğü olan çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemediğini, çalışanların her şeye rağmen örgütte kalmak istediklerini tespit etmişlerdir.

Duygusal bağlılığın gelişmesini sağlayan temel öncül (faktör) kişisel tatmindir. Bu kişisel tatminin kaynağı ise çalışanın kişisel ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bireysel hedeflere örgüt aracılığıyla ulaşılmasıdır. Bu özel tatmin deneyimi, örgütsel adalet algısından alınan destek duygusuyla olduğu kadar, işyeri anlamlılığı duygusu ve kuruluşun işleyişine kendi katkısıyla da bağlantılı olabilir. Bu nedenle çalışanlarına iyi

davranan, onları destekleyen ve performanslarını olumlu değerlendiren bir çalışma ortamı, onların daha güçlü bir iş tatmini duymalarına katkıda bulunur (Wolowska, 2014: 130). Allen ve Meyer (1990: 17-18), duygusal bağlılığın öncüllerini, *iş zorluğu, rol netliği, hedef netliği, hedef zorluğu, yönetime açık olma, akran uyumu, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, kişisel önem, geribildirim, katılım* şeklinde sıralamıştır.

2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığında işe devam etme isteğinin sebebi, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmaktır. Ekonomik ve hesaplayıcı bir mantığa dayanan devam bağlılığı, çalışanların işten ayrılmaları halinde yatırımlarını, sahip oldukları imkânları ve diğer faydaları yitireceklerini düşünmeleri ve iş seçeneklerinin sınırlılığını dikkate almaları sonucu *zorunluluktan dolayı o örgütte kalmaya devam etmeleri* şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993: 539-540). Buna göre bireyin örgüte yaptığı hizmet ve yatırımlar arttıkça, yeni iş bulma imkânları azaldıkça devam bağlılığı artacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 72). Devam bağlılığı, örgütü bırakma ile bağlantılı maliyetlerin farkında olmaktır. Örgüte temel bağlılığı devamlılık bileşenine dayanan çalışanlar, ihtiyaç duydukları sürece örgüt içinde kalmaktadırlar (Wolowska, 2014: 130). Bu ihtiyaç ve zorunluluk ortadan kalkınca işten ayrılma yönünde karar verebilmektedirler.

Devam bağlılığı, bireyin örgüte yaptığı hizmet ve yatırımlar ile örgütün vadettiği fayda ve kazançları mukayese etmesi sonucunda işe devam etme veya işten ayrılma yönünde tercih yapmasıyla ortaya çıkan bağlılıktır (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 246). Devam bağlılığı, bireyin örgütte edindiği yarar ve kazanımları işten ayrılmakla yitireceği fikrinin belirlediği bir bağlılık türüdür (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Çalışanın örgütteki özlük hakları, kıdem, kariyer ve sosyal haklar gibi yatırımları çok fazla önemsemesi durumunda ortaya çıkan bağlılıktır. Yatırım ve maliyetler devam bağlılığının kaynağını oluşturmaktadır. Buna bir örnek vermek gerekirse, hak edilen tazminatların kaybı, başka bir kente taşınmanın getirebileceği maliyet ve güçlükler, başka bir örgütün iş ortamına ve şartlarına uyum zorluğu gibi örgütten ayrılmanın olumsuzluklar doğuracağı ve maliyetli olacağı düşüncesi, çalışanı örgütte kalmaya zorlamaktadır (Çakır, 2007: 22).

Allen ve Meyer (1990: 17-18), devam bağlılığının öncüllerini, *beceriler, eğitim, yer değiştirme, kişisel yatırım, emeklilik, topluluk, alternatifler* şeklinde sıralamaktadır. Bakan (2018: 83)'e göre, devam bağlılığı ile çalışanın örgütte kendisine verilen görevi ve

rolü benimsemesi ve bunu gerçekleştirmek için performansını yükseltmeye hazır hissetmesi arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığının geliştirilebilmesi için çalışanların rollerinin açık ve net bir biçimde belirlenmesi ve başarılı çalışanları ödüllendiren bir sistemin kurulması gerekmektedir.

2.3.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın üçüncü alt boyutu olan normatif bağlılık, literatürde başkalarına sadakat ve yükümlülüklerle yönelik bir eğilimsel yönelimi yansıttığı, oysa duygusal bağlılığın geleneksel anlamda bir tutumsal yapı olduğu, yani bir nesneye yönelik değerlendirici yönelimi ifade ettiği yönünde bazı görüşler bulunmaktadır. Normatif bağlılık kavramı, duygusal veya araçsal bir bağlılığa dayanmayan, bir organizasyon veya sosyal birime karşı bir yükümlülük (*obligation*) duygusu olarak kavramsallaştırılmaktadır (Marsh ve Mannari, 1977: 59; Wiener, 1982: 425). Normatif bağlılık ailevî olduğu kadar kültürel kaynaklardan da gelişebilmektedir ve bu nedenle normatif bağlılığın kendi başına bir tutumdan çok kişisel bir eğilimi yansıttığı düşünülmektedir (Cheng ve Stockdale, 2003).

Normatif bağlılık bileşeni, çalışanın örgütte kalmayı ahlâkî bir görev kabul ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Yüksek normatif bağlılığı sahip kişiler, örgütte devam etmeleri gerektiğini düşünmektedir (Wolowska, 2014: 130). Çalışanlar bu tür bir bağlılığı, ahlâkî ve doğru olduğuna inandıkları için gösterirler (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Normatif bağlılık, sadakati ve kendini örgüte adamayı özendiren bir kültür içinde sosyalleşmeyi sağlaması sebebiyle, kurumlara/örgütlere bağlı olma ve sadık kalma eğilimini vurgulamaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211). Çalışanlar, bağlılık konusunda sadakatin önemine inandıkları için ahlâkî bir mecburiyet duymaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Örgütsel bağlılık, örgütün çıkarları ve hedeflerine uygun davranmaya yönelik kabul görmüş, benimsenmiş normatif baskıların toplamıdır. Bağlılık ne denli güçlüyse, çalışanın davranışlarının (bu davranışların sonuçlarından bağımsız olarak) bu tür kabul görmüş standartlar tarafından yönlendirilmeye yatkınlığı da o denli güçlü olmaktadır. Bundan dolayı işine kendini adanmış çalışanlar, kendi kişisel çıkarlarına uygun olduğu için değil, bu davranışın ahlâkın ve doğruluğun gereği olduğuna inandıkları için bu tarz davranışlar sergilemektedirler (Wiener, 1982: 421).

Normatif bağıllık, kurumun kendisine sunduğu iyiliklerden dolayı çalışanın örgüte karşı kendisini sorumlu hissetmesi, örgütten ayrılmaması gerektiği inancı, minnet ve sadakat duygusu gibi ahlâkî etkenlerle örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak kabul etmesidir. Normatif bağıllığı yüksek olan bireyler, yapılması gereken şeyin bu olduğuna inandıklarından dolayı örgütte kalmayı sürdürmektedirler (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 246). Normatif bağıllık, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını ifade etmektedir. Çalışanlar bireysel menfaatleri için değil, ahlâkın ve dürüstlüğün bir gereği olduğuna inandıklarından dolayı örgüte bağıllık duymaktadır. Örgütsel bağıllıkları güçlü olduğunda bireyler örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak örgütte kalma motivasyonu devam bağıllığında gereksinime (ihtiyaca), duygusal bağıllıkta isteğe (arzuya) dayanırken, normatif bağıllıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2014: 28).

Bağıllığın normatif yönü olduğu görüşü, kuruluşların normatif kontrole daha güçlü bir şekilde odaklanmaları gerektiğini önermektedir. Kurumlar, kendi değer sistemlerini açık ve net bir şekilde tanımlamalı ve üyelerin bunu kabul etmesini sağlamalıdır. Uyumlu değer yargılarına sahip, sadakate ve görev bilincine inanan potansiyel kişileri çekebilmelidirler. Bireysel ihtiyaçların tatminini fazla önemseyen kültürel iklimin baskıları ile kendi geleneksel faydacılıkları arasında sıkışıp kalmış iş örgütleri için bunu sağlamak elbette kolay olmamaktadır. Ama üretkenlik düşüşlerinin yaşanmaması adına bu çabanın faydalı olacağı düşünülmektedir (Wiener, 1982: 426).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağıllık, örgütün amaçlarına ulaşmasında temel unsurlardan biridir. Bağıllığı yüksek çalışanlar, örgütlerin hedeflerinde ve kârlılığında önemli katkılarda bulunur. Örgütsel bağıllıklarının güçlenmesi için çalışanları neyin motive ettiğini incelemek, örgütsel performansı artırmak için önemlidir. Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler işveren (örgüt) ve çalışan perspektifleri olmak üzere ikiye ayrılır (Suryani, 2018: 26):

- İşveren perspektifi açısından *rol belirsizliği, iş kontrolü, iş güvencesizliği, kariyer gelişimi, performans değerlendirmesi ve olumlu ekip deneyiminin* örgütsel bağıllığı önemli ölçüde etkilediği iddia edilmiştir.

- Çalışan perspektifi açısından ise *kontrol odağı, yaş ve organizasyondaki görev süresi, görev öz-yeterliliği, kültür, iş tatmini* gibi faktörler bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel süreçler, organizasyon yapısı, örgütün büyüklüğü, görev dağılımı ve kurallar, örgütün yönetim anlayışı (esnek, katılımcı, hiyerarşik, merkezîyetçi), çalışanların özlük hakları ve gelişme fırsatları bağlılığı etkileyen bir faktörlerdir. Örgütsel süreçlerden liderlik, iletişim, karar alma, terfi imkânı, kadrolaşma yöntemleri ve tazminat gibi unsurlar da bağlılığı etkileyen unsurlardandır (DeCotiis ve Summers, 1987). Bu bağlamda özellikle kariyer gelişimi fırsatları, bireylerin kariyerlerini planlamaları için önem taşımaktadır. Kariyer gelişiminde aşamaların açık ve net bir şekilde tanımlanması ve işverenlerin tam destek vermesi, çalışanların istedikleri kadroya/pozisyona erişmelerine yardımcı olmaktadır. Araştırmalar, örgütsel bağlılıkla kariyer gelişimi arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bireyler bir örgütte kariyerlerini planlayıp ilerleyebileceklerine inandıkları zaman, daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır. Ayrıca, çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için terfi mevcut olduğunda, bağlılık düzeyleri de yükselmektedir (Suryani, 2018: 28-29). Böylece bireyler (çalışan, yönetici) kariyerinde daha iyi bir statü elde etmek için dışardan bir zorlama olmadan işine karşı olumlu davranışlar sergilemektedirler. Çalıştığı alanda güncel yazı, makale, kitap, dergi gibi okumalar yapması, kariyerine olan bağlılığının göstergesi olmaktadır (Bakan, 2018: 18).

Kurumsal büyümeye katkıda bulunan çalışan bağlılığının artmasının birincil nedeni, bir kuruluşta belirli bir görev veya sektör için çalışan motivasyonunun yüksek olmasıdır. Çalışanların işlerinden ve yükümlülüklerinden memnun olmaları durumunda moralleri de yükselecektir. Çalışanların memnuniyeti (mutluluğu), örgütün ücret yapısı, kurumsal kültürü ve çalışan değişimi anlayışından etkilenebilmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982: 60). Bu bağlamda yüksek çalışan motivasyonunu terfi, ücret artışı, ödüllendirme sisteminin yeterli ve hakkaniyetli bir şekilde uygulanması ve liyakat oluşturmaktadır. Bu sayılanların gerçekleşmesi halinde çalışanların örgütlerine daha çok bağlanmaları ve sonrasında performanslarını artırmaları beklenmektedir. Örgütün adil ödüllendirme politikası, çalışanlar için bağlılığı teşvik ettiği gibi örgüt için de verimlilik ve ürün artışı şeklinde pozitif kazanımlar sağlayabilecektir (Ak, 2017: 57).

Rol netliği, kişinin iş rolü beklentileri hakkındaki kesinliğini yansıtır. Bu nedenle, bir örgütten ayrılma düşünüldüğünde psikolojik bir maliyet olarak algılanabilir. Bir

çalışan, iş değiştirirse rol netliğinden vazgeçeceğini hissedebilir (Cheng ve Stockdale, 2003).

Hizmet süresi, rol çatışması, rol gerilimi veya örgütsel ödül politikalarından memnuniyetsizlik gibi değişkenlerin önemi, bağlılığın rolle ilişkili doğasını göstermektedir. Yaşın önemi, hizmet süresinin önemi ile birleştiğinde, bağlılık olgusunun yapısal doğasını da ortaya koymaktadır. Dinî değerler, baba mesleği, cinsiyet, medeni durum, kişiler arası güven, otoriterlik veya ileri eğitim arama niyetleri gibi kişisel faktörlerin birincil önemi, tamamen yapısal veya rolle ilgili olanlar dışındaki örgütsel bağlılığın temellerini veya belirleyicilerini oluşturmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 558).

İnsan kaynakları uygulamalarının, çalışanların değerini ve kuruluşa olan katkısını tanıyan bir ödül sistemi ile destekleyen işverenlerin, çalışanlarının bağlılık düzeylerini arttırdığı ileri sürülmektedir. Terfiler ve maaş zamlarıyla güçlenen çalışanlar, işverenlerinin hedefleriyle daha fazla özdeşleşmektedir. Örgütlerinden ayrılmayı daha zor bulmakta ve işverenleriyle manevî bir bağ geliştirmektedirler (Weng ve diğerleri, 2010: 398).

Çalışanlar, bir işyerinde kariyerleri üzerinde hiçbir garanti olmadığına inandıkları zaman, başka uygun işler aramaya çalışacaklardır. Verilen iş ve görevlere daha az odaklanarak, daha az bağlılık göstereceklerdir. Bununla birlikte bireyler, kurumlarında gelişme ve öğrenme fırsatı olduğuna inandıkları zaman örgüte daha güçlü bir bağlılık duyacaklardır (Suryani, 2018: 28). Çalışan, örgütten ücret, prim, terfi ve diğer özlük hakları gibi konularda yüksek bir beklentiye girebilecektir. Bu beklentilerin karşılandığı oranda, çalışan, örgütüne bağlılık duyabilecek, bu oranın düşük düzeyde kalması durumunda işten ayrılma yolunu seçebilecektir. Bu bakımdan, daha iyi fırsatlar sunan işler bulma imkânının, çalışanlar için önemli bir bağlılık değişkeni olduğu söylenebilir (Ak, 2017: 60).

Çalışana yaptığı işin çekici gelmesi, işin sorumluluk gerektirmesi, işi yaparken çalışana özgürlük tanınması, çalışanın işinde saygınlık kazanmasına bağlı olarak toplum içinde insanların o kişiye saygı göstermesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca, birbiriyle uyumlu hareket edebilen, sinerji oluşturan takım çalışmasına yatkın, yapılan işin ve görev tanımının anlaşılır olması, çalışanın yaptığı işe olan hâkimiyeti ve kontrol

etme seviyesi, yapılan işin sonucunda çalışanın geri bildirim alması örgütsel bağlılığa etki eden diğer faktörlerdir (Wiener, 1982: 419; Ak, 2017: 57).

Kurumların yüksek örgüt kültürüne ulaşması için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bu ise örgüt tarafından kabul görmüş, kendisini örgütünün parçası gibi hisseden çalışanlarla kazanılmaktadır (Çankır, 2019: 158). Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna olan sadakati ve tutumu, çalıştığı kurumun başarısı için gösterdiği ilgi ve çabanın toplamıdır. Örgüte bağlılık, iş yapma şekli, yöneticinin liderlik davranışı ve hiyerarşik yapı gibi *örgütsel değişkenler*, tutum, kıdem, yaş ve deneyim gibi *kişisel değişkenlerle* belirlenmektedir. Ayrıca olumlu örgüt iklimi, iş yerindeki geleceğinin güven vermesi, kararlara katılabilme, işte söz hakkına, yetkiye, özerklik ve sorumluluğa sahip olma gibi unsurlar, bireylerin örgütsel bağlılığı üzerinde oldukça etkili faktörlerdir (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Yapılan araştırmalar, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik özellikler ile başarı ihtiyacı, çalışanın örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyi, bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak örgütsel bağlılığın üç bileşenini de etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Bakan, 2018: 121-122). Çalışanlar, işe uyum sağlamak, mevcut yaşam tarzını bozmamak ve farklı işler bulmanın zorluğunu yaşamamak için işlerinde devam etme eğilimi göstermektedir. Belirli bir süre bir kurumda çalışan bireyler, örgütün hedeflerine ulaşmak için güçlü bir istek ve motivasyonla çalışmaya devam etmektedir. Çünkü kurumda çalışma süresi ne kadar uzunsa, sahip oldukları aidiyet duygusu o kadar güçlü olmaktadır. Örneğin, yaşı ilerleyen çalışanlar, yeni bir işe girmek için belirli bir yaş sınırı veya başka gereklilikler talep edildiğinden, yeni bir yere taşınmayı, yeni bir işe girmeyi göze alamamakta ve kuruluşta kalmayı tercih etmektedirler (Suryani, 2018: 30).

Çalışan bağlılığı, onu destekleyen profesyonel topluluklar ve danışmanlık grupları için olduğu kadar kuruluşlar için de çekici görünmektedir. Çalışan bağlılığı, yani daha güvenli, daha sağlıklı, devamsızlık ve işten ayrılma olasılığı daha düşük ve isteğe bağlı çabalara katılmaya daha istekli çalışanlar, daha üretken ve kârlı olmayı amaçlayan çoğu kuruluşun tam olarak istediği bir durumdur (Shuck ve Wollard, 2010: 90).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli etkenlerden biri elbette ücret düzeyidir. İyi ücret düzeyi hem çalışanların bağlılığını arttırmak hem de örgütün gelişimi ve devamlılığını sağlamak için önem arz etmektedir. Çalışanların

örgütsel bağlılığı, alınan ücretin ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığı ölçüde artmaktadır. Düşük bir ücretle çalışan kişiler alternatif işler arama yoluna gidebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin vereceği ücret dağılım kararları, çalışanı tatmin etmeyen bir ücret düzeyi ve ücretlendirme sistemi örgütün maliyetlerine yansımakta, bireysel ve örgütsel performans ve verimliliği de etkilemektedir (Bülbül, 2010: 57)

Dessler, örgütsel bağlılığın nasıl kazanılacağı ile ilgili yaptığı araştırmada çeşitli kanıtlar elde etmiştir. Bu kanıtlar örgütsel bağlılığı kazanmanın kapsamlı, çok yönlü bir yönetim sistemi gerektirdiğini, kendi içinde tutarlı somut eylemler ve politikalardan oluşan bir sistem gerektirdiğini göstermektedir. Buna göre, örgütsel bağlılık odaklı yönetim sisteminin uygulanmasındaki ana adımlar şunlardır (Dessler, 1999: 66):

- İnsana öncelik veren değerlere bağlı kalınmalıdır. Bunlar yazılı hale getirilmelidir. İletişim kuran doğru yöneticiler işe alınmalıdır.
- Misyon ve ideoloji netleştirilmeli, iyi ve etkileyici bir şekilde ifade edilmelidir. Değere dayalı işe alım uygulamaları kullanılmalıdır. Stres değerlerine dayalı oryantasyon ve eğitim planlanmalıdır. Bir gelenek inşa edilmelidir.
- Örgütsel adalet garanti edilmelidir. Kapsamlı ve iki yönlü iletişim sağlayan bir şikâyet prosedürüne sahip olunmalıdır.
- Bir topluluk duygusu yaratılmalıdır. Değere dayalı homojenlik oluşturulmalı, paylaşım, takım ruhu ve ekip çalışması vurgulanmalıdır.
- Çalışan gelişimini destekleyen ve taahhüt eden (iş güvenliği, terfi, geliştirici eğitimler gibi) politikalar geliştirilmelidir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Mowday ve diğerleri (1982: 38), çalışan bağlılığının en güçlü veya en öngörülebilir davranışsal sonucunun personel değişim oranını (*turnover*) düşürmesi olduğuna inanmaktadırlar. Bağlılığı son derece güçlü olan çalışanların, kurumda kalmaya ve kurumsal hedeflere yönelik olarak çalışmaya istekli olduklarını ve bu nedenle işten ayrılma ihtimallerinin çok düşük olduğunu düşünmektedirler. Aynı şekilde Mathieu ve Zajac (1990: 192) ise örgütsel bağlılığın, çalışanların tutum ve davranışlarını iyileştirmek için tasarlanmış bir dizi kurumsal müdahale için yararlı bir kriteri temsil ettiğini savunmaktadırlar. Özellikle çalışanların sosyalleşme süreçlerini, işe katılımlarını, şirkette

sahiplenmeyi, iş zenginleştirme tepkilerini etkilemek için tasarlanan çabalara uygulanabileceğini düşünmektedirler.

Örgütsel gelişim ve geri çekilme davranışlarının kontrolü ile ilgili olarak yönetim uygulamasının önemli etkileri olmaktadır. Çalışma grupları içindeki düşük işbirliği nedeniyle sorun yaşayan bir şirkette, üst yönetime veya genel olarak kuruluşa değil, çalışanların amirine ve iş arkadaşlarına bağlılıklarını artırmanın önemli olduğu vurgulanmaktadır (Becker ve Billings, 1993: 188).

Bağlılık, kısmen teşvik-katkı dengesi algılarına, kurumdan alınan ödüllerin oranına bağlıdır. Rol gerilimi ve belirsizliğin ortaya çıkması, katılımın algılanan maliyetlerini arttırır, dolayısıyla ödül-maliyet oranlarını ve ayrıca kuruluşa devam eden katkının arzu edilirliliğini olumsuz etkilemektedir. Kariyer gelişiminin temellerinden bir dereceye kadar memnuniyetsizlik, örgütte performans değerlendirme ve ödül sisteminde eşitsizliklerin algılandığını ifade etmektedir. Bu tür eşitsizlik veya yoksunluk duyguları, belirli bir maliyet düzeyine göre fiilî veya beklenen ödüllerin düzeyini etkin bir şekilde azaltarak değişim oranlarını olumsuz etkileyebilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 570).

Randall (1987: 466-467) örgütsel bağlılığın sonuçlarını bağlılık düzeylerine göre şu şekilde sıralamaktadır:

- *Düşük bağlılık düzeyinin* hem birey hem de organizasyon için büyük ölçüde işlevsiz olduğu görülmektedir. Bireysel kariyer gelişimi ciddi şekilde engellenebilirken, organizasyon istikrarsız, sadakatsiz bir iş gücünden zarar görebilir. Düşük bağlılık düzeyinin öne çıkan özelliği, organizasyonu uyumsuz çalışanlardan kurtarabilecek ve hoşnutsuz çalışanlara daha uyumlu işyerleri bulma fırsatı sağlayabilecek bir temizleme işlevidir.
- *Orta düzeyde bağlılığın* avantajları genellikle dezavantajlarından daha ağır basar. İş gücü, organizasyon tarafından tüketilmeden daha istikrarlı ve tatmin edicidir. Bireyler, algılanan çekiciliğe ve ortamın gereksinimlerine göre bağlılık derecelerini değiştirerek davranışsal ortamlara uyum sağlayabilirler. Bu koşullar altında bireylerin ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasındaki ilişki dengelenebilir.
- *Yüksek bağlılık* seviyelerinde, bağlılığın maliyetlerinin avantajlardan daha ağır bastığı görülmektedir. Bireyler kariyerlerinde daha hızlı ilerleyebilir ve organizasyonun üretim talepleri daha kolay karşılanabilir. Bununla birlikte, bireyler

aynı zamanda bir dizi kişisel, ailevi, sosyal ve işle ilgili sorunlardan olumsuz etkilenebilirler. Ayrıca, firma esnekliğini kaybedebilir ve aşırı hevesli çalışanların yükü altında kalabilir ve çeşitli etik olmayan ve yasa dışı davranışlara karşı savunmasız hale gelebilmektedir.

Randall'a göre (1987), yüksek düzeyde çalışan bağlılığı, örgütsel açıdan daha az yenilikçilik, yaratıcılık ve adaptasyona yol açabilir. Fayda perspektifinden bakıldığında, daha düşük performans gösterenler daha fazla bağlı olma eğilimindeyse, o zaman artan bağlılık seviyeleri, düşük devamsızlık ve işten ayrılmanın bir sonucu olarak aslında örgütsel etkinliği azaltabilir. Daha yüksek bağlılık düzeylerinin hem çalışanlar hem de organizasyonlar için olumsuz sonuçlardan çok olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu doğrulamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 191).

Örgütler, çalışanlarının bağlılık seviyelerini belirli aralıklarla ölçmeli ve bu kapsamda (çalışanlarının bağlılık seviyeleri hakkında) belirli önlemler almaları gerekmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek seviyedeki çalışanların düşük bağlılık seviyesindeki çalışanlara göre örgütün hedef, amaç ve stratejilerini gerçekleştirmesinin daha fazla mümkün olduğu düşünülmektedir (Koç, 2017: 141).

Örgüt açısından bağlılığın etkisinin ne derece olumlu ya da olumsuz olabileceği, öncelikle örgütün amaçlarına ve beklentilerine bağlıdır. Hedefler uygunsuz olduğunda çalışanlar yanlış sebeplerle çok fazla çaba sarf edebilir, kişisel fedakarlıklar yapabilir ve bunda da ısrarcı olabilirler. Çalışanların yüksek bağlılık seviyesi örgütün hızla dağılmasına sebep olabilmektedir. Diğer yandan, örgütsel hedefler uygun olduğunda yüksek bağlılık seviyesinin etkili davranışlarla, çalışanların örgütleriyle istikralı ilişkiler kurarak hedef ve stratejilerin gerçekleşmesine olumlu katkılarıyla sonuçlanabilmektedir (Wiener, 1982: 421-422).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR

Çalışmanın bu bölümünde etik ve iş etiği kavramı, örgütlerde etik davranış ve etik olmayan davranışlar, etik olmayan davranışlara yol açan etkenler, etik olmayan örgüt yanlısı davranış kavramı ve bu davranışları belirleyen faktörler ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

ETİK KAVRAMI VE İŞ ETİĞİ

3.1.1. Etik Kavramı

Birçok disiplin içinde temelde “*ahlâk, ahlâkî, ahlâkla ilgili*” anlamında kullanılan etik (*ethic*) kavramı Fransızca “*éthique*” kelimesinden Türkçeleşmiştir. Kelime, sözlük anlamı ile *çeşitli meslek kollarında tarafların yapması ve yapmaması gereken davranışlar bütünüdür*. Etik terimi *töre bilimi* veya *etik bilimi* anlamlarını da karşılamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011: 829). Birçok Batı dilinde yer alan etik sözcüğü, kökeni itibariyle Yunanca bir kelime olan ve “karakter” anlamına gelen “*ethos*” kelimesinden türemiştir (Atılgan ve Kutvan, 2017: 25).

Etik, değerler felsefesinin alt dalı olan ahlâk felsefesinde sıklıkla kullanılan bir terimdir. İnsanların eylemlerini ve davranışlarını ahlâkî bakımdan değerlendiren, sorgulayan ve araştıran bir kavramdır (Kaplan, 2009: 344). Etik sözcüğü yerine sıklıkla Türkçede ahlâk kelimesi de kullanılmaktadır. Kökeni itibariyle Arapça olan *ahlâk*, bir toplum içinde bireylerin uymak zorunda oldukları davranış biçimlerini ve kuralları ifade eder (Türk Dil Kurumu, 2011: 54). Ahlâk, belli bir dönemde, belirli beşerî topluluklar tarafından benimsenmiş olan, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen temel davranışlar, kurallar ve ilkelerden oluşmaktadır (Güllüoğlu, 2006: 146).

Etik, bireylerin davranışlarına temel oluşturan ahlâkî ilkelerin tamamını kapsayan, insanlara yol gösteren değerler, ilkeler, standartlar ve tutumlardan oluşmaktadır (Bingöl, 2019: 43). Etik, bir bireyin doğru ile yanlışı birbirinden ayırırken kullandığı ölçütler anlamında kullanılmaktadır. Bu bakımdan etik olanla değil olması gerekenle ilgilidir. Bireylerin nasıl davranmaları gerektiği üzerinde duran etik, görevleri ve sorumlulukları temel alan davranış ilkeleri ve normlarına işaret etmektedir (Örselli, 2015: 137). Genel bir tanım yapılacak olursa, etik insanın kendine ve diğer insanlara karşı iyi davranması,

iyiliğe ulaşılması için ruhsal (manevî) olarak uyma zorunluluğu duyduğu görev ve kurallardır (Güllüoğlu, 2006: 146).

Etik, bireylerin iş ve toplum yaşamındaki davranış tarzlarını inceleyen ve düzenleyen bir disiplindir (Marşap ve diğerleri, 2018: 897). Etik, aile, toplum ve eğitim gibi etkenlerle şekillenen bir kavramdır. Ailede başlayan, eğitim kurumlarında ve toplumsal ilişkilerle devam eden etik eğitimi, bireylerin etik anlayışını önemli ölçüde etkilemektedir (EDMER, 2012: 4). Bir toplum içinde yaşadıklarından dolayı, bireyler davranışlarını sadece kendileri belirlememektedir. Bu bakımdan etik göreceli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin davranışlarının oluşmasında, içinde buldukları toplum, çalıştıkları örgüt ve benimsedikleri kültürel değerler etkili olmaktadır. Bu sebeple etik anlayışı bireyden bireye, toplumdaki topluma değişmekte ve etik değerler sosyo-kültürel olarak farklılıklar gösterebilmektedir. *Etik*, sosyoloji, psikoloji, eğitim bilimi, yönetim bilimi ve hukuk bilimi ile de yakından ilişkili bir kavramdır (Akıncı-Vural ve Coşkun, 2011: 68).

3.1.1.1. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

Eğitim, hukuk ve yönetim bilimleri, sosyoloji ve psikoloji gibi alanlarla ilgili bir kavram olan etiğin daha iyi anlaşılabilmesi için, etikle ilgili bazı temel kavramların anlaşılması da gerekmektedir. Etiğe ilişkin temel kavramları *kültür, değerler, normlar, tutumlar ve din* oluşturmaktadır:

a) Kültür

Kültür başta aile olmak üzere, gelenek ve görenekler, dinî inanç ve ahlâkî değerler, eğitimin sosyal ve kurumsal etkilerinden oluşmaktadır (Torlak ve Diğerleri, 2018: 81). Kültürün kaynağı, bireyin yetiştiği ve çeşitli deneyimler elde ettiği sosyal çevrelerdir. Kültürün zihinsel programlaması aileden başlamakta, arkadaş gruplarında ve diğer sosyal ortamlarda, okulda, iş hayatında, yer aldığı organizasyonlarda ve içinde yaşadığı toplumda devam etmektedir. Sosyal ortamlardan kaynaklanan bu değişim, kültürlerarası var olduğu kabul edilen farkları belirleyecek ve bunun sonucunda da örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim tarzlarını etkileyecektir (Ay, 2005: 32). Bu noktada ulusal kültür ve / veya toplumsal kültürden sonra, örgüt kültürü, kurum kültürü veya kurumsal kültür gibi kavramlar akla gelmektedir.

Sosyal ve kültürel çevredeki dinamikler, bir ulusun sosyal ve kültürel niteliklerinin getirdiği değerler, tutumlar ve inançlardaki değişimlerden veya insanların yaşama ve çalışma biçimindeki değişimlerden kaynaklanmaktadır. *Ulusal kültür*, bir toplumun önemli gördüğü değerler veya inançlardır; o toplumda benimsenen veya onaylanan davranış normlarıdır. Bir ulusun veya toplumun kültürü zamanla değişmektedir ve bu değişim, üyelerinin inanç ve değerlerini de etkilemektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların, azınlıkların, engellilerin ve dezavantajlı grupların rolleri ve haklarına ilişkin inançların yanı sıra evlilik, savaş ve çalışma hakkındaki kanaatler de giderek değişmektedir (George ve Gareth, 2012).

Örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin düşüncelerini ve dolayısıyla davranışlarını şekillendiren, egemen değerler ve inançları ifade etmektedir. Örgütlerin özel sektöre veya kamuya ait olması, durağan veya değişken olması, açık veya kapalı olması örgüt kültürünün oluşumunda etkilidir. Örnek verilecek olursa, Türk kamu sektöründe egemen olan bürokratik kültür, bütün çalışanların (memurların) belli sembol ve değerlere, varsayımlara ve davranış kalıplarına uygun davranmasını gerektirmektedir. Bir idarecinin odasına kapı tıklatarak girmek, unvanlara ve protokole dikkat etmek, amirler geldiği zaman ayağa kalkmak ve ceket düğmelerini iliklemek gibi davranışlar bürokratik kültürden kaynaklanan tipik örneklerdir (Güçlü, 2003: 148).

Örgütlerle ilgili literatürde en sık kullanılan terimlerden biri *kurum kültürüdür*. *Kurumsal kültür*, genellikle iş ve otoritenin örgütlenme şekillerini, insanların ödüllendirilme ve kontrol edilme yöntemlerini ve ayrıca kurallar, gelenekler, teamüller, ilkeler, mottolar, aktörler ve sosyal ritüeller gibi örgütsel özellikleri içine almaktadır. (Brickley ve diğerleri, 2002).

Kültür, bir örgüt içinde etik değerleri etkileyen ve örgütsel değerleri tanımlayan en önemli dinamiklerden biridir. Örgütün çalışanlarına verdiği değer; seçme, atama, ödül ve terfi sisteminin; örgütün dış çevresi kapsamında kalan kuralların, politikaların, yönetim anlayışının ve süreçlerinin; yasal ve profesyonel standartların örgütlerin sahip oldukları etik değerleri ve yönetsel karar verme süreçlerini etkilediği bilinmektedir (Ülgen, 2003: 22).

b) Değerler

Genel bir ifadeyle *değerler* yaşam, adalet, eşitlik, dürüstlük, verimlilik ve özgürlük gibi araç veya amaç olarak arzu edilen niteliklerdir. *Değerler* inançlar, bakış açıları veya tutumlardır. Değerler bilgisi oluşturmak için en yararlı araştırma yöntemleri anketler, mülakatlar, tarih ve etnografya¹ çalışmalarıdır. Anketler ve mülakatlar, bireysel değerleri değerlendirmek için en faydalı araçlardır. Ancak tarih, etnografya ve vaka çalışmaları kurumsal değerleri incelemenin en iyi yöntemleridir (Frederickson ve Walling, 2000: 53).

İşletmelerin etik ilke ve değerlere önem vermeleri ve etkileşim içinde oldukları paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri, kurumsal itibarlarını, sundukları mal ve hizmetlerin marka değerini yükseltmesi açısından önem arz etmektedir. Örgütlerin ve çalışanların etik ilke ve değerlere göre davranmaları, kendilerinin ve toplumun yararına olduğu için, işletmelerin etik performanslarında önemli bir başarı ölçütü olarak kabul edilmektedir (Tepe-Küçüköglü, 2012: 177).

Ahlâkî değerler kişilere doğru ve yanlışla ilgili kılavuzluk eden, genel kabul görmüş ve üzerinde büyük ölçüde toplumsal mutabakat sağlanmış ilkelere dir. Bu ilkelerin kültürden kültüre farklılık gösterse de bugün evrensel olarak nitelendirilebilecek bazı ahlâkî değer ve ilkelerden bahsetmek mümkündür. Yardımlaşma, dayanışma, adalet, saygı, hoşgörü, konukseverlik ve temizlik ahlâkî değerlerin toplum yaşamı içindeki örneklerindedir. Çalışma hayatında öne çıkan ahlâkî değerler ise dürüst, çalışkan ve ilkeli davranmak, güvenilir ve namuslu olmak, sözünde durmak gibi etik ve güvene dayalı ilkelere dir (Torlak ve diğerleri, 2018: 83).

Bireylerin sözleri benimsedikleri değerleri ifade etmektedir. Ancak sosyal hayatta ve çalışma yaşamında, bazen bireylerin yaptıkları ve söyledikleri birbiriyle çelişmektedir. Örneğin, bir yönetici, insan kaynaklarının firmanın en önemli varlığı olduğunu söyleyebilmekte ve daha sonra başka alternatifler mevcut olsa bile çok sayıda çalışanı işten çıkarmaya devam edebilmektedir. Böyle bir durumda, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumunun altında yatan gerçek değerlere ilişkin çıkarımlar yapma imkânı oluşmaktadır (Isaac ve Pitt, 2001). Diğer bir deyişle, örgütün, yöneticilerin ve çalışanların benimsediği etik ilke ve değerleri anlamak için, açıkladıkları görüşlerin yanı sıra karar ve uygulamalarını da incelemek gerekmektedir.

¹ Etnografya: Etnik toplulukları (kavimleri) karşılaştırarak inceleyen, kültür oluşumlarını araştıran bilim dalı, kavmiyat (Türk Dil Kurumu, 2011: 832).

c) Normlar

Normlar, etik ilke ve değerlerin oluşmasında veya benimsenmesinde önemli rolü bulunan tamamlayıcı unsurlardan biridir (Demirtaş, 2013: 26). En geniş anlamıyla normlar, bir grubun üyelerinin gerçekleştirebileceği davranışları emreden veya yasaklayan kurallardır. Bu tanım normların dört önemli özelliğini içermektedir (Rimal ve Real, 2003: 185):

- İhlalleri durumunda yaptırımlar olmalıdır.
- Normlar sosyal etkileşim yoluyla oluşur ve yaptırımları toplumun geneli tarafından uygulanır.
- Normlar bireylerin grup kimliğinden ve aidiyet duygularından bağımsız değildir.
- Sosyal etkileşim yalnızca iletişim yoluyla gerçekleşebileceğinden, grup üyeleri arasında iletişimin olmadığı durumlarda normlardan söz edilemez.

Normlar iletişim ve sosyal etkileşim yoluyla grup üyeleri arasında inşa edilmekte ve yayılmaktadır. Bu özellikler göz önüne alındığında, normlar sosyal etkileşim yoluyla öğrenilen ve yayılan, grup kimliğine dayalı davranış kuralları olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda normları, tanımlayıcı normlar (*descriptive norms*) ve buyruksal normlar (*injunctive norms*) olmak üzere iki başlıkta değerlendirmek mümkündür. Tanımlayıcı normlar, grup üyelerinin nasıl davrandıkları (uyum veya itaatsizlik) hakkında bilgi verirken, kural koyucu normlar (*prescriptive norms*) olarak da bilinen buyruksal normlar grup üyelerinin nasıl hareket etmeleri gerektiği ve uymamaları durumunda yaptırımların uygulanması ile ilgili bilgi vermektedir. Tanımlayıcı normlar bir davranışın yaygınlığını tanımlarken, buyruksal normlar bireylerin bir davranışta bulunma konusunda kendilerini ne kadar baskı altında hissettiklerini de ifade etmektedir (Rimal ve Real, 2003: 185-186).

Normlar, bir grubun üyelerini bağlayan, uygun ve kabul edilebilir davranışları yaygınlaştırmaya, kontrol etmeye veya düzenlemeye hizmet eden doğru eylem ilkeleri olarak da tanımlanmaktadır. Kanunlar, yönetmelikler, düzenlemeler ve etik kurallar normların tipik örnekleridir. Bilindiği üzere, yasalar çıkarmak ve kurallar koymak, hükûmetlerin etik sorunlarla başa çıkmalarının en yaygın yoludur (Frederickson ve Walling, 2000: 54).

Toplum, sahip olduğu ve zamanla geliştirdiği ilkeler ve normlarla içinde barındırdığı bireyleri kontrol etmekte ve bir sosyal düzen sağlamaktadır. Bu toplumsal

düzeni sağlamak için kullanılan ilke ve normlar, toplumun kurallarından ve müşterek değerlerinden doğmaktadır. Sosyal normlar, ahlâk ve görgü kuralları, din ve hukuk kuralları, gelenekler, örf ve adetler gibi toplum olarak benimsenen ortak ilkelerden oluşmaktadır. Toplumlar olumlu olmayan davranışları cezalandırıcı ve olumlu davranışları ödüllendirici bir güce sahiptir. Bunlar, olumlu ya da olumsuz nitelikli toplumsal yaptırımlar şeklinde değerlendirilmektedir. Toplumun onaylaması, takdir etmesi ve ödüllendirmesi olumlu yaptırımları oluşturmaktadır. Olumsuz yaptırımlar ise, toplumsal normlara uygun olmayan davranışlarda bulunan kişilerin, suçlanmak, kınanmak ve dışlanmak suretiyle cezalandırılmalarını ifade etmektedir (Torlak ve diğerleri, 2018: 174).

d) Tutumlar

Tutumlar (*attitudes*) kalıtımsal olmayan öğrenilmiş eğilimlerdir. Tutumları oluşturan temel kaynakların başında kültür gelmektedir. Diğer kaynaklar ise yasalar, medya, aile, okul ve iş çevresi ile kişinin edindiği deneyimlerdir. Bir toplum ve kültür içinde yaşayan birey, bu çevreden öğrendiği tutumların geçerliliğini sorgulamadan kabul etmektedir (Ay, 2005: 33).

En genel anlamıyla tutum bir nesneye, kişiye, kuruma veya olaya olumlu veya olumsuz yanıt verme eğilimidir. Tutumun literatürdeki tanımları farklılık gösterse de çağdaş sosyal psikologların çoğu, tutumun karakteristik özelliğinin onun değerlendirici bir doğası olduğu konusunda birleşmektedir. Yani bir nesne, kişi, kurum veya olaya karşı beğenme veya beğenmeme, karşıt veya taraftar olma eğilimi tutumların en temel niteliğidir. Tutumlar, kişilik özellikleri gibi, direkt olarak gözlemlenemeyen varsayımsal yapılardır. Ancak ölçülebilir tepkilerden çıkarsama yoluyla anlaşılmalıdır. Bu varsayımsal yapının doğası ele alındığında, söz konusu tepkiler tutumların pozitif ya da negatif değerlendirmelerini göstermelidir (Ajzen, 2005).

e) Din

Dinler de tıpkı ahlâk gibi, toplumsal hayatı düzenleyen ve kişilerin davranışlarını yönlendiren kurallar getirmektedir. Dinlerin öngördüğü kurallar pek çok ahlâkî ilkeyi içerdiği gibi, etik ilkelerin de dinlerden etkilendiği görülmektedir. Ancak etiğin temeli, asıl çıkış noktası din değildir. Etiğin dinlerden bağımsız olarak var olduğu kabul edilmektedir. Din inanç temelli bir değerler ve davranışlar sistemi sunmaktadır. Din,

insanla doğaüstü güçler arasındaki ilişkileri temel alarak sosyal hayatı düzenlerken, etik akılcılığı temel alarak dünyevî ilişkileri düzenlemektedir (Demirtaş, 2013: 26).

Dinler, sadece bireylerin davranışlarını değil, toplumsal hayatın birçok yönünü düzenleyen ilkeler koymaktadır. İnsanların diğer insanlarla, diğer canlılarla ve nesnelere olan ilişkilerini düzenleyen birçok dinî ilke esasen, zamanla toplumsal ahlâkın da temelini oluşturmaktadır. Dinî kurallar ve ilkeler insanın çalışma ve sosyal hayatındaki tutum ve davranışlarını biçimlendirici etkiler oluşturmaktadır. Dine ait birçok ilke doğrudan ya da dolaylı olarak toplum ve çalışma yaşamını da etkilemektedir (Torlak ve Diğerleri, 2018: 82).

3.1.2. İş Etiği

Bir örgütün kararlarından etkilenen bireyler ve kuruluşlar o örgütün paydaşlarıdır. Örneğin müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, perakendeciler, çalışanlar, medya, hükûmet, toplum üyeleri, rakipler ve hatta çevre bir işletmenin paydaşlarıdır. Paydaşlar tipik olarak, şirketin meşru kâr hedeflerine ulaşmak için etik yolu seçen bir liderlik ekibine değer vermektedir. Bu nedenle işte başarılı olmak, sadece para ve terfi kazanmaktan çok daha fazlasını içermektedir. Ayrıca işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve paydaşlarına dürüst ve saygılı davranması anlamına da gelmektedir. Bu, yalnızca kanunlarla gerekli kılındığı için değil, işletmenin kendi isteğiyle dürüst işlemlerde bulunmak duygusundan da gelmektedir. Bu bakımdan *iş etiği*, şirketlerin ve temsilcilerinin kanunlara uyma ve paydaşlarının haklarına saygı gösterme davranışlarına rehberlik etmektedir (Byars ve Stanberry, 2018).

İş etiği, çalışma hayatı ve ekonomi dünyasının sağladığı imkânlar karşısında, hem sağduyulu tercihler yapmaları için çalışanlara yol gösteren ilke ve değerleri hem de işverenlerin sorumluluklarını ele alan bir disiplin olarak tanımlanmaktadır. Bugünün sosyal hayatında olduğu kadar, çalışma ortamı ve şartları içinde de iş etiği gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Özellikle iş yaşamında ve profesyonellerin yürüttüğü meslekî uygulamalarda ahlâk konusu her geçen gün önem kazanmaktadır. Özellikle globalleşmeyle birlikte yeni yapısal uyum düzenlemeleri yaygınlaşmış ve bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kamu kurumlarında ve özel sektörde etik dışı davranışlar giderek daha yaygın bir hal almaktadır (Diken ve Erdirençelebi, 2015: 213).

Çalışanların etik davranması bütün organizasyonların sağlıklı işlemesi ve devamlılığı için önem arz etmektedir. Doğru olanı yapmak kuruluşlar ve çalışanları için, paydaşları için ve genel olarak kamuoyu için önemlidir. Kuruluşlar ve çalışanları için etiğe ve yasalara uygun hareket etmek, hırsızlık ve yolsuzluk gibi olumsuz gelişmeler, hukukî mücadeleler ve davalar için ayrılacak kaynakların harcanmaması ve tasarruf edilmesi anlamına gelmektedir. Kamuoyu tarafından giderek daha fazla izlenen şirketlerin etik davranmaya daha fazla önem vermeleri açıkça gerekli olsa da aslında etik davranma kuruluşun özü için önem arz etmektedir (Sims, 2017).

Bilindiği üzere bazı mesleklerin kendilerine ait geleneksel etik kuralları bulunmaktadır. Tıp alanındaki Hipokrat Yemini buna örnek olarak verilebilir. Örgütler ve iş sektörü, karşılıklı olarak paylaşılan bir etik standardına sahip olmaması bakımından farklıdır. Ancak bu, birçok şirketin geçtiğimiz yüzyılda benimsediği davranış kuralları (*codes of conduct*) ve misyon beyanları (*mission statements*) dizisinin gösterdiği gibi değişmektedir (Byars ve Stanberry, 2018).

İş hayatında etik önemlidir çünkü organizasyonlar, gruplar ve bireyler doğru olanı yapmak ve işleri doğru şekilde yapmak istediklerinde bütün iç ve dış paydaşlar kazançlı çıkmaktadır. Öte yandan, *iş etiği*, bir şirketin kârını maksimize etme özgürlüğünü azaltan bir nitelik taşımaktadır. Örneğin, çok uluslu bir şirket, maliyetlerini azaltmak için üretim tesisini, gelişmekte olan bir ülkeye taşıyabilir. Çocuk işçi istihdamı, yetersiz iş sağlığı ve güvenliği, yoksulluk düzeyinde ücretler ve zorla çalıştırma gibi o ülkede kabul edilebilir uygulamalar, etik ilkelere uyan bir şirket tarafından hoş görülmecektir. Ancak, geçinmeye yetecek ücret, asgarî sağlık ve güvenlik standartları gibi çalışma koşullarındaki iyileştirmeler, şirketin oluşturduğu maliyet tasarrufu düzeyini düşürmektedir. Bununla birlikte, şirket özgürlüğü üzerindeki kısıtlamaların daha geniş bir topluluğa fayda sağladığı söylenebilir (Sims, 2017).

Etik ilkelere uymak ile kanunlara uymak birbirinden tamamen farklıdır ve farklı davranış standartları gerektirir. Kavramlar, kelimenin herhangi bir anlamında birbirinin yerine kullanılamaz. İşleyen bir toplum kurmak ve sürdürmek için, kaosu engellemek için kanuna ihtiyaç bulunmaktadır. Kanunların öngördüğü standartlara uymak kesinlikle zorunludur; bu standartlar ihlal edildiği zaman kanunlarca belirlenen cezaya tabi olunur. Bu nedenle, iş etiği açısından uyum, genel olarak bir şirketin ticarî faaliyetlerini yürürlükteki düzenlemelere, tüzüklere ve yasalara uygun olarak yürütme derecesini ifade

etmektedir. Ancak bu, yalnızca asgarî düzeyi temsil etmektedir. Etik ilkelere uyma, bu temel üzerine inşa edilmekte ve bireysel bir iş liderinin veya belirli bir organizasyonun ilkelerini ortaya çıkarmaktadır. Etik eylemler genellikle gönüllü ve kişisel olarak kabul edilmekte ve çoğu zaman doğru ve yanlış hakkındaki algımıza dayanmaktadır. Kanun tipik olarak geleneğe ve önceliğe borçludur ve herhangi bir değişikliği desteklemek için zorlayıcı sebeplere ihtiyaç bulunmaktadır. Etik akıl yürütme genellikle daha günceldir; bireylerin ve toplumun geçirdiği bilinç değişikliklerini yansıtmaktadır. Çoğu zaman, etik düşünce önce gelişerek yasadaki değişiklikler için zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak, etik davranmak yasanın zorunlu standartlarını karşılamamızı gerektirir, ancak bu yeterli değildir. Örneğin, kişisel olarak kabul edilemez olduğunu düşündüğümüz bir eylem yasal olabilir. Günümüzde şirketlerin sadece yasal hükümlere uymaya değil, aynı zamanda paydaşlarını dikkate almak ve doğru olanı yapmak için bu temel zorunlu gerekliliğin ötesine geçmeye odaklanması gerekmektedir (Byars ve Stanberry, 2018).

Çalışanların veya örgütlerin, şüpheli veya etik olmayan şekillerde davranacak kadar kararlı bir şekilde amaçlarını takip etmeleri sakıncalıdır. Açıkçası, hiçbir amaç, bir kişinin veya bir kuruluşun etik ilkelerden ödün vermesini gerektirecek kadar önemli değildir (George ve Gareth, 2012: 203).

İşletmeler için iş etiği kural ve ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi daima çözüme ulaştırıcı olmamaktadır. Bu ilkelerin, toplumda ve çalışanlar ve işverenler arasında kabul görmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmediği takdirde, bu ilkeler yazılı bir metin olmaktan daha fazlası olmayacaktır (Diken ve Erdirençelebi, 2015: 222).

3.1.2.1. Örgütlerde Etik Davranış ve Etik Olmayan Davranış

İnsanların iletişim kurduğu ve sosyal etkileşimde bulunduğu birçok yerde yasal düzenlemeler ve etik ilkeler (resmî ve resmî olmayan kurallar) bulunmaktadır. İnsanların önemli zaman dilimlerinde bir arada oldukları çalışma hayatında ve örgütlerde de durum farklı değildir. Biçimsel düzenlemeler yanında etik ilkeler de örgütleri ve çalışanları bir şekilde yönlendiren genel kabul gören ahlâk değerleridir.

Etik davranış, örgütün veya çalışanların sergilediği davranışların evrensel olarak kabul gören ahlâkî değerlerle tutarlı olmasıdır. Bir örgütte sadece kârlılığa ve kazançlara odaklanmak yerine, (müşteriler, çalışanlar, çevre halkı, kamu kuruluşları, medya gibi)

bütün paydaşların çıkarlarını ve toplumun ortak değerlerini koruyacak şekilde davranılması, o örgütte etik ilkelerin benimsendiği ve uygulandığı anlamına gelmektedir. (Bingöl, 2019: 44).

Etik davranış, belirli bir ortamda "kötü" ve "yanlış" yerine ahlâkî açıdan "iyi" ve "doğru" olarak kabul edilen davranıştır. Etik davranış, bireyin, kendi kişisel değerleriyle, örgütün ve toplumun ortak değerleriyle tutarlı bir şekilde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Sims, 2017: 7). Örgütler ise, örgütün genel politikasının etik ilkelere uyması yanında, çalışanlarının eylemlerine dayalı olarak gerçekleşen etik davranışlar için de itibar kazanmaktadırlar (Brickley ve diğerleri, 2002). Bu bakımdan etik davranış gerek bireyler ve gerekse örgütler açısından kişiseldir, çünkü insanların davranışlarıyla ilgilidir.

Etik olmayan örgütlerde çalışan pek çok kişi, etik olmayan davranışlarda bulunanlarla iş birliği yapmazlarsa, bunları başka birinin yapacağına, dolayısıyla kimin yaptığının bir öneminin olmadığına, bu nedenle iş birliği yapıp etik olmayan davranışların avantajlarından faydalanabileceklerine inanmaktadırlar. Bazı çalışanların bu şekilde düşünmesi etik olmayan davranışa direnmekten ziyade başka bir iş birliği biçiminin oluşmasına yol açmakta ve etik davranışların benimsenmesi için bir engel oluşturmaktadır (Nielsen, 2019). Bu durum, örgütler içinde etik olmayan davranışların birkaç örnekten sonra yaygınlaşma eğilimine girebileceğini de göstermektedir.

Etik olmayan davranışlardan söz edildiği zaman genellikle hırsızlık, yolsuzluk, rüşvet ve usulsüzlük gibi örgütlere zarar veren davranışlar akla gelmektedir. Ancak çalışma hayatında, örgütün hedeflerine uygun olan veya örgütün menfaatlerini korumak amacıyla yapılan ama etik ilkelere, normlara hatta hukuka aykırı davranışlara da rastlanmaktadır. Bir örgütsel davranışın etik olmadığı halde kabul edilebilir olması, örgüt çıkarlarını korumasına, örgütün hedeflerine hizmet etmesine veya örgüte fayda sağlamasına bağlı olmaktadır. Örnek olarak, üretilen bir ürünün kimyasal bileşenlerinden zararlı olanlarının bildirilmemesi veya raporlanmaması verilebilir. Otomotiv şirketi Volkswagen'in CEO'su tarafından karbon emisyon oranlarının standartlara uygun olarak kaydedilmesi ve gösterilmesi de bir başka örnektir (Gürsoy ve diğerleri, 2021: 166).

3.1.2.2. Etik Olmayan Davranışlara Yol Açan Etkenler

İş ahlâkı üzerine 2018 yılında Türkiye’de yapılan bir araştırma etik olmayan davranışlara yol açan etkenleri bulmayı amaçlamıştır. Araştırmaya göre çalışma hayatında etik olmayan davranışlara yol açan 15 etken belirlenmiştir. Bu etkenler arasında, *aşırı kazanç hırsı, işini kaybetme endişesi, çalışanların ücretlerinin düşüklüğü* gibi ekonomik yönü ağır basan etkenler yanında, *kötü örneklerin yaygın olması* ve *iş dünyasında güven duygusunun zayıf olması* gibi etik ve güven konusuyla yakından ilgili etkenler öne çıkmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına yol açan etkenler şunlardır (Torlak ve diğerleri, 2018: 22-23):

- Aşırı kazanç hırsı
- İşe yeni başlayanların iş etiği açısından yetersizlikleri
- İş deneyimi arttıkça idealist duyguların zayıflaması
- İş etiği ilkelerinin yazılı olmaması
- İş ahlâkına uymayan davranışların avantaj sağlaması
- İş ahlâkına uymayan davranışlara yönelik yasal yaptırımların yetersizliği
- Yapanın yanına kâr kalır düşüncesi
- Neyin iş ahlâkına uygun olup olmadığı konusunda bilgi eksikliği
- Meslek örgütlerinin görevini yapmaması
- İş ahlâkına uymayan davranışlara (dışlama, kınama gibi) yeterli sosyal yaptırım uygulanmaması
- Yalan söyleyenlerin daha fazla kazanıyor olması
- İş dünyasında güven duygusunun zayıf olması
- Kötü örneklerin yaygın olması
- İşini kaybetme korkusu
- Çalışanların ücretlerinin düşük olması

Etik olmayan davranışların meydana gelmesinde en az etkili olduğu düşünülen değişkenler, *işe yeni başlayanların etik açıdan yeterince bilinçli olmamaları, deneyim arttıkça idealist duyguların zayıflaması* ve *iş etiği ilkelerinin yazılı olmaması* gibi etkenler tespit edilmiştir (Torlak ve diğerleri, 2018: 22-23).

3.2. ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR

Etik olmayan davranışlar denilince, çoğu zaman müşterilere, rakip şirketlere, çalışanlara, kendi örgütüne veya diğer paydaşlara zarar verecek veya yapana yarar ve avantaj sağlayacak ahlâkî olmayan bazı eylemler akla gelmektedir. Bu eylemler küçük çaplı olabileceği gibi önemli zararlara yol açan büyük eylemler de olabilmektedir. Bu eylemler örgüt dışı gelişmelerle ilgili olabileceği gibi örgüt içinden de kaynaklanabilmektedir.

3.2.1. Kavramsal Çerçeve

İş dünyasında anlaşmazlıkların yaşanmasına, şirketlerin itibar kaybetmesine hatta çökmesine sebep olan olayların arkasında çoğu zaman ahlâkî olmayan eylemler olduğu anlaşılmaktadır. Etik olmayan bu davranışların bazen bu örgütler içinde geliştiği de gözlemlenmektedir. Çalışanların etik olmayan eylemlerde bulunmalarının kendilerine fayda sağlamak, örgüte misilleme yapmak, örgüte veya iş arkadaşlarına zarar vermek gibi nedenleri bulunmaktadır. Ancak, örgütlerde görülen etik olmayan bazı davranışlar ise meşhur Enron Skandalı'nda olduğu gibi *örgüte fayda sağlama amacıyla* yapılmaktadır (Umphress ve diğerleri, 2010: 769). “Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar” öncelikle *etik değildir* ve sosyal olarak motive edilmiş, *çalışanın örgütüne fayda sağlamayı amaçlayan davranışlardır* (Bryant ve Merritt, 2021: 777). Bu çalışmanın konusu örgüte fayda sağlama amacıyla yapılan etik olmayan örgüt yanlısı davranışları kapsamaktadır.

Bir eylemin etik dışı kabul edilmesi için yasa dışı olması gerekmemektedir. Örneğin, müşterilere yalan söylemek yasa dışı olmayabilir; ancak müşterilere yanlış bilgi vermek, doğruyu söylememek yaygın ahlâk anlayışıyla çelişmektedir. Bu davranış etik dışı olarak değerlendirilmektedir. Örgütler içinde, etik olmayan davranışlar, örgütlere zarar vermek için veya potansiyel olarak fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilebilir. Hırsızlık, sabotaj ve benzeri eylemler, verimliliğe azaltıp maliyetleri artırarak örgütlere zarar veren etik olmayan davranış biçimleridir. Bununla birlikte, kayıtları tahrif etmek, müşterilere yalan söylemek veya müşterilerden fazla ücret almak, en azından kısa vadede, kârlılığı artırarak, işletmenin imajını veya itibarını koruyarak örgütlere fayda sağlayabilmektedir. Yine etik olmayan bu davranışları sergileyen çalışanlar ihtiyaç anında örgütlerini koruma görevinin ötesine geçen seçkin çalışanlar olarak görülebilmektedir. Buna karşılık, örgütlerinden para veya mal çalan çalışanlar,

şirketlerine fayda sağlamadıkları için bu etik olmayan çabalarından dolayı örgüt yönetiminin tepkisiyle karşılaşmaktadırlar (Umphress, 2003: 5-6).

Terim olarak ilk defa Umphress ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yaptıkları bir çalışma ile literatüre kazandırılan Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar (EÖD) (*Unethical Pro-Organizational Behaviors- UPB*) kavramı, *çalışanlar tarafından potansiyel olarak örgüte fayda sağlamak için yürütülen etik olmayan davranışlar* şeklinde tanımlanmıştır (Umphress ve diğerleri, 2010: 769). Bu tanımda örgüte potansiyel fayda sağlama amacı vurgulanmaktadır. Umphress ve Bingham'ım bir yıl sonra yaptığı çalışmada örgüte fayda sağlamanın yanı sıra, üst yöneticiler veya liderler gibi örgüt çalışanlarına fayda sağlama amacı da vurgulanarak yeni bir tanım yapılmıştır.

2011 yılında yapılan çalışmaya göre EÖD, *örgütün veya üyelerinin (örneğin liderler) etkin işleyişini teşvik etmeyi amaçlayan ve temel toplumsal değerleri, adetleri, yasaları veya uygun davranış standartlarını ihlal etmek için tasarlanmış eylemler* olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, Umphress ve Bingham'ın kavramsallaştırmasının en önemli vurgusunu oluşturan iki bileşeni içermektedir: İlk olarak, etik olmayan örgüt yanlısı davranış etik değildir, yani davranışın adalet, hukuk veya yaygın olarak kabul edilen sosyal normları, üst normları (hyper norms) veya küresel olarak kabul edilen etik davranış standartlarını ihlal ettiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, belli bir organizasyon içinde geçerli olan örgütsel normlardan çok üst normlar gibi daha geniş kabul görmüş toplumsal standartları ihlal etmek, bir davranışın etik olup olmadığını belirlemektedir. Tanımın ikinci bileşeni ise, etik olmayan eylemin arkasındaki niyeti içermektedir. Kavram, örgütlere, üyelerine ya da her ikisine de yarar sağlamayı amaçlayan davranışlara odaklanmaktadır. Bu davranışlar irtikap, yalancılık veya sahtekârlık gibi eylemleri (örneğin, bozulabilir bir malı satmak için üreticinin son kullanma tarihini değiştirmesi) veya kusur örtme, bilgi gizleme gibi eylemleri (örneğin, bir malın kusurları hakkında müşterileri tam olarak bilgilendirmeme) içerebilmektedir. Her iki tür ahlâk dışı eylem de etik olmayan örgüt yanlısı davranış kavramsallaştırmasına dahil edilmiştir. Ancak, kavramsallaştırmanın üç sınır koşulu bulunmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011: 622-623):

- *İlk olarak*, çalışanların belli bir yarar sağlama veya zarar verme niyetleri olmaksızın, bilinçsiz bir şekilde etik olmayan davranışlar sergileme olasılığı bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışanın kusurdan haberi olmadığı halde ciddi bir ürün

kusurunu müşterilere bildirmemesidir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranış, hata, yanılıgı veya bilinçsiz ihmal içeren örgütsel eylemlerden farklıdır. Bu eylemler örgüte kasıtlı olarak fayda sağlamak amacıyla yapılmadığından, *etik olmayan örgüt yanlısı bir davranış olarak kabul edilmemektedir*. Burada belirleyici nokta fayda sağlama amacıyla yapılan kasıtlı davranışlardır.

- *İkincisi*, çalışanlar yardım etmeyi amaçlasalar da eylemlerinin sonucu niyetleriyle tutarsız olabilir, eylem örgüte fayda ile sonuçlanmayabilir. Örneğin, bir çalışan örgütü korumak uğruna kurumu zor duruma sokabilecek bazı belgeleri imha etmeyi seçebilir. Ama bu belgelerin imha edilmesi örgüte herhangi bir yarar getirmemiş olabilir. Gerçekten de etik olmayan davranış, örgütün dış denetim yetkililerine daha şüpheli görünmesine neden olarak uzun vadede kuruma zarar verebilir. Bu durumda bu davranışlar *etik olmayan örgüt yanlısı bir davranış olarak kabul edilmemektedir*.
- *Üçüncüsü*, çalışanların sadece kendilerinin yararı için etik olmayan eylemlerde bulunabileceği gerçeğidir. Örgüt ya da üyeleri değil, öncelikle sadece kendine fayda sağlama niyetiyle gerçekleştirilen etik olmayan davranışlar, *etik olmayan örgüt yanlısı bir davranış olarak kabul edilmemektedir*.

EÖD kasıtlı ve gönüllü olarak yapılmalı ve amacı mutlaka örgüte, örgüt çalışanlarına veya her ikisine de fayda sağlamak olmalı ve bu amaç bu davranış sırasında gerçekleşmelidir. Bu davranışsal olgunun kökeni temelinde karşılıklılık ilkesi bulunan sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Eylem çalışanın iş tanımında bulunmamaktadır, yani örgüt veya yöneticileri, çalışanlara bunu yapmaları için resmi ve açık bir talimat vermemektedir. Son olarak, EÖD olarak sınıflandırılan bir davranışın gerçekleştirilmesi için örgütün normlarını ihlal etmek gerekli değildir (Abbaspour ve diğerleri, 2021). Yukarıda da belirtildiği gibi, yaygın olarak benimsenen sosyal normları ve / veya küresel olarak kabul edilen ahlâkî ilkeleri ihlâl etmek yeterli olacaktır.

EÖD, işyeri grup normlarına uygun olup olmadığına bakılmaksızın, yalnızca etik olmayan eylemlere odaklanır. EÖD, çalışanları etik olmayan eylemlerde bulunmaya motive eden niyeti de dikkate almaktadır (Ilie, 2012: 7). EÖD, çalışanların iş tanımlarında resmî olarak yapmaları gerekli olmayan bir örgüt yararına davranış türü olmasına rağmen, çalışanlar bu davranışları özellikle örgüte yardım etme niyetiyle gerçekleştirmektedir. Bazen, örgüt yararına olsa da etik olmayan davranışlara katılmak, örgüt için yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Ilie, 2012: 1-2). Çalışanlar bazen

kuruluşlarına hizmet etmek için, çalıştığı iş yerinin itibarını korumak için suçlayıcı dosyaları yok etmek, yanlış veya abartılı bilgileri kamuya ifşa etmek gibi ahlâkî ilkelere aykırı davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar yalnızca örgütler ve işverenler için değil, aynı zamanda toplum için de ahlâkî tehlikeler oluşturmaktadır (Chen ve diğerleri, 2016).

Bir davranışın etik olmayan örgüt yanlısı davranış olabilmesi için sergilenen davranışın örgüt yararı gözetilerek bilinçli yapılması gerekmektedir, fakat genellikle dış paydaşlar aleyhine sonuçlara yol açmaktadır (Ulu, 2021: 3). Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar gerçekleştirilirken, öncelikle örgütün çıkarı düşünülmektedir. Ancak kârlılık, verimlilik, etkinlik sağlamak veya imaj ve itibarı korumak gibi kısa vadede örgüte faydalı olan bu eylemler, uzun vadede örgütün önce güven, imaj ve itibar kaybı sonra maddi kayıplar yaşamasına, yasal olarak zor durumda kalmasına, müşterilerini ve nitelikli çalışanlarını kaybetmesine sebep olmakta, hatta örgütü iflasa sürükleyebilmektedir (Coşkun ve Ülgen, 2017: 178).

EÖD, “örgüt yanlısı” bir amaçla gerçekleştirilen “etik olmayan” eylemlerdir. Yönetim tarafından kolayca gözden kaçırılabilirdiği için bu tür davranışlar tehlikelidir. Bu davranışlar, belgelerde sahtecilik, rüşvet, müşterileri kandırmak gibi eylemleri içeriyorsa, böyle eylemleri hükümetlerin giderek daha fazla kovuşturmaya başladığı gerçeği göz önüne alındığında uzun vadede kuruluşun yasal itibarına büyük zarar vermektedir (Miao ve diğerleri, 2012: 650). EÖD, örgütsel normları ve beklentileri basitçe ihlal eden eylemlerin aksine, örgütün yararı için yaygın kabul gören toplumsal etik standartları ihlal eden davranışları içermektedir. Örneğin, bir fırıncı daha fazla müşteri çekmek umuduyla işletmenin kendine özgü tarifini değiştirerek işyeri politikasını ihlal ederse, örgüte yarar sağlamak amacıyla zarar vermiş olacaktır. Örgüt yararı için yapılan bir eylem olsa da yaygın toplumsal etik ilkeleri ihlal eden bir eylem değildir; bu sebeple *etik olmayan* örgüt yanlısı bir davranış sayılmamaktadır. Bununla birlikte, eğer bu fırıncı, şirketin para kaybetmesini engellemek için, unlu mamulleri süresi dolmuş malzemelerle pişirmeyi seçtiyse, bu eylem *etik olmayan örgüt yanlısı olan bir davranış* olarak tanımlanmaktadır (Burnett, 2017: 5). Kısaca söylemek gerekirse bir davranışın EÖD sayılabilmesi için hem örgüt yararına yapılmış olması hem de etik olmaması gerekmektedir.

Rüşvetin, yanlış muhasebe işlemlerinin, ürün kusurlarının ve örgütsel faaliyetlerle oluşan çevre kirliliğinin gizlenmesi de şirket kârlarının artmasına yardımcı

olabilmektedir. Bu eylemler de EÖD olarak nitelendirilmektedir. Bu tarz davranışlar şirketin başarısını teşvik etmeyi ve çoğu zaman kuruluşa fayda sağlamayı amaçlasa da uzun vadede etik skandallara ve hatta toplumsal krizlere yol açmaktadır (Effelsberg ve diğerleri, 2013).

Son olarak kavramsallaştırmanın bir başka yönü üzerinde durmak yerinde olacaktır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkili olarak çoğu zaman uzun vadede vahim sonuçlar oluşma potansiyeli (*potansiyel vahamet – potential severity*) bulunmaktadır. Potansiyel vahamet, davranış gerçekleştirilmeden önce örgüt dışındaki paydaşlar için etik olmayan eylemin sonucuyla ilişkili gelişen olumsuz sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarda, çalışan örgüte faydalı bir sonuç algıladığı için kurumuna fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, diğer varlıklar için beklenen sonuç oldukça zararlı olabilmektedir. Örneğin, bir şirketin ürettiği ilaçtaki bir kusuru ifşa etmeyerek kurumunu korumayı amaçlayan bir çalışan, örgütü için yararlı bir davranışta bulunmak istemiştir. Bu ilacın kusurunun ölüme neden olma kapasitesine sahip olması durumu ile kusurun sadece ilacın iyileştirici etkisini yok etmesi durumunda çıkan sonuçlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Ölüm ihtimali, yeni bir ürün satın almak için para harcama ihtimaline göre açıkça daha vahim bir sonuçtur. Gerçekleştirilmeden önce etik olmayan bir eylemin yol açacağı nihai sonuç hakkında kesin olarak emin olunamasa da örgüt dışındaki paydaşlar için zararlı sonuçların olması ihtimaline dayalı çıkarımlarda bulunmak mümkündür (Umphress ve Bingham 2011).

3.2.2. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ve Diğer Benzer Kavramlar

Geçmiş yıllarda, yönetim ve organizasyon alanında çalışan bazı araştırmacılar, etik olmayan faydalı eylemleri araştırmaya konu etmişlerdir. Ancak bu araştırmalarda (örn.: Brief ve diğerleri, 1991; Froelich ve Kottke, 1991) etik olmayan bu eylemlerin örgüte fayda sağlamaya yönelik olup olmadığı dikkate alınmamıştır. Daha sonraki çalışmalarda örgüte fayda sağlamak amacıyla yapılan etik olmayan davranışların da olabileceği kabul edilmeye başlanmıştır (Tsiavia, 2016). Bu araştırmacılar, etik olmayan faydalı davranışları, Örgütsel Kötü Davranış (Vardi ve Wiener, 1996; Vardi ve Weitz, 2004), Sapma (Warren, 2003), Gerekli Kötülükler (Molinsky ve Margolis, 2005) ve Toplum Yanlısı Kural İhlâli (Morrison, 2006) şeklinde birtakım kavramlarla adlandırmışlardır. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ile bu benzer kavramlar arasında ilk bakışta

bir benzerlik olsa da kavramsallaştırma yakından incelendiği zaman belli farklar olduğu görülmektedir.

3.2.2.1. Örgütsel Kötü Davranış

Vardi ve Wiener (1996), Örgütsel Kötü Davranış (*Organizational Misbehavior*) kavramını çalışanların temel örgütsel ve/veya sosyal normları ihlal eden kasıtlı eylemleri olarak tanımlamaktadır. Tanımda yanlış davranışın altında yatan niyet önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü niyet üç tür Örgütsel Kötü Davranış arasındaki ayrımın temelini oluşturmaktadır: (a) İlki, kendine fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış; (b) İkincisi, kuruluşa fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış; (c) Üçüncüsü ise zarar vermeyi amaçlayan kötü davranış. Bu kötü davranış biçimlerini, kapsamlı bir motivasyonel çerçeve içinde bütünleştirmek için, normatif ve araçsal motivasyon kaynakları arasındaki ayrımı kullanmak gerekmektedir. İlkinin uygulayan kişilerin temel olarak kişisel çıkarlarını dikkate alarak (yani araçsal süreçlerle) motive oldukları, ikincisini uygulayanların bunu çoğunlukla örgütleriyle güçlü bir özdeşleşme ve bağlılık (yani normatif süreçler) nedeniyle yaptığı söylenebilir. Üçüncüsünü uygulayan bireylerin ise araçsal veya normatif güçler tarafından veya aynı anda her ikisi tarafından tetiklenebildiği söylenebilir (Vardi ve Wiener, 1996: 151; Vardi ve Weitz, 2004: 33-34)

Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış (EÖD) ve Örgütsel Kötü Davranış arasında iki fark vardır: İlk olarak, EÖD sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır, ancak Örgütsel Kötü Davranış bu teoriyle ilgili değildir. İkincisi, Örgütsel Kötü Davranış örgütsel beklentileri karşılayıp karşılamadığına bakılmaksızın ya sosyal davranış standartlarının ihlalidir ya da kurumsal normların ihlalidir, EÖD yalnızca sosyal davranış standartlarını ihlâl eden davranışlara odaklanmaktadır (Zhang ve Xiao, 2020).

3.2.2.2. Sapma

Sapma (*Deviance*) kavramını iki boyutta ele alan Warren, ilk olarak davranışların yaygın sosyal ahlâk ilkelerine ve üst normlara (*hyper norms*) uygun olup olmadığına; ikinci olarak örgütsel normlara uygun olup olmadığına odaklanmıştır. Sapma bazı durumlarda örgütsel normları ihlâl edebilir, ancak sosyal ahlak ilkelerine ve üst normlara uygun olabilir. Bu Yapıcı Sapma (*Constructive Deviance*) olarak

adlandırılmaktadır. Örneğin, zararlı atıkların ormana bırakılması emrine uymayan bir çalışan örgütsel normlara aykırı ama üst normlara uygun bir davranışta bulunmuştur. Hem sosyal ahlâk ilkelerine ve üst normlara hem de örgütsel normlara aykırı bir davranışsa buna Yıkıcı Sapma (*Destructive Deviance*) denilmektedir. İki boyutta da bir ihlâl (Sapma) söz konusudur. Yukarıdaki örnekten hareketle, zararlı atıkların ormana bırakılması emrine uymayıp yasa dışı olarak denize boşaltan bir çalışan hem örgütsel normları hem üst normları ihlâl etmiş olmaktadır (Warren, 2003: 628-629).

EÖD ve Sapma arasındaki fark kısaca şöyle özetlenebilir: İlk olarak, EÖD genellikle kuruluşun dışındaki paydaşlara zarar vermektedir; ancak Sapma örgütün kendisi ve diğer çalışanlar için zararlı olmaktadır. İkincisi, bir eylemin Sapma kabul edilmesi için etik olmayan bir davranış olması şart değildir; oysa bir eylemin EÖD sayılması için davranışın mutlaka etik dışı olması gerekmektedir (Zhang ve Xiao, 2020).

3.2.2.3. Gerekli Kötülükler

Molinsky ve Margolis, Gerekli Kötülükler (*Necessary Evils*) kavramını, bir bireyin işinin bir parçası olarak, algılanan daha büyük bir iyiliği veya amacı gerçekleştirmek için başka bir insana duygusal veya fiziksel zarar veren bir eylemi gerçekleştirmesini gerektiren, işle ilgili bir görev olarak tanımlamaktadır. Gerekli Kötülükler'in üç belirleyici özelliği bulunmaktadır: İlki, değerli bir amaç bu davranışların yapılmasını gerektirir. İkincisi, bu davranışlar yok edilemez zararlar verir ve bu nedenle kötülüğe yol açarlar. Üçüncüsü, bu davranışlar, eylemi gerçekleştiren kişinin örgütte üstlendiği rolün ayrılmaz bir parçasıdır, dolayısıyla zorunlu olarak yapar. Davranışları gerçekleştiren/yerine getiren kişinin eylemlerinin bir sonucu olarak üretilen daha büyük bir iyiliğin olacağı anlamında Gerekli Kötülükler gereklidir. Fayda, bir bireye, bir kuruluşa veya topluma yönelik olabilir. Örneğin, bir hastanın sağlığını geliştirmek için acı verici bir tıbbî işlem uygulanır. Bir kurumun hayatta kalmasını sağlamak ve ekonomik gücü korumak için işten çıkarma yapılır. Toplumsal düzeni sağlamak için cezaî yaptırımlar uygulanır. Zorunlu bir kötülük olarak kabul edilebilmesi için, bir eylemin amaçlanan yararı, belki evrensel olarak olmasa da genel olarak değer olarak kabul edilen bir şey olmalıdır. Bir görevin gerekli bir kötülük olarak nitelendirilmesi için, beklenen yararın değerinin, eylemin zararından ağır basıp basmadığı konusunda tartışmasız bir anlaşma olması gerekmez. Ancak, beklenen

faydanın değerli olduğu konusunda genel bir anlaşma olmalıdır (Molinsky ve Margolis, 2005).

Gerekli Kötülükler ile EÖD arasındaki benzerlik noktası, bu davranışların her ikisinin de örgüte fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesidir. Ancak, Gerekli Kötülükler şu noktalarda EÖD'den farklılıklar göstermektedir: Birincisi, EÖD esas olarak örgüte fayda sağlamak için yürütülürken, Gerekli Kötülük daha geniş bir kavramdır, çünkü Gerekli Kötülükler kapsamındaki eylemler toplumun geneline de fayda sağlayabilmektedir. İkincisi, EÖD etik olmayan davranışlardan, Gerekli Kötülükler ise etik davranışlardan oluşur. Üçüncüsü, EÖD resmî iş tanımlarında yer almayan ve bireylerin (çalışanların) inisiyatifleriyle gönüllü olarak gerçekleştirilen bir davranıştır. Ancak Gerekli Kötülükler, bireylerin meslekî pozisyonlarının gereği olarak yerine getirmekle yükümlü oldukları görevleri içermektedir. Bu nedenle, kuruluşun bir sözleşmeyi kazanmasına yardımcı olmak için yetkililere rüşvet veren bir çalışan, yalnızca kuruluşun çıkarına hizmet eder ve üst normları ihlâl eder. Buna göre, bu tür davranışlar örgütlenme yanlısı olsa da hala etik dışı kalmaktadır ve gerekli kötülükler altında sınıflandırılmaz (Mishra ve diğerleri, 2021; Umphress ve Bingham, 2011).

3.2.2.4. Toplum Yanlısı Kural İhlâli

Yönetim ve organizasyon literatüründe, resmî kuralların çiğnenmesi, genellikle öfkeli ya da kendi çıkarını düşünen çalışanlar tarafından veya örgütle ya da amaçlarıyla özdeşleşmeyen çalışanlar tarafından sergilenen sapkın davranışlar olarak görülmektedir. Buna karşılık, Toplum Yanlısı Kural İhlâli (*Pro-Social Rule Breaking*) ise, kural çiğnemenin olumlu niyetli çalışan girişimini temsil ettiğini vurgulayan bir kavramdır. Toplum Yanlısı Kural İhlâli bir çalışanın, öncelikli olarak kuruluşun veya paydaşlarından birinin refahını teşvik etmek amacıyla resmî bir kurumsal politikayı, düzenlemeyi veya yasağı kasıtlı olarak ihlal ettiği herhangi bir durum olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2006: 6).

EÖD ve Toplum Yanlısı Kural İhlali arasındaki *benzerlikler* şunlardır: Birincisi, her ikisinin de motivasyonu kuruluş veya çalışanları içindir. İkincisi, her ikisi de bilinçli olarak gerçekleştirilen kasıtlı eylemlerdir. Üçüncüsü, her ikisi de çalışanın sorumluluk alanı dışındaki davranışlardır. Bu iki davranış arasındaki *farklar* ise şunlardır: İlk olarak, EÖD üst normları ve sosyal etik ilkelerini ihlâl ederken, Toplum Yanlısı Kural İhlali ise

örgütsel normları çiğnemektedir. İkinci olarak, EÖD topluma zarar verirken, toplum yanlısı kuralları çiğnemek zarar vermemektedir (Zhang ve Xiao, 2020).

3.2.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışları Belirleyen Faktörler

Umphress ve arkadaşları tarafından 2010 yılında örgütsel davranış literatürüne kazandırılan EÖD kavramı ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, kavramın belirleyici öncüllerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bazı yazarlar, EÖD'nin muhtemel öncüllerini araştırırken *sosyal mübadele teorisini* ve *sosyal kimlik teorisini* temel almaktadır. Ancak bazı bilim adamları araştırmalarında bu iki teorinin ötesinde bir yaklaşım geliştirerek, bir organizasyonun yapısı ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Tsiavia, 2016; Umphress ve Bingham, 2011).

Sosyal mübadele teorisi ve sosyal kimlik teorisinin kavramsal temelinden yola çıkarak bireysel düzeyden sosyal düzeye, örgütsel düzeyden liderlik tarzlarına ve bunların ilişkilerine odaklanan çalışmalarda, aşağıdaki kavramlar EÖD'nin belirleyicileri (determinants) veya EÖD'yi etkileyen faktörler (factors) olarak araştırmaya konu edilmiştir (Hosain, 2021: 154-155; Tsiavia, 2016: 38):

- Örgütsel özdeşleşme (Organizational identification),
- Olumlu sosyal değişim (Positive social exchange)
- Olumlu karşılıklılık inançları (Positive reciprocity beliefs),
- Duygusal bağlılık (Affective commitment),
- Ahlâkî kimlik (Moral identity),
- Etik liderlik (Ethical leadership),
- Yönetici ile özdeşleşme (Identification with supervisor),
- Dönüşümcü liderlik (Transformational leadership),
- Makyavelizm içeren EÖD (UPBs including Machiavellianism)
- Psikolojik hak görme (Psychological entitlement)
- Çalışan-örgüt ilişkisi (Employee-organizational relationship)

EÖD'yi belirleyici faktörlerin tamamını açıklamak bu çalışmanın amacını ve kapsamını aşmaktadır. Umphress ve arkadaşları 2010 ve 2011 yıllarında yaptıkları çalışmalarda EÖD ile örgütsel özdeşleşmenin (organizational identification) ilişkisini ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmalar, örgütsel

özdeşleşme ve örgütten gelecek bir ödül beklentisiyle güçlü olumlu karşılıklılık inançları (positive reciprocity beliefs) üzerine odaklanmıştır.

Örgütsel özdeşleşmeyi, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi şeklinde ifade eden Ashforth ve Mael (1989: 22), örgütün değerlerinin ve uygulamalarının karşılaştırılabilir gruplara göre farklılığının, üyelerin örgütle özdeşleşme eğilimini artırdığını ileri sürmüştür. Bir kişinin kendisini organizasyonla benzer terimlerle tanımladığı zaman, bu tür örgütsel özdeşleşme biçiminin bilişsel özdeşleşme ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerinin kendine özgü bir kültürü, stratejisi, yapısı veya ayırt edici özelliklerin başka bir konfigürasyonuna sahip olduğuna inanan örgüt üyeleri, güçlü düzeyde örgütsel özdeşleşme deneyimlebilmektedirler (Ashforth ve Mael, 1989). Bir kişinin benlik kavramı, algılanan örgütsel kimliğin özellikleriyle uyumluluk gösterdiğinde, bu bilişsel bağlantı örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bir çalışanın kurumu tanımladığına inandığı aynı niteliklerle kendisini tanımlama derecesini ifade etmektedir. Bir çalışan kendisini organizasyonu gibi yenilikçi ve başarılı olarak tanımladığında örgütsel kimliğini yansıtmış olmaktadır. Bir kişi için, bir organizasyon üyesi olarak kimliği, alternatif kimliklerden daha belirgin olduğunda ve kendisinin benlik kavrayışı, organizasyonu tanımladığına inandığı aynı özelliklerin çoğuna sahip olduğunda, bir sosyal grup olarak örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş olmaktadır (Dutton ve diğerleri, 1994).

Umphress ve arkadaşları EÖD ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini araştırırken, olumlu karşılıklılık inançlarının düzenleyici rolünü de incelemiştir. Olumlu karşılıklılık inancı, sosyal mübadele (değişim) ilişkisindeki karşılıklılığın bireylere göre onaylanma derecesidir. Güçlü karşılıklılık inancına sahip bireyler, sürekli olarak karşılıklı değişim davranışları sergilerler. Başka bir deyişle, güçlü olumlu karşılıklılık inancına sahip olan bireyler, işverenleri gibi diğer değişim ortaklarına faydalı davranışa karşılık vermeye daha fazla mecbur hissederler. Güçlü olumlu karşılıklılık inançları, çalışanları değişim ortağı için uzun vadeli kazanımları en üst düzeye çıkarmaya yönelik şekillerde hareket etmeye teşvik eder. Olumlu karşılıklılık inançlarını güçlü bir şekilde desteklemeyenler, değişim partnerlerinden ne aldıklarına bakılmaksızın, eğer varsa, karşılık verme davranışı konusunda çok az sorumluluk hissederler. Bu nedenle, olumlu karşılıklılık inançları, özellikle çalışanlar o örgüte güçlü bir üyelik hissettiklerinde, örgüte fayda sağlamayı amaçlayan davranışların olasılığını güçlendirir (Umphress ve diğerleri, 2010).

3.2.4. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışların Sonuçları

Kurumsal kimliği ve aidiyeti yüksek ve aynı zamanda etik hassasiyetleri düşük insanlar, şirket başarısını artırma açısından umut verici görünüyorsa, etik olmayan davranışlarda bulunmaya özellikle eğilimlidir. Bununla birlikte, çalışanları seçerken ve işe alırken bu tür eğilimler dikkate alınarak etik olmayan davranışlar azaltılabilir. Ayrıca denetçiler, örgütsel özdeşleşmeyi teşvik etmenin etik olmayan ancak örgüt yararına yapılan davranışları teşvik etme riski taşıdığını ve bu riskin özellikle etik olmayan davranışlarda bulunmaya gerçekten yatkın çalışanlar için yüksek olduğunu bilmelidir (Effelsberg ve diğerleri, 2013).

EÖD, yalnızca kişisel ve örgütsel kapsamlarla değil, aynı zamanda daha büyük sosyal yönlerle de sınırlıdır. Şeffaf, açık politikalar ve liderlik etkisiyle kuruluşlar ve liderler (patronlar ve yöneticiler) bu tür davranışları büyük ölçüde teşvik edebilme veya caydırabilme etkisine sahiptirler. Güçlü bir etik liderliğe ve örgütsel etkiye sahip daha sıkı, işbirlikçi ve sürdürülebilir bir organizasyon kültürü, bu tür davranışsal eğilimleri azaltabilmektedir (Hosain, 2019).

EÖD, öncelikle yönetim, çalışanlar, hissedarlar gibi iç paydaşlara fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Bu davranışlar sadece yerel halk, hükümet, müşteriler gibi dış paydaşlara zarar veremez. EÖD, uzun vadede örgütler itibarını keskin bir şekilde azalmasına ve hatta onları iflasa yönlendirerek yok olmalarına bile yol açabilir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların *istenmeyen sonuçları* şunlar olabilir (Hosain, 2019: 135):

- Örgüt imajının bir bütün olarak insanlara zarar vermesi
- Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar için bir rekabet yaratan rahatsız edici karşılıklı uyum
- Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar bildirildikten sonra rekabet avantajından ödün vermek
- Hükümet tarafından yasal işlem yapılması
- Olumsuz imaj nedeniyle satışlarda azalma
- Firmanın tasfiye edilmesi

Yöneticiler, EÖD gibi ahlâkî standartlara aykırı olabilecek davranışlara çok dikkat etmelidir. Bu tür davranışlar kısa vadede kuruma fayda sağlarken ileride kurumun

itibarına ve gelişimine ciddi zararlar verecektir. Bu nedenle yöneticiler, kurum içinde güçlü kurumsal etik değerleri aktif olarak inşa etmeli ve çalışanların etik uygulamalarını geliştirmek için iyi bir ahlâkî atmosfer yaratmalı ve kurumun çalışanları etik bir şekilde ödüllendirmesi konusunda yönlendirmelidir (Dou ve diğerleri, 2019).

Etik değerler, bireyleri tutarlı davranmaya yönlendirdiği için önemli bir husustur. İş etiği ile ilgili sorunların azaltılması için akla gelen çözümler genellikle cezaların ve yaptırımların artırılması olmaktadır. Etik olmayan davranışlarla karşılaşıldığı zaman uygulanacak yaptırımlar bu davranışların yaygınlaşmasını engelleyecektir. Etik olmayan davranışların bir ceza veya yaptırımla karşılık bulmaması hatta bazen örgüt yararına olan durumlarda ödüllendirilmesi veya avantaj sağlaması bu tür davranışların yaygınlaşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda, diğer bireylerin adalet duygusu incinmektedir. Çalıştıkları organizasyona veya içinde buldukları topluluğa güven duyguları azalmaktadır. Bu bakımdan, etik olmayan davranışlara karşı yasal ve toplumsal yaptırımların uygulanması önem arz etmektedir (Torlak ve diğerleri, 2018: 205-206).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIK ALGILARININ ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLARLA İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ BİR NİCEL ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu araştırma, Konya’da bulunan mevduat ve katılım bankası çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarının ilişkisini araştırmaktır. Ulusal ve uluslararası literatürde ÖG ve ÖB ile alakalı çokça araştırma bulunmaktadır. 2010 yılında geliştirilen EÖD kavramı ile ilgili çalışmalar nispeten daha azdır. Literatürde, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların birlikte ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu özellik çalışmayı orijinal kılmaktadır.

Araştırmanın problemi “çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının EÖD ile ilişkisini” belirlemektir. Bu bağlamda, *araştırmanın soruları*:

- Çalışanların ÖG algılarının EÖD arasında ilişki var mıdır?
- Çalışanların ÖB algılarının EÖD arasında ilişki var mıdır?

4.2. Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı çalışanların örgütsel güven ve bağlılık algıları ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve toplam meslek hayatı süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığının tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Bu ilişkileri belirlemek için banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anket sonucunda ulaşılan veriler IBM SPSS 22 programında analiz edilmiştir.

Tez çalışması örgütsel davranış literatüründe yer alan üç kavrama odaklanmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık görece daha eski kavramlardır ve üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu sebeple çalışmanın önemi oldukça yeni bir kavram olan EÖD’den kaynaklanmaktadır. Literatürde çalışanları örgüt yararı amacını taşıyan etik olmayan davranışlara (EÖD) sevk eden faktörler veya öncüllerin araştırılmasına odaklanan çalışmalar devam etmektedir.

Örgütsel güvenin ve bağlılığın EÖD ile ilişkisini araştırmak amacıyla, banka çalışanlarına anket yapılmış, elde edilen veriler analiz edilmiş ve teoriyi destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Bunun, çalışmayı özgün kılacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmada, aşağıdaki *varsayımlar* dikkate alınmıştır:

- Katılımcıların, veri toplamak için uygulanan ankette yer alan soruları tam olarak anladıkları,
- Katılımcıların anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri,
- Katılımcıların, sorulara karşı ön yargılarının bulunmadığı,
- Katılımcıların, soruları çevresel baskılardan etkilenmeden cevaplandıkları,
- Katılımcılar arasında etkileşim olmadığı,
- Seçilen örneklemin araştırma evrenini yeterli düzeyde temsil ettiği,
- Araştırmada kullanılan ölçüm aracının, araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımakta olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın *sınırlılıkları* ise şunlardır:

- Başka bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olan ölçeklerin Türk kültürüyle tam bir uyum sağlamama ihtimali,
- Banka çalışanlarının bir kısmının değişik sebeplerle anketi cevaplamaya yeterli zaman bulamama ihtimali,
- Banka çalışanlarının iş yoğunluklarından dolayı soruları açık ve net bir şekilde cevaplayamama ihtimali,
- Anketin sadece banka çalışanlarına uygulanması,
- Araştırmanın örnekleminin Konya ilinde görev yapan bankacılarla sınırlı olması,
- Araştırmada elde edilen verilerin, kullanılan ölçekteki sorulara katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlı olması.

4.4. Yöntem ve Model

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Elde edilen nicel verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular değerlendirilmektedir. Araştırmada

banka çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının etik olmayan örgüt yanlısı davranışları ile ilişkisi hakkında elde edilen sonuçlar analiz edilmektedir.

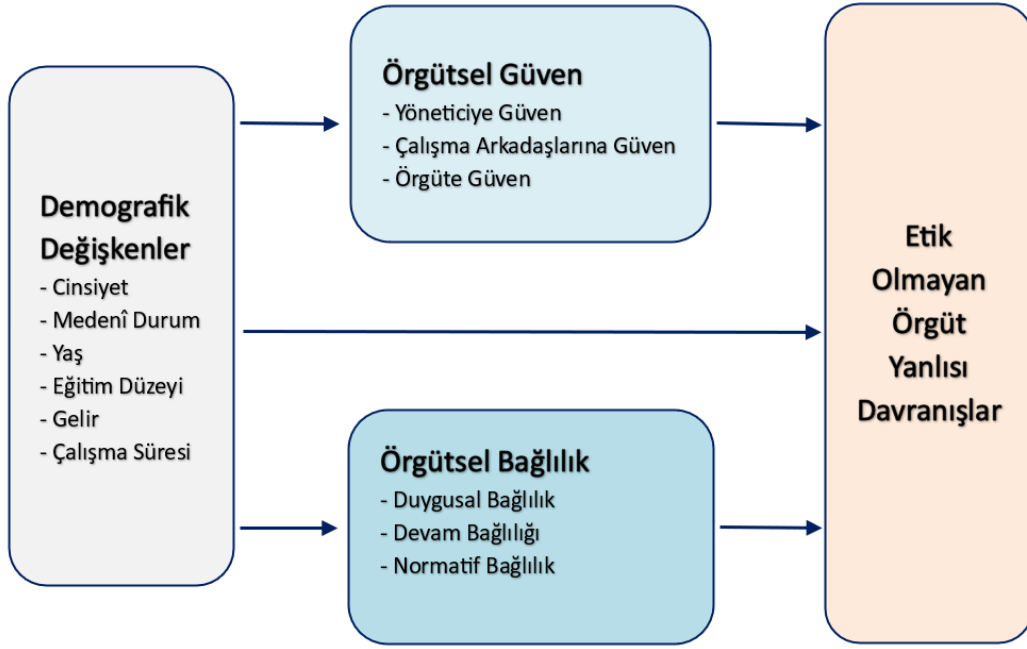
Uluslararası literatürde yayımlanan çalışmalarda geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş ölçekler kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda 11 adet demografik soru ile 5’li likert ölçeği kullanılan üç ölçek yer almaktadır. Yapılan anket dört bölümden oluşmaktadır:

Anketin *ilk kısmında* katılımcılara ait cinsiyet, yaş, eğitim durum, medeni durum, sektörde çalışma süresi, çalışmakta olduğu birim ve pozisyona ilişkin demografik bilgilere yer verilmektedir.

Anketin *ikinci kısmını* örgütsel güven değişkenleri oluşturmaktadır. Örgütsel güven algılarının belirlenmesinde Adams (2004) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Kanten (2012) tarafından yapılmış olan “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek üç alt boyuttan meydana gelmekte olup, söz konusu alt boyutlar *yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven* şeklinde sıralanmaktadır.

Anketin *üçüncü kısmını* örgütsel bağlılık değişkenleri oluşturmaktadır. Kullanılan ölçek Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiştir. Dağlı, Elçiçek, Han (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği *duysal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık* olmak üzere 3 boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır.

Anketin *dördüncü kısmını* “Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış” (EÖD) değişkenleri oluşturmaktadır. Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından geliştirilen 7 maddelik Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır. Karadal ve Akyazı (2015) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan ölçek kullanılmıştır. Devamında bu ölçeği kullanan bazı çalışmalar (Aksoy-Kürü, 2022: 415; Karagöz: 2018; Uymaz, 2020; Gürsoy ve diğerleri, 2021) bulunmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline göre örgütsel güvenin EÖD ile ilişkisini incelenmektedir. Bu kapsamda güvenin alt boyutları olan yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güvenin ilişkisi de araştırılmaktadır. Modelin diğer yönü ise örgütsel bağlılığın EÖD ile ilişkisinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılığın ilişkisi araştırılmaktadır. Son olarak analiz kapsamında elde edilen demografik verilerden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve kurumda toplam çalışma süresi değişkenlerinin örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve EÖD üzerinde anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır (Şekil 4.1).

4.4.1. Hipotezler

Konya ilinde faaliyet gösteren banka çalışanlarına uygulanan bu çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın EÖD ile ilişkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

- H₁: Banka çalışanlarının örgütsel güven algıları ile EÖD arasındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

H_{1.a}: Örgütsel Güven alt boyutlarından yöneticiye güven ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.b}: Örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.c}: Örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- H₂: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ile EÖD arasındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

H_{2.a}: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.b}: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile EÖD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.c}: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- H₃: Banka çalışanlarının örgütsel güven algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{3.a}: Örgütsel güven algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{3.b}: Örgütsel güven algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{3.c}: Örgütsel güven algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{3.d}: Örgütsel güven algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{3.e}: Örgüt güven algıları ile gelir değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{3.f}: Örgüt güven algıları ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

- H₄: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{4.a}: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{4.b}: Örgütsel bağlılık algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{4.c}: Örgütsel bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{4.d}: Örgütsel bağlılık algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{4.e}: Örgütsel bağlılık algıları ile aylık ortalama gelir değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{4.f}: Örgütsel bağlılık algıları ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

- H₅: Banka çalışanlarının EÖD algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{5.a}: EÖD algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{5.b}: EÖD algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{5.c}: EÖD algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{5.d}: EÖD algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{5.e}: EÖD algıları ile gelir değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{5.f}: EÖD algıları ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

4.4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada, çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel bağlılık algıları ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışları arasındaki ilişki araştırılacaktır. Araştırma kapsamında anket soruları için gerekli izinler Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunun 13/05/2022 tarih, 06 sayı ve 2022/201 numaralı kararına istinaden veri toplama aşamasına geçilmiştir.

Araştırmanın evreni Konya ili merkezinde bulunan banka şubelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin son yayınladığı istatistikî verilere göre (2022) Konya'da faaliyet gösteren bankalarda 2711 kişi çalışmaktadır. Katılım Bankalarının çalışan sayıları Konya'da bulunan Katılım bankası çalışanlarının bağlı bulunduğu bölge müdürlüklerinden elde edilmiştir. Kamu katılım ve Özel Katılım Bankası çalışanlarının sayısı 451 kişi olmak üzere toplam bankacı sayısı 3162 kişidir.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde güven seviyesi %95 ve kabul edilebilir hata miktarı +/-%5 olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72).

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N - 1) + t^2 pq}$$

Burada n: Örneklem Hacmini, N: Ana kütleli ifade etmektedir. Anakütlenin tamamen heterojen yani araştırmaya katılan kişilerin düşüncelerinin birbirinden farklılık gösterdiği varsayılan durumlarda p: İncelenen Olayın Gerçekleşme Olasılığı=0,5 değeri kullanılmaktadır. Ayrıca q: İncelenen Olayın Gerçekleşmeme Olasılığı=0,5, (p+q=1); d: Anlam Düzeyini (Örnekleme Hatası); t: α anlam düzeyinde standart normal dağılımdan elde edilen değeri=1,96 ($\alpha=0,05$ 'te ∞ serbestlik derecesine göre teorik t tablo değeri) göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 69-70).

Buna göre, N= Bankacı sayısı; p = 0,5; q= (1-0,5) = 0,5; d= 0,05; t= 1,96 veriler ilgili formülde yerine konulduğunda;

$$n = \frac{3.162 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (3.162 - 1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$$

Örnekleme hacmi n= 342 kişi olarak bulunur.

Araştırmanın örneklem yeterlilik alt sınırı sayısı 342 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, değerlendirme dışı kalabilecek anketlerde göz önünde tutularak, 30/05/2022-14/12/2022 tarihleri arasında 18 ayrı bankanın muhtelif şubelerinde görevli 418 banka çalışanına online anket uygulanmıştır. Bu anketlerden hatalı olanları çıkarıldıktan sonra 403 anket üzerinden veri analizi yapılmıştır. Örneklem grubunu belirlemede basit rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, örneklem grubu gönüllük esası dikkate alınarak belirlenmiştir.

4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılara online anket uygulanmıştır. Bilindiği üzere, anket nicel analiz yöntemleri arasında birincil veri toplama tekniklerindedir. 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan anket formunda demografik bilgilerle birlikte üç ölçek (ÖG, ÖB ve EÖD) yer almaktadır. Dört bölümden oluşan anket formunda, çalışanların demografik özelliklerini (11 adet), çalışanların

örgütsel bağlılık algılarını (18 adet), örgütsel güven algılarını (18 adet) ve EÖD algılarını belirlemek (7 adet) amacıyla, katılımcılara toplam 54 soru yöneltilmiştir.

4.6. Verilerin Analizi

Bu bölümde, alan araştırması kapsamında uygulanan anketin sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, “IBM SPSS 22” ve “IBM AMOS 26” programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri frekans (n) ve yüzde (%) olarak verilmiştir. Ankette yer alan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablolarda gösterilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Faktör analizinden sonra, ölçek yapılarının güvenirlilik düzeylerini değerlendirmek amacıyla, ölçeklerin (faktörlerin) her biri için Cronbach’s Alpha değerleri (iç tutarlık katsayıları) hesaplanmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için, t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerinin (değişkenler arasındaki ilişkilerin) test edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliğini açıklamak amacıyla, daha açık bir ifadeyle bağımsız değişkenlerin (ÖG ve ÖB) bağımlı değişken (EÖD) üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

4.7. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümünde ankete katılanların (banka çalışanlarının) demografik özelliklerini içeren bilgilere, ölçeklerin güvenilirliğine ve geçerliliğine (açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör), araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin betimleyici (tanımlayıcı) istatistiklerine yer verilmiştir. Bu analizlerden sonra araştırma hipotezlerinin açıklanmasına ve test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri, t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

4.7.1. Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında ankete katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Özellik	Grup	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	151	37,5
	Erkek	252	62,5
<i>Medeni Durum</i>	Evli	284	70,5
	Bekâr	119	29,5
<i>Yaş</i>	20-25	40	9,9
	26-30	76	18,9
	31-35	100	24,8
	36-40	102	25,3
	40 yaş üzeri	85	21,1
<i>Eğitim</i>	Lise	16	4,0
	Ön lisans	25	6,2
	Lisans	283	70,2
	Lisans üstü	79	19,6
<i>Aylık ortalama gelir*</i>	13.000 TL'den az	5	1,2
	13.001-18.000 TL	57	14,1
	18.001-25.000 TL	96	23,8
	25.001-30.000 TL	96	23,8
	30.000 TL'den fazla	149	37,0
<i>Bulduğunuz şubede çalışma süresi</i>	1 Yıldan az	62	15,4
	1-3 Yıl	156	38,7
	4-6 Yıl	106	26,3
	7-9 Yıl	37	9,2
	10 Yıldan fazla	42	10,4
<i>Bankacılık sektöründe çalışma süresi</i>	1-3 Yıl	63	15,6
	4-6 Yıl	59	14,6
	7-9 Yıl	72	17,9
	10-15 Yıl	119	29,5
	16 Yıldan fazla	90	22,3
<i>Unvan</i>	Yetkili Yrd./Servis Asist.	84	20,8
	Uzman Yrd./Yetkili /Şef	43	10,7
	Uzman	64	15,9
	Yönetici Yrd./Yönetmen	91	22,6
	Yönetici	93	23,1
	Müdür	28	6,9
<i>Çalışılan birim</i>	Operasyon	159	39,5
	Bireysel Bankacılık	136	33,7
	Kurumsal Bankacılık	108	26,8
<i>Bankanın niteliği</i>	Mevduat Bankası	218	54,1
	Katılım Bankası	185	45,9
<i>Bankanın sermaye yapısı</i>	Kamu Bankası	125	31,0
	Özel Banka	278	69,0
TOPLAM		403	100,00

*Not: Çalışanlara ait aylık ortalama gelir düzeyleri anketin yapıldığı ve verilerin analiz edildiği süre zarfında çok defa zam yapılarak değiştiği için, tablodaki veriler 2023 yılı aylık gelirlere göre uyarlanmıştır.

Ankete katılan 403 banka çalışanının demografik bilgilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, çalışanların %62,5'inin (252 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %70,5'inin (284 kişi) medeni durumu evlidir. Katılımcıların %25,3'ü (102 kişi) 36-40 yaş aralığındadır. Eğitim durumunun genel olarak lisans düzeyinde (283 kişi-

%70,2) olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 37'si (149 kişi) 30.000 TL'den fazla gelir düzeyine sahiptir. Çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların %38,7'sinin (156 kişi) bulunduğu şubede 1-3 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Bankada toplam çalışma süreleri baz alındığında ise katılımcıların 10-15 yıldır (119 kişi-%29,5) bu sektörde çalıştığı gözlemlenmektedir. Ayrıca ankete katılan banka çalışanlarının genellikle servis görevlisi (84 kişi-%20,8), yönetici yardımcısı (91 kişi-%22,6) ve yönetici (93 kişi-%23,1) pozisyonlarında çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu (278 kişi-%69,0) özel bankada görev yapmaktadır. Kamu bankasında çalışanların sayısı ise 125 kişidir (%31,0).

4.7.2. Normallik Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin (öncelikle doğru bir veri analizi için) hatalı veya uyumsuz cevaplara (uç değerlerine) bakılmış ve katılımcıların bazılarının verileri uç değerlere takıldığı için veri analizden çıkarılmıştır. Ankete katılan 418 katılımcıdan 15 katılımcının hatalı ve uyumsuz cevapları veriler arasından çıkarıldıktan sonra geriye kalan 403 katılımcının verileriyle analize devam edilmiştir. Araştırma sürecinde kullanılması gereken testlerin niteliğine karar verebilmek için öncelikli olarak normallik analizi yapılmıştır. Normallik analiziyle, analiz sürecinde parametrik ya da parametrik olmayan (non-parametrik) test yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına dair karar verilmektedir. Bu karar verilirken normallik değerleri olan çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerlerine bakılmaktadır. Gürbüz ve Şahin'in (2018: 214) esnek yaklaşımına göre normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1 arasında olması, George ve Mallery'ye (2022) göre basıklık ile çarpıklığın ± 2 değerleri arasındaki verilerin normal ya da normale yakın dağıldığını ifade ettiği ve özellikle Likert ölçeklerde esnek yaklaşımla hareket etmenin daha uygun bir yol olacağı ifade edilmektedir.

Tablo 4.2. Normallik Analizi Sonucu

	Mean	Median	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
ÖG Ölçeği	3,59	3,73	-0,610	-0,212
ÖB Ölçeği	3,42	3,53	-0,420	-0,136
EÖD Ölçeği	2,38	2,16	0,436	-0,784

Tablo 4.2'ye göre ÖG ölçeğinin çarpıklık değeri -0,610 ve basıklık değeri -0,212 olduğu; ÖB ölçeğinin çarpıklık değeri "-0,420", basıklık değeri "-0,136" olduğu; EÖD

ölçeğinin çarpıklık değeri “0,436”, basıklık değeri “-0,784” olduğu görülmektedir. Bu testler normallik değerlerini sağladığı için araştırmada *parametrik testler* uygulanmıştır.

4.7.3. Araştırmanın Geçerliliği

Ölçek geçerlilik, bilimsel araştırma sürecinde yapılan ölçümün inceleme konusu olan kavramı veya yapıyı ölçüp ölçmediğinin veya ne derece ölçtüğünün bir göstergesidir (Altunışık ve diğerleri, 2022: 245). Ölçek geçerliğinin tespiti için faktör analizi yapılmaktadır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda (bağımsız ve kavramsal olarak anlamlı) yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Faktör analizinde *açımlayıcı (keşfedici)* ve *doğrulayıcı* olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Mevcut veriye hangi tekniğin kullanılacağı araştırmacının amacına göre değişir. Amaç yeni bir ölçek oluşturmak ve daha önce ortaya konmamış gizli yapıyı açıklamak ise “*Açımlayıcı (keşfedici)*”, daha önceden ortaya konmuş bir ölçeği kendi topladığı veriler ile test etmek ise “*Doğrulayıcı*” faktör analizi tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 472; Büyüköztürk, 2020: 133-134; Sönmez-Çakır, 2019: 252-253).

Maddelerin faktörle olan ilişkisini açıklayan katsayıya faktör yük değeri adı verilmektedir. Faktör yük değerinin 0,45 veya daha fazla olması tercih için iyi bir ölçü olduğu kabul edilmektedir. Fakat uygulamada bazen az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilmektedir. Ayrıca bir maddenin faktörlerdeki en yüksek yük değeri ile bu değerlerden sonra gelen en yüksek yük değeri arasındaki farkın mümkün olduğunca yüksek olması beklenmektedir. Yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0,10 olması önerilmektedir. Çok faktörlü bir yapıda birden çok faktörde yüksek yük değeri oluşturan madde binişik madde olarak değerlendirilmekte ve ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2020: 134-135; Altunışık ve diğerleri, 2022: 364).

Bu araştırma analizinde faktör yükü 0,40 olarak alınmıştır ve faktör dağılımına uygun olamayan maddeler analizden çıkarılmıştır. Bunun dışında faktör analizi ile elde edilen faktör çözümleri sonucunda, ölçeklerin teoriye uygun olduğu, elde edilen verileri ölçtükleri ve sosyal bilimlerde yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu şekillenen faktör yükleri, değişkenlere ve faktörlere (boyutlara) ait ortalamalar, iç tutarlılık katsayıları ve açıklanan varyanslarla ilgili bulgular aşağıda verilmektedir.

4.7.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Bir faktör analizi yürütmenin uygunluğunu belirlemek için yararlı bir yöntem, örnekleme yeterliliğinin bir ölçüsünü hesaplamaktır. Örneklemin yeterliliğine dair ölçümler Kaiser-Meyer-Olkin veya KMO istatistikleri olarak da bilinir. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğini ölçmek amacıyla KMO değeri kullanılmaktadır. KMO istatistikleri 0 ile 1 arasında değerler alır (Hutcheson ve Sofroniou, 1999; Kaiser, 1974; Field, 2009).

Tablo 4.3. KMO İstatistiklerinin Yorumlanması

KMO istatistiği	Yorumu
0.90'larda	Harika (Mükemmel)
0.80'lerde	Değerli (Övgüye değer)
0.70'lerin	Orta halli (Makul)
0.60'larda	Vasat (Orta derece/ne iyi ne kötü)
0.50'lerde	Kötü
0.50'nin altında	Kabul edilemez

Kaynak: Kaiser, 1974: 35

ÖG, ÖB ve EÖD ölçeğinin yapı geçerliğini tespit etmek ve faktör yapılarını ortaya koymak amacıyla AFA yapılmıştır. Bu amaçla temel bileşenler (*principal components*) ve doğrudan eğik döndürme (*direct oblimin*) yöntemleri kullanılmıştır. Temel bileşenler yöntemi kolay bir yöntem olduğu ve sık kullanıldığı için tercih edilmiştir. Doğrudan eğik döndürme yöntemi ise faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 136). Araştırmada kullanılan ölçek maddeleri arasında ilişki olduğu düşünüldüğü için bu yöntem tercih edilmiştir.

4.7.3.1.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Güven Ölçeğinin, KMO örneklem yeterlilik değeri ,946 çıkmaktadır. Bu değer AFA için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Yeterlilik değeri 0,90-1,00 arasında "Mükemmel" kategorisinde sınıflandırılmaktadır. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $\chi^2(120) = 6340,977$; $p < 0,05$ olarak bulunmuştur. Bu maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterli büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
ÖG1	,907		
ÖG2	,849		
ÖG3	,872		
ÖG4	,806		
ÖG5	,938		
ÖG6	,901		
ÖG7			,787
ÖG8			,837
ÖG9			,891
ÖG10			,889
ÖG11			,673
ÖG12			,903
ÖG13			,736
ÖG14		,741	
ÖG17		,730	
ÖG18		,710	

Toplam Açıklanan Varyans = %77,30

KMO Ölçeği: ,946

Barlett Küresellik Testi Ki-kare: 6340,977

Sd: 120

p değeri: 0,000

Tablo 4.4'te yapılan AFA sonucunda, 18 maddeden oluşan ÖG ölçeğinin iki maddesi (ÖG15 maddesinin faktör yükü 0,598 ve ÖG16 maddesinin faktör yükü 0,585) orijinal ölçekte olması gereken alt boyutta değil de farklı alt boyutta çıkmıştır. Bu beklenmedik bir durum olduğu için ve faktör dağılımına uymayan maddeler kapsamında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. 3 alt boyutlu (faktörlü) bir yapıdan oluşan ölçek toplam varyansın %77,30'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar sırasıyla, *Yöneticiye, Örgüte ve Çalışma Arkadaşlarına Güven*'dir. Buna göre ÖG ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlardan ilki varyansın %59,40'ını, ikincisi %9,82'sini ve üçüncüsü ise %8,07'sini açıklamaktadır. Tablo 4.4'te maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

4.7.3.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliği değeri ,885 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örneklemin büyüklüğünün AFA için yeterli seviyede olduğunu ifade etmektedir. Bu değer 0,80-0,90 arasında "değerli" kategorisinde sınıflandırılmaktadır. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $\chi^2(136) = 4103,331$;

$p < 0,05$ olarak bulunmuştur. Maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
ÖB1	,623		
ÖB2	,578		
ÖB3	,852		
ÖB4	,900		
ÖB5	,886		
ÖB7		,750	
ÖB8		,854	
ÖB9		,812	
ÖB10		,743	
ÖB11		,409	
ÖB12		,795	
ÖB13			,550
ÖB14			,669
ÖB15			,729
ÖB16			,638
ÖB17			,776
ÖB18			,671

Toplam açıklanan varyans= %63,65
KMO Ölçeği: ,885
Barlett Küresellik Testi Ki-kare: 4103,331
Sd: 136
p değeri: 0,000

ÖB ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Fakat AFA sonucunda, ÖB ölçeğinin ÖB6 değişkeni, hem faktör 1’de (,500) hem de faktör 3’te (,455) faktör yükü dağılımı göstermektedir. Arasındaki fark 0,10’dan az olduğu için binişik maddedir. Bu sebepten dolayı ÖB6 maddesi faktör analizinden çıkarılmıştır. 17 maddeden oluşan ÖB ölçeğinin 3 alt boyutlu (faktörlü) bir yapıdan oluştuğunu ve bu 3 faktörün toplam varyansın %63,65’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre ÖB ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlardan ilki varyansın %36,70’ini, ikincisi %19,14’ünü ve üçüncüsü ise %7,80’ini açıklamaktadır. Tablo 4.5’te faktöre ait maddelerin dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir. Faktörler sırasıyla, *Duygusal Bağlılık*, *Devam Bağlılığı* ve *Normatif Bağlılık*’tır.

4.7.3.1.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

EÖD ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliği değeri ,894 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre örneklem büyüklüğü AFA için yeterli düzeydedir. Bu değer 0,80-0,90 arasında “değerli” kategorisinde sınıflandırılmaktadır. Tablo 4.6’da maddelerin faktör dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 4.6. EÖD Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör 1
EÖD1	,888
EÖD2	,912
EÖD3	,918
EÖD4	,754
EÖD5	,541
EÖD6	,796
EÖD7	,831

Toplam açıklanan varyans= %66,39
KMO Ölçeği: ,894
Barlett Küresellik Testi Ki-kare: 2213,372
Sd: 21
p değeri: 0,000

Ayrıca Barlett Testi sonucunda $\chi^2(21) = 2213,372$; $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve bu maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir. AFA sonucunda, 7 maddeden oluşan EÖD ölçeğinin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu tespit edilmiştir. Yine bu faktörün toplam varyansın %66,39’unu açıkladığı bulunmuştur. Buna göre EÖD ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), genel olarak önceden geliştirilmiş, araştırmalarda kullanılmış ya da teorik dayanağı olan bir ölçeğin veya modelin doğruluğunu onaylamak (teyit etmek) için kullanılan bir analiz yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317). Bir DFA modelinde birleşim geçerliliği, her bir faktörde bulunan maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları faktör ile ilişkili olmalarıdır. Bu amaçla *Bileşik Güvenirlik (CR: Composite / construct reliability, yapı güvenirliliği)* ile *Ortalama Açıklanan Varyans (AVE: Average variance extracted)* değerlerinin faktörlerin yapı geçerliliği için önemli ip uçları verdikleri kabul edilmektedir. AVE, örtük bir yapıyı (faktör) temsil eden maddeleri

aralarındaki benzeşimin ölçütüdür. Faktör ile ilgili ifadelerin standardize yol kat sayılarının yani faktör yük değerlerinin karelerinin toplamının, madde sayısına bölünmesi ile hesaplanan AVE' nin 0,50'nin üzerinde olması, faktörün bileşik geçerliliğine sahip olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz, 2021). Bu sebeple faktörlerin ortalama açıklanan varyansına ve de bileşik güvenilirlik değerlerine aşağıda bakılmaktadır.

4.7.3.2.1. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

Bileşik Güvenilirlik (CR) değeri içerik geçerliliğini ölçmek için kullanılan hesaplama yöntemidir. CR değerinin model güvenirliliği için 0,70' in üzerinde olmasının yeterli olduğu düşünülmektedir. Ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri *uyuşum geçerliliği* değerini vermektedir. Bu değer 0,50 ya da üzeri bir değer olması gerekmektedir. Geçerliliğin sağlanması için ölçeğe ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerinden büyük olması şartı aranmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988: 82; Sönmez-Çakır, 2020: 68-69; Sönmez-Çakır, 2019: 91).

Tablo 4.7. DFA Analizi İçerik ve Uyuşum Geçerliliği Değerleri

<i>Ölçekler ve Alt Boyutları</i>	Bileşen Sayısı (N)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
<i>Örgütsel Güven Ölçeği</i>	15		
<i>Yöneticiye güven boyutu</i>	6	0,81	0,96
<i>Çalışma arkadaşlarına güven boyutu</i>	7	0,70	0,94
<i>Örgüte güven boyutu</i>	2	0,64	0,78
<i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</i>	15		
<i>Duygusal bağlılık boyutu</i>	5	0,62	0,88
<i>Devam bağlılığı boyutu</i>	5	0,58	0,87
<i>Normatif bağlılık boyutu</i>	5	0,60	0,88
<i>Etik Olmayan Örgüt Yanıtı Davranış Ölçeği</i>	6	0,68	0,92

Tablo 4.7'de değişkenlerin tamamı için CR 0,70'in üzerinde ve AVE değerleri 0,50'nin üzerinde bulunmuştur. CR 0,96 ile 0,78 değerleri arasında, AVE 0,70 ile 0,58 değerleri arasında yer almaktadır. CR>AVE olması geçerliliğin şartı sağlanmıştır. Ayrıca CR hesaplamaları Fornell ve Larcker (1981) formülü kullanılarak manuel hesaplanmaktadır. λ = Standardize faktör yükü N= Toplam madde sayısı δ = Hata varyans. Hata varyansını hesaplamak için $1-\lambda^2$ formülü kullanılmaktadır. AVE değeri, standardize faktör yüklerinin karelerinin toplamının madde sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Her faktör (boyut) için ayrı ayrı değerlendirme yapılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 82).

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{N} \quad CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \delta}$$

Tablo 4.7’de araştırmanın DFA analizi faktör yük değerleri içerik ve uyum geçerliliği (yakınsak geçerlilik) değerleri yer almaktadır. Yapısal geçerlilik için önemli bir ölçü olan benzeşme geçerliliğinin burada sağlanmış olduğu görülmektedir.

4.7.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz Değerleri

DFA kapsamında modelin tanımlanması için açıklayıcı faktör analizinden elde edilen faktörler, gizil değişkenler, faktörleri oluşturan ifadeler (gösterge değişkenler olarak) tanımlanmış ve “IBM AMOS 26” ortamında bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Tablo 4.8’deki uyum iyiliği değerlerinden faydalanılmıştır.

Tablo 4.8. Uyum İndeksleri ve Değerleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df	$\chi^2/df < 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
NFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 345; Byrne, 2016; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003; Tabachnick ve Fidell, 2013; Çelik ve Yılmaz, 2016: 173; Dursun ve Kocagöz, 2010: 15; MacCallum ve diğerleri, 1996; Browne ve Cudeck, 1992; Blunch, 2013.

ÖG, ÖB ve EÖD ölçekleri için öncelikle ölçüm modelleri denenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için çizilen başlangıç modelinin (DFA Şekil 4.2., Şekil 4.4., Şekil 4.6) yeterli uyum göstermediği görüldüğü için model iyileştirme adımları uygulanmıştır. Ölçüm modeli için önerilen model 1. dereceden DFA modelidir. Gözlemlenen değişkenlerin 1. dereceden DFA modeli, uyum indeksleri, yapılabilecek iyileştirmeler için öncelikle maddelerin faktör yükleri (standardize regresyon katsayısı) incelenmiştir. 0,50’den küçük olan her bir faktör yükü (ÖG17, ÖB11, ÖB13, EÖD5) ölçekten çıkarılmıştır. *Daha sonraki tüm analizlerden bu maddeler çıkarılarak devam edilmiştir.* İkinci adım olarak her bir ölçek için ayrı ayrı modifikasyon indeksleri tablosuna bakılıp modelde yapılabilecek muhtemel değişiklikler belirlenmiş ve uygulanmıştır.

Tablo 4.9. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Ölçeklerin Uyum İndeksleri		
	ÖG	ÖB	EÖD
CMIN/df	4,320	4,044	2,311
RMSEA	0,091	0,087	0,057
NFI	0,944	0,916	0,990
CFI	0,956	0,935	0,967
GFI	0,897	0,910	0,983
AGFI	0,851	0,870	0,960

RMSEA değerinin $\leq 0,05$ olması iyi bir uyumu, $0,05$ ile $0,08$ arasında olması yeterli uyum olduğunu, $0,08$ ile $0,10$ arasında vasat uyumu gösterdiği ve $0,10$ 'dan büyük değerlere sahip modellerin kabul edilmemeli düşüncesi savunulmaktadır (MacCallum ve diğerleri, 1996; Browne ve Cudeck 1992; Blunch, 2013; Çelik ve Yılmaz, 2016: 33). Araştırma analizi kapsamında RMSEA değerleri ÖG (0,091) ve ÖB (0,087) olarak hesaplanmıştır ve elde edilen değerler $0,10$ 'dan küçük olduğu için ölçeklerin RMSEA değerleri doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksleri istenilen düzeylerde çıkmıştır (Tablo 4.9). Araştırma analizi kapsamında kullanılan ölçeklere ait uyum indeksleri mükemmel uyum ile kabul edilebilir uyum arasında çıkmıştır.

ÖG, ÖB ve EÖD doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modellerde ilk hali ve modifikasyon sonrası son hali Ek 2' de (Şekil 4.2., Şekil 4.3., Şekil 4.4., Şekil 4.5., Şekil 4.6. ve Şekil 4.7) gösterilmektedir.

DFA bulgularının yer aldığı tablo ve şekiller ölçeklerin orijinallerine benzer şekilde faktörlere ayırdığını göstermektedir. Dolayısıyla kullanılan ölçeklerin orijinalleriyle uyumlu bir yapı içerisinde mevcut araştırmada da değerlendirilebileceği doğrulanmaktadır.

4.7.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha, gizli bir değişkeni veya yapıyı ölçen çok maddeli bir ölçeği oluşturan maddeler arasındaki iç tutarlılığın, yani güvenilirliğin bir göstergesidir. $0-1$ arası değer alır. En yaygın kullanılan güvenilirlik katsayısıdır (Altunışık ve diğerleri, 2022: 244). Güvenirlik analizi, söz konusu kavramsal yapıyı ölçüm aracının tek seferde yapılan

bir ölçümle tutarlı şekilde ölçüp ölçmediğini ifade etmektedir. Farklı güvenilirlik analiz yöntemleri mevcuttur. Sosyal bilimlerde en çok kullanılan güvenilirlik analizi iç tutarlılık analizinde Cronbach's Alpha değeri hesaplanmaktadır. Ölçek güvenilirliğini tespit etmek amacıyla ÖG, ÖB ve EÖD ölçeklerinin ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha (α) değerleri incelenmiştir.

Tablo 4.10. Cronbach's Alpha Katsayılarının Güvenilirliği

Katsayı	Güvenilirlik Derecesi
0,1-0,2	Hiç Güvenilmez
0,2-0,4	Güvenilmez
0,4-0,6	Nispeten Güvenilir
0,6-0,8	Güvenilir
0,8-1,0	Çok Güvenilir

Kaynak: Nakip ve Yaraş, 2017: 196

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri (AFA ve DFA) yapılmadan yani ölçeklerden maddeler çıkartılmadan önceki güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Ölçeklerin Maddeler Çıkartılmadan Önceki Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik Analizi (α)
Örgütsel Güven Ölçeği	18	0,954
<i>Yöneticiye güven boyutu</i>	6	0,963
<i>Çalışma arkadaşlarına güven boyutu</i>	7	0,941
<i>Örgüte güven boyutu</i>	5	0,808
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	0,885
<i>Duygusal bağlılık boyutu</i>	6	0,898
<i>Devam bağlılığı boyutu</i>	6	0,830
<i>Normatif bağlılık boyutu</i>	6	0,850
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeği	7	0,915

Tablo 4.11'de ÖG ölçeğinin $\alpha = 0,954$ olarak hesaplanmıştır. Buna ek olarak ÖG ölçeğinin alt boyutları *yöneticiye güven* alt boyutu $\alpha = 0,963$, *çalışma arkadaşlarına güven* $\alpha = 0,941$, *örgüte güven* $\alpha = 0,808$ olarak hesaplanmıştır. ÖB ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = 0,885$, bağlılık alt boyutlarının da değerleri sırasıyla: duygusal bağlılık $\alpha = 0,898$, devam bağlılığı $\alpha = 0,830$, normatif bağlılık $\alpha = 0,850$ çıkmıştır. EÖD ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = 0,915$ olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada yapılan faktör analizleri (AFA ve DFA) sonrasında ÖG ölçeğinden ÖG15, ÖG16 ve ÖG17 maddeleri, ÖB ölçeğinden ÖB6, ÖB11 ve ÖB13 maddeleri, EÖD ölçeğinden de EÖD5 maddesi çıkarılarak Tablo 4.12'de araştırma ölçeklerinin güvenilirliklerinin belirlenmesi amacıyla, Cronbach's Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik Analizi (α)
Örgütsel Güven Ölçeği	15	0,956
<i>Yöneticiye güven boyutu</i>	6	0,963
<i>Çalışma arkadaşlarına güven boyutu</i>	7	0,941
<i>Örgüte güven boyutu</i>	2	0,780
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	15	0,890
<i>Duygusal bağlılık boyutu</i>	5	0,887
<i>Devam bağlılığı boyutu</i>	5	0,867
<i>Normatif bağlılık boyutu</i>	5	0,886
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeği	6	0,927

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere ÖG ölçeğinin $\alpha = 0,956$ olarak hesaplanmıştır. Buna ek olarak ÖG ölçeğinin alt boyutları *yöneticiye güven* alt boyutu $\alpha = 0,963$, *çalışma arkadaşlarına güven* $\alpha = 0,941$, *örgüte güven* $\alpha = 0,780$ olarak hesaplanmıştır. ÖB ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha = 0,890$, bağlılık alt boyutlarının da değerleri sırasıyla: duygusal bağlılık $\alpha = 0,887$, devam bağlılığı $\alpha = 0,867$, normatif bağlılık $\alpha = 0,886$ çıkmıştır. EÖD ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha = 0,927$ olarak hesaplanmıştır.

Hesaplanan katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sebeple, araştırma kapsamında ele alınan ölçekler ve alt boyutlarının güvenilir bir ölçüm aracı olduğu kabul edilmektedir. Çünkü Cronbach’s Alpha değerinin $\alpha = 0,70$ ve üzerinde olması bir ölçüm aracının (ölçeğin) güvenilirliği için yeterli olduğu düşünülmektedir (Büyüköztürk, 2020:183; Nakip ve Yaraş, 2017: 196).

4.7.5. Betimleyici İstatistikler

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve etik olmayan örgüt yanlısı davranış ölçeklerinin betimleyici istatistik değerleri aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

4.7.5.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

Ankete katılanların araştırmada yer alan ÖG ölçeği ifadelerine verdikleri yanıtların betimleyici istatistikleri (aritmetik ortalama ve standart sapma puanları) incelenmiştir.

Tablo 4.13. Katılımcıların ÖG Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Ortalama Puanlar

Ölçek İfadesi	Ort. ± St. Sapma
ÖG1. Şube yöneticimle, iş problemlerini konuşurken kendimi rahat hissediyorum.	3,79±1,283
ÖG2. Şube yöneticim kendisiyle konuştuğum konuları, ileride bana karşı kullanmaz.	3,59±1,265
ÖG3. Şube yöneticimin, bana karşı adil davrandığına inanıyorum.	3,65±1,314
ÖG4. Eğer bir hata yaparsam şube yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır.	3,52±1,288
ÖG5. Şube yöneticimin bana cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyorum.	3,69±1,297
ÖG6. İşimde bir zorlukla karşılaştığımda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	3,85±1,236
Yöneticiye Güven Boyutu	3,68±1,280
ÖG7. Şubemizde çalışanların birbirlerine güvendiklerini düşünüyorum	3,68±1,195
ÖG8. Şubemizdeki çalışanlar birbirleriyle özel durumlarını paylaşabilirler.	3,52±1,200
ÖG9. Şubemizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar.	3,42±1,274
ÖG10. Şubemizdeki çalışanların birbirlerine karşı dürüst davrandıklarını düşünüyorum.	3,52±1,218
ÖG11. Şubemizdeki çalışanlar, işle ilgili problem yaşayan iş arkadaşlarına yardım ederler.	3,97±1,025
ÖG12. Şubemizdeki çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi yüksektir.	3,64±1,158
ÖG13. Bu kurumda çalışanlar birbirlerinin arkasından iş çevirmezler. (Ters kodlama yapılmıştır).	3,50±1,196
Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu	3,61±1,181
ÖG14. Kurumumuzun üst yönetimi, çalışanların refahını önemser. (Ters kodlama yapılmıştır)	3,35±1,228
ÖG18. Bu kurumda çalışanlar, üst yönetime güvenmeleri gerektiğini hissederler. (Ters kodlama yapılmıştır)	3,24±1,360
Örgüte Güven Boyutu	3,30±1,294
Ölçek Geneli	3,60±1,236

Tablo 4.13'teki ortalama puanlar incelendiğinde, katılımcıların örgütsel güven ölçeğinde ortalama olarak yöneticiye güven boyutuna 3,68, çalışma arkadaşlarına güven boyutuna 3,61 ve örgüte güven boyutuna 3,30 verdikleri görülmektedir. Ankete katılanlar, "yöneticiye güven" boyutunda en yüksek puanı (3,85), "İşimde bir zorlukla karşılaştığımda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum. (ÖG6)" ifadesine, en düşük puanı (3,52) ise, "Eğer bir hata yaparsam şube yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır. (ÖG4)" ifadesine vermiştir. Ankete katılanlar "çalışma arkadaşlarına güven" boyutunda en yüksek puanı (3,97), "Şubemizdeki çalışanlar, işle ilgili problem yaşayan iş arkadaşlarına yardım ederler. (ÖG11)", ifadesine verirken, en düşük puanı (3,42) "Şubemizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar (ÖG9)" ifadesine vermiştir. "Örgüte güven" boyutunda ise en yüksek puan (3,35), "Kurumumuzun üst yönetimi, çalışanların refahını önemser (ÖG14)" ifadesine, en düşük

puanı (3,24), “*Bu kurumda çalışanlar, üst yönetime güvenmeleri gerektiğini hissederler (ÖG18)*” ifadesine vermiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların (bireylerin) örgütsel güven düzeylerinin *ortalama* 3,60 puan olduğu ve “katılıyorum” seçeneğine yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların en fazla yöneticiye (3,68), en az örgüte (3,30) güven duydukları anlaşılmaktadır.

4.7.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

Ankete katılanların araştırmada yer alan ÖB ölçeği sorularına verdikleri yanıtların betimleyici istatistikleri (aritmetik ortalama ve standart sapma puanları) incelenmiştir.

Tablo 4.14. Katılımcıların ÖB Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Ortalama Puanlar

Ölçek İfadesi	Ort. ± St. Sapma
ÖB1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.	3,68±1,306
ÖB2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	3,74±1,230
ÖB3. Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissediyorum. (Ters kodlama yapılmıştır)	3,41±1,302
ÖB4. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissediyorum. (Ters kodlama yapılmıştır)	3,53±1,258
ÖB5. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum. (Ters kodlama yapılmıştır)	3,47±1,278
<i>Duygusal Bağlılık Boyutu</i>	<i>3,56±1,275</i>
ÖB7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	3,65±1,145
ÖB8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	3,72±1,194
ÖB9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	3,61±1,230
ÖB10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	3,07±1,317
ÖB12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	3,46±1,228
<i>Devam Bağlılığı Boyutu</i>	<i>3,50±1,223</i>
ÖB14. Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	3,43±1,278
ÖB15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	3,03±1,364
ÖB16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,55±1,268
ÖB17. Bu kurum şu an için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	2,50±1,257
ÖB18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,47±1,286
<i>Normatif Bağlılık Boyutu</i>	<i>3,20±1,291</i>
<i>Ölçek Geneli</i>	<i>3,42±1,263</i>

Tablo 4.14’te yer alan ortalama puanlar incelendiğinde, araştırmaya katılan bireyler örgütsel bağlılık ölçeğinde *duygusal bağlılık* boyutuna 3,56, *devam bağlılığı* boyutuna

3,50 ve *normatif bağlılık* boyutuna ise 3,20 verdikleri belirlenmiştir. Ankete katılanlar, duygusal bağlılık boyutunda en yüksek puanı (3,74) “*Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. (ÖB2)*” ifadesine, en düşük puanı (3,41) ise, “*Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissediyorum. (ÖB3)*” ifadesine vermiştir. Devam bağlılığı boyutunda en yüksek puan (3,72), “*Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu. (ÖB8)*” ifadesine verilirken, bu boyutta en düşük puan (3,07) “*Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi. (ÖB10)*” ifadesine verilmiştir. Katılımcılar normatif bağlılık boyutunda en yüksek puanı (3,55) “*Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. (ÖB16)*” ifadesine, en düşük puanı (2,50) ise “*Bu kurum şu an için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum. (ÖB17)*” ifadesine vermişlerdir. Bu istatistiksel sonuçlara göre, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri *ortalama* 3,42 puandır ve “*katılıyorum*” seçeneğine yakın bir düzeydedir. Ayrıca, bireylerin en fazla duygusal bağlılık (3,56) ve en az normatif bağlılık (3,20) duydukları anlaşılmaktadır.

4.7.5.3. EÖD Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

Ankete katılanların araştırmada yer alan EÖD ölçeği ifadelerine verdikleri yanıtların betimleyici istatistikleri (aritmetik ortalama ve standart sapma puanları) incelenmiştir.

Tablo 4.15. Katılımcıların EÖD Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Ortalama Puanlar

Ölçek İfadesi	Ort. ± St. Sapma
EÖD1. Çalıştığım kuruma yararı olacaksa, kurumu iyi göstermek için gerçekleri saptırırım.	2,41±1,315
EÖD2. Çalıştığım kuruma faydası olacaksa, müşteriler ve alıcılar nezdinde kurumun ürün ve hizmetleri hakkında gerçekleri abartarak anlatırım.	2,49±1,345
EÖD3. Çalıştığım kurumun menfaatine olacaksa, kurum ya da ürünleri/hizmetleri hakkında müşteriler ve alıcılardan olumsuz bilgileri saklarım.	2,43±1,334
EÖD4. Çalıştığım kurum talep ederse, kurumumda problem yaratmasındansa başka bir kurumun sorunu haline gelmesi ümidiyle yeteneksiz bir çalışan için iyi bir referans verebilirim.	2,05±1,119
EÖD6. Çalıştığım kurum açısından zararlı olabilecek olan bilgiyi gerekirse kamuoyundan saklarım.	2,75±1,369
EÖD7. Çalıştığım kuruma katkısı olacaksa ne olursa olsun yaparım.	2,17±1,202
Ölçek Geneli	2,38±1,281

Tablo 4.15’te yer alan ortalama puanlar incelendiğinde, tek boyutlu EÖD ölçeğinde araştırmaya katılan bireylerin en yüksek puanı (2,75), “*Çalıştığım kurum*

açısından zararlı olabilecek olan bilgiyi gerekirse kamuoyundan saklarım. (EÖD6)” ifadesine, en düşük puanı (2,05) ise, “Çalıştığım kurum talep ederse, kurumumda problem yaratmasındansa başka bir kurumun sorunu haline gelmesi ümidiyle yeteneksiz bir çalışan için iyi bir referans verebilirim. (EÖD4)” ifadesine verdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin EÖD düzeylerinin 2,38 ortalama puan ile “katılmıyorum ve kararsızım” seçeneklerine yakın bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

4.7.6. Ölçekler Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerden biriyle bağımlı değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi, bu ilişkilerin niteliğini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayı aralığını Büyüköztürk (2020: 32): -1,00 olduğunda negatif ilişkiyi, 0,00 olduğunda ilişki olmadığını, 0,00-0,30 olduğunda düşük düzeyde, 0,30-0,70 orta düzey, 0,70-1,00 yüksek düzey ilişki şeklinde tanımlamaktadır.

4.7.6.1. Örgütsel Güven ve EÖD Arasındaki Korelasyon Analizi

ÖG ve EÖD arasındaki ilişkiyi saptamak için, değişkenler arasında normal dağılım olduğu için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Tablo 4.16’da ÖG ve alt boyutları ile EÖD arasındaki ilişkilere dair hipotezler test edilmiştir.

Tablo 4.16. ÖG ve Alt Boyutlarının EÖD ile Korelasyon Analizi

		Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşına Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Güven	EÖD
Yöneticiye Güven	Pearson r	1	0,752**	0,480**	0,927**	0,330**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
Çalışma Arkadaşına Güven	Pearson r		1	0,466**	0,926**	0,297**
	p			0,000	0,000	0,000
Örgüte Güven	Pearson r			1	0,620**	0,298**
	p				0,000	0,000
Örgütsel Güven	Pearson r				1	0,352**
	p					0,000
EÖD	Pearson r					1
	p					

*%5 ve ** %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre ÖG ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$), pozitif yönlü ($r = 0,352$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani araştırmaya katılanların ÖG ile EÖD arasında orta

düzyer bir ilişkiyle anlamlı bir şekilde arttığı gözlemlenmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %12,40'tır. Yani EÖD'nin %12,40'ı örgütsel güvenden kaynaklanıyor olabilir. *Yöneticiye* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$), pozitif yönlü ($r=0,330$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre $H_{1,a}$ hipotezi kabul edilmiştir. *Çalışma arkadaşlarına* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,297$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre $H_{1,b}$ hipotezi kabul edilmiştir. *Örgüte* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,298$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre $H_{1,c}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.6.2. Örgütsel Bağlılık ve EÖD arasındaki Korelasyon Analizi

Örgütsel bağlılık ve EÖD arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyonu uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.17' de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. ÖB ve Alt Boyutlarının EÖD ile Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık (ÖB)	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılığı	EÖD
Örgütsel Bağlılık (ÖB)	Pearson r	1	0,759**	0,639**	0,881**	0,363**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
Duygusal Bağlılık	Pearson r		1	0,104*	0,600**	0,285**
	p			0,037	0,000	0,000
Devam Bağlılığı	Pearson r			1	0,393**	0,110*
	p				0,000	0,027
Normatif Bağlılığı	Pearson r				1	0,421**
	p					0,000
EÖD	Pearson r					1
	p					

*%5 ve ** %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir.

Tablo 4.17'de ÖB ve alt boyutları ile EÖD arasındaki ilişkilere dair hipotezler test edilmiştir. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre ÖB ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$), pozitif yönlü ($r=0,363$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Yani araştırmaya katılanların ÖB ile EÖD arasında orta düzey bir ilişkiyle anlamlı olarak arttığı gözlemlenmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %13,17 olup, EÖD'nin %13,17'u örgütsel bağlılıktan kaynaklanıyor olabilir. *Duygusal bağlılık* ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,285$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre $H_{2,a}$ hipotezi kabul edilmiştir. *Devam bağlılığı* ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,110$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre $H_{2,b}$ hipotezi kabul

edilmiştir. Normatif bağlılık ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$), pozitif yönlü ($r=0,421$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre $H_{2.c}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.6.3. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini araştırmak için regresyon analizi kullanılmaktadır. *Basit regresyon analizinde* bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılırken, *çoklu regresyon analizinde* bağımlı değişken üzerinde iki ya da daha fazla bağımsız değişkenin etkisi araştırılmaktadır. Regresyon analizinde, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi, bu ilişkiyi gösteren regresyon denkleminin bulunması ve tahminlerin hesaplanması amaçlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Çoklu regresyon, bir yanıt değişkeni ile birden çok açıklayıcı değişken arasındaki ilişkiyi araştırmak için kullanılan bir tekniktir. Basit regresyonda olduğu gibi, hem anlamlı ilişkileri belirlemek (açıklama) hem de yanıt değişkeninin değerlerini tahmin etmek için kullanılabilir. Birden fazla değişkenin etkisini analiz etme yeteneği, yeterli tahminler yapmak için genellikle birden fazla bilgi kaynağının gerekli olduğu bir durum olduğundan, özellikle sosyal bilimlerde yararlı olduğu düşünülmektedir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999; Baş, 2013). Bu araştırmada iki bağımsız değişken bulunduğu için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinde gerekli olduğu üzere (Büyüköztürk, 2020: 94-95), bu araştırmada bağımlı-bağımsız değişkenlerin eşit aralık ölçeğinde ölçülen sürekli değişken oldukları, normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. İki bağımsız değişken (ÖG ve ÖB) ile bağımlı değişken (EÖD) arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu saçılma diyagramına bakılarak saptanmıştır. Bu noktalar kümesi içerisine çizilecek regresyonda aşırı sapma gösteren uç değer(ler) olmadığı görülerek analize devam edilmiştir.

Tablo 4.18. ÖG Alt Boyutları ve EÖD Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış (EÖD)				
	B	St. Sapma	β	t	p
Bağımsız Değişken (Örgütsel Güven)					
Yöneticiye Güven	0,182	0,068	0,195	2,692	0,007
Çalışma Ark. Güven	0,077	0,077	0,071	0,989	0,323
Örgüte güven	0,160	0,050	0,171	3,171	0,002
ANOVA			p= 0,000		
			F= 20,986*		
R ² (%)			13		

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Çoklu regresyon analizindeki katsayı (*coefficients*) tablosuna göre regresyon denklemi şu şekilde hesaplanmaktadır: $EÖD = 0,910 + 0,182 \times \text{Yöneticiye Güven} + 0,077 \times \text{Çalışma Arkadaşlarına Güven} + 0,160 \times \text{Örgüte Güven}$

Tablo 4.18’de ÖG boyutları ile EÖD çoklu regresyon analizinde yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Modelde bağımsız değişkenlerden ÖG (yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven alt boyutları ile birlikte) ile bağımlı değişken EÖD’nin varyansın %13’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2 = \%13$, $F = 20,986$). Modele göre, *yöneticiye* güvenin ($\beta = 0,195$; p değeri 0,007 olup $p < 0,05$ sağladığı için) EÖD üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlıdır. *Çalışma arkadaşlarına* güvenin ($\beta = 0,071$; p değeri 0,323 olup $p < 0,05$ şartını sağlamadığı için) EÖD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. *Örgüte* güvenin ($\beta = 0,171$; p değeri 0,002 olup $p < 0,05$ şartını sağladığı için) EÖD üzerinde pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4.18’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde ise örgüte güvenin diğer faktörlere göre EÖD üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir ($\beta = 0,171$; $p < 0,05$).

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde (Büyüköztürk, 2020: 103), katsayılar tablosuna bakıldığı zaman en küçük varyans artış faktör (VIF) değerleri 1,344-2,418 arasında olduğu görülmektedir. Bu değer 10’un üzerinde olmaması gerekmektedir. Alt sınırı 0,10 olan tolerans değerinin, modelde 0,414 olduğu görülmektedir. Modeldeki en yüksek durum indeksi (CI) değeri 13,934 olarak bulunmuştur. Bu değer 30 kabul edildiğinden, modelde çoklu bağlantılılık sorunu bulunmamıştır. Son olarak modelin en yüksek “Durbin-Watson Katsayısı” 1,740 olduğu için otokorelasyon sorununun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.19. ÖB Alt Boyutları ve EÖD Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış (EÖD)				
Bağımsız Değişken (Örgütsel Bağlılık)	B	St. Sapma	β	t	p
Duygusal Bağlılık	0,040	0,060	0,039	0,678	0,498
Devam bağlılığı	-0,066	0,056	-0,059	-1,184	0,237
Normatif bağlılık	0,432	0,064	0,421	6,767	0,000
ANOVA			p = 0,000		
			F = 29,585		
$R^2(\%)$			17,6		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Çoklu regresyon analizindeki katsayı tablosuna bakıldığında regresyon denklemi şu şekilde hesaplanmaktadır: $E\ddot{O}D = 1,089 + 0,040 \times \text{Duygusal Bağlılık} - 0,066 \times \text{Devam bağlılığı} + 0,432 \times \text{Normatif bağlılık}$

Tablo 4.19’da çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ÖB alt boyutları ile EÖD regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Modelde bağımsız değişken ÖB (devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla birlikte) ile bağımlı değişken EÖD’nin varyansın %17,6’sını açıkladığı görülmektedir ($R^2 = \%17,6$ $F = 29,585$). Regresyon modeline göre, *normatif bağlılığın* ($\beta = 0,421$; p değeri 0.000 olduğu için $p < 0,05$ şartını sağladığı için) EÖD üzerinde pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılığın ($\beta = 0,039$; p değeri 0,498 olup $p < 0,05$ şartını sağlamadığı için) EÖD üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığının ($\beta = -0,059$; p değeri 0,237 olup $p < 0,05$ şartını sağlamadığı için) EÖD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, diğer faktörlere (boyutlara) göre normatif bağlılığın EÖD üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir ($\beta = 0,421$; $p < 0,05$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre, katsayılar tablosuna bakılınca VIF değerleri 1,222-1,889 (10’dan düşük) arasında yer aldığı görülmektedir. Modelde en düşük tolerans değeri 0,529 (0,10’dan düşük) bulunmuştur. Regresyon modelinde CI değeri 12,897 (30’dan düşük) olduğu için çoklu bağıntı problemi bulunmamıştır. Modelde otokorelasyon sorununun olmadığı (Durbin-Watson Katsayısı 1,732) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.20. ÖG, ÖB ve EÖD Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış (EÖD)				
Bağımsız Değişken	B	St. Sapma	β	t	p
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	0,318	0,086	0,230	3,719	0,000
<i>Örgütsel Güven</i>	0,225	0,070	0,199	3,226	0,001
ANOVA			$p = 0,000$ $F = 36,264$		
$R^2(\%)$			14,9		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tablo 4.20’deki katsayı tablosuna bakıldığı zaman regresyon denklemi şu şekilde oluşmaktadır: $E\ddot{O}D = 0,487 + 0,225 \times \text{Örgütsel Güven} + 0,318 \times \text{Örgütsel Bağlılık}$.

Modelde bağımsız değişkenler ÖG ve ÖB ile bağımlı değişken EÖD varyansın %14,9'sını açıkladığı görülmektedir ($R^2=\%14,9$ $F=36,264$). Buna göre, ÖG'nin ($\beta=0,199$; $p<0,05$) ve ÖB'nin ($\beta=0,230$; $p<0,05$) EÖD üzerinde pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre katsayılar tablosunda VIF değerleri 1,802 tolerans değeri 0,555 olduğu görülmektedir. Modelde en yüksek CI değeri 12,632 olup, bu değer üst sınırdan oldukça az olduğu için modelde çoklu bağıntı problemi bulunmamıştır. Son olarak regresyon modelinde (en yüksek Durbin-Watson Katsayısı 1,733 olduğu için) otokorelasyon sorununun olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.7.7. İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem T-Testi

T-testi, birbirinden bağımsız iki grubun (veya örneklemin) bir bağımlı değişkene olan ortalamalarının karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek için kullanılan istatistikî bir yöntemdir (Ekiz, 2020: 158). Araştırmalarda çoğu zaman farklı ana kütlede elde edilen gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak gerekli olmaktadır. Örneğin erkek ve kadınların bir markayı kullanmaları bakımından aralarında bir farkın olup olmadığı konusunda iki grup arasında karşılaştırma yapmak gerekmektedir. Bu durumda da *İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem t-testi* devreye girer (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 207). Bu araştırmada da cinsiyet değişkenine göre ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonuçları Tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 4.21. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet Değişkeni	Varyansların eşitliği için Levene testi	Ortalama eşitliği için t-test						
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık değeri	Ort. Farkı	St. Sapma
ÖG	Eşit Değ. Vars+	3,858	0,050	-,660	401	0,510	-0,066	0,100
	Eşit Değ. Vars-			-,645	292,749	0,520	-0,066	0,102
ÖB	Eşit Değ. Vars+	0,884	0,348	-1,997	401	0,047*	-0,162	0,081
	Eşit Değ. Vars-			-1,963	299,186	0,051	-0,162	0,082
EÖD	Eşit Değ. Vars+	0,972	0,325	0,633	401	0,527	0,071	0,113
	Eşit Değ. Vars-			0,640	327,457	0,523	0,071	0,111

* $p<0,05$

Tablo 4.21’de görülüşü üzere kadın ve erkeklerin ÖG puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Buna göre örgütsel güvende cinsiyet değişkenine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu yönündeki $H_{3,a}$ hipotezi kabul edilmemiştir. ($t_{(401)}=-0.660$; $p>0.05$). Kadınların ortalaması (3,55) ve erkeklerin ortalaması (3,62) ile ÖG puanları birbirine benzerdir. Kadınların ortalaması (2,42) ve erkeklerin ortalaması (2,35) ile EÖD puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Buna göre EÖD’de cinsiyet değişkenine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu yönündeki $H_{5,a}$ hipotezi kabul edilmemiştir. ($t_{(401)}=0.633$; $p>0.05$). Kadınların ve erkeklerin EÖD puanları birbirine benzerdir. Ancak kadınların ortalaması (3,32) ve erkeklerin ortalaması (3,48) ile ÖB puanları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre erkeklerin ÖB puanları kadınlardan daha fazladır. Örgütsel bağlılıkta cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu yönündeki $H_{4,a}$ hipotezi kabul edilmiştir. ($t_{(401)}=-1.997$; p değeri 0,047 olduğu için $p<0.05$).

Tablo 4.22. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Medenî Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	Varyansların eşitliği için Levene testi	Ortalama eşitliği için t-test						
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık değeri	Ort. Farkı	St. Sapma
ÖG	Eşit Değ.Vars+	0,549	0,459	-0,991	401	0,322	-0,105	0,106
	Eşit Değ.Vars-			-1,013	232,804	0,312	-0,105	0,103
ÖB	Eşit Değ.Vars+	0,011	0,916	1,837	401	0,067	0,158	0,086
	Eşit Değ.Vars-			1,862	228,187	0,064	0,158	0,085
EÖD	Eşit Değ.Vars+	0,091	0,763	-1,835	401	0,067	-0,219	0,119
	Eşit Değ.Vars-			-1,823	218,163	0,070	-0,219	0,120

* $p<0,05$

Evli ve bekârların ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir. Görüldüğü gibi evli ve bekârların ÖG puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. ($t_{(401)}=-0,991$; $p>0.05$). Evlilerin ve bekârların ÖG puanları birbirine benzerdir. Evli ve bekârların ÖB puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. ($t_{(401)}=1.837$; $p>0.05$). Ortalamalarına bakınca evlilerin ve bekârların ÖB puanı birbirine yakındır. Kadınların ve erkeklerin EÖD puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. ($t_{(401)}=-1.835$; $p>0.05$). Kadınların ve erkeklerin EÖD puanları birbirine benzerdir. Bu sonuçlara göre $H_{3,b}$, $H_{4,b}$, $H_{5,b}$ hipotezleri kabul edilmemiştir.

4.7.8. ANOVA Analizi

Varyans analizi (*analysis of variance*) olarak bilinen ANOVA testi, grup ortalamaları ve bunlara bağlı işlemleri incelemek için kullanılmaktadır. Örneğin, ikiden fazla gruba ait ortalama puanların birbirine eşit olup olmadığını tespit etmek için ANOVA uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmada, katılımcıların, ÖG, ÖB ve EÖD düzeylerinin yaş, eğitim düzeyleri, aylık gelir, çalışma yılı gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA analizinden sonra elde edilen verilerin homojenlik durumuna bakılmıştır. Sonra veriler arasında anlamlı fark olup olmadığını, varsa hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında yaşa göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı tespit etmek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmış, ulaşılan bulgular Tablo 4.23'te gösterilmiştir.

Tablo 4.23. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Yaş Değişkeni	N	Ort.	St. Sapma	Varyans	Kareler toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark	
ÖG	20-25 (1)	40	3,59	0,85	Gruplar Arası	2,503	4	0,626	0,659	0,621	-
	26-30 (2)	76	3,72	0,99	Gruplar İçi	377,664	398	0,949			
	31-35 (3)	100	3,57	1,01	Toplam	380,166	402				
	36-40 (4)	102	3,49	1,02							
	40Yaşüzeri (5)	85	3,63	0,89							
ÖB	20-25 (1)	40	3,16	0,74	Gruplar Arası	4,325	4	1,081	1,735	0,141	-
	26-30 (2)	76	3,41	0,71	Gruplar İçi	248,013	398	0,623			
	31-35 (3)	100	3,41	0,83	Toplam	252,338	402				
	36-40 (4)	102	3,40	0,82							
	40Yaşüzeri (5)	85	3,56	0,77							
EÖD	20-25 (1)	40	2,31	0,92	Gruplar Arası	3,776	4	0,944	0,781	0,538	-
	26-30 (2)	76	2,57	1,15	Gruplar İçi	480,886	398	1,208			
	31-35 (3)	100	2,34	1,10	Toplam	484,662	402				
	36-40 (4)	102	2,31	1,13							
	40Yaşüzeri (5)	85	2,37	1,07							

* p<0,05

Tablo 4.23'te örgütsel güven puanları yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Buna göre $H_{3.c}$ hipotezi kabul edilmemiştir. ($F_{(4,398)} = 0,659$; $p > 0,05$). Örgütsel bağlılık puanları yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu sebeple $H_{4.c}$ hipotezi kabul edilmemiştir. ($F_{(4,398)} = 1,735$; $p > 0,05$). Etik olmayan örgüt yanlısı davranış puanları yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu nedenle $H_{5.c}$ hipotezi kabul edilmemiştir. ($F_{(4,398)} = 0,781$; $p > 0,05$).

Tablo 4.24. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim düzeyi	N	Ort.	St. Sapma	Varyans	Kareler toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
ÖG	Lise (1)	16	3,30	0,98	Gruplar Arası	6,607	3	2,202	2,352	0,072
	Ön Lisans (2)	25	3,35	0,92	Gruplar İçi	373,559	399	0,936		
	Lisans (3)	283	3,57	1,00	Toplam	380,166	402			
	Lisansüstü (4)	79	3,81	0,83						
ÖB	Lise (1)	16	3,65	0,82	Gruplar Arası	3,651	3	1,217	1,953	0,121
	Ön Lisans (2)	25	3,41	0,63	Gruplar İçi	248,687	399	0,623		
	Lisans (3)	283	3,36	0,82	Toplam	252,338	402			
	Lisansüstü (4)	79	3,57	0,70						
EÖD	Lise (1)	16	2,19	0,98	Gruplar Arası	11,166	3	3,722	3,136	0,025*
	Ön Lisans (2)	25	2,55	1,18	Gruplar İçi	473,497	399	1,187		
	Lisans (3)	283	2,29	1,07	Toplam	484,662	402			
	Lisansüstü (4)	79	2,69	1,14						

* $p < 0,05$

Tablo 4.24'te örgütsel güven puanları eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. ($F_{(3,399)} = 2,352$; $p > 0,05$). Örgütsel bağlılık puanları da eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. ($F_{(3,399)} = 1,953$; $p > 0,05$). Bu bulgulara göre $H_{3.d}$ ve $H_{4.d}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak Etik olmayan örgüt yanlısı davranış puanları eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuca göre $H_{5.d}$ hipotezi kabul edilmiştir. ($F_{(3,399)} = 3,136$; $p < 0,05$). Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için Post-Hoc analiz türlerinden Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır (Tablo 4.25). Post-Hoc test sonucunda söz konusu farkın lisans ve lisans üstü mezunları arasında olduğu tespit

edilmiştir. Lisans üstü mezunlarının EÖD düzeyleri, lisans mezunlarından anlamlı olarak yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 4.25. Eğitim Düzeyinin Post-Hoc Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Ort. Fark (I-J)	St. Hata	Sig.	Fark
EÖD	Lise (1)	Ön lisans (2)	-0,355	0,348	0,792	
		Lisans (3)	-0,095	0,279	0,990	
		Lisansüstü (4)	-0,496	0,298	0,431	
	Ön lisans (2)	Lise (1)	0,355	0,348	0,792	
		Lisans (3)	0,259	0,227	0,729	
		Lisansüstü (4)	-0,140	0,249	0,957	
	Lisans (3)	Lise (1)	0,095	0,279	0,990	
		Ön lisans (2)	-0,259	0,227	0,729	
		Lisansüstü (4)	-0,400*	0,138	0,041	3<4
	Lisansüstü (4)	Lise (1)	0,496	0,298	0,431	
		Ön lisans (2)	0,140	0,249	0,957	
		Lisans (3)	0,400*	0,138	0,041	4>3

* $p<0,05$.

ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında aylık ortalama gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla ANOVA analizi yapılmış, ulaşılan bulgular Tablo 4.26'da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Aylık Ortalama Gelire Göre Karşılaştırılması

	Ortalama Gelir	N	Ort.	St. Sapma	Varyans	Kareler toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
ÖG	13.000 TL'den az (1)	5	2,96	0,95	Gruplar Arası	16,034	4	4,009	4,381	0,002*
	13.000-18.000 TL (2)	57	3,30	0,96	Gruplar İçi	364,132	398	0,915		
	18.001-25.000 TL (3)	96	3,43	0,91	Toplam	380,166	402			
	25.001-30.000 TL (4)	96	3,63	0,99						
	30.000 TL üstü (5)	149	3,80	0,95						
ÖB	13.000 TL'den az (1)	5	2,76	1,17	Gruplar Arası	9,948	4	2,487	4,084	0,003*
	13.000-18.000 TL (2)	57	3,30	0,81	Gruplar İçi	242,390	398	0,609		
	18.001-25.000 TL (3)	96	3,23	0,83	Toplam	252,338	402			
	25.001-30.000 TL (4)	96	3,49	0,67						
	30.000 TL üstü (5)	149	3,56	0,77						
EÖD	13.000 TL'den az (1)	5	1,90	1,33	Gruplar Arası	11,987	4	2,997	2,523	0,041*
	13.000-18.000 TL (2)	57	1,98	0,92	Gruplar İçi	472,676	398	1,188		
	18.001-25.000 TL (3)	96	2,45	1,05	Toplam	484,662	402			
	25.001-30.000 TL (4)	96	2,47	1,16						
	30.000 TL üstü (5)	149	2,44	1,11						

* $p<0,05$.

Not: Çalışanlara ait aylık ortalama gelir düzeyleri anketin yapıldığı ve verilerin analiz edildiği süre zarfında çok defa zam yapılarak değiştiği için, tablodaki veriler 2023 yılı aylık gelirlere göre uyarlanmıştır.

Görüldüğü üzere, ÖG puanları aylık ortalama gelire göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. ($F_{(4,398)} = 4,381$; $p < 0,05$). ÖB puanları da aylık ortalama gelire göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. ($F_{(4,398)} = 4,084$; $p < 0,05$). EÖD puanları eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. ($F_{(4,398)} = 2,523$; $p < 0,05$). Bu sonuçlara göre $H_{3,e}$, $H_{4,e}$, $H_{5,e}$ hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 4.26).

ÖG puanlarındaki bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. ÖG Aylık Ortalama Gelir Post-Hoc LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken	(I) Aylık ortalama geliriniz	(J) Aylık ortalama geliriniz	Ort. Fark (I-J)	St. Hata	Sig.	Fark
ÖG	(1)	(2)	-,34526	,44613	,439	
		(3)	-,47472	,43876	,280	
		(4)	-,67750	,43876	,123	
		(5)	-,84537	,43488	,053	
	(2)	(1)	,34526	,44613	,439	
		(3)	-,12946	,15994	,419	
		(4)	-,33224*	,15994	,038*	
		(5)	-,50011*	,14897	,001*	
	(3)	(1)	,47472	,43876	,280	
		(2)	,12946	,15994	,419	
		(4)	-,20278	,13806	,143	
		(5)	-,37065*	,12518	,003*	
	(4)	(1)	,67750	,43876	,123	
		(2)	,33224*	,15994	,038*	4>2
		(3)	,20278	,13806	,143	
		(5)	-,16787	,12518	,181	
	(5)	(1)	,84537	,43488	,053	
		(2)	,50011*	,14897	,001*	5>2
		(3)	,37065*	,12518	,003*	5>3
		(4)	,16787	,12518	,181	

* $p < 0,05$

Not: 13.000 TL’den az (1), 13.000-18.000 TL (2), 18.001-25.000 TL (3), 25.001-30.000 TL (4), 30.000 TL üstü (5)

Bu test sonucunda, ÖG gruplarından aylık geliri 25.001-30.000 TL (4) olanlar ile 13.000-18.000 TL (2) olanlar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. 30.000 TL üstü (5) aylık gelirinin sırasıyla 13.000-18.000 TL (2) ve 18.001-25.000 TL (3) olanlar arasında yüksek anlamlı fark vardır (Tablo 4.27).

ÖB puanlarındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post-Hoc LSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış, sonuçlar Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. ÖB Aylık Ortalama Gelir Post-Hoc LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken	(I) Aylık ortalama geliriniz	(J) Aylık ortalama geliriniz	Ort. Fark (I-J)	St. Hata	Sig.	Fark
ÖB	(1)	(2)	-,54760	,36399	,133	
		(3)	-,47125	,35798	,189	
		(4)	-,73028*	,35798	,042*	
		(5)	-,80555*	,35481	,024*	
	(2)	(1)	,54760	,36399	,133	
		(3)	,07635	,13049	,559	
		(4)	-,18268	,13049	,162	
		(5)	-,25795*	,12154	,034*	
	(3)	(1)	,47125	,35798	,189	
		(2)	-,07635	,13049	,559	
		(4)	-,25903*	,11264	,022*	
		(5)	-,33430*	,10213	,001*	
	(4)	(1)	,73028*	,35798	,042*	4>1
		(2)	,18268	,13049	,162	
		(3)	,25903*	,11264	,022*	4>3
		(5)	-,07527	,10213	,462	
	(5)	(1)	,80555*	,35481	,024*	5>1
		(2)	,25795*	,12154	,034*	5>2
		(3)	,33430*	,10213	,001*	5>3
		(4)	,07527	,10213	,462	

* p<0,05

Not: 13.000 TL'den az (1), 13.000-18.000 TL (2), 18.001-25.000 TL (3), 25.001-30.000 TL (4), 30.000 TL üstü (5)

Test sonucuna göre, ÖB gruplarından aylık geliri 25.001-30.000 TL (4) ile 13.000 TL'den az (1) olan, yine aylık geliri 25.001-30.000 TL (4) olan ile 18.001-25.000 TL (3) arasında anlamlı fark vardır. Ayrıca 30.000 TL üstü (5) aylık gelirininki sırasıyla 13.000 TL'den az (1), 13.000-18.000 TL (2), 18.001-25.000 TL (3) arasında yüksek anlamlı fark vardır (p<0,05) (Tablo 4.28).

Tablo 4.29. EÖD Aylık Ortalama Gelir Post-Hoc LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken	(I) Aylık ortalama geliriniz	(J) Aylık ortalama geliriniz	Ort. Fark (I-J)	St. Hata	Sig.	Fark
EÖD	(1)	(2)	-,08830	,50829	,862	
		(3)	-,55833	,49990	,265	
		(4)	-,57049	,49990	,254	
		(5)	-,54966	,49548	,268	
	(2)	(1)	,08830	,50829	,862	
		(3)	-,47003*	,18223	,010*	
		(4)	-,48218*	,18223	,008*	
		(5)	-,46136*	,16972	,007*	
	(3)	(1)	,55833	,49990	,265	
		(2)	,47003*	,18223	,010*	3>2
		(4)	-,01215	,15730	,938	
		(5)	,00867	,14262	,952	
	(4)	(1)	,57049	,49990	,254	
		(2)	,48218*	,18223	,008*	4>2
		(3)	,01215	,15730	,938	
		(5)	,02082	,14262	,884	
	(5)	(1)	,54966	,49548	,268	
		(2)	,46136*	,16972	,007*	5>2
		(3)	-,00867	,14262	,952	
		(4)	-,02082	,14262	,884	

* p<0,05

Not: 13.000 TL'den az (1), 13.000-18.000 TL (2), 18.001-25.000 TL (3), 25.001-30.000 TL (4), 30.000 TL üstü (5)

Farkın EÖD'nin hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post-Hoc LSD çoklu karşılaştırma testi Tablo 4.29'da gösterilmektedir. Test sonucuna göre, EÖD gruplarından aylık geliri 18.001-25.000 TL (3) ile 13.000-18.000 TL (2) arasında yüksek anlamlı fark vardır. Aylık gelir 25.001-30.000 TL (4) olan ile 13.000-18.000 TL (2) arasında yüksek anlamlı fark vardır. 30.000 TL üstü (5) aylık geliri olan ile 13.000-18.000 TL (2) arasında yüksek anlamlı fark vardır (p<0,05).

Tablo 4.30. ÖG, ÖB ve EÖD Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Meslekte Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Varyans	Kareler toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark	
ÖG	1-3 yıl (1)	63	3,59	0,91	Gruplar Arası	1,815	4	0,454	0,477	0,752	-
	4-6 yıl (2)	59	3,69	0,95	Gruplar İçi	378,352	398	0,951			
	7-9 yıl (3)	72	3,53	0,90	Toplam	380,166	402				
	10-15 yıl (4)	119	3,52	1,00							
	16yıl üstü (5)	90	3,66	1,04							
ÖB	1-3 yıl (1)	63	3,16	0,77	Gruplar Arası	7,625	4	1,906	3,100	0,016*	5>1
	4-6 yıl (2)	59	3,45	0,63	Gruplar İçi	244,713	398	0,615			
	7-9 yıl (3)	72	3,45	0,71	Toplam	252,338	402				
	10-15 yıl (4)	119	3,38	0,86							
	16yıl üstü (5)	90	3,60	0,81							
EÖD	1-3 yıl (1)	63	2,27	1,04	Gruplar Arası	11,075	4	2,769	2,327	0,056	-
	4-6 yıl (2)	59	2,60	1,08	Gruplar İçi	473,588	398	1,190			
	7-9 yıl (3)	72	2,63	1,13	Toplam	484,662	402				
	10-15 yıl (4)	119	2,29	1,11							
	16yıl üstü (5)	90	2,23	1,06							

* p<0,05.

ÖG, ÖB ve EÖD puanlarının meslekte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.30'da verilmiştir. Buna göre, ÖG puanları ($F_{(4,398)} = 0,477$; $p < 0,05$) ve EÖD puanları ($F_{(4,398)} = 2,327$; $p < 0,05$) meslekte çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu sonuçlara göre $H_{3,f}$ ve $H_{5,f}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak ÖB puanları ($F_{(4,398)} = 3,100$; $p < 0,05$) da meslekte çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuca göre $H_{4,f}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.31'de farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4.31. Meslekte Çalışma Süresinin Post-Hoc Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Eğitim Durumunuz	Ort. Fark (I-J)	St. Hata	Sig.	Fark
ÖB	1-3 yıl (1)	4-6 yıl (2)	-,29692	,14206	0,360	
		7-9 yıl (3)	-,28981	,13527	0,334	
		10-15 yıl (4)	-,21799	,12217	0,528	
		16yıldanfazla (5)	-,44296*	,12881	0,020*	5>1
	4-6 yıl (2)	1-3 yıl (1)	,29692	,14206	0,360	
		7-9 yıl (3)	,00711	,13770	1,000	
		10-15 yıl (4)	,07893	,12485	0,982	
		16yıldanfazla (5)	-,14604	,13135	0,872	
	7-9 yıl (3)	1-3 yıl (1)	,28981	,13527	0,334	
		4-6 yıl (2)	-,00711	,13770	1,000	
		10-15 yıl (4)	,07183	,11707	0,984	
		16yıldanfazla (5)	-,15315	,12398	0,822	
	10-15(4)	1-3(1)	,21799	,12217	0,528	
		4-6(2)	-,07893	,12485	0,982	
		7-9(3)	-,07183	,11707	0,984	
		16yıldanfazla (5)	-,22497	,10954	0,379	
16 yıldan fazla (5)	1-3(1)	,44296*	,12881	0,020*	5>1	
	4-6(2)	,14604	,13135	0,872		
	7-9(3)	,15315	,12398	0,822		
	10-15(4)	,22497	,10954	0,379		

* p<0,05.

Post-Hoc Scheffe testi sonucunda farkın 16 yıldan uzun süre çalışan ile mesleğe yeni başlayan 1-3 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. 16 yıldan uzun süre çalışanların örgütsel bağlılıkları 1-3 yıl arası çalışanlardan anlamlı olarak yüksektir (p<0,05).

4.8. Araştırmaya Ait Hipotez Özetleri

Bu araştırmada test edilen hipotezler ve analizler sonucunda kabul edilme veya edilmeme durumları Tablo 4.32’de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

H₁:	Banka çalışanlarının örgütsel güven algıları ile EÖD arasındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır.	Kabul
H_{1.a}:	Örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{1.b}:	Örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{1.c}:	Örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₂:	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve EÖD arasındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlıdır.	Kabul
H_{2.a}:	Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{2.b}:	Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile EÖD arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{2.c}:	Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile EÖD arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₃:	Banka çalışanlarının örgütsel güven algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{3.a}:	Örgütsel güven algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{3.b}:	Örgütsel güven algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{3.c}:	Örgütsel güven algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{3.d}:	Örgütsel güven algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{3.e}:	Örgütsel güven algıları ile gelir değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H_{3.f}:	Örgütsel güven algıları ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H₄:	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{4.a}:	Örgütsel bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H_{4.b}:	Örgütsel bağlılık algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{4.c}:	Örgütsel bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{4.d}:	Örgütsel bağlılık algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{4.e}:	Örgütsel bağlılık algıları ile aylık ortalama gelir değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H_{4.f}:	Örgütsel bağlılık algıları ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H₅:	Banka çalışanlarının EÖD algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{5.a}:	EÖD algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{5.b}:	EÖD algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{5.c}:	EÖD algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H_{5.d}:	EÖD algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H_{5.e}:	EÖD algıları ile gelir değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H_{5.f}:	EÖD algıları ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret

4.9. Benzer Çalışmaların Değerlendirilmesi

Örgütsel davranış literatüründe örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramlarıyla ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Literatürde aynı zamanda, örgütlerde rastlanan etik olmayan davranışlarla ilgili de birçok araştırma yer almaktadır. Ancak etik olmayan davranışların çalışanlar tarafından örgüt yararı düşüncesi ile bilinçli bir şekilde yapılmasını ifade eden EÖD'nin bağımlı değişken olarak incelendiği ulusal ve uluslararası çapta yapılan araştırmalardan ilki Umphress'in 2003 tarihli doktora tezi ve 2010 yılında Umphress ve arkadaşları tarafından yayınlanan makaledir. Dolayısıyla bu konuda yapılan nicel araştırmalarla literatür gelişmeye devam etmektedir.

EÖD ile ilgili yapılan çalışmalar; Örgütsel özdeşleşme (Umphress ve arkadaşları, 2010), Etik liderlik (Miao ve diğerleri, 2012), Dönüşümcü liderlik (Effelsberg ve diğerleri, 2014), Psikolojik sahiplenme (Karadal ve Akyazı 2015), Duygusal bağlılık (Matherne ve Litchfield, 2012; Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017), Psikolojik Yetkilendirme (Lee ve diğerleri, 2017), Ahlâkî kimlik ve Makyavelizm (Coşkun, 2017), Bağlamsal performans (Karagöz, 2018), Yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal bağlılık (Baba, 2020), Duygusal bulaşıcılığın düzenleyicilik rolü (Gürsoy ve diğerleri, 2021), Örgütsel özdeşleşme (Doğan, 2022) ve Kişilerarası güven (Entringer, 2023) gibi kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Matherne ve Litchfield'in (2012), duygusal bağlılık ile EÖD arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, bir üniversite kasabasında restoran sektöründe çalışan ve çoğunluğunu öğrencilerin oluşturduğu bir gruba anket uygulanmıştır. Bu araştırmada duygusal bağlılığın EÖD üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde Ebrahimi ve Yurtkoru (2017: 291) da çalışmalarında duygusal bağlılığın EÖD ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir diğer çalışma Baba (2020), araştırmasında çalışanların EÖD'ye eğilimli olduğu ve çalışanların duygusal bağlılığı ile EÖD arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Ulaştıkları sonuç bu araştırmanın *H_{2.a} hipoteziyle örtüşmektedir*. Bu araştırmada ÖB alt boyutu *duygusal bağlılık* ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönlü ($r = 0,285$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yani *duygusal bağlılık* arttıkça *etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarda* da artış olmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kurumlarına duygusal bağlılıkları ne kadar fazla ise EÖD'ye yönelmeleri o kadar fazla olduğu gözlemlenmiştir. Fakat yukarıda söz edilen üç çalışmanın hipotezleriyle bu çalışmanın

hipotezleri benzeşirken, Lee ve diğerleri (2017: 114), çalışmalarında örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile EÖD arasında anlamlı ilişki bulamamışlardır. Bu sonuç bu araştırmanın *H_{2.a} hipoteziyle örtüşmemektedir.*

Gürsoy ve diğerleri (2021), çalışmalarında yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel bağlılık ve EÖD ile ilişkisi incelemiştir. Örgütsel güvenin alt boyutu yöneticiye duyulan güvenin EÖD'yi olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç araştırmanın *H_{1.a} hipoteziyle örtüşmektedir.* Bu çalışmada yöneticiye güvenin EÖD ile ilişkisi incelenmiştir. *Yöneticiye* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$), pozitif yönlü ($r=0,330$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre kurulan ve kabul edilen hipotezle benzerlik göstermektedir. Kurum içerisinde yöneticiye duyulan güvenin artmasıyla EÖD'ye yönelme de artmaktadır.

Entringer'in (2023: 45) araştırmasında ise katılımcıların kişilerarası güveni ile EÖD arasındaki ilişki incelenmiştir. Kişilerarası güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların EÖD'ye yönelme eğilimi yüksek iken, kişilerarası güvenin düşük olduğu durumlarda EÖD eğilimi de düşük olmaktadır. Entringer'in ulaştığı bu sonuç bu araştırmanın *H_{1.b} hipoteziyle örtüşmektedir.* Bu çalışmada da *çalışma arkadaşlarına* güven ve EÖD arasında ilişki incelenmiş ve anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,297$) ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurulan hipotez kabul edilmiştir. Buna göre çalışma arkadaşlarına duyulan güven arttıkça EÖD'ye yönelme eğilimleri artmaktadır.

Özetlemek gerekirse, daha önce yapılan çalışmalarda, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve duygusal bağlılık gibi olumlu kavramlar ile EÖD ilişkisi araştırılmıştır. Nicel araştırmalarda bulunması gerekli olan teorik temele uygun şekilde, bir çalışanın örgüt yararı amacıyla etik olmayan bir davranışı gerçekleştirmesi, bu olumlu algılar sonucunda olacaktır. Bu çalışma da bu teorik temelden hareketle örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları ile EÖD arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Ancak *bu çalışmanın önceki çalışmalardan farkı*, duygusal bağlılık veya yöneticiye güven gibi belli bir alt boyutu değil, bütün alt boyutlarıyla birlikte örgütsel güven ve bağlılığın EÖD ile ilişkisinin araştırılmasıdır. Hatta çalışmada örgütsel güven ve bağlılığın birlikte EÖD üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler ile ÖG, ÖB ve EÖD arasında anlamlı farklılık olup olmadığının üzerinde de durulmuştur. Bu sebeple daha geniş bir analiz ve değerlendirme imkânı elde edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her alanda dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler olsa da çalışma hayatında insan unsuru önemini korumaktadır. İşlerin yürümesi ve çalışma hayatında başarılı örgütlerin olabilmesi için çalışanların performansı ve motivasyonu önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel güven ve bağlılık algılarının motivasyonlarını etkilediği bilinmektedir. Örgütlerde çalışanların güven ve bağlılık algılarının kişisel performansları, örgütsel verimliliği, işten ayrılma eğilimini, aidiyet duygusunu, iş tatminini, problemlerin çözümü, iletişim ve bilgi paylaşımı gibi davranışları etkilediğine dair birçok çalışma bulunmaktadır.

Çalışanların örgüte güven duyması, bağlılık duyguları ile iş yerini sahiplenmesi gibi olumlu davranışların yanı sıra, iş hayatında çalışanların kurallara uymadığı ve etik dışı davranışlara yöneldiği örneklerle de karşılaşmaktadır. Bu etik dışı davranışlar bazen çalışanların kendi hatalı işlemlerini gizlemek, olumsuz bir durumdan kendilerini kurtarmak için yapılabildiği gibi bir haksız menfaat ve kazanç sağlamak için de yapılabilmektedir. Bu anlamda usulsüz ve kurallara aykırı işlemlerin, etik dışı davranışların geçmişi oldukça eskidir. Ancak etik olmayan bir davranışın aynı zamanda örgüte yarar sağlaması veya zarar görmemesi düşüncesi ile yapılması nispeten daha yeni bir inceleme alanıdır.

Bir çalışanın örgütü yararına, kurallara ve normlara aykırı olan, etik dışı bir davranışa yönelmesi için, çalışanın iş arkadaşlarına, yöneticilerine veya genel olarak kurumuna güvenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, bu etik olmayan davranışlara yönelmesi için çalışanın örgütüne bağlılık duyması gerekmektedir. Bu bağlılık iş tatmini, özdeşleşme, kişisel yeterlilik duygusu gibi çalışanın duygusal bağlılığı ile olabileceği gibi iş yerinden ayrılmanın getireceği maliyetlerin göze alınamaması anlamına gelen devam bağlılığı da olabilmektedir. Bunun yanı sıra sadakat, adanmışlık, ahlaki yükümlülük ve minnet duygularını yansıtan normatif bir bağlılık da olabilmektedir. Çalışanların etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara başvurmalarında örgütsel güven ve bağlılık algılarının etkili olduğu düşüncesi, bu çalışmanın teorik dayanağını oluşturmaktadır.

Literatürde, bu çalışmadaki bağımsız değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın farklı değişkenlerle ilişkilendirildiği, hatta başka kavramların (değişkenlerin) EÖD'ye etkilerini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Yukarıda ayrıntıları verildiği gibi,

(örgütsel güvenin alt boyutları olan) yöneticiye güven ve kişiler arası güvenin EÖD'ye etkisini araştıran iki çalışmaya rastlanmıştır. Yine örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın EÖD'ye etkisini araştıran dört çalışmaya ulaşılmıştır. Literatürde bu çalışmanın başlığıyla birebir örtüşen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın özgün olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada EÖD'nin belirleyici etkeni olarak çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları olduğu önerilmektedir. Çalışmada öncelikle örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar hakkında teorik bilgiler sunulmuştur. Bu teorik bilgilerin ampirik verilerle desteklenmesi için alan araştırması yapılmıştır. Bu amaçla, araştırmada veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmıştır. Konya'da faaliyet gösteren bankaların çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket yoluyla elde edilen bulgular düzenlenerek IBM SPSS ve IBM AMOS programlarında değerlendirilip analiz edilmiştir. Uygulanan analizlerin bulguları ve sonuçları şöyle özetlenebilir:

Ankete katılan 403 banka çalışanının demografik bilgilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, katılımcıların %62,5'inin erkek, %37,5'inin kadın çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların %70,5'inin medeni durumu evlidir. Demografik bilgilerin en fazla değerlere sahip sonuçlarına bakıldığında %25,3'ü 36-40 yaş aralığında, eğitim durumu %70,2 lisans düzeyindedir. Katılımcıların %37'si 30.000 TL'den fazla gelir düzeyine sahiptir. Çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların %38,7'sinin bulunduğu şubede 1-3 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Toplam çalışma süreleri baz alındığında ise katılımcıların %29,5'inin 10-15 yıldır bu sektörde çalıştığı gözlemlenmektedir. Ayrıca ankete katılanların %20,8'inin servis görevlisi, %22,6'sının yönetici yardımcısı ve %23,1'inin yönetici pozisyonlarında çalıştığı görülmektedir.

Araştırma sürecinde kullanılması gereken testlerin niteliğine karar verebilmek için öncelikli olarak normallik analizi yapılmış ve normallik değerleri sağlandığı için araştırmada *parametrik testler* uygulanmıştır.

ÖG, ÖB ve EÖD ölçeğinin yapı geçerliğini tespit etmek ve faktör yapılarını ortaya koymak amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Analizde faktör yükü 0,40 olarak alınmıştır ve faktör dağılımına uygun olmayan ve binişik maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi ile elde edilen faktör çözümleri sonucunda,

ölçeklerin teoriye uygun olduğu, elde edilen verileri ölçtükleri ve sosyal bilimlerde yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Sonrasında ÖG, ÖB ve EÖD ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA kapsamında modelin tanımlanması için AFA'dan elde edilen faktörler, gizil değişkenler, faktörleri oluşturan tanımlanmış ve "IBM AMOS 26" ortamında bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. DFA için çizilen başlangıç modelinin yeterli uyum göstermediği görüldüğü için model iyileştirme adımları denenmiştir. Öncelikle maddelerin faktör yükleri 0,50'den küçük olan her bir faktör yükü ölçekten çıkarılmıştır. *Daha sonraki tüm analizlerden bu maddeler çıkarılarak devam edilmiştir.* Araştırma analizi kapsamında kullanılan ölçeklere ait uyum indeksleri mükemmel uyum ile kabul edilebilir uyum arasında çıkmıştır.

Ölçek güvenilirliğini tespit etmek amacıyla ÖG, ÖB ve EÖD ölçeklerinin ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha (α) değerleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, hem AFA ve DFA yapılmadan önce hem de bu faktör analizleri yapıldıktan yani bazı maddeler çıkartıldıktan sonra güvenilir bir ölçüm aracı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımsız değişkenlerden biriyle bağımlı değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. ÖG ve alt boyutları ile EÖD arasındaki ilişkilere dair hipotezler test edilmiştir. Değişkenler arasında normal dağılım olduğu için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Bulgulara göre örgütsel güven ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$), pozitif yönlü ($r = 0,352$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre *H₁ hipotezi kabul edilmiştir.* Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %12,40'tır. Yani EÖD'nin %12,40'ı örgütsel güvenden kaynaklanıyor olabilir. *Yöneticiye* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$), pozitif yönlü ($r = 0,330$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre *H_{1.a} hipotezi kabul edilmiştir.* *Çalışma arkadaşlarına* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönlü ($r = 0,297$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre *H_{1.b} hipotezi kabul edilmiştir.* *Örgüte* güven ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönlü ($r = 0,298$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre *H_{1.c} hipotezi kabul edilmiştir.*

ÖB ve alt boyutları ile EÖD arasındaki ilişkilere dair hipotezler test edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve EÖD arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi bulgularına göre ÖB ve EÖD arasında anlamlı ($p < 0,05$), pozitif ($r = 0,363$) ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yani örgütsel bağlılık arttıkça EÖD da artmaktadır. Bu

bulgulara göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %13,17 olup, EÖD'nin %13,17'u örgütsel bağlılıktan kaynaklanıyor olabilir. *Duygusal bağlılık* ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,285$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre $H_{2.a}$ hipotezi kabul edilmiştir. *Devam bağlılığı* ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ($r=0,110$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre $H_{2.b}$ hipotezi kabul edilmiştir. *Normatif bağlılık* ve EÖD arasında anlamlı ($p<0,05$), pozitif yönlü ($r=0,421$) ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre $H_{2.c}$ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile EÖD arasında anlamlı ve pozitif yönlü olmasına rağmen düşük düzeyde ilişkili olduğu, normatif bağlılığın ise diğerlerine göre daha yüksek ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini araştırmak için yapılan regresyon analizine göre ÖG alt boyutları ile EÖD regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır. Modelde bağımsız değişkenlerden örgütsel güven ve alt boyutları ile bağımlı değişken EÖD'nin varyansın %13'ünü açıkladığı görülmektedir. Modele göre, *çalışma arkadaşlarına* güvenin EÖD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. *Yöneticiye* güven ve *örgüte* güvenin EÖD üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlıdır. Çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, örgüte güvenin diğer faktörlere göre EÖD üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yani çalışanların yöneticilerden veya iş arkadaşlarından ziyade bir kurum olarak örgüte güven algılarının görece daha yüksek çıkması çalışmanın dayandığı teorik temellerle uyumaktadır. Kişilerden çok kurumsal yapıya ve sisteme güvenmek daha rasyonel olarak değerlendirilebilir.

ÖB alt boyutları ile EÖD çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır. Modelde bağımsız değişken örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile bağımlı değişken EÖD'nin varyansın %17,6'sını açıkladığı görülmektedir. Regresyon modeline göre, normatif bağlılığın EÖD üzerinde pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının ise EÖD üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde ise normatif bağlılığın diğer faktörlere göre EÖD üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmini, özdeşleşme, kişisel yeterlilik duygusu gibi duygusal bağlılık algılarından ve iş yerinden ayrılmanın getireceği maliyetlerin göze alınamaması anlamına gelen devam bağlılığı

algılarından daha fazla, sadakat, adanmışlık, ahlaki yükümlülük ve minnet duygularını yansıtan *normatif bağlılık* algılarının daha yüksek çıkması çalışmanın teorik temelleriyle örtüşmektedir. Çünkü normatif bağlılık çalışanın değişme ihtimali bulunan duyguları sonucunda oluşan duygusal bağlılıktan, iş yerinde devam etme zorunluluğundan ve işten ayrılmanın maliyetlerinden kaçınmaktan doğan devam bağlılığından daha gerçek ve daha güçlü bir bağlılığı ifade etmektedir

Bu araştırmada demografik değişkenlere göre ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla kurulan hipotezler ilişkisiz örneklem t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan t-testine göre kadın ve erkeklerin ÖG ve EÖD puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Buna göre $H_{3.a}$ ve $H_{5.a}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak kadınların ve erkeklerin ortalama puanları ile ÖB puanları arasında anlamlı fark çıkmıştır. Buna göre erkeklerin ÖB puanları kadınlardan daha fazladır. Örgütsel bağlılıkta cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu yönündeki $H_{4.a}$ hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre yapılan t-testi sonucuna göre evli ve bekârların ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre $H_{3.b}$, $H_{4.b}$, $H_{5.b}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Yaş değişkeni için yapılan ANOVA analizine göre ÖG, ÖB ve EÖD puanları yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Buna göre $H_{3.c}$, $H_{4.c}$, $H_{5.c}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Eğitim düzeyi için yapılan ANOVA analizine göre ÖG ve ÖB puanları arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu bulgulara göre $H_{3.d}$ ve $H_{4.d}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak EÖD puanları eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bu bulgulara göre $H_{5.d}$ hipotezi kabul edilmiştir. Post-Hoc Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre söz konusu farkın lisans ve lisans üstü mezunları arasında olduğu tespit edilmiştir. Lisans üstü mezunlarının EÖD düzeyleri, lisans mezunlarından anlamlı olarak yüksektir. ÖG, ÖB ve EÖD puanları arasında aylık ortalama gelir düzeyi için yapılan ANOVA analizine göre ÖG, ÖB ve EÖD puanları aylık ortalama gelire göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuçlara göre $H_{3.e}$, $H_{4.e}$, $H_{5.e}$ hipotezleri kabul edilmiştir. ÖG, ÖB ve EÖD puanlarındaki bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu sonuca göre gelir düzeyi yüksek olanların gelir düzeyi düşük düzeyde olanlara göre örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve etik olmayan örgüt yanlısı davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ÖG, ÖB ve EÖD puanlarının meslekte çalışma süresi için

yapılan ANOVA analizine göre, ÖG puanları ve EÖD puanları meslekte çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu sonuçlara göre $H_{3,f}$ ve $H_{5,f}$ hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak ÖB puanları da meslekte çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuca göre $H_{4,f}$ hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucunda farkın 16 yıldan uzun süre çalışan ile mesleğe yeni başlayan 1-3 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. 16 yıldan uzun süre çalışanların örgütsel bağlılıkları 1-3 yıl arası çalışanlardan anlamlı olarak yüksektir.

Sürekli teknolojik gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında, insan faktörü hâlâ rekabeti etkileyen önemli unsurların başında gelmektedir. Örgütler insan kaynaklarının daha verimli olması, bireysel ve örgütsel performans düzeylerinin artması için, çalışanların örgütsel güven ve bağlılığını güçlendirmek durumundadır. Bunun için,

- Örgütte performans değerlendirme ve ödül sistemi, görev paylaşımı, terfi sistemi ve diğer özlük hakları gibi hususlarda adaletli bir yaklaşımın olması gerekmektedir.
- Ayrıca örgütte, çalışanlara iş tatmini, kendini gerçekleştirme, yetenek ve potansiyelini geliştirme, inisiyatif ve katılım gibi konularda fırsatlar sunulması önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgüt yararı amacıyla etik olmayan davranışlara yönelme oranlarını düşürmek için,

- Kurumsal yapı içinde örgütsel kuralların yanı sıra yasal düzenlemelerin, toplumsal norm ve kuralların, ahlâkî ilkelerin önemi vurgulanmalıdır.
- Aynı zamanda örgütsel karar ve uygulamalarda mümkün olduğunca katılımcı, özgür, şeffaf ve paylaşımcı ilkeler yaygınlaştırılmalıdır.

Volkswagen CEO'su tarafından karbon emisyon değerlerinin normal gösterilmesi ve Enron gibi büyük skandallardan sonra, işletme yönetimlerinin, çalışanları örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönelten faktörleri araştırmaları önem kazanmıştır. Örgütler, çalışanların örgütsel güven, bağlılık, aidiyet ve özdeşleşme gibi olumlu algılarının gelişmesi için olduğu kadar, örgüte fayda sağlama amacıyla etik olmayan davranışlara yönelme eğilimlerinin azalması için de çaba harcamalıdır.

Son olarak, 2010 yılında literatüre girmiş ve oldukça yeni bir kavram olan EÖD konusunda, örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerce yeni çalışmalar yapılması önerilebilir. Çalışanları EÖD'ye sürükleyen faktörleri anlayabilmek ve ortaya koyabilmek için, kavramın farklı örgütsel davranış ve tutumlarla ilişkisi üzerine, değişik sektörlerde uygulamaları içeren, yeni çalışmalar yapılması, teori ve uygulama için çok yararlı olacaktır.



KAYNAKÇA

- Abbaspour, H., Naghavi, M. S., Jafari, H. A., & Ghahroudi, M. R. (2021). Unethical Pro-Organizational Behavior - Conceptualization (systematic review approach). *Public Management Research, 13* (50), 57-91. <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.30190.4607>
- Abolarinwa, Shola T. (2016). Organization Trust, Affectivity, Knowledge Acquisition, As Factors Affecting Organizational Learning of Managers. *International Journal of Information Research and Review, 3* (1), 1625-1629.
- Ajzen, Icek (2005). *Attitudes, Personality and Behavior*. New York, USA: Open University Press.
- Ak, Murat (2017). Örgütsel Bağlılık ve Görevde Yükselme: Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevde Yükselmeye İlişkin Adalet Algılarının Bartın İli Örneğinde İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akıncı-Vural, Z. Beril & Gül, Coşkun (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1* (1), 61-87.
- Aksoy-Kürü, S. (2022). Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57* (1), 409-426.
- Allen, Natalie J. & John P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63* (1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, Natalie J. & John P. Meyer (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252–276.
- Altın-Gülova, Asena & Demirsoy, Özge (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal, 3* (3), 49-76.

- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sıgır, Ü., Yıldız, E. & Yüksel, A. (2022). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Arslan, Yahya (2009). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Asunakutlu, Tuncer (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1-17.
- Asunakutlu, Tuncer (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Atılğan, Semra & Kutvan, B. Ali (2017). *Örgütlerde Yöneltilik Etik ve Etik Yöneltilik*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Ay, Canan (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü. *Yöneltilik ve Ekonomi Dergisi*, 12 (2), 31-52
- Aydoğan, İsmail (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yöneltilikde Yeni Yaklaşımlar*, (Ed.: Hasan B. Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz), 390-419. Ankara: Pegem Akademi.
- Azim, Ahmad N. & Boseman, F. Glen (1975). An Empirical Assessment of Etzioni's Topology of Power and Involvement within A University Setting. *Academy of Management Journal*, 18 (4), 680-689.
- Baba, Âdem (2020). Yöneltilicilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü. *Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bagozzi, Richard. P. & Youjæ, Yi (1988). On The Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

- Balay, Refik (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltalılar, Tülin (2022). Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi. *Doktora Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bakan, İsmail (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Baş, Türker (2013). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Batmunkh, Munkhgerel (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, Thomas E. & Robert S. Billings (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 177–190. <https://doi.org/10.1002/job.4030140207>
- Becker, Thomas E. (2016). Multiple foci of workplace commitments. *The handbook of employee commitment*, (Ed.: John P. Meyer), 43-55. Northampton, MA: Elgar Publishing.
- Bidault, Francis (2012). *Managing Joint Innovation: How to Balance Trust and Control in Strategic Alliances*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Bingöl, Dursun (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blunch, Niels J. (2013). *Introduction to Structural Equation Modeling Using IBM SPSS Statistics and AMOS*. London, UK: Sage Publications.
- Brickley, James A.; Smith Jr, Clifford W. & Zimmerman, Jerold L. (2002). Business Ethics and Organizational Architecture. *Journal of Banking & Finance*, 26 (9), 1821–1835. [https://doi.org/10.1016/s0378-4266\(02\)00193-0](https://doi.org/10.1016/s0378-4266(02)00193-0)

- Brief, Arthur P.; Dukerich, Janet M., & Doran, Lucinda J. (1991). Resolving Ethical Dilemmas in Management: Experimental Investigations of Values, Accountability, and Choice. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (5), 380–396.
- Browne, Michael W. & Cudeck, Robert (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21 (2), 230-258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Bryant, Will & Merritt, Stephanie M. (2021). Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. *Journal of Business Ethics*, 168 (2), 777–793. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Bolat, Oya İ. & Bolat, Tamer (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Buchanan, Bruce (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Burnett, Emily A. (2017). Bad Behavior with Good Intentions: The Role of Organizational Climate in Unethical Pro-Organizational Behavior. *Master Thesis*. USA: Clemson University.
- Bülbül, Aslıhan (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Şener (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Şener (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byars, Stephen M. & Stanberry, Kurt (2018). *Business Ethics*. Houston, Texas, USA: Open-Stax.

- Byrne, Barbara M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos, Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York, USA: Routledge.
- Cengiz, Aytül A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihangiroğlu, Necmettin (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52, 82-90.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101 (8), 1082–1096. <https://doi.org/10.1037/apl0000111>
- Chen, Xiaofan & Sun, Chengchao (2019). The Effect of Internal Trust on the Participation Willingness of Farmers’ Professional Cooperatives Members. *Open Journal of Social Sciences*, 7 (8), 325-333. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.78023>
- Cheng, Yuqiu & Stockdale, Margaret S. (2003). The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 465–489. [https://doi:10.1016/s0001-8791\(02\)00063-5](https://doi:10.1016/s0001-8791(02)00063-5)
- Colquitt, Jason A.; Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Colquitt, Jason A.; Scott, Brent A., & LePine, Jeffery A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Coşkun, Ahmet & Ülgen, Beliz (2017). Örgüt Yararına Ahlâkî Olmayan Davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10 (2), 177-201.
- Cummings, Larry L. & Bromiley, Philip (1996). The Organization Trust Inventory: Development and Validation. *Trust in Organizations*, (Ed.: R. Kramer & T. R. Tyler), 302-330. Thousand Oaks, Ca., USA: SAGE Publications.

- Çakır, Abdullah (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çankır, Bilal (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (GELİŞİM-UWE 2019 Özel Sayısı), 155-177.
- Çelik, H. Eray & Yılmaz, Veysel (2016). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dağlı, Abidin; Elçiçek, Zakir & Han, Bünyamin (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1765-1777.
- DeCotiis, Thomas. A. & Summers, Timothy P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445–470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>
- Demircan, Nigâr & Ceylan, Adnan (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Abdullah (2022). Mesleki Tatmin Düzeyinin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mali Hizmetler Uzmanlığı Kariyer Mesleği Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Yavuz (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.
- Demirtaş, Özgür (2013). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Doktora Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dessler, Gary (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *Academy of Management Perspectives*, 13 (2), 58–67. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899549>

- Diken, Ahmet & Erdirençelebi, Meral (2015). İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi. *Değerler Bilançosu, Felsefe, Sosyoloji, Kamu, Eğitim* (Ed.: H. Hüseyin Bircan & Bülent Dilmaç), 213-247. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Dou, K., Chen, Y., Lu, J., Li, J. & Wang, Y. (2019). Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-Organizational Behaviours? Testing A Moderated Mediation Model. *International Journal of Psychology*, 54 (6), 766-774. <https://doi.org/10.1002/ijop.12528>
- Durna, Ufuk & Eren, Veysel (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210–219.
- Dursun, Yunus & Kocagöz, Elif (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. & Harquail, Celia V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2) 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Ebrahimi, Nabiallah & Yurtkoru, E. Serra (2017). The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4 (3), 287-295. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.706>
- EDMER (2012). *Genlerin Gözüyle Etik*. Etik Değerler Merkezi Derneği. <https://www.edmer.org.tr/assets/file/9b92c652-296a-4ea2-9d8b-650206377e05.pdf>, Erişim Tarihi: 05.06.2021.
- Effelsberg, David; Solga, Marc & Gurt, Jochen (2013). Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for The Benefit of The Company: A Two-Study Investigation. *Journal of Business Ethics*, 120 (1), 81–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Eğilmezkol, Güneş (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eisenberger, Robert; Huntington, Robin; Hutchison, Steven & Sowa, Debora (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ekinci, Kadir (2006). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekiz, Durmuş (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, F. Burcu & Sökmen, Alptekin (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.
- Entringer, Stephanie (2023). The Relationship Between Interpersonal Trust and Unethical Pro-Organizational Behavior in Higher Education Faculty and Staff. *Doctoral Dissertation*. Nebraska, USA: Clarkson College.
- Field, Andy (2009). *Discovering Statistics Using Spss*. London, UK: Sage Publications.
- Fornell, Claes & Larcker, David F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39-50.
- Frederickson, H. George & Walling, J. David (2000). Research and Knowledge in Administrative Ethics. *Handbook of Administrative Ethics* (Ed.: Terry L. Cooper), 37-58. New York, USA: Marcel Dekker Publishing.
- Froelich, Kristina S. & Kottke, Janet L. (1991). Measuring Individual Beliefs about Organizational Ethics, *Educational and Psychological Measurement*, 51, 377–383.
- Galford, Robert M. & Drapeau, A. Seibold (2003). The Enemies of Trust, *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- George, Darren & Mallery, Paul (2022). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. New York, USA: Routledge.
- George, Jennifer M. & Gareth, Jones. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

- Gilbert, Jacqueline A. & Tang, T. Li-Ping (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321–338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Güçlü, Hatice (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, Nezahat (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 147-159.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56.
- Güllüoğlu, Özlem (2006). Halkla İlişkiler Mesleğinde Etik Anlayışı. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21.Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler (27-28 Nisan 2006, Kocaeli)*, 145-165.
- Gündoğan, Tamer (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait & Şahin, Faruk (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, Sait (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, Ali; Köksal, Kemal, & Topçu, Mustafa K. (2021). Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Belirleyicileri: Duygusal Bulaşıcılığın Düzenleyicilik Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 163-180. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.713719>.
- Hosain, Sajjad (2021). Unethical Pro-Organizational Behavior: A Review of Existing Literature. *Organizational Psychology*, 11 (1), 152–161.
- Hosain, Sajjad. (2019). Unethical Pro-organizational Behavior: Concepts, Motives and Unintended Consequences. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 15 (4), 133 –137.

- Hosmer, Larue T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379–403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>
- Hrebiniak, Lawrence G. & Alutto, Joseph A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Hu, Li-tze & Bentler, Peter M. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hutcheson, Graeme D. & Sofroniou Nick (1999). *The Multivariate Social Scientist Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London, UK: Sage Publications.
- İçerli, Leyla (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- Ilie, Alexandra (2012). Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions. *Doctoral Thesis*. Florida, USA: University of South Florida.
- Isaac, Robert G. & Pitt, Douglas C. (2001). Organizational Culture: It's Alive! It's Alive! But There's No Fixed Address!. *Handbook of Organizational Behavior*, (Ed.: Robert T. Golembiewski), 113-144. New York, USA: Marcel Dekker Publishing.
- İslamoğlu, Güler; Birsal, Melek & Börü, Deniz (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İşcan, Ömer F. & Sayın, Ufuk (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert & Matteson, Michael T. (2014). *Organizational Behavior and Management*. New York, USA: McGraw-Hill.

- İyigün, N. Öykü (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Johnson-George, Cynthia & Swap, Walter C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in A Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), 1306–1317. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1306>
- Judge, Timothy A. & Kammeyer-Mueller, John D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kaiser, Henry F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kanten, Pelin (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Doktora Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, Rosabeth M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kaplan, Çetin (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 343-355.
- Karadal, Himmet & Akyazı, Turgut E. (2015). Psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 111-116.
- Karahan, Atilla (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.

- Karcioğlu, Fatih; Timuroğlu, M. Kürşat, & Çınar, Orhan (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20 (63), 59-76.
- Kelman, Herbert C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kline, Rex B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, USA: The Guilford Press.
- Koç, Hakan (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, Hakan & Yazıcıoğlu, İrfan (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçak, Hakan (2019). Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Koçel, Tamer (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lee, Allan; Schwarz, Gary; Newman, Alexander & Legood, Alison (2017). Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, 154 (1), 109-126.
- Liou, Shwu-Ru (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *In Nursing forum*, 43 (3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Liou, Shwu-Ru & Grobe, Susan J. (2008). Perception of Practice Environment, Organizational Commitment, and Intention to Leave Among Asian Nurses Working in U.S. Hospitals. *Journal for Nurses in Staff Development*, 24(6), 276–282.
- MacCallum, Robert C.; Browne, Michael W. & Sugawara, Hazuki M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling”, *Psychological methods*, 1(2), 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.1.2.130>

- Marsh, Robert M. & Mannari, Hiroshi (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative science quarterly*, 22 (1), 57-75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Marşap, Beyhan; Elitaş, Bilge L.; Yanık, Zeki, & Altınay, Ayşenur T. (2018). Denetime Ahlak Felsefesi Penceresinden Bir Bakış, Etik Değerler ve Faydacılık Çatışması Üzerine Bir İnceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Özel Sayı. 20. 897- 910.
- Maslach, Christina; Schaufeli, Wilmar B. & Leiter, Michael P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.
- Matherne, Curtis F. & Shanan R. Litchfield (2012). Investigating The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (5), 35-46.
- Mathieu, John E., & Zajac, Dennis M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, Roger C.; Davis, James H., & Schoorman, F. David (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Meyer, John P. (2009). Commitment in a Changing World of Work. *Commitment in Organizations*, (Ed.: Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer), 37-68. London, UK: Routledge.
- Meyer, John, P. & Allen, Natalie J. (1984). Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, John, P. & Allen, Natalie J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)

- Meyer, John, P. & Allen, Natalie, J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J., & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, John P.; Irving, P. Gregory, & Allen, Natalie J. (1998). Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 29-52.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2012). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? *Journal of Business Ethics*, 116 (3), 641–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- Mishra, Jitendra & Morrissey, Molly A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443–486. <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Mishra, Jitendra & Morrissey, Molly A. (2000). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Seidman Business Review*, 6 (1), 14-15.
- Mishra, Aneil K. (1992). *Organizational Responses to Crisis: The Role of Mutual Trust and Top Management Teams. Doctoral Dissertation*. California, USA: University of San Diego.
- Mishra, Aneil K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (Ed.: R. M. Kramer & T. R. Tyler), 261-287. Thousand Oaks, Ca., USA: SAGE Publications.
- Mishra, Madhurima; Ghosh, Koustab & Sharma, Dheeraj (2021). Unethical Pro-organizational Behavior: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w>.

- Molinsky, Andrew & Margolis, Joshua (2005). Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations. *Academic Management Review*, 30 (2), 245–268.
- Morrison, Elizabeth W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, 32, 5–28.
- Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. (1982), Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press.
- Nakip, Mahir ve Yaraş, Eyyup (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nielsen, Richard P. (2019). How Can Observers Effectively and Safely Engage with Unethical Organizational Behaviors? *Business Ethics* (Ed.: David M. Wasieleski and James Weber), 211–237. Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Obeng, Kofi & Ugboro, Isaiah (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *In Journal of the Transportation Research Forum*, 42 (2), 83-98.
- O'Reilly, Charles A. & Chatman, Jennifer (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- O'Reilly, Charles (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Örselli, Erhan (2015). Yönetmelik Etik Değerler: Kavramsal Bir Analiz. *Değerler Bilançosu, Felsefe, Sosyoloji, Kamu, Eğitim*, (Ed.: H. Hüseyin Bircan & Bülent Dilmaç), 121-142. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Özer, Niyazi; Demirtaş, Hasan; Üstüner, Mehmet & Cömert, Melike (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103–124.

- Öztürk, Çiğdem & Aydın, Bahri (2012). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 485-504.
- Penley, Larry E. & Gould, Sam (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Porter, Lyman W.; Steers, Richard M., Mowday Richard T., & Boulian, Paul V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Randall, Donna M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12 (3), 460-71. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306561>
- Reichers, Arnon E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Rimal, Rajiv N. & Real, Kevin (2003). Understanding the Influence of Perceived Norms on Behaviors. *Communication Theory*, 13 (2), 184-203. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2003.tb00288.x>
- Robbins, Stephen P.; Decenzo, David A. & Coulter, Mary (2013). *Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Schoorman, F. David; Mayer, Roger C. & Davis, James H. (2016). Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation. *Journal of Trust Research*, 6 (1), 76-90. <https://doi.org/10.1080/21515581.2016.1153479>

- Schoorman, F. David; Mayer, Roger C. & Davis, James H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schermelleh-Engel, Karin; Moosbrugger, Helfried & Müller, Hans (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Shuck, Brad & Wollard, Karen (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of The Foundations. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 89-110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Sıgı, Ünal (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Sims, Ronald R. (2017). *A Contemporary Look at Business Ethics*. Charlotte, NC, USA: Information Age Publishing.
- Sönmez- Çakır, Fatma (2019). *Sosyal Bilimler İçin Parametrik Veri Analizi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sönmez- Çakır, Fatma (2020). *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) Smart PLS 3.2. Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Suryani, Irma (2018). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9 (1), 26-34.
- Swales, Stephen (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), 155-178.
- Tabachnick, Barbara G. & Fidell, Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tan, Hwee Hoon & Tan, Christy S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.

- Taşkın, Feyza & Roşan, Dilek (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-46.
- Tepe-Küçükoglu, Mübeyyen (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 177-185.
- The American Heritage Dictionary (2016). *Harcourt Publishing Company*. Boston: Houghton Mifflin.
- Torlak, Ömer; Özdemir, Şuayip & Erdemir, Erkan (2018). *İGİAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması – Nesiller Boyu İş Ahlakı*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Tschannen- Moran, Megan & Hoy, Wayne K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- Tsiavia, Nouzra (2016). Unethical Pro-organizational Behavior (UBP): Concept and Studies Evolution. *Science Journal of Business and Management*, 4 (2), 34-41. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160402.13>
- Türk Dil Kurumu (2011). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkiye Bankalar Birliği (2022). *İller- Bölgeler*. TBB Veri Sistemi. https://verisistemi.tbb.org.tr/index.php?/tbb/report_bolgeler, Erişim Tarihi: 20.10.2022
- Tyler, Tom R. (2003). Trust Within Organisations. *Personnel Review*, 32 (5), 556–568. <https://doi.org/10.1108/00483480310488333>
- Ulu, Seher (2021). Yaptım Ama Bir Sor Niye Yaptım! Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar. *Örgütsel Davranış: Şimdi Bu Konular Konuşuluyor*, (Ed: Ferda Üstün & Ayşe İ. Koca-Ballı), 1-27. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Umphress, Elizabeth E. (2003). In The Name of The Company: Unethical Behaviors Perpetrated by Employees in Response to Accountability and Fair Treatment, *Doctoral Dissertation*, New Orleans, USA: Tulane University.

- Umphress, Elizabeth E. & Bingham, John B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22 (3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, Elizabeth E.; Bingham, John B. & Mitchell, Marie S. (2010). Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 769-780, <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Uymaz, Ali O. (2020). Yöneticilerin Demokratik, Otokratik ve Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarının Sonucu Olarak Çalışanların Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: Türk Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13 (2), 103-145.
- Uzunbacak, H. Hüseyin; Akçakanat, Tahsin; Dinç, Mehmet & Bayrakçı, Eylem (2019). İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12 (18. ÜİK Özel Sayısı), 658-683.
- Ülgen, Arzu (2003). Global Etik ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımlar Üzerine bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vardi, Yoav & Wiener, Yoash (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7 (2), 151-165.
- Vardi, Yoav & Ely, Weitz (2004). *Misbehaviors in Organizations: Theory, Research, and Management*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Warren, Danielle E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28 (4), 622-632. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899440>
- Wasti, Arzu S. (2002). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.

- Weng, Qingxiong.; McElroy, James C.; Morrow, Paula C. & Liu, Rongzhi (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391–400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Whitener, Ellen M.; Brodt, Susan E.; Korsgaard, M. Audrey & Werner, Jon M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513–530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>
- Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wolowska, Agata (2014). Determinants of Organizational Commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8 (1), 129-146.
- Yalçın, Azmi & İplik, Fatma N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1): 395-412.
- Yaşlıoğlu, M. Murat (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yazıcıoğlu, Yahşi & Erdoğan, Samiye (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yücel-Zorlu, Pınar (2006). Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, Caihong & Xiao, Xiao (2020). Review of the Influencing Factors of Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 35-47. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81003>
- Zhu, Weichun; May, Douglas R. & Avolio, Bruce J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological

Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,
11 (1), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>



EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Anket sonuçları ve elde edilen veriler bilimsel çalışma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Anketteki yanıtlar üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve objektif cevaplara bağlıdır. Çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Şüheda TEKİN

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

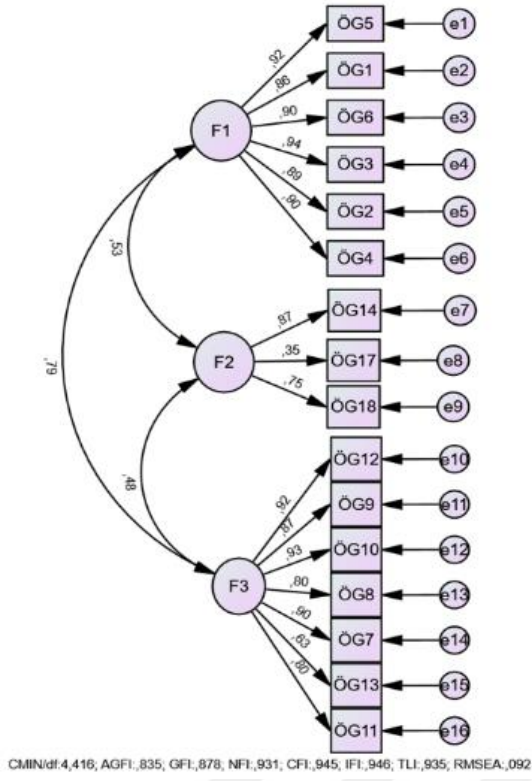
Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Cinsiyetiniz?	Kadın (1)	Erkek (2)	Bu bölümde size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.		
2. Medeni Durumunuz?	Evli (1)	Bekâr (2)	(Demografik sorular)		
3. Yaşınız?	20-25 (1)	26-30 (2)	31-35 (3)	36-40 (4)	40 yaş üzeri (5)
4. Eğitim Durumunuz?	Lise (1)	Ön lisans (2)	Lisans (3)	Lisans üstü (4)	
5. Aylık ortalama geliriniz?	13.000 TL'den az (1)	13.001-18.000 TL (2)	18.001-25.000 TL (3)	25.001-30.000 TL (4)	30.000 TL'den fazla (5)
6. Bulduğunuz şubede çalışma süreniz?	1 Yıldan az (1)	1-3 Yıl (2)	4-6 Yıl (3)	7-9 Yıl (4)	10 Yıldan fazla (5)
7. Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?	1-3 Yıl (1)	4-6 Yıl (2)	7-9 Yıl (3)	10-15 Yıl (4)	16 Yıldan fazla (5)
8. Unvanınız?	Yetkili Yardımcısı / Servis Asistanı (1)	Uzman Yardımcısı / Yetkili / Şef (2)	Uzman (3)	Yönetici Yardımcısı / Yönetmen (4)	Yönetici (5) Şube Müdürü (6)
9. Hangi birimde çalışıyorsunuz?		Operasyon (1)	Bireysel Bankacılık (2)	Kurumsal Bankacılık (3)	
10. Çalıştığınız bankanın niteliği nedir?		Mevduat Bankası (1)		Katılım Bankası (2)	
11. Çalıştığınız bankanın sermaye yapısı nedir?		Kamu Bankası (1)		Özel Banka (2)	

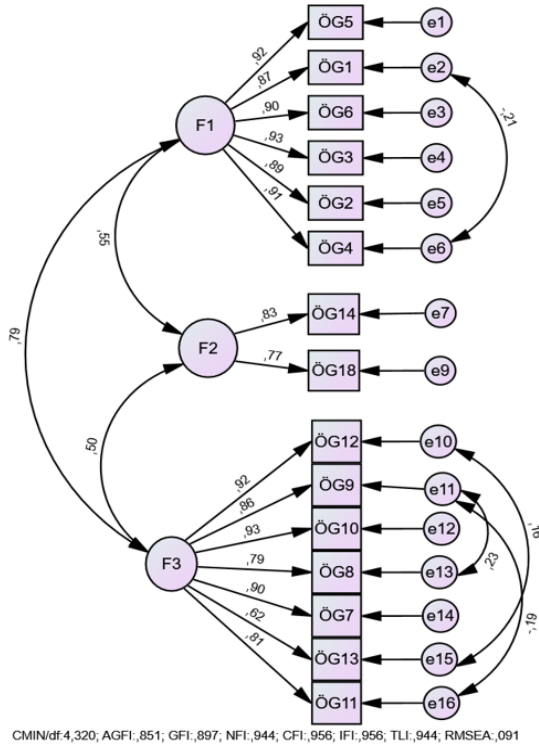
<p>Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5) rakamının üzerine işaret koyunuz. (Örgütsel Güven)</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şube yöneticimle, iş problemlerini konuşurken kendimi rahat hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Şube yöneticim kendisiyle konuştuğum konuları, ileride bana karşı kullanmaz.	1	2	3	4	5
3	Şube yöneticimin, bana karşı adil davrandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
4	Eğer bir hata yaparsam şube yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Şube yöneticimin bana cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	İşimde bir zorlukla karşılaştığımda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
7	Şubemizde çalışanların birbirlerine güvendiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Şubemizdeki çalışanlar birbirleriyle özel durumlarını paylaşabilirler.	1	2	3	4	5
9	Şubemizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar.	1	2	3	4	5
10	Şubemizdeki çalışanların birbirlerine karşı dürüst davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Şubemizdeki çalışanlar, işle ilgili problem yaşayan iş arkadaşlarına yardım ederler.	1	2	3	4	5
12	Şubemizdeki çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumda çalışanlar birbirlerinin arkasından gizlice iş çevirirler.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzun üst yönetimi, çalışanların refahını pek fazla önemsemez.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzun üst yönetimi güvenilirdir.	1	2	3	4	5
16	Üst yönetimin, çalışanlarla ilgili verdiği kararların haklı dayanakları olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
17	Üst yönetimin, çalışanlara verdiği sözleri nadiren yerine getirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda çalışanlar, üst yönetime güvenmemeleri gerektiğini hissederler.	1	2	3	4	5
<p>Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5) rakamının üzerine işaret koyunuz. (Örgütsel Bağlılık)</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
3	Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
8	Su anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut is olanaklarının azlığıdır	1	2	3	4	5
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum	1	2	3	4	5
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım	1	2	3	4	5
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5
17	Bu kurum şu an için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

<p style="text-align: center;">Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5) rakamının üzerine işaret koyunuz. (Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar)</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kuruma yararı olacaksa, kurumu iyi göstermek için gerçekleri saptırırım.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kuruma faydası olacaksa, müşteriler ve alıcılar nezdinde kurumun ürün ve hizmetleri hakkında gerçekleri abartarak anlatırım.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumun menfaatine olacaksa, kurum ya da ürünleri/hizmetleri hakkında müşteriler ve alıcılardan olumsuz bilgileri saklarım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum talep ederse, kurumumda problem yaratmasındansa başka bir kurumun sorunu haline gelmesi ümidiyle yeteneksiz bir çalışan için iyi bir referans verebilirim.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumun ihtiyaç duyması halinde, bir alıcı veya müşteriden yanlışlıkla alınan fazla parayı geri vermekten sakınırım.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum açısından zararlı olabilecek olan bilgiyi gerekirse kamuoyundan saklarım.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kuruma katkısı olacaksa ne olursa olsun yaparım.	1	2	3	4	5

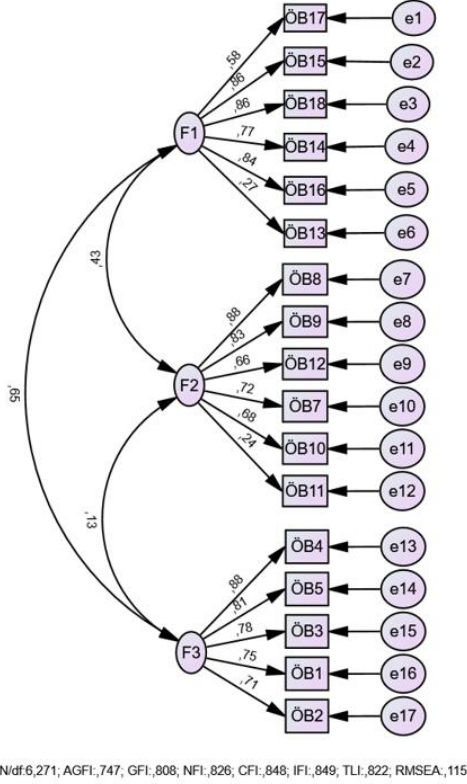
Ek 2: Ölçklere Ait DFA Modelleri



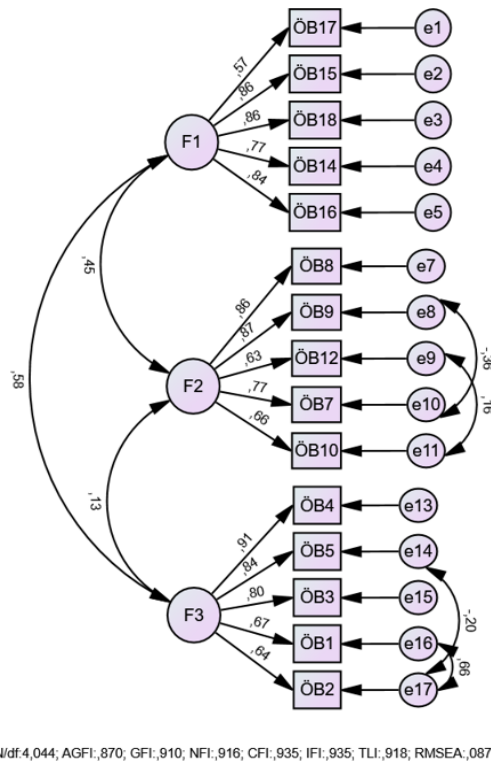
Şekil 4.2. ÖG Ölçeğinin DFA Modeli (İlk Hali)



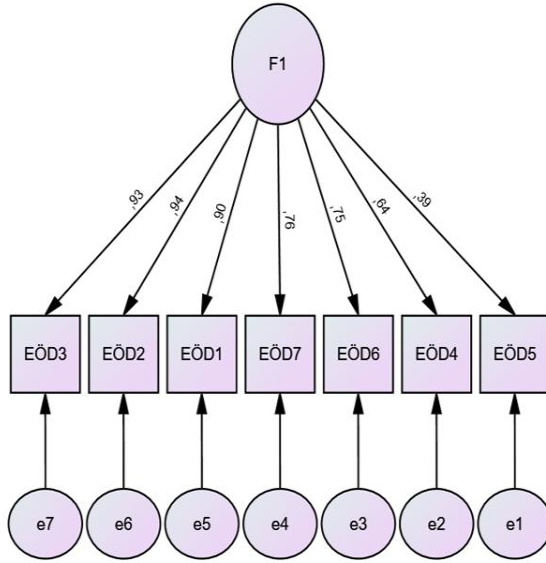
Şekil 4.3. ÖG Ölçeğinin DFA Modeli (Son Hali)



Şekil 4.4. ÖB Ölçeğinin DFA Modeli (İlk Hali)

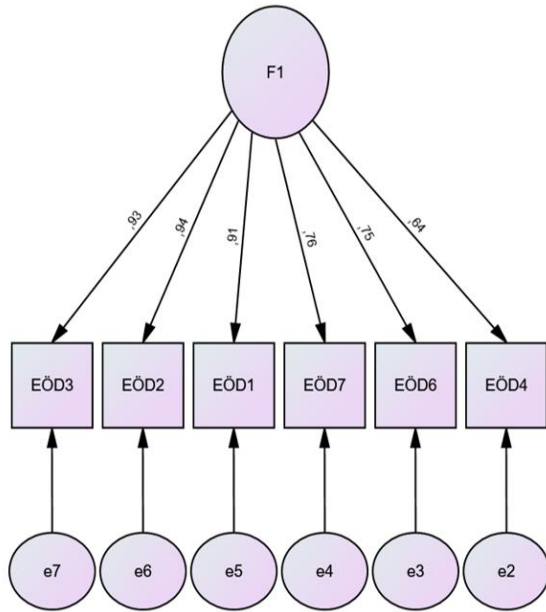


Şekil 4.5. ÖB Ölçeğinin DFA Modeli (Son Hali)



CMIN/df:11,759; AGFI:793; GFI:896; NFI:926; CFI:932; IFI:932; TLI:898; RMSEA:164

Şekil 4.6. EÖD Ölçeğinin DFA Modeli (İlk Hali)



CMIN/df:2,311; AGFI:960; GFI:983; NFI:990; CFI:994; IFI:994; TLI:990; RMSEA:057

Şekil 4.7. EÖD Ölçeğinin DFA Modeli (Son Hali)