

**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL KİMLİK ve ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
İLİŞKİSİ; UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
İpek Kalemci Tüzün**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. İrfan Çağlar**

**Ankara – 2006**

*Biricik babacığım Ali Kalemci'ye  
sonsuz sevgilerimle,*

Uzun bir çalışma süresi ve yoğun bir emekten sonra tezimi tamamlamanın sevincini yaşıyorum. Bu süreçte benden yardımlarını esirgemeyen ve beni yalnız bırakmayan tez danışmanım Doç Dr. İrfan Çağlar'a, düşünce sistemimi geliştirmeme katkıda bulunan çok sevdiğim hocam Prof. Dr. Doğan Tuncer'e, veri toplamamda çok yardımcı olan Dr. Şenol Babuşçu, Binay Tüzün ve eşim Muhtar Tüzün'e, mesleki birikimlerini benimle paylaşan Kürsad Demirutku, Tülay Korkmaz Devrani ve Bahar Özdoğan'a, canım kardeşim Arzu Kalemci'ye, bana sabır gösteren ve destek olan anneme, babama ve bana hayat enerjisi veren mucizem, güzel kızım Gülşah'a, gönülden teşekkürler...

## İÇİNDEKİLER

|                       | <b>Sayfa</b> |
|-----------------------|--------------|
| TABLolar CETVELİ..... | vii          |
| ŞEKİLLER CETVELİ..... | viii         |
| GİRİŞ.....            | 1            |

### **1. BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Güven Kavramı.....                                       | 5  |
| 1.2. Güven Kavramının Tanımlanması.....                       | 6  |
| 1.3. Güven Kavramının Özellikleri.....                        | 9  |
| 1.4. Güven Türleri.....                                       | 16 |
| 1.4.1. Hesaplanmış Güven.....                                 | 19 |
| 1.4.2. Bilgiye Dayalı Güven.....                              | 20 |
| 1.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....                         | 21 |
| 1.5. Örgütlerde Güven.....                                    | 23 |
| 1.5.1. Dış Güven: Örgütler Arası Güven ve Müşteri Güveni..... | 23 |
| 1.5.2. Örgütsel Güven.....                                    | 27 |
| 1.6. Örgütsel Güven Modelleri.....                            | 37 |
| 1.6.1. Mishra Güven Modeli.....                               | 37 |
| 1.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....                 | 39 |
| 1.6.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli..... | 41 |

### **2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL KİMLİK**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Kimlik Kavramı.....                                   | 44 |
| 2.2. Kimlik, Sosyal Kimlik ve Örgütle İlişkileri.....      | 45 |
| 2.3. Örgütsel Kimlik Kavramının Tanımlanması.....          | 52 |
| 2.4. Örgütsel Kimlik Kavramının Özellikleri.....           | 63 |
| 2.5. Örgütsel Kimlik Modelleri.....                        | 67 |
| 2.5.1. Hatch ve Schultz Modeli.....                        | 67 |
| 2.5.2. Algılanan Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Modeli..... | 69 |

### 3. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Özdeşleşme Kavramı .....                                             | 73 |
| 3.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımlanması .....                    | 76 |
| 3.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Özellikleri.....                      | 82 |
| 3.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....                                   | 80 |
| 3.4.1. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....           | 80 |
| 3.4.2. Scott, Corman ve Cheney yapısal Özdeşleşme Modeli.....             | 91 |
| 3.5. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi..... | 96 |

### 4. BÖLÜM ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL KİMLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı.....                                                                 | 101 |
| 4.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi.....                                                   | 103 |
| 4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....                                                  | 105 |
| 4.4. Araştırmanın Yöntemi.....                                                               | 109 |
| 4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                                                 | 109 |
| 4.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar.....                                                  | 110 |
| 4.4.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Kapsamı.....                                           | 111 |
| 4.4.4. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması.....                                      | 114 |
| 4.4.5. Analiz Yöntemi.....                                                                   | 114 |
| 4.5. Araştırmanın Denencesi.....                                                             | 115 |
| 4.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....                                               | 122 |
| 4.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi..... | 123 |
| 4.6.2. Betimleyici Bulgular.....                                                             | 127 |
| 4.6.2.1. Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....                               | 127 |
| 4.6.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....                          | 128 |
| 4.6.2.3. Örgütsel Kimlik Ölçeğinin Geçerliliği ve                                            |     |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Güvenilirliği.....                                                                             | 131        |
| 4.6.2.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerliliği ve<br>Güvenilirliği.....                    | 132        |
| 4.6.2.5. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları.....                                    | 134        |
| 4.7. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi.....                            | 135        |
| 4.8. Demografik Değişkenlerin Algılanan Örgütsel Kimliğin Çekiciliği<br>Üzerindeki Etkisi..... | 139        |
| 4.9. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi.....                       | 141        |
| 4.10. İlişkisel Bulgular.....                                                                  | 142        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                  | <b>148</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                           | <b>154</b> |
| <b>EK 1: Çalışmada Kullanılan Ölçek.....</b>                                                   | <b>172</b> |
| <b>EK 2: LISREL, YEM, DFA ve Model Uyum İndeksleri .....</b>                                   | <b>174</b> |
| <b>ÖZET.....</b>                                                                               | <b>177</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                                                           | <b>178</b> |

### TABLOLAR CETVELİ

|                     |                                                                                                     |     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1 :</b>  | Güven Tanımları.....                                                                                | 10  |
| <b>Tablo 1.2 :</b>  | Güven Biçimleri.....                                                                                | 18  |
| <b>Tablo 1.3 :</b>  | Mishra Güven Modeli Boyutları.....                                                                  | 38  |
| <b>Tablo 2.1 :</b>  | Örgütsel Konularla İlgili Kimlik Kavramları.....                                                    | 67  |
| <b>Tablo 2.2 :</b>  | Örgütsel Kimlik Tanımları.....                                                                      | 56  |
| <b>Tablo 3.1 :</b>  | Örgütsel Özdeşleşme Tanımları.....                                                                  | 102 |
| <b>Tablo 4.1 :</b>  | Türkiye’de Bankacılık Sektörü .....                                                                 | 107 |
| <b>Tablo 4.2 :</b>  | Araştırmaya Katılan Çalışanların Bankalara<br>Göre Dağılımı .....                                   | 123 |
| <b>Tablo 4.3 :</b>  | Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete<br>Göre Dağılımı .....                                   | 123 |
| <b>Tablo 4.4:</b>   | Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni<br>Durum Dağılımı .....                                     | 124 |
| <b>Tablo 4.5:</b>   | Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim<br>Durumlarına Göre Dağılımı .....                          | 124 |
| <b>Tablo 4.6:</b>   | Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı.....                                                  | 124 |
| <b>Tablo 4.7:</b>   | Araştırmaya Katılan Çalışanların<br>Çalıştıkları Bankalardaki Süre Dağılımı.....                    | 125 |
| <b>Tablo 4.8:</b>   | Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyonlarına<br>Göre Dağılımı .....                              | 125 |
| <b>Tablo 4.9:</b>   | Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam<br>İş Tecrübelerine Göre Dağılımı .....                     | 126 |
| <b>Tablo 4.10:</b>  | Örgütsel Güven Ölçeği Maddeleri ve<br>Bileşen Yükleri.....                                          | 130 |
| <b>Tablo 4.11 :</b> | Algılanan Örgütsel Kimliğin Çekiciliği Ölçeği Maddeleri ve<br>Bileşen Yükleri.....                  | 132 |
| <b>Tablo 4.12:</b>  | Özdeşleşme Ölçeği Maddeleri ve Bileşen Yükleri.....                                                 | 133 |
| <b>Tablo 4.13:</b>  | Araştırma Ölçekleri İçin Korelasyon Katsayıları Değişken<br>Ortalamaları ve Standart Sapmaları..... | 134 |
| <b>Tablo 4.14:</b>  | Model İçin İndeks Değerleri.....                                                                    | 147 |

## ŞEKİLLER CETVELİ

|                    |                                                                           |     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.1 :</b> | Güven Oluşum Aşamaları.....                                               | 19  |
| <b>Şekil 1.2 :</b> | Örgütsel Yaşamada Güvenin Algılanması.....                                | 35  |
| <b>Şekil 1.3 :</b> | Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....                                   | 40  |
| <b>Şekil 1.4 :</b> | Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel<br>Güven Parametreleri ..... | 42  |
| <b>Şekil 2.1 :</b> | Örgütsel Kimliğin Bileşimi.....                                           | 60  |
| <b>Şekil 2.2 :</b> | Algılanan Örgütsel Kimlik- Örgütsel<br>Özdeşleşme Birleşik Modeli .....   | 71  |
| <b>Şekil 3.1 :</b> | Özdeşleşmenin yapısal Modeli: Kimlik<br>Özdeşleşme İkiliği.....           | 93  |
| <b>Şekil 4.1 :</b> | Araştırma İçin Önerilen Model.....                                        | 104 |
| <b>Şekil 4.2 :</b> | Araştırma Modelinin YEM Sonuçları .....                                   | 146 |

## GİRİŞ

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileştığımız gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Günümüzde kurumların ve kurum çalışanlarının sahip oldukları kimlik, örgütlerin etkileşim içerisinde oldukları diğer grupları, edindikleri kimlik doğrultusunda olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sebeple, kurumlar uygun ve başarılı bir kimlik edinme çabasıdadır. Bu kimliğin oluşma sürecinde çalışanların algıladıkları kimlik özellikleri, örgüte duydukları güven ve sonucunda özdeşleşme önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların davranışları ve algılamalarının örgüt kimliği üzerinde doğrudan etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların iş memnuniyetleri, örgütün yönetim tarzı, örgüt kültürü ve algılanan örgüt imajı örgüt kimliği algılanmasında önem taşımaktadır. Bu çerçevede çalışanların,örgütsel kimlik ve örgütsel güven ilişkisine bakışını değerlendirmek üzerine yapılan araştırmalarda önemli boşluklar bulunmaktadır. Çalışma, bu anlamda, örgütsel güven ve örgütsel kimlik ve özdeşleşme ilişkisine yeni bir boyut katarak literatüre önemli bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Son 20 yıldır, örgüt kuramcıları özellikle örgütsel çalışanlarının ve örgütleri ile ilgili kimlik ve özdeşleşme algılarına dikkat çekmişlerdir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki sisteminin gelişimi, pek çok sebepten dolayı önemlidir. Çalışan ve örgüt arasındaki benzerlik ve farklılık algılamalarını belirleyebilmek, ilişkinin doğasını anlayabilmenin temelini oluşturur. Belirgin olarak ise, çalışanın örgütle varolan ilişkisini belirlemek, işe yönelik tutum ve

davranışları tahmin edebilmenin bir yolu olarak gözükmektedir (Ashforth, 2001).

Çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını yönlendiren mekanizmaların neler olduğunu anlayabilmek, çalışanların çalıştıkları örgütlerle ilgili algılamalarını tespit etmekle mümkün olabilecektir.

Çalışma ile literatüre bazı katkılarda bulunmak hedeflenmiştir. Bu çerçevede örgütsel yapının önemli unsurlarından olan, örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına açıklık getirilecek ve bu kavramların birbirleriyle ilişkisi, uygulamalı bir çalışma desteklenecektir. Böylece kavramların açıklanması ve kavramlarla ilgili karmaşanın giderilmesinde, çalışma destekleyici rol oynayacaktır. Yerli literatürde kavramlarla ilgili sorun vardır. Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının detaylı bir şekilde açıklanması, bu alandaki literatür eksikliğine de katkıda bulunacaktır.

Pek çok örgüt kuramcısı , örgütsel güven ile örgütsel kimlik (Kamer, 2001; Tyler ve Degoy,1996; Shamir ve Lapidot, 2003; Bies ve Trip, 1996; Angelmier, 2003) örgütsel güven ile özdeşleme (Kramer ve diğerleri, 1996;Dutton ve diğerleri, 1994; Kramer, 1993; Lee, 2004; Shamir ve Lapidot, 2003, Brewer, 1981; Schokley-Zalabak ve diğerleri, 2000; Cook ve Wall, 1980;) ve örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasındaki( Kitapçı ve diğerleri, 2005; Raster, 2001; Wiesenfield, 1998; Albert ve Whetten, 1985; Mael ve Ashforth, 1995; Kreiner ve Ashforth, 2001; Dutton ve diğerleri, 1994, Dukerich ve diğerleri, 2002) ilişkiyi vurgulamış, ancak örgütsel güven ortamı ile algılanan örgütsel kimlik özellikleri kavramı, ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi gösteren uygulamalı çalışmalar yapılmamıştır. Özellikle güven ve kimlik ilişkisini belirgin bir şekilde gösteren söylemlerin çok olmasına rağmen, ampirik çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmektedir. Kimlik ve özdeşleşme ilişkisini gösteren ampirik çalışmaların sayısının az olması, özellikle yerli literatürde (Kitapçı ve diğerleri, 2005; Ertürk, 2003) bu

kavramların bazen birbirlerinin yerine kullanılmasına neden olmuştur. Söz konusu eksiklik ampirik çalışmaların artmasıyla sağlanabilecektir.

Yerli literatürde ise güven ortamını tahlil etmeye yönelik çalışmaların yeterli olmadığı, örgütsel güven kuramı ile ilgili teorik alt yapının tam olarak oluşmadığı belirlenmiştir. Yine yerli literatürde güven ortamına yönelik ampirik çalışmalar mevcut iken, güven ve kimlik ilişkisini uygulama ile destekleyen yeterince çalışma bulunmamaktadır. Yerli literatürde kavramlarla ilgili açık tanımlamaların olmaması ve mevcut Türkçe kaynaklar olmadığı için, İngilizce terimlerin Türkçe karşılıkları, terimin ilk kullanıldığı yerde parantez içinde verilmiştir. Kavramları tam olarak yansıtan karşılıklar bulunmaya çalışılmasına rağmen, çalışmayı okuyanların bu kavramların Türkçelerinin değişebileceğini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının detaylı bir şekilde açıklanması ile, bu alandaki literatür eksikliğine katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel güven, kimlik ve örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme algılamalarına yönelik bir model önerisi sunmak, çalışanların örgütsel güven, kimlik ve özdeşleşme algılamaları üzerinde demografik etkenlerin etkisinin belirlenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde güven kavramı, güven türleri, güven kavramının özellikleri, örgütsel güven kavramı, örgütsel güven modelleri, örgütsel güven ve ilişki içinde olduğu diğer kavramlar incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kimlik kavramı, kimlik, sosyal kimlik ve örgütle ilişkileri, kurumsal kimlik, örgütsel kimlik, örgütsel kimlik kavramının özellikleri, örgütsel kimlik modelleri ve örgütsel kimliğin ilişki içinde olduğu diğer kavramlar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme kavramının özellikleri, örgütsel özdeşleşme modelleri, örgütsel özdeşleşme ve ilişki içinde olduğu diğer kavramlar incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, çalışanların

örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme algılamalarına yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmada önerilen model, ile ilgili tüm ilişkiler, çalışmanın örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi kısmında tartışılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın model önerisi, algılanan örgütsel kimliğin , örgütsel güvenle birlikte özdeşleşme ile sonuçlanabileceği, yani algılanan örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasında örgütsel güven yoluyla bir ilişki olabileceği ve algılanan örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki olabileceği varsayımları ile hazırlanmıştır.

## **BÖLÜM 1**

### **ÖRGÜTSEL GÜVEN**

#### **1.1. Güven Kavramı**

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur(Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1995; Worchel, 1979). Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünlleştirerek ele almıştır; (1) kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (2) sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (3) sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Sosyolojik perspektiften bakıldığında, güven, kolektif birimlerin bir özelliği olarak algılanmalı ve bireylerden bağımsız düşünülmemelidir. Diğer bir deyişle güven sosyal sistem içerisindeki aktörlerin birbirlerini sembolik temsil yoluyla gelecek beklentilerini koruma altına alma amaçlı eylemlerinin

gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkar (Lewis ve Weigert, 1985: 968). Sembolik etkileşim perspektifi içerisinde, güven oluşumunu ele alacak olursak, güven analizine yönelik olarak iki temel varsayıma ulaşılabilir (Blumer, 1962). Bunlar; (1) insanlar sosyal durumlarda öğrenerek anlamlandırdıkları şekilde davranış sergilerler (2) bu anlamlar diğer insanlarla etkileşim yoluyla sağlanır ve böylece bu sosyal durumun tanımı zaman içerisinde yaratılmış olur.

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlülüktür. Bunun temel nedeni bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki bir çok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır. Diğer yandan güvenin kritik konumuna farklı disiplinlerle olan (iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe örgütsel bilimler) ilgisi kavramı tanımlama sorununu büyütmektedir. Ancak bu güçlüğü rağmen en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki disiplinler arası görüş birliği nettir(Erdem ve İşbaşı;2000).

Örgütsel güven literatürünü incelemekten önce, güven kavramının tanımlanması ve güven kavramının özelliklerinin belirlenmesi gerekecektir.

## **1.2. Güven Kavramının Tanımlanması**

Güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak ifade edilebilir (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Homer (1995: 399) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili atik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve atik prensiplerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade etmiştir. Güven, bir tarafın diğer bir tarafa olan güven isteği

olarak da tanımlanabilir (Moorman ve diğerleri, 1993). Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve diğerleri 1998: 394). Cowles (1997: 275) ise güven davranışının bireyin diğerine güvendiğinde, değerli bir şeyi riske attığında ve arzulanan amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıktığına dikkat çekmektedir.

Annette Baier'in "güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması" şeklindeki tanımı ve Francis Fukuyama'nın "üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler" tanımı büyük ölçüde kabul gören tanımlardır (Börü, 2001). Fukuyama örgütsel güveni tanımlamada kültürler arası, uluslararası ekonomik değişimlere odaklanmıştır (Fukuyama,1995).

Gambetta (1988) güven tanımını; bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisinin olması şeklinde yapmıştır. Güven bireyler arasında, örgütler arasında, birey ve toplum kuruluşları arasında, birey ve örgüt arasında, kamu kuruluşlarında ve kişisel özellik olmak üzere bir çok analiz biriminde çalışılmıştır (Manuel ve Anil, 1999).

Shaw'ın (1997) tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır. Bu tanıma göre bireyler, kendi çıkarlarına uygun davranan ya da çıkarlarını gözeten; ihtiyaçlarını karşılamaya hazır, istekli ve kabiliyetli olan diğer kişilere güven duygusunu geliştirmektedirler(Günaydın,2001).

Mishra güveni " bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık,ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği" olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996, 265).

Rotter'a göre, güven bir birey yada grup tarafından sahip olunana, karşı tarafın sözlü veya yazılı herhangi bir ifadesinin itimat edilebilir olduğuna dair genel bir beklentisidir ( Bhattacharya,1998).

Güven olgusunun kavramsallaştırılması ve tanımında kişinin(1) sorumluluklarını ya da zorunluluklarını yerine getirmesi (Anderson ve Weitz, 1988), (2) tahmin edilebilir şekilde davranması ve (3) faydacı davranış olasılığında adilce pazarlık davranışı göstermesi gibi hususlar (Anderson ve Narus,1990) yer alır.

Güven kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayanır. Böylelikle sorumluluk ve yeterlik güveni anlamının merkezi haline gelir. Kişiler arası güven, kişinin diğerlerine karşı kelimelerinde, eylemlerinde ve kararlarında emin olma durumudur (McAllister, 1995)

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) tanımına göre güven bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir. Bu tanım bir güven ilişkisinin oluşabilmesi için, güvenen tarafın güvendiği tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olması gerektiğinin altını çizmektedir. Başka bir deyişle güvenen taraf karşısındaki kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışları ve kararlarına bağımlıdır, karşısındaki kişinin güvenen tarafın çıkarlarını gözeterek karar alacağına inanmak durumundadır.

Luhmann'a (Lewis ve Wigert, 1985) göre güvenin fonksiyonlarından biri de karmaşıklığı azaltmasıdır. Bu karmaşıklık sosyal hayat içerisinde her an yaşadığımız bir durumdur. Özellikle modern ve sanayileşmiş toplumlar bu karmaşık yapılara sahiptirler. Bireylerin sosyal iletişimlerinde gelecekte oluşabilecek olası tüm durumları hesaba katarak eylem planı yapması ise imkansız gibidir. Lewis ve Wigert'e (1985) göre yapılması gereken ise

bahsettiğimiz bu karmaşıklığı azaltabilecek bir takım stratejiler oluşturmaktır. Belirli ilişkiler içerisinde güvenin oluşumu bilgi alışverişinin daha doğru, daha geniş ve daha yerinde olmasına ayrıca diğerleri üzerindeki denetimin esnemesine diğer bir deyişle davranışsal belirsizliğin azalmasına neden olacaktır (Zand, 1972).

Güvenle ilgili tanımlar kronolojik olarak Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

Tablo 1.1'de yapılan güven tanımlamalarını referans alarak güveni “bireyin diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında itimat edilir, tahmin edilir,dürüst olacağına, faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi” olarak tanımlamak mümkündür.

Güvene yönelik genel tanımlamalardan sonra, güvenin birey, grup, örgüt ve toplum düzeylerindeki farklı algılamalarından ve farklı özelliklerinden bahsetmek gerekecektir.

### **1.3. Güven Kavramının Özellikleri**

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir (Sargut, 2001;146).

Ekonomistlere göre birisinin itibarının zarar görme maliyeti bir bireyin aldatma eğiliminin olmamasıdır (Granovetter, 1985: 490). Bu cümleden ekonomistlerin ekonomik aktiviteler içerisinde tarafların tamamına yakının faydacı olabileceği varsayımı olduğu çıkarabilir. Yani işlemleri yapan aktörler, herkesin faydacı olduğunu düşünerek, bu ortamda faydacı olmamanın maliyetinin kendi itibarını kaybetme şeklinde ödeme durumuyla karşı karşıya gelebileceği hesaba katılmalıdır.

**Tablo 1.1. Güven Tanımları**

| Yazar                               | Yıl  | Tanım                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rotter                              | 1967 | Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi                                                                                                |
| Zand                                | 1972 | Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı                                        |
| Golembiewski ve Mc Konkie           | 1975 | Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç                                                                                                   |
| Meeker                              | 1983 | Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi                                                                                                                                                       |
| Butler ve Cantrell                  | 1984 | Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti                                                                                                      |
| Coleman                             | 1984 | İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine güveni , diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesi                                                                                             |
| Lewis & Weigert                     | 1985 | Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır                                                       |
| Rempel ve Holmes                    | 1986 | Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.                                                                                                            |
| Gambetta                            | 1988 | Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı                                                                         |
| Butler                              | 1991 | Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz                                                                                                                                |
| Bromiley ve Cummings                | 1992 | Kişinin(ya da bir grup kişinin),karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı |
| Mayer, Davis ve Schoorman           | 1995 | Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği                                                                                                                                       |
| McAllister                          | 1996 | Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı                                                                                                          |
| Rousseau,Siktin, Burt ve Camerer    | 1998 | Kişinin,diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri                                                                                                                        |
| Zaheer, McEvily ve Perrone          | 1998 | Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şeklide davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti                                                   |
| Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd | 2000 | Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması                                                        |

**Kaynak;** NEVEU, V. 2000, "Organizational Trust: Definition and Measurement", [www.agrh.org/english/neveu.uk](http://www.agrh.org/english/neveu.uk)

Fakat Granovetter'a (1985) göre bu durum itibar kavramının sosyalleştirilmesinden uzaklaşılması anlamına gelebilir. Burada gerçek anlamda daha iyi bir bilgiye sahip olabilme ihtimalimiz olmadığı zaman böyle bir genelleşmiş bir bilginin varlığını kabul ederiz. Ekonomistlerin bu yargısından daha iyi bilgi toplama şekli güven duyulan bir bireyi bularak ondan geçerli olabilecek bilgiyi almak şeklinde olabilir. Bu bilginin daha doğru olmasının dört sebebi vardır; (1) ucuzdur, (2) bireyin kendi bildiği bilgi en çok güvendiği ve en iyi bildiği bilgidir, (3) güvenilirliğe yönelik sürekli olarak ekonomik anlamda güdülenmeyi oluşturmak, uzun vadede işlemleri negatif yönde etkileyebilir, (4) 'güven' olgusunun beklentisi ekonomik güdülerin sosyal bağlamda yer alması ve böylece faydacılıktan uzaklaşmasıdır.

Diğer taraftan, itibar kavramına sosyal boyutunu eklediğimizde ve bunu örgüt ile bağladığımızda karşımıza daha farklı bir durum çıkmaktadır. Örgütsel itibarın oluşması örgütün güvenilirliği, öncelikli ve kaliteli olması, dürüst duruş sergilemesi toplumda güvenilir örgüt görünümünde olması için önemlidir (Chiles ve McMackin, 1996). Böyle bakıldığında güven için örgütsel itibarın oluşması örgüt için güvenli davranış açısından bir yatırım niteliğindedir. Çünkü bu durum, örgütün tarihinde birikim yapmak üzere örgütün ilişkide bulunduğu tarafların örgüte dair eylemlerinde bir referans oluşturacaktır.

Williamson (1993: 463) çalışmasında, ekonomik aktiviteler içerisinde güven gibi bir şeyin olamayacağını altını çizmiş ve "güven" terimini ticari alışverişlerde kullanmanın abartılı ve yanıltıcı olacağını, bunun ancak hesap dahilinde bir güven olabileceğini ve bunun da çelişki doğuracağını belirtmiştir. Williamson'ın ekonomik davranış içerisinde güven kavramına yanıltıcı olarak bakmasına karşın Granovetter'ın (1985), temel tartışması olan ekonomik davranışın topluma ne ölçüde içerilmiş (embeddedness, Sargut, 2003:100) olduğu konusunu ele almak yararlı olacaktır. Granovetter (1985), ekonomik davranışın ne ölçüde topluma içerildiğini tartışmış ve bunun kişisel ilişkilerdeki ve bu ilişkilerin güvenin yapılanmasında ya da ağ oluşturmada

ki rolüne dikkat çekmiştir. Granovetter çalışmasında Williamson'ın (1981) sınırlı akılcılık ve faydacı varsayımı ile açıkladığı yönetim sistemlerini, sosyal ilişkileri göz ardı etmesi yönüyle eleştirmiştir. Burada Granovetter'in örgütler arası sosyal ilişki olarak belirttiği olay güven kavramının toplumsal boyutudur. Granovetter (1985), örgütler arasındaki sosyal ilişkilerin örgütler arası otorite den daha önemli olduğunu belirtmiştir. Williamson modelinde, faydacı insan varsayımı ile ekonomik işlemlerin karmaşık olabileceğini ve buna karşın hiyerarşik yönetim sistemlerinin bu gibi bir durum için denetim mekanizması olabileceğini savunmuştur. Granovetter (1985: 502) ise, çok karmaşık işlemler için dahi olsa, 'pazar' da yüksek düzeyde düzenin oluşması bunun yanında örgüt içerisinde ise yine bu oranda bir düzensizliğin oluşabilme ihtimali olduğunu belirtmiştir. Burada Williamson'ın kişisel ilişkilerdeki beklenti dayanaklarına karşın, Granovetter bu ilişkilerde 'düzen ve düzensizlik' ile 'dürüstlük ve faydacı' ilişkisinin yönetim biçimlerinin yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceğini tartışmıştır.

Ekonomik davranışın topluma ne ölçüde içerildiği ve güven arasında bir ilişkinin varlığı Granovetter'in yanı sıra Giddens (Sargut, 2003) tarafından da söz konusu ilişki vurgulanarak içerilme kavramı içerilmezlik ve yeniden içerilme ile ifade edilmiştir. Burada Giddens içerilmezlik kavramı ile toplumsal ilişkiler, etkileşim ve bu ilişkilerin yeniden yapılanmasına dikkat çekmiş ve temel olarak iki tür içerilmezlik mekanizmasından söz etmiştir. Bunlar simgesel özelliklerin (para ve benzeri varlıklar) yaratılması ve uzman sistemlerin kurulmasıdır. Bu iki içerilmezlik mekanizması güven üstüne kurulmuş olup, bu durum toplumsal ilişkileri bir zorunluluk olmaktan çıkarak birebir ve yüz yüze ilişkiler haline dönüştürür. Böyle bakıldığında ise, modernleşmenin getirdikleri beraberinde modern toplumlarda güven oluşmasını sağlayacaktır (Sargut, 2003).

Güven kavramı için yazarların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998; Chiles ve McMackin, 1996). Buna yönelik olarak genelde iki durumdan bahsedilmiştir.

Bunlardan biri, ‘kaybetme’ olasılığını içeren risk durumudur. Güven ve risk alma ilişkisi karşılıklı ilişkilerde bireyleri risk alma eğilimine sokarak güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Belirsizlik kaynaklı risk durumunun hiç olmadığı durumları düşünecek olursak güvene gerek kalmayacaktır (Lewis ve Weigert, 1985). Güven için gerekli bir diğer durum ise taraflardan birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur (Rousseau ve diğeri, 1998: 13). Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir. Yani bağımlılık derecesinin ne ölçüde olduğu risk ve güvenin oluşum sürecine etki edebilir. Bununla birlikte tahmin edilebilirlik ve güven arasında da açık bir ilişki vardır (Mayer ve diğeri, 1995). Tahmin edilebilirlik ve güven belirsizliğin azaltılması anlamına gelecektir (Lewis ve Weigert, 1985). Bununla beraber bir anlam ifade edebilmesi için de bu ikisinin paralel ya da eşitlenmesi gerekir. Fakat bu da yine risk alabilme faktörüyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle karşı tarafın tahmin edilebilir olması bireyin risk alması için yeterli olmayacaktır (Mayer ve diğeri, 1995).

Güven duygusunun toplum içindeki işlevine baktığımızda, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişki içinde ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini de olumlu biçimde etkileyeceği gözlemlenmektedir. Bireyler arasındaki güven ilişkisinin ülkeden ülkeye farklılaştığı söylenebilir. Bazı kültürlerde birbirleriyle ilişkisi olmayan bireyler arasında bile güven duygusu gelişmişken, diğer kültürlerde bireyler arasındaki güven tanışıklık düzeyine koşut olarak gelişmektedir. Toplamlar arasındaki yüksek ve düşük güvenli toplamlar ayırımının oluşmasına neden olan bu durum belirtilen farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Yüksek güven toplamları toplumsal sermaye açısından zengindir, bu nedenle güven kavramıyla toplumsal sermaye arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Toplumsal sermaye genellikle düzenli, dürüst ve işbirliği eğilimi yüksek topluluklarda, ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı olarak gelişir (Fukuyama, 1995).

Güvenin sosyal normların bir parçası olduğu söylenebilir. Buna yönelik olarak, Butler (1991) sosyal normların 'diğerlerine genellenebilen global güven'e neden olduğunu belirtmiştir. Sosyal normlarımızın içinde, anlaşma normları, yükümlülüğe ve tutarlılığa ya da doğruluğa ilişkin normlar vardır. Bahsedilen bu normlar, önemli büyük toplumlar dahil olmak üzere toplumsal düzeyde insanlar üzerinde ortak beklentilere neden olur (Gouldner, 1960).

Bazı yazarlar güveni bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık terimleriyle ilişkilendirmiş, ortaklaşacı toplumlarda güvenin yüksek, bireyci toplumlarda ise düşük olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki ortak tema, ortaklaşacı toplumların bireyci toplumlara göre daha bağımsız dünya görüşüne sahip oldukları, ilişkililere ve ilişkileri beslemeye daha fazla önem verdikleri konusunda oluşmaktadır (Huff ve Kelley, 2003). Doney, Connen ve Mullen (1998) ulusal kültür ve güven ilişkisinin teorik tartışmasını şöyle yansıtmıştır; ortaklaşacı toplumlarda yüksek güven, güçlü ilişkiler ve iyiliksever güdüler varken, bireyci toplumlarda düşük güven, zayıf ilişkiler ve hesaplı güdüler mevcuttur. Yamagishi (1998) grupçu eğilimlerin ortaklaşacı toplumlarda daha belirgin olduğunu belirtmiştir. Ortaklaşacı toplumlarda bireyler sosyal çevrenin bir getirisi ve uzun dönemli ilişkiler kurmanın gereği olarak bir gruba dahil olmayı tercih ederler. Ortaklaşacı toplum bireylerinin, bireysel toplum bireylerine göre gruba dahil olma eğiliminin daha yüksek olduğu söylenebilir (Huff ve Kelley, 2000).

McAllister (1995), çalışmasında sosyal açıdan kişiler arası benzerliklerin güvenin oluşumunu etkilediğini, güvenli iş ilişkileri geliştirme ve kurma kabiliyetinin, etnik gruplardaki bireyler gibi benzer temel özellikler gösteren gruplarda daha kolay olduğunu belirtmiştir.

Huff ve Kelley (2003) çalışmasında bireyci ve ortaklaşacı toplumların güvene yönelik tutumlarını ölçmüşlerdir. Bireyci toplumlarda güvene eğilimin ve grup üyelerine güvenin daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır.

Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Taraflar sosyal durumu tanımlarken benzer yorumlayıcı şemalar kullanır ya da geliştirirler. Sonrasında bu taraflar sosyal durum içerisinde oluşan güven düzeyi yaklaşımında anlaşmaya varacak ve böylece birbirleri arasındaki uyum ortaya çıkacaktır. Bu uyumun dayanağı ise tarafların değerleri ve yaklaşımlarının benzerlik derecesidir (Jones ve George, 1988). Lewis ve Wigert (1985) ise, sosyal olay içerisinde güvenin üç boyuta sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bilişsel, duygusal ve davranışsaldır. Güvenin bilişsel boyutunu ele alacak olursak, bilişsel süreç bazlı güven oluşumu birey ve kurumları güvenli, güvensiz ve bilinmez olarak ayırma sürecini içermektedir. Bilişsel kaynaklı güven boyutuna göre, bireyler bilişsel olarak kime güveneceklerini seçerler. Bununla beraber, bireyler bu seçimi yaparken güvenli olma dayanağını bir takım iyi nedenlere bağlı olarak yaparlar. Luhmann (Lewis ve Wigert, 1985) bilişsel bazlı güven oluşumunu güven içinde güven olarak tanımlamıştır. Çünkü bireyler diğerlerinin güven duyacakları varsayımı ile güven duyarlar.

Güven kavramı diğer pek çok kavramla bağdaştırılmış, literatürün yoğun kısmında güven kavramı işbirliği kavramı ile bağdaştırılmıştır. Birlikte çalışanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar (Mayer ve diğerleri, 1995). Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışları sergilediklerinde, güven duygusu oluşacaktır.

Gamson ise güven ve iş memnuniyeti ilişkisini irdelemiş, karar verme sistemlerine katılımda güven düzeyinin etkili olduğunu söylemiştir. Gamson yüksek güvene sahip grupların mevcut otoriteyi kabullendiklerini ve bu kabullenmeyi karar vermeye etki etmede bir ikna aracı olarak kullandıklarını belirtmiştir (Driscoll, 1978).

Güvene yönelik tanımlarda farklı algılamalar olduğu gibi, güven şekillerini tanımlamada da farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu nedenle güven türlerine yönelik açıklamalar verilmiştir.

#### 1.4. Güven Türleri

1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin, Strickland (1958) yardımseverliği güvenin önemli boyutlarından biri olarak ifade etmiştir. Yardımseverlik ortağın işletmenin refahına olan ilgisi ve işletmeyi olumsuz etkileyecek beklenmeyen eylemleri gerçekleştirmemesidir. Deutsch (1958) tahmin edilebilirliği güvenin bir boyutu olarak öne sürmüştür. Hovland ve diğerleri (1953) motivasyonu güvenin en temel özelliği olarak ortaya koymuştur. 1960'larda diğer katkılar ortaya çıkmıştır. Giffin (1967) uzmanlığı ön plana çıkarırken, Deutsch (1960) niyetleri göz önüne almıştır. Kwant (1965) itimat boyutu için değerlendirme yapmıştır. 1970'lerde fedakarlık (Frost ve diğerleri, 1978), kabul etme, işletme karakteri, yargılaması, sezgisi (Gabarro, 1978) boyutları işlenmiştir. 1980'lerde Butler ve Cantrell (1984) tutarlılık boyutunu önerirken, Hart ve diğerleri (1986) dürüstlük boyutunu ortaya koymuşlardır. Dürüstlük ortağın sözünde duracağına dair olan inançtır. 1990'larda Sitkin ve Roth (1993) uygunluk boyutunu tanımlamışlardır. Tüm bu boyutlar Swan ve Travick (1987) tarafından geliştirilen güven boyutları doğrultusunda sınıflandırılabilir. Kavramsal yapılar beş boyutta değerlendirilebilir. Bunlar: bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven), dürüstlük (doğruluk, motivasyon, işletmenin açıklığı), kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük), alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet), arkadaşlıktır (kabul etme, yardımseverlik, meyil).

McAllister (1995) ise güveni bilişsel temelli (yetenek, güven, gözlem) ve etki temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım) olarak iki şekilde incelemiştir.

Bir başka çalışmada güvenin ön belirleyicileri; bilgi temelli güven, kurum temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel temelli güven ve kişilik temelli güven olarak ifade edilmiştir. Kişilik temelli güvende söz konusu olan bireyin diğerlerine inanma ve sonucunda güvenme eğilimidir. Bu güven biçiminde temel olan diğerlerinin iyi ve güvenilir olduğu inancıdır. Bilişsel temelli güvende, deneyim sonucundaki kişisel etkileşimler yerine ilk izlenime göre güvenin nasıl inşa edildiği tartışılır. Bu güven biçimi sınıflandırma ya da kontrolün illüzyonu biçiminde oluşur. Sınıflandırma sürecinde bireylerin kendilerine benzeyen bireylere daha çok güven duydukları iddiası vardır. Kontrolün illüzyonunda ise bireyler karşısındakilere güvenmek için çeşitli ipuçları ararlar. Hesap temelli güvende ise güven karşı tarafın davranışları sonucunda maliyet ve faydaların mantıksal olarak değerlendirilmesi sonucu hesaplanır. Kurum temelli güven; bireyin garanti, güvenlik kurumları ve diğer bireyler arası yapılar sayesinde kendini güvenlikte hissetmesi durumudur (Gefen ve diğerleri, 2003).

Literatürde güven biçimleri konusunda değişik kategoriler kullanılmaktadır. Tablo 1.2, güvenin temelleri ve literatürde yer alan güven biçimlerini göstermektedir( Korczynski, 2003; 66).

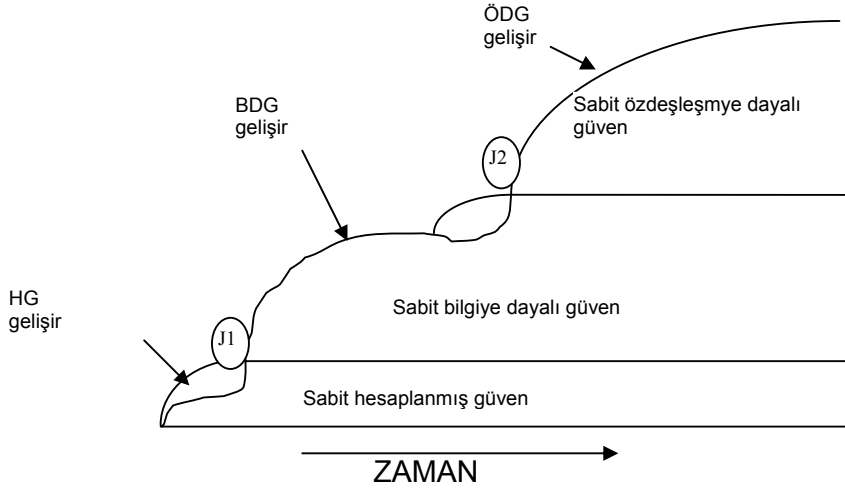
Aşağıda da belirtildiği üzere güven türlerine yönelik pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Ancak bu çalışmada Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'e (1992) ait sınıflandırma temel alınacaktır. Güven türleri açıklanırken hesaplamaya dayalı, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven türleri temel alınacak, bu üç temel sınıflandırmaya eklenen yorumlar verilecektir.

Tablo 1.2. Güven Biçimleri

| Güvenin Temeli                              | Literatürde Tartışma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yönetişim Yapıları</b>                   | Hesaba Dayalı (Williamson,1993)<br>Çıkar Güveni (Hardin,1992)<br>Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994)<br>Caydırma Temelli (Shapiro ve diğerleri,1992)<br>Yarı-güçlü Güven (Barney ve Hansen,1995)<br>İtibarla Güven (Dasgupta,1998)<br>Ekonomik Güven (Cason,1991)<br>İşbirliği için Bencilce Motivasyon( Williams,1988)                |
| <b>Kişisel İlişkiler</b>                    | Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter,1985)<br>Samimi İlişki Güveni (Hardin,1992)<br>Kişisel Güven (Luhman,1979)<br>Ekonomik değişimi(kısmen) kapsayan kişisel ilişki (Bradrach ve Eccles,1989)<br>Kişilere Güven (Giddens,1990)                                                                                                            |
| <b>Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi</b> | Güçlü Güven Biçimi(Barney ve Hansen,1995)<br>Güven (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994)<br>Ahlaki İnsan Güveni(Cason,1991)<br>Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları (Bradrach ve Eccles,1989)<br>Özgeciliği Kapsayan Güven (Lyon ve Mchta,1994)<br>İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar Ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama,1995) |
| <b>Sistem/Kurum</b>                         | Sistem Güveni (Luhman,1979)<br>Kurum Temelli Güven (Zucker,1986)<br>Sistemler Güveni (Giddens,1990)<br>Sistem Güveni (Lane ve Bachman,1996)                                                                                                                                                                                                |

**Kaynak;** KORCZYNSKI, M, 2003 Güvenin Ekonomi Politikası, Ferda Erdem (Ed), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin birbirleriyle ardışık şeklide ortaya çıkan 3 aşamada oluştuğunu belirtmiştir. Bir diğer güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bu üç tür güven şekli şöyledir; hesaplanmış güven (calculus based ), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve özdeşleşmeye dayalı güven (identification based trust). Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşılır ise savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Lewicki ve Bunker,1996; 119). Şekil 2’de güven oluşum aşamaları görülmektedir.



**Şekil 1.1. Güven Oluşum Aşamaları**

J1: Bu noktada bazı (HG) hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG) bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir. J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

**Kaynak;** LEWICKI,R.J. ve BUNKER,B.B. 1996, Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London, ss:119.

Şekilde de görüldüğü gibi güven gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişirse, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini takip eden aşamalardır. Birinin oluşumu diğerinin gelişimini sağlamaktadır.

#### 1.4.1.Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış Güven (Calculus based trust) şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından

korktukları için güven duymak durumundadırlar (Lewicki ve Bunker,1998;119). Güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getiremeyeceklerdir (Robbins ve Decenzo, 2001).

Bu aşamada, güven ihlali durumunda bunun ceza ile sonuçlanacağı olasılığı hakimdir. Cezanın ödülde daha belirgin güdeleyici olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle güvene yönelik etkin bir ön yaratmanın önemi vurgulanmaktadır. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in (1992) söz konusu güven biçimini tehdide (deterrence) dayalı güven olarak tanımlamasına karşın, Lewicki ve Bunker'ın (1998) tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmalarının nedeni, hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olmasıdır (Lewicki ve Bunker,1998;119). Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar, karşı tarafın niyeti veya konusuyla ilgili yeterliliği hakkındaki algılamalara dayanak oluşturan sağlam bilgiye dayanır (Rousseau ve diğerleri,1998). Ancak yine de tehdit unsurları bu aşamada daha güdeleyicidir. Bu ilk aşamada güven oluşumu tarafların birbirlerini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir (Lewicki ve Bunker,1998).

### **1.3.2. Bilgiye Dayalı Güven**

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı (Knowledge based trust) güvendir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle "diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme" aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit yada korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker,1998).

Diğer bir deyişle tarafların birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven ortaya çıkmış olur (Robbins ve Decenzo, 2000) Bilgiye dayalı güven zamanla oluşur, tarafların geçmiş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte beklentiler ve güvene yönelik algılamalar genelleşmiştir. Bilgiye dayalı güven düzenli iletişim ve ilişki geliştirmeyi gerektirir (Lewicki ve Bunker,1998).

Bilgiye dayalı güven için Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'e (1992) göre; (1) bir kişi diğerini ne kadar iyi tanırsa ve bilirse, ne yapacağını o kadar iyi tahmin edebilir, (2) tahmin edilebilirlik güveni artırır, (3) doğru tahminle tekrarlanan ve gelişen çok boyutlu ilişkiler anlamayı gerektirir.

### **1.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Rempel ve Holmes (1989), “bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir” demiştir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır (Kamer, 2001).

Özdeşleşmeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Lewicki ve Bunker, 1998).

Robbins ve Decenzo'nun (2001) da belirttiği gibi, bu düzeyde güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerinin anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın bireyleri birbirlerinin ortak çıkarları adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzey bir güven ilişkisidir.

Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler (Lewicki ve Bunker, 1998).

McKnight, Cummings ve Chernay (1998) hesaplanmış, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven türlerine ek olarak kuruma dayalı güven türünü eklemiştir. Kuruma dayalı güven, legal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi kurumsal faktörlere dayanarak ortaya çıkan güvendir. Kurumun yapısına duyulan güven olarak algılanmasının yanı sıra, kurumun işleyişinin sağlam temellere dayandırıldığı inancıyla, çalışanların daha fazla risk algılamasını da sağlar (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) ve Lewicki ve Bunker,(1998) güven formlarıyla ilgili sınıflandırmasına ek olarak Jones ve George,(1998), koşullu ve koşulsuz güvenden söz etmiştir. Koşullu güveni karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu konusunda net belirtilerin olmadığı durum olarak tanımlayan Jones ve George (1998), bu güvenin zamanla ortak değerler paylaşıldıkça koşulsuza dönüştüğünü belirtmiştir. Koşulsuz güven daha dayanıklı bir yapıya sahiptir. Koşulsuz güvende karşılıklı etkileşim yüksektir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafla benzer duygu, değer ve tutumları benimsenmesi söz konusudur. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) özdeşleşmeye dayalı güveni, (Jones ve George, 1998), koşulsuz güven olarak, bilgiye dayalı güveni ise, koşullu güven olarak tanımlamışlardır.

Güvenle ilgili temel tanımlamalar, özellikler ve sınıflandırmalar örgütsel güveni anlamının temelini oluşturacaktır.

### **1.5. Örgütlerde Güven**

Örgütlerde güven çalışmaları, dış güven ve iç güven ya da örgütsel güven olarak ikiye ayrılır. Çalışmanın ana konusu örgütsel güven olmakla birlikte, ana konuyla ilişkisi nedeniyle dış güveni de incelemek faydalı olacaktır. Bunun nedeni ise, dış güvenin gelişmesiyle, iç güvene yani örgütsel güvene olan ilgi artmış ve literatür çalışmaları da bu alana yönelmiştir. Dış güvenle ilgili yorumların ardından, örgütsel güven konusu işlenecektir.

Dış güven örgütün tedarikçilere, ortaklarına müşterilerine veya diğer paydaşlarına yönelik güvenini değerlendirirken, iç güven yada örgütsel güven örgüt içindeki güven iklimini değerlendirir ve ölçer (Huff ve Kelley; 2003). Bu çalışmaya temel olarak örgütsel güven yada örgüt içi güven değişkenleri konu olacaktır.

#### **1.5.1. Dış Güven; Örgütler Arası Güven ve Müşteri Güveni**

Globalleşme, işgücü ve iş yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, küçülme, işyerinde demokrasi artışı, uluslar arası ağlar, bilişim teknolojileri, merkeziyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini artırmıştır (Fukuyama,1995).

Dış güven, örgüt üyelerinin diğer firmalara karşı toplu olarak sergiledikleri güven odaklanmasıdır. Dış güven firma, müşteri, pazarlama

kanalları, ortak yatırımlar gibi çeşitli boyutlarda firmaların örgütsel ilişkilerini zenginleştirir. Dış güven oluşumu; toplu stratejilerin oluşumunu destekler, örgütler arası öğrenmeyi ve bilgi değişimini yaratır, ekonomik aktivitelerin eşgüdümünü sağlar, ortaklar arası pazarlık maliyetini ve çatışmayı azaltır, örgütsel değişimi destekler ve sistemin kararlı hale gelmesine yardımcı olur (Huff ve Kelley,2003).

Örgütler arası güven terimi örgüt üyelerinin paydaş ya da ortak örgüt üyelerine yönelik toplu olarak gösterdikleri güven tutumları olarak tanımlanabilir. Örgütler arası güven unsuru belirgin olarak ekonomik değişimlerin rolünün önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütler arası ilişkiler literatürü güvenin iki tanımı üzerine yoğunlaşmıştır; (1) diğerinin davranışları hakkında birinin beklentilerini tahmin edebilme ve (2) diğerinin iyi niyetine itimattır (Zaheer ve diğerleri,1998).

Örgütler arası ilişkiler incelenirken, bireysel ve örgütsel düzey eşzamanlı olarak tartışılmalıdır. Örgütler arası güven terimi örgüt üyelerinin paydaş ya da ortak örgüt üyelerine yönelik toplu olarak gösterdikleri güven tutumları olarak tanımlanırken, kişiler arası güven üç temel unsuru içerir. Bunlar güvenilirlik, tahmin edilebilirlik, doğruluktur ( Zaheer ve diğerleri,1998).

İşletmelerin ürünlerini sundukları müşterileri, işletmelerin pazarlama faaliyetleri için odak noktasıdır. Bu nedenle en önemli paydaşlardan biri olan müşterinin güveninin sağlanması örgütsel başarı için kritik rol oynayacaktır.

Spekman (1988) güveni stratejik ortaklığın temel taşı olarak ortaya koymaktadır. Tüketicilerin işletmelerle olan ilişkileri kişiler arası ilişkilere benzetilebilir. Gwinner ve diğerleri (1998) güvenin psikolojik yararlarının müşterinin hizmet işletmesi ile olan ilişkisindeki sosyal yararlardan ya da özel muameleden daha önemli olduğunu belirlemişlerdir. İlişkide karşılıklı her iki tarafın da yarar sağlaması söz konusudur. Tüketiciler sadakat davranışı benimsemeye motive olmuşlardır. Güven, ilişkinin sağlanmasında önemli

unsurlardan biridir. Güven, tüm insan etkileşimlerinde önemli bir ögeyi oluşturmaktadır (Butler, 1986).

Güven, bir ilişkide bireyin hissettiği inancın derecesidir. Tahmin edilebilirlik, bağımlılık ve inancı bünyesinde bulundurur. Bu elemanların her biri bireyin eşine olan güven gelişiminde rol oynadığı gibi, aynı şekilde tüketicinin pazarlama yöneticisine olan güveninde de rol oynar. Tahmin edilebilirlik; davranışta tutarlılığı ve sosyal çevrenin durağanlığını, değişmezliğini ifade eder. Pazarlama çalışanları; ürün sunumlarında, müşteri hizmetlerinde, fiyatlandırma ve genel stratejilerinde tahmin edilebilir olmalıdırlar. Tahmin edilebilirlik ilişkideki geçmiş tecrübelerle bağlıdır ve zaman içinde gelişir (Grossman, 1998). Ancak, tahmin edilebilirlik olumsuz da olabilir. Sonuçta, tahmin edilebilirlik güvenin yalnızca bir parçasını oluşturur. Bağımlılık, birinin diğerine güvenme becerisidir. İnanç ise, bireyin gelecek olayların geçmiş tecrübe ile tutarlı olacağını düşünmesi durumudur. İlişkideki bireyin diğerine herhangi bir şüphe duymaksızın faydayı, kazancı sunabilmesini gerektirir (Rempel ve Holmes, 1986).

Zand (1992) çalışmasında güven davranışını bireyin kırılganlığını arttıran eylemler bütünü olarak ifade etmiştir. Güven başarılı bir ilişki için temel elemanlardan birini oluşturmaktadır (Garbarino ve Johnson, 1999). Müşteri tedarikçi bağlantısının temelini oluşturarak uzun dönemli pazarlama ilişkisi için temel bileşeni ortaya koymaktadır (Sargeant ve Lee, 2004). İşletmeye karşı oluşturulmuş güven, bireyin işletmenin davranışını yargılamasını engelleyebilir (Hunt ve diğerleri, 1989). Bu doğrultuda, tüketici, işletmenin etik olmayan davranışlarını göz ardı edebilir. Güven müşteri ile başarılı ilişkide anahtar bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Leisen ve Hyman, 2004). Müşterilerin güven ile ilgili algılamaları müşterilerin kalite algılamaları ile de ilişkilidir (Iverson ve diğerleri, 1996).

İşletmeler ve müşteriler arasındaki ilişkiyi etkileyen güvenin rolü üzerinde duran ilgili literatürdeki çalışmalarda, işletme ve müşteri arasındaki güven hususunda iki farklı yaklaşım söz konusudur. İlk yaklaşımda güven;

deneyim, güvenilirlik ve niyet sonucunda karşı tarafın güvenilirliğine dair inanç veya beklenti olarak ifade edilirken, diğer yaklaşıma göre ise güven karşı tarafın güvenilirliğine olan kırılganlık ve belirsizliği bünyesinde bulunduran davranışsal niyeti yansıtır (Sargeant ve Lee, 2004).

Güven deneyimle inşa edildiği için, tüketicinin işletme ile olan olumlu deneyimleri ne kadar fazla ise, tüketici işletmeye o derece fazla güvenecektir. Deneyim; tüketicinin doğrudan temasları (deneme, kullanma, tüketimden memnuniyet) ya da dolaylı temasları (reklam, kulaktan kulağa reklam, ün) sonucundaki değerlendirmelerinden etkilenir (Delgado-Ballester ve Aleman, 2001).

Hizmet pazarlaması alanında yapılan çalışmalar müşteri ve işletme ilişkisinin güvene ihtiyacı olduğu görüşünü destekler nitelikte sonuçlar içermektedir. Çünkü müşteriler, hizmetleri deneme şansları olmadan satın aldıkları için etkili hizmet pazarlaması güvenin oluşturulmasına bağlı bir yapıdadır (Morgan ve Hunt, 1994). Müşteriler ile hizmet sağlayıcıları arasındaki güven seviyesi endüstrilere hatta demografik değişkenlere göre farklılaşır (Shemwell ve diğerleri, 1994). Literatürde, müşterileri tarafından algılanan güven seviyesini arttıran hizmet sağlayıcılarının devam eden satın alma olasılığını arttıracak ve müşterinin satın alma sırasında algıladığı riski azaltacak görüşlerini destekleyen bulgular söz konusudur (Shemwell ve diğerleri, 1994).

İlişkideki taraflar birbirlerine ne kadar güveniyorsa o ölçüde duygusal olarak birbirlerine bağıdırlar ve ilişkinin maliyeti ile yararlarını daha az bilinçli karşılaştırırlar (Geyskens ve Steenkamp, 1995).

Dış güven ve iç güven birbirleriyle ilişkili olgulardır. Dış güvenin etkin oluşumu, örgüt içinde güven oluşumunu da etkileyecektir. Çalışmanın temel konusunu iç güven unsurları oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmada iç güven yani örgütsel güven değişkenlerine daha fazla yer verilmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında da iç güven değişkenlerinin ölçümü yer alacaktır.

### 1.5.2. Örgütsel Güven

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, takım ve takım çalışmalarına inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi, örgütsel güvenin önemini artırmıştır (Shamir ve Lapidot, 2003).

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamıştır. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Bu yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996).

Araştırmacılar ve uygulamacılar örgüt içindeki güvenin önemine dikkat çekmişlerdir. Cook ve Wall (1980) “bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir” demiştir. Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tan ve Tan, 2000).

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır (Huff ve Kelly, 2003). Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Börü, 2001).

Limerick ve Cunnington (1993) çalışmalarında hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında şebekeleri yönetebilmenin yeterlilikleri üzerinde durmuştur. Şebekeler ya da birleşmelerdeki kişiler arası dinamikler, yeterlilik listesinin önemli unsurlarından biridir. Güven ise bu listenin merkezinde yer almaktadır. Limerick ve Cunnington (1993; 96) şöyle söylemiştir;

“Güven, batılı yöneticiler için en sorunlu ve şebekeler için en önemli değer... Yüksek düzey güven işlem maliyetlerinin düşmesine yardımcı olur.... Güven geleceğe yönelik belirsizliği ve katılımcılar arasında oluşabilecek faydacı davranma eğilimini düşürecektir. Güven örgütün fonksiyonlarının yumuşak ve uyumlu bir şekilde işlenmesini sağlar, katılımcıların birbirlerine güven davranışı göstermediği bürokratik yapılara olan ihtiyacı azaltır. Ancak güven doğal olarak oluşmaz. Dikkatli bir şekilde yapılandırılması ve yönetilmesi gerekir”

Limerick ve Cunnington’ın söylemlerini de destekleyerek, bugün örgütlerde yaşanan krizlerin suyun üstünde görülen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları iken, başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Erdem, 2003).

Örgütsel alanda güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmış ve işlem maliyeti gibi örgütsel ekonomi yaklaşımlarında geçen faydacı birey tartışmalarına yönetsel bir inanç ve felsefe duruşu sergilemiştir (Miles ve Creed, 1996). Bradach ve Eccles (1989), güveni örgüt tasarımında gittikçe yayılan ve örgütsel denetim mekanizmaları içerisinde en genel yapıya sahip olan unsur olarak belirtmişlerdir. Onlara göre, fiyat ve otorite sadece işlemlerin denetimi için bir denetim mekanizması niteliğinde iken, güven hem işlemler hem de ilişkiler için bir denetim mekanizması niteliğindedir. Bradach ve Eccles (1989), ekonomik aktivitelerin işbirliğinde üç temel öğeden bahsetmiştir. Bunlar güven, güç ve pazardır. Bradach ve Eccles (1989) bu üç önemli öğenin çok nadir olarak birbirlerinden bağımsız çalıştığını ve bunların arasında ‘ardışık’ bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Burada ardışık teriminin

anlamına bakmak gerekir. Ardışık terimi “taraplardan birinin çıktısı diğer taraf için girdi sağlar’ anlamındadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister,1995), amire güven (Butler ve Cantrell,1984; Deluga, 1994) ve üst yönetime güven (McCauley ve Kuhner, 1992). Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanımasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabii ki çalışanın hem örgüte hem de amirine güvenmesi de mümkündür. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; (1) çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,(2) kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, (3) iletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, (4) dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, (5) çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere nüfuz eder. Güvene yönelik eğilim kişisel bir özellik olarak görünmesine rağmen, toplumların kültürleri tarafından şekillendirilir ya da toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkiler (Huff ve Kelly, 2003).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkililere deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır (Huff ve Kelley, 2003; 84). Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma (McAllister, 1995; Jones ve George 1998; Mayer ve diğerleri, 1995) örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

Güvenin örgütlerde denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını artırdığı, faydacı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırarak uyum sağladığı söylenebilir (Lewicki ve Bunker, 1997).

Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir (Jones ve George, 1998). Temel İşlevleri; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır (Erdem, 2003).

Çalışma gruplarındaki güvenli iklim, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini de sağlar. Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000).

Düzenli iletişim güveni korumanın en iyi yollarından biridir. Grup üyeleri güvenin olmadığı bir ortamda, işbirlikçi davranışa daha az istekli olurlar (Henttonen ve Blomqvist, 2005).

Hardin (1996) örgütlerin güven sağlamada başarılı olabilmeleri için, yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt yapısı, politikaları, kültürü gibi örgüt özelliklerinin, örgüt çalışanlarının eylemleri üzerinde etkisi söz konusudur. Örgüt özellikleri güvenli davranışı destekler veya engeller (Kamer, 2001).

Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998) risk alma, açık iletişim, kişilere değer veren özelliklerle donanmış örgüt kültürlerinde güvenli davranış sergilendiğini belirtmiştir. İletişimin açık olması, denetimin paylaşılması, ilginin gösterilmesi güven oluşumunu yönlendiren unsurlardır.

Mishra ve Morrissey (1990) ise, açık iletişimin, önemli bilgileri paylaşmanın, karar almaya katılımın örgüt içinde güveni oluşturduğunu ve çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmişlerdir. Çalışan örgütsel karar ve eylemlerle ilgili bilgilere ulaşamaz ve bilginin saklı olduğuna ya da kendinden saklandığına dair şüpheye düşerse yönetime güven duygusu yok olur (Lashinger ve Finegan, 2005).

Creed ve Miles (1996) farklı örgüt yapılarının, farklı güven gelişimlerinin oluşumunu etkilediğini belirtmiştir. Denetimin, merkezileşme ve formalleşmenin yüksek olduğu, temel odağı verimlilik olan örgütler, güvenli davranış gelişimini kısıtlar. Denetimin, merkezileşme ve formalleşme düzeyi düşük olan ve etkinlik üzerine odaklanan örgütlerde ise yöneticiler kararları delege edecekler ve açık iletişim ortamı sağlayacaklardır. Böylece güvenin beslenmesi söz konusu olacaktır (Creed ve Miles, 1996). Güven aynı zamanda hiyerarşik denetimin ikamesi olarak da algılanır (Atkinson ve Butcher, 2003).

Brockner, Siegel ve Daly (1997) örgüt yapılarının yatay hale gelmesi, takım bazlı odaklılığın fazlalaşması, çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin de farklılaşmasına yol açtığını ve bu yeni yapıda yöneticilerin etkinliğinin çalışanların güvenini kazanabilme kabiliyetlerine göre değişeceğini belirtmiştir (Brockner ve diğerleri,1997). Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel otoriteye güven, otoritenin kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratır (Shamir ve Lapidot, 2003).

Creed ve Miles (1996) insan kaynakları politikalarının prosedürlerinin ve tasarımının da güven algılamasını etkilediklerini belirlemişlerdir. Etkin denetim, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemleri güven odaklı yönetsel davranışların oluşumuna olanak sağlar.

Bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları yada örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri, yapısal ve teknik özelliklerden çok, örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir ve temel gerekçe güven sorunudur (Erdem, 2003).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Brownell (2000) örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenilirliği ve inanılabilirliği kurmak için uğraşmalıdırlar. Brownell (2000) çalışmasında güvenin örgüt içinde zaman içerisinde

gelişecek bir olgu olduğunu belirtmiş, aşağıdaki tekniklerin örgüt içinde güven yaratmak için kullanılabileceğini söylemiştir; sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, dürüstlüğü paylaşılarak açık iletişim, dinleme, güveni muhafaza etme, açık olma, doğru söyleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yaptığı işten sorumlu olma (Brownell, 2000).

Güven Mc Conkie ve Golombiewski'nin deyişiyle gerek grup içi dinamikler, gerekse karşılıklı ilişkiler açısından en temel, en etkili ve en yapıcı unsurlardan birisidir. Güvenin olmadığı bir ortamda kronik şüphe hakim olur, bu da bireylerin birbirlerinden çekinmelerine yol açar (Shaw, 1997). Birlikte çalışan insanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Çalışanların, yöneticilerine karşı güven hissedebilmeleri, yöneticilerin yardımseverlik davranışı göstermeleri ile beslenebilir (Mayer ve diğerleri, 1995). İşçiler eğer kendilerine, içinde bulundukları topluluğa katkıda bulundukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını tatmin edici bulacaklardır. Ama kendilerine herhangi biri tarafından tasarlanan büyük bir makinenin dişlisi gibi davranılırsa, aynı tatmin duygusunu yaşayamayacaklardır (Fukuyama, 1995).

İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle güven ve güçlendirme arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur (Lashinger ve Finegan, 2005).

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli etkisi bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak adına güvenli davranış ilişkileri geliştirmek isterler. Çalışanın yönetsel güveni algılamasını yöneticinin beş davranış kategorisi etkilemektedir; (1) tutarlı davranış, (2) saygın davranış, (3) denetimi

paylaşma ve dağıtma, (4) etkin iletişim, (5) ilgililiği gösterebilme (Whitener ve diğerleri, 1998).

Butler ve Cantrell (1984), güveni kişiler arası ilişkiler boyutunda tanımlamış, güvenin beş ögesinin, çalışan ve üstleri arasındaki ilişkilerde pozisyona göre farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir; Belirtilen beş öge şunlardır; (1) dürüstlük (integrity)- güvenilen kişinin dürüstlük ve güvenilirlik yönünde oluşturduğu ün, (2) yeterlik(competence) - işi yerine getirmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, (3) tutarlılık(consistency) – itimat edilirlilik, tahmin edilirlilik ,doğru yargı, (4) sadakat(loyalty)- yardımseverlik, diğerlerini destekleme, teşvik etme ve koruma isteği, (5) açıklık(openness)- bilgileri ve fikirleri özgürce diğerleri ile paylaşma isteğidir (Ovaice, 2001).

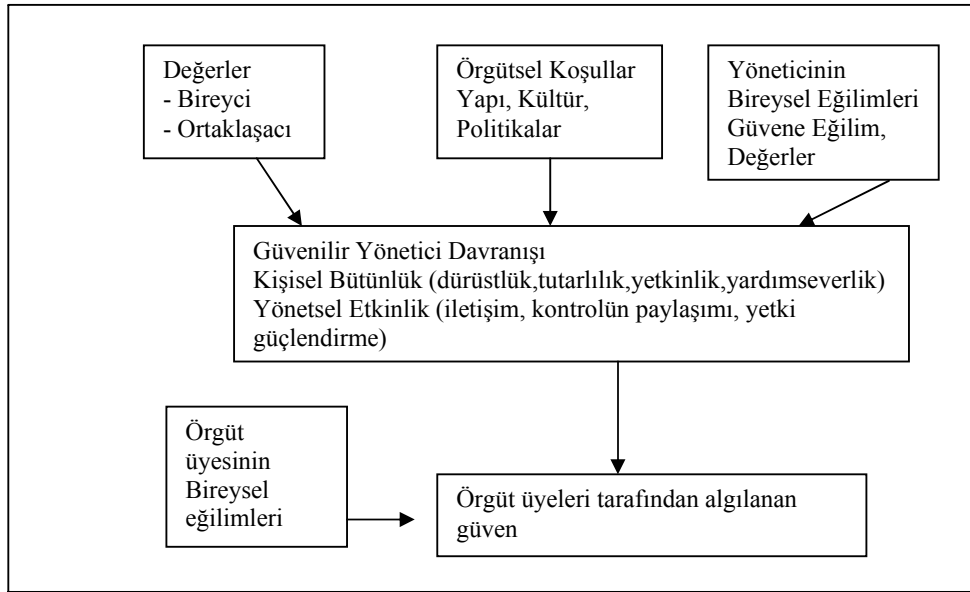
Butler (1991) başka bir çalışmasında “güvenin koşulları” arasındaki ilişkiyi incelemiş, tutarlılık, dürüstlük ve çalışanların üstlerine karşı hissettikleri toplam güvenin, yönetici davranışlarının özellikleri olduğunu belirtmiştir.

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003). Bu nedenle, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Whitener ve diğerleri, 1998).

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998), yönetime duyulan güveni, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirmiştir. Örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin bireysel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998), üç bireysel unsur tanımlamıştır; (1) güvene eğilim, (2) benlik-verimlilik (self efficacy), (3) değerler. Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri,

kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir.Şekil 1.2'de örgütsel yaşamda güven algılanmasının değişkenleri gösterilmiştir.

Bu doğrultuda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir (Hosmer,1995). Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamanın en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003).



**Şekil 1.2 Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması**

Kaynak: ERDEM, F. 2003, Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara, s:169

Tan ve Tan (2000) örgüte ve amire güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen global değişkenlerle bütünleştirilebileceğini, amire güvenin ise amirin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışanın örgüte ve amirine

güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılık düşük devir hızı eğilim düzeyini etkilerken, amire güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütün tümüne, amire ve üst yönetime güvenin yanı sıra, Ferres, Connel ve Travagline (2004), çalışma arkadaşlarına (co-workers) güvenin önemine değinmiştir. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefe, örgütsel eylem, örgütsel yapı ve çalışanın beklentilerine göre değişmektedir. Ferres, Connel ve Travagline (2004) örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığı buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır. Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir (Ferres ve diğerleri, 2004). Cook ve Wall (1980) çalışmalarında çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Shaw (1997) örgütlerin başarısının iki ana unsura bağlı olduğunu belirtmiştir; güçlü bir rekabet stratejisi, ve bu stratejiyi uygulayacak bir yönetime sahip olmak. Güvensizliğin ise bu iki ana unsurun en önemli düşmanı olduğunu vurgulamıştır. Güven firmalar açısından "işbirliği sağlayıcı bir sermaye"dir. Çünkü çalışanlar güven duydukları bir örgütte, bireyler değişim süreci içinde belirlenen vizyonlara daha sıkı bağlanırlar ve değişim daha az sancılı olur (Günaydın, 2001).

Örgütlerde bireyler arası güven neyi ifade eder? sorusuna verilebilecek ilk yanıt, çalışanın, yani örgüt üyesinin, içinde yer aldığı örgütü güvenilir bulmasıdır. Bu değerlendirmesine dayanarak çalışan, örgütteki karar alıcıları etkileme imkanı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına

güven duyar ve kontrol edemeyeceği eylem ve davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Tan ve Tan,2000).

Örgütsel güven kavramını pek çok akademisyen farklı boyutlarıyla ele almıştır. Söz konusu modeller aşağıda incelenecektir.

## **1.6. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri ortaya konacaktır.

### **1.6.1.Mishra Güven Modeli**

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000; 36).

Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern)-, (d) itimat edirlilik (reliability) (Mishra,1996). Tablo 2 Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

**Tablo 1.3. Mishra Güven Modeli Boyutları**

| Boyut                   | Anlam                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yeterlik</b>         | Kişi yada örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır |
| <b>İtimat Edilirlik</b> | Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır                                                   |
| <b>Açıklık</b>          | Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır                         |
| <b>İlgililik</b>        | Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır                                                              |

Kaynak; Ovaice,2001 OVAICE, G. 2001 “*The Relationship Of Individualism And Collectivism To Perception Of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm*”, University Of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation.

Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra,1996). Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991) güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra,1996). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak, ve diğerleri, 2000). Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı

savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgililiği, grup örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlarlar (Mishra,1996).

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak ve diğerleri,2000). Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra,1996). İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Görüldüğü gibi Mishra modelini oluşturan dört öge, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen ögeler grubudur. Başka bir deyişle, bu modelde güven sistemleştirilmiş ve modelin boyutlarını oluşturan ögeler sistemin elemanları durumuna gelmiş gibi algılanabilmektedir.

### **1.6.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan

beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Şekil 3’te Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır.

| GÜVEN PARÇALARI                                                        |                             |          |          |          |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|----------|----------|
| G<br>Ü<br>V<br>E<br>N<br><br>B<br>O<br>Y<br>U<br>T<br>L<br>A<br>R<br>I |                             | Duygusal | Bilişsel | Niyetsel |
|                                                                        | Bağlılığı koruma            |          |          |          |
|                                                                        | Dürüst Şekilde Tartışma     |          |          |          |
|                                                                        | Avantaj Sağlamaktan Kaçınma |          |          |          |

### Şekil 1.3. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Kaynak: BROMILEY ve CUMMINGS, 1996, The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.

Bromiley ve Cummings (1996: 303), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inançla sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır.

Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya

yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.

### **1.6.3.Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli**

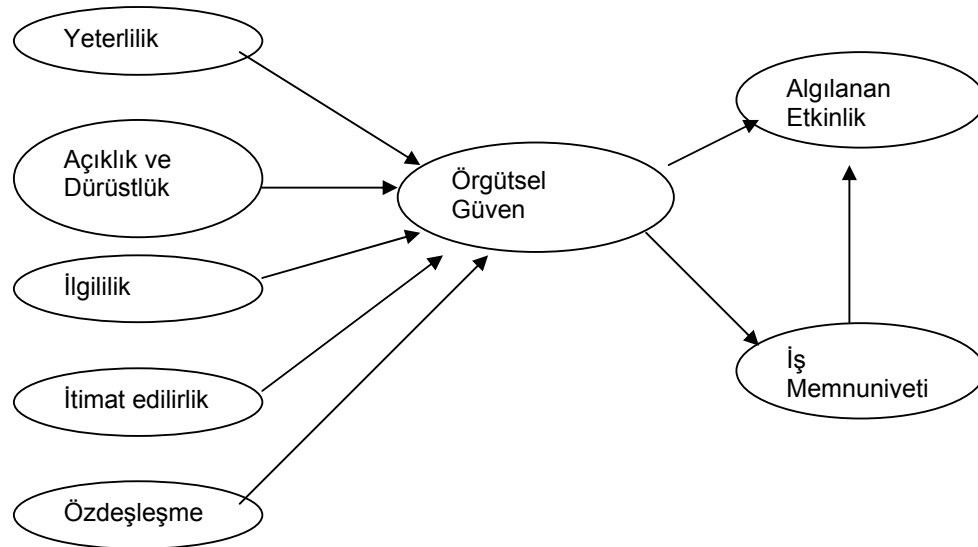
Mishra (1996) ‘nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) itimat edirlilik (reliability) boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilenir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney,1983).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl

algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güven ve ilişki içersinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 1.4'te yer alan parametrelerle göstermiştir.



**Şekil 1.4. Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri**

Kaynak: SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS ve K. WINOGRAD G, 2000, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, Vol 18:4.

Şekil 4'te de görüldüğü üzere model Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın (2000), tanımladıkları güven boyutlarının örgütsel güveni

doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir.

Güven modelleri güvenin kuramsallaştırılmasında yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen model benimsenecektir. Bromiley ve Cummings' in (1996) geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını değerlendirmeye çalışmışlardır. Oluşturdukları Örgütsel Güven Ölçeği (Organizational Trust Inventory) hem kısa hem de uzun olmak üzere iki formda sunulmaktadır. Çalışmada örgüt içi güven ölçümü için kullanılacak olan ölçek, Bromiley ve Cummings'in (1996) geliştirdiği kısa form olacaktır.

Örgütsel güven bölümünün ardından, çalışmanın ikinci ana bölümü olan örgütsel kimlik kavramına açıklık getirilecektir.

## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL KİMLİK

#### 2.1. Kimlik Kavramı

Günümüzde ekonomi doğrusal olmayan, dinamik, değişken gelişmesini sürdürmekte, örgütler içsel yapılarını, sistemlerini, teknolojilerini ve süreçlerini artan çevresel dalgalanmalara etkin uyum gösterebilmek için değiştirmek durumunda kalmaktadırlar. Böyle bir değişime uyum sürecinde algılanan örgütsel kimlik de değişecektir. Örgütsel kimlikteki değişiklikler belirgin olarak, örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşme yoğunluklarını etkileyecektir (Cherim, 2002).

Kimlik, bireysel düzeyde psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerinin gelişimi ile incelenmiş, grup düzeyinde cinsiyet, ırk ,etniklik, ulusallık gibi ortaklaşa kimlik analizi olarak farklı sosyal açılardan ele alınmıştır (Mael ve Ashforth, 1995).

Kimlik, temel inanç ve varsayımlar, değerler, tavırlar, tercihler, karar önergeleri, alışkanlıklar ve kurallar gibi unsurları içerir. Kimlikler bireylere, bireylerin benliğini oluşturan sabit özellikler sağlar. Bireyin taşıdığı her kimlik bireyin kim olduğu, birey için önemli olanın ne olduğu, eylemlerini nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili belli normlara ve fikirlere referans olmaktadır. Kimlik,

sosyal üyeliğin temelinde bireyin kim olduğunu ya da kim olmadığını tanımlama imkanı yaratır (Scott ve diğerleri, 1998).

İnsan davranışlarını anlamanın en temel kavramı kimliktir. Kim olduğumuzu anlamaya çalışmak sadece bireysel bir çaba değildir. Ait olduğumuz grupların ve çalıştığımız örgütün kimlikleri gibi ortaklaşa düzeyde de bir mücadele söz konusudur. Bireylerin kendilerini tanımlama çabaları olduğu gibi, örgütlerin de kendilerini tanımlama çabaları vardır. Kimlik, bireylerin ve toplulukların (grup ve örgüt) davranışlarını çeşitli şekillerde etkiler. Örneğin grup düzeyinde, grup kimliği, gruba ait olan üyelerin davranışlarını etkileyecektir. Örgütün kimliğinin ise örgütün davranışları üzerinde etkisi söz konusudur (Sethi ve Compeau, 2002).

Bu nedenle kimlik, sosyal kimlik ve bu yapıların örgütle olan ilişkilerine değinmek faydalı olacaktır.

## **2.2. Kimlik, Sosyal Kimlik ve Örgütle İlişkileri**

Bireysel düzeyde kimlik, kişinin temel varoluşunu, temel özelliklerini anlatır ve “kişiyi kişi yapan nedir” (Gioia,1998) sorusuna yanıt oluşturur.

Bireyler, kişisel kimliklerini bireysel düzeyde özgüven ihtiyaçları yüzünden koruma ya da savunmaya güdülenirler. Bireyler gibi örgütlerde özgüvenlerini koruma isteği içindedirler ve bu durum genellikle var olan kimliği korumaya yönelik faaliyetleri içerir (Brown ve Starkey, 2000).

Henri Tajfel ve John Turner (1985) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi, sosyo-psikolojik bir perspektif sunar. Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini örgüt üyesi, cinsiyet, yaş gibi çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırır. Sosyal sınıflandırmanın iki işlevi vardır. Birincisi, bilişsel olarak sosyal çevreyi ayırarak, bireyin diğerlerini tanımlamada sistematik

anlam geliştirmesi, ikincisi ise, kişinin kendini sosyal evre içinde bir yere yerleştirmesi işlevidir. Sosyal kimlik belli bir insan topluluğuna aidiyetin algılanmasıdır. Sosyal kimlik “ben kimim” sorusuna yanıt oluşturur. Bireylerin sosyal kimlikleri yalnızca örgütlerden kaynaklanmaz, kişinin dahil olduğu iş grubu, bölümü, yaş grubu gibi diğer unsurların da sosyal kimlik üzerinde etkisi söz konusudur (Mael ve Ashforth,1995).

Tajfel (1978) sosyal kimliği “ kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen sosyal bağlamının bir parçası” olarak tanımlamıştır (Tajfel,1978:63). Tajfel (1978) devamında sosyal kimliğin  boyutunu açıklamıştır; (1) bilişsel boyutu; belirgin bir gruba aidiyetin bilgisi, (2) duygusal boyutu; gruba duygusal bağlılık, (3) değerlendirme boyutu (görüşü); gruba dışarıdan gelen değer çağrışımı. Diğer araştırmacılar ise dördüncü bir boyut olarak, kimliğin davranışsal yönünü eklemişlerdir (Phinney, 1991; VanDick, 2001; Jackson, 2002).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin, zgven ve benlik-değer (self-worth) hissini koruma ve güçlendirme süreçlerinin altını çizerek üç temel varsayımda bulunmuştur; (1) bireyler olumlu öz güven için çabalarlar, (2) bireylerin benlik kavramının parçası, sosyal kimlikleri, belirgin bir sosyal gruba üyeliklerinden köklenir, beslenir, (3) olumlu sosyal kimlik dışarıdaki diğer gruplarla karşılaştırma yoluyla korunur ya da güçlenir (Tajfel ve Turner, 1986).

Sosyal Kimlik Yaklaşımına göre, her üyenin sosyal benlik kavramlarının da dahil olduğu grubun yanı sıra, kişinin yaşadığı sosyal ortamda, ait olduğu çeşitli gruplardaki yelikleri de şahsın sosyal kimliğinde temsil edilir. Bu da kişiyi sadece bireysel şahıs olmaktan çıkartan, onun çeşitli sosyal ortamlardaki davranışlarını açıklayabilen bir kavramdır. Sosyal Kimlik Teorisine göre grup kendi içerisinde tartışırken ,aynı konuda tartışan bir başka grupla karşılaştığında grup üyelerinin kimliği ön plana çıkar. Bu da grup içi normların, öteki grubun normlarından daha belirgin bir şekilde farklılaşmasına yol açar (Tajfel ve Turner, 1986).

Sosyal Kimlik teorisini temel alarak, Giddens (1984), kimliğı yapı olarak görmenin yararlı olduğunu, çünkü her kimliğin örgüt üyeleri tarafından oluşturulmuş kurallar ve kaynaklar serisinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu kimlikler sadece kim olduğumuzu tanımlamaya yardım etmez, aynı zamanda diğerleriyle etkileşimde ihtiyacımız olan kaynakları da sağlar. Kimlik belirgin sosyal durumlarda davranış geliştirmemize, yeniden davranış oluşturmamıza yardım eden benliğimizin parçası hakkında bilgi tipini göstermektedir. Giddens'in (1984) bu bilişsel görünümlü kimlik yapısına ek olarak, Scott, Corman ve Cheney (1998) bazı görüşler eklemişlerdir; (a) kimlik sürekli üretilen ve örgütün kimliğinin dış görünümü ile değişen bir olgudur, (b) kimliğin pek çok görünümü kuramsallaşabilir (roller gibi) ve böylece yapıya yerleşebilir.

Sosyal kimlik teorisinin uzantısı olarak, benlik-sınıflandırma (self categorization) teorisinin temel varsayımları bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırmalarından ileri gelmektedir. Bireyler kendilerini benzeri olmayan şeklinde kişisel düzeyde, diğer grup üyelerinden farklı grup üyesi olarak grup düzeyinde sınıflandırılır (Van Dick ve diğerleri, 2005). Sosyal Kimlik teorisi ve benlik-sınıflandırma teorisi bireyin grup üyesi olarak kendi benliğini nasıl sınıflandırıdığına odaklanır. Sosyal sınıflandırma bireyin diğerlerini sistematik olarak sınıflandırması için bir yol sağlayan ve kendini sosyal çevre içine yerleştiren olguyu anlatır. Birey ve grup ya da örgüt arasındaki bağ sosyal kimlik teorisinin ilgi alanının bir parçasıdır. Teori, bireylerin algılamalarına odaklanır (Ravasi ve Van Rekom, 2003).

Bireylerin sosyal gruplarla özdeşleşmeleri, grup normlarına uyma ve grup hedefleri adına davranma eğilimine yönlendirse de (Halsam ve diğerleri, 2005) bu durum sosyal grupla özdeşleşmenin her durumda etkili olacağı anlamına gelmez. Kuramsal olarak, benlik sınıflandırma düzeyi aynı düzeydeki benzer nesnelerin soyutlanmaları arasındaki karşılaştırma ile belirgin hale gelir (Van Dick ve diğerleri, 2005). Benlik sınıflandırma Kuramı Bruner'in (1957) çalışması ile ayrıntılı olarak incelenmiş ve belirginlik kavramı

(concept of salience) ortaya atılmıştır. Soyutlamanın belirgin düzeyi, benlik algılamasını (self-perception), benlik algılaması da sosyal davranış şeklini etkiler (Oakes, 1987). Böylece, benlik sınıflandırma teorisinin temel unsuru bireylerin sosyal kimliklerinin durağan olmadığı ve davranışı doğrudan tahmin edilemeyeceği yönündedir (Van Dick ve diğerleri, 2005).

Örgüt üyelerinin sosyal kimlikleri vardır. Bilişsel düzeyde, bu sosyal kimlikler hiyerarşik olarak, yaş, cinsiyet ve uyruk gibi bazı gruplara dahildir. Örgüt üyelerinin örgüt kimliğine bakış açılarının, kendi sosyal kimliklerine olan bakış açılarına doğrudan etkisi vardır. Örgüt üyelerinin kendi sosyal kimliklerini korumak adına, örgüt kimliklerine karşı yaklaşımlarının daha çok olumlu yönde olduğu belirtilmiştir (Elsbach ve Kramer, 1996).

Firmalar kimliklerini, çevrelerini yorumlamak ve çevrelerine yanıt vermek için yapılandırır ve yönetirler (Albert ve Whetten, 1985). Temel olarak kimlik, örgütün “ne yaptığı” ve “kim olduğu” na göre değişmektedir. Örgütsel düzeyde bireylerin ortaklaşa davranışları, örgüt kimliğinin örgüt üyeleri tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Bunun anlamı davranışların oluşmasında kimliğin rehberlik ediyor olmasıdır. Örgütsel kimlik firma tarafından, dış dünyayı yorumlamak ve reaksiyon vermek için mercek vazifesi görmektedir. Örgüt kimliği çevreyle olan ilişkilerde, ve faaliyetlerde süzgeç görevini yürütür. Firma, kimliğiyle tutarlı bir şekilde çevreye katılır, yanıt verir ve yorumlar (Sethi ve Compeau, 2002).

Örgütsel kimlik hakkında bilinenler, çoğul kimlik kavramının da dahil olduğu bireysel düzeydeki kimlik araştırmalarından (James, 1918) ve diğerleriyle kişisel ve sembolik etkileşim sonucunu doğuran kimliğin sosyal yapılandırılmasından (Goffman, 1959) ileri gelmektedir. Bireyler sürekli olarak kimlik yapılandırma sürecinde değildirler ancak, gruplarla ve diğer insanlarla etkileşim sonucu kimlikleri gelişir (Tajfel, 1982). Bireysel düzeyde kimlik, kişinin temel varoluşunu, temel özelliklerini anlatır ve “kişiyi kişi yapan nedir” (Gioia, 1998) sorusuna yanıt oluşturur. Bu temel özellikleri bireyin çevresi ile olan ilişkisi belirler. Örgütsel kimlik araştırmacıları ise “ben kimim” sorusu

yerine “biz kimiz” sorusuna yanıt aramaya çalışır. Örgütsel düzeyde bireylerin kendilerini firma, firma içinde bir birey olarak tanımlama eylemi, firmanın kim olduğunu tanımlama çabasıdır (Sethi ve Compaue, 2002).

Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimliği örgüt üyeleri tarafından algılanan süregelen, merkezi, ve benzersiz örgüt özellikleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel kimlik, bireysel kimlik kavramsallaştırmasına benzemesine rağmen biraz daha karmaşık bir yapıdır. Her örgüt üyesinin zihinsel olarak edindiği bir örgüt tanımlaması mevcuttur, bu nedenle toplam olarak temel özellikler örgütsel kimliği oluşturur. Örgütün kimliği örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliğidir.

Günümüzde örgütlerin başarıları sadece ekonomik performans göstergeleri ile değerlendirilmemektedir. Örgütün içinde bulunduğu sosyal ağ için, sosyal sermaye ve kaynaklar büyük önem arz etmektedir. Çalışanların sosyal kimlikleri ortak hedefler geliştirmenin temeli olup, sosyal sermayeye önemli katkıda bulunur (McBain, 2003).

Haslam, Eggins ve Reynolds (2003) çalışmalarında sosyal sermayenin örgüt çalışanlarının kimlik kaynaklarıyla oluştuğunu belirtmişler ve belirgin olarak iki farklı kaynağa odaklanmışlardır; çalışanların benzersiz tek kişisel kimlikleri ve paylaşılmış sosyal kimlikleri. Sosyal kimlik özelliğini artıran faktörler; yüksek güven, gelişmiş işbirliği ve etkin iletişimidir. Geliştirdikleri dört aşamalı ASPIR (Actualizing Social and Personal Identity Resources)- Sosyal ve Kişisel Kimlik Kaynaklarını Gerçekleştirme (SKKG) modeli ile sosyal ve bilişsel görüşleri bir araya getirmiş, örgütsel yaratıcılığı yükseltmenin, sosyal kimlik ve benlik sınıflandırma teorilerinin ilkelerini mantıksal bir sırlamaya göre bütünleştirmenin yollarını aramışlardır (McBain, 2003).

SKKG modeli temel olarak kişisel ve sosyal kaynakların nasıl değerlendirileceği ve örgütlerin bu kaynaklardan sosyal sermayeyi ölçme ve değerlendirme anlamında nasıl faydalanacağını göstermeye çalışır. Modele

göre sosyal ve kişisel kimlikler örgütsel yaşama farklı ve önemli katkıda bulunur, örgütsel başarı için fırsat oluşturur.

SKKG modelinin aşamaları şöyledir; (1) Kimlik kaynaklarını öğrenmek (Ascertaining identity resources), (2) Alt grupları toplama (Subgroup caucusing), (3) Alt gruplarda fikir birliği oluşturma (superordinate consensualizing), (4) Amaçları homojenleştirme (organic goal setting) (Haslam ve diğerleri, 2003).

SKKG modeli kişisel kimliğin, alt grup sosyal kimlik gelişimine katkısını farklı aşamalarda bütünleştirir, alt grup sosyal kimliklerin fikir birliği oluşturulmuş örgütsel kimliğin gelişimine katkıda bulunduğunu belirtir. Model aynı zamanda bireysel ve sosyal farklılıkların örgütsel yaşamın önemli özellikleri olduğunun farkında olarak, belirtilen aşamalarda fikirlerin çatışma ihtimalini de göz önünde bulundurur. Model;

- çalışanların kimliklerinin onlara yüklenen kimliklerden ziyade kendileriyle ilgili benlik tanımlamaları olduğunu kabul eder,
- çalışanların benlik bağlamlarına (self-concept) katkısının önemini kabul ve fark ederek, örgütlerin alt grup kimliklerin ortaya çıkmasına izin vermesi gerektiğini ve yüksek düzey kararlara bu grupların etkileri olması gerektiğini kabul eder,
- olumlu örgütsel sonuçların oranının ortak hedef ve kimlik geliştirebilme yeteneği ve çalışanların alt grup kimliklerinin hedef ve kimlik geliştirmedeki katkılarıyla ilişkili olduğunu kabul eder (Haslam ve diğerleri, 2003).

Başarılı SKKG süreci aşamaları ile alt düzey heterojenlik, yüksek düzey homojenliğe dönüştürülebilir (Corley, 2004).

Fylnn (2005) çalışmasında örgüt içindeki sosyal değişim şekilleri ve kimlik odaklanmalarına açıklık getirmeye çalışmıştır. Çalışanların sosyal değişim şekilleri ile kimlik odaklanmaları arasında ilişki olduğunu tespit

etmiştir. Çalışanların farklı sosyal değişim şekillerini tercih etmelerinin sebeplerinin farklı kimlik odaklanmalarından kaynaklandığını belirtmiştir. Brewer ve Gardner'a (1996) göre insanlar üç kimlik odaklanmasına sahiptir; kişisel (personal), ilişkisel (relational) ve ortaklaşa (collective). Kişinin benliğini benzersiz bir birey olarak tanımlaması kişisel odaklanmasını, benliğini insanlar arası ilişkilerin bir üyesi olarak tanımlaması ilişkisel odaklanmasını, benliğini sosyal grubun bir üyesi olarak tanımlaması ise ortaklaşa kimlik odaklanmasını yansıtır. Ortaklaşa kimlik odaklanması, grup, bölüm, örgüt, meslek, endüstri, ulus, ırk gibi farklı şekillerde oluşabilir. Her üç kimlik odaklanması birbirinden farklı olup, benzeri olmayan benlik değerlendirme (self-evaluation) (özgüven ve benlik değerlerinin kaynakları), referans çerçeveleme (kişinin benlik bağlamıyla ilişkili bilgi süreçleşmede kullandığı süzgeç), ve temel sosyal motivasyona (sosyal etkileşimde davranışları yöneten rehber) sahiptir (Flynn, 2005).

Çalışanların kimlik odaklanmaları ile sosyal değişim şekilleri arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Üç tip sosyal değişim şeklinden söz edilebilir; anlaşmaya dayalı (negotiated), karşılıklı (reciprocal) ve genelleşmiş (generalized). Anlaşmaya dayalı sosyal değişim, iki çalışanın birbirine yardım etme konusunda anlaşması durumudur. Kişisel düzeyde kendini tanımlayan çalışanlar, anlaşmaya dayalı sosyal değişimi tercih ederler. Kişisel kimlik odaklanmasına sahip olanlar, benlik istekleriyle güdülenir, doğrudan ve kesin değişimleri tercih ederler. Karşılıklı değişimde aynı düzeyde olmayan farklı kısımlarda oluşan diyadik (dyadic) değişim ilişkileri söz konusudur. Bu şekilde bir sosyal değişimde karşılık zaman içinde gerçekleşir. Çalışan bir diğer çalışana yardım eder ve karşılığını zaman içinde alacağını düşünür. İlişkisel düzeyde kendini tanımlayan çalışanlar, ilişkiye dayalı sosyal değişim şeklini tercih ederler. İlişkiye dayalı sosyal değişim şeklini tercih eden çalışanlar sadece benlik istekleri tarafından değil, diğer tarafa fayda yaratma isteğiyle de güdülenirler. İlişkisel kimlik odaklanmasına sahip çalışanlar sosyal değişim şekli olarak karşılıklı değişimi tercih ederler. Genelleşmiş değişim ise aynı sosyal grup içinde kişilerin alış verişinden doğan faydalar olarak

tanımlanabilir. Genelleşmiş değişim şeklinde aynı kişiden karşılık alma beklentisi yoktur. Fayda grup içindeki diğer kişilerden de gelebilir. Ortaklaşa kimlik odaklanmasına sahip çalışanlar genelleşmiş sosyal değişim şeklini tercih ederler. Çalışanların algılamalarına göre sosyal değişim şekillerinde de farklılıklar meydana gelebilir (Flynn, 2005).

Örgüt literatüründeki kimlik tartışmaları, örgütsel kimlik kavramı etrafında yoğunlaşmış, pazarlama literatürü ise kurumsal kimlik kavramına odaklanmıştır. Örgütsel kimlik çok genel anlamda çalışanın örgütle ilgili hisleri ve düşünceleri olarak tanımlanabilir. Örgütün diğerlerinden farklı değerleri ve özelliklerinin ortaklaşa olarak, paylaşılmış bir şekilde anlaşılması olarak düşünülebilir (Hatch ve Schultz, 1997). Kurumsal kimlik, örgütsel kimlikten, bir liderlik fonksiyonu olma ve görselliğe odaklanma anlamında, kavramsallaştırma açısından farklıdır (Abratt, 1989; Balmer, 1995; Olins, 1989). Her iki kavram da örgütün ne olduğuna ilişkin fikri oluşturmaya (Balmer, 1995), firma vizyonu ve stratejisi ile güçlü bir ilişkisi (Abrat, 1989; Dowling, 1993) olmasına rağmen, kurum kimliği oluşturmada üst yönetimin belirgin rolünün önemi üzerinde durur. Pazarlama yaklaşımı kurumsal kimliği, yönetimin temel düşüncelerini dış çevreye (ürün, iletişim, davranış yoluyla) ifade etme yolu olarak düşünürken, örgütsel kimlik literatürü çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye (örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme çalışmaları) odaklanmıştır (Hatch ve Schultz, 1997).

Kimlikle ilgili temel tanımlamalar, özellikler ve sınıflandırmalar örgütsel kimliği anlamının temelini oluşturacaktır.

### **2.3. Örgütsel Kimlik Kavramının Tanımlanması**

Örgütsel kimlik araştırmaları 1980'lerin başından itibaren gelişme göstermiş, aynı periyot içinde örgütsel özdeşleşme literatürü de benzer bir gelişim göstermiştir. Örgütsel kimlik araştırmaları örgütün özelliklerinin çalışanlar tarafından yorumlanmasına odaklanırken, örgütsel özdeşleşme

mesajın örgüt içinde nasıl değiştiğine, ve örgüt üyelerinin kimliği nasıl şekillendirdiğine odaklanır (Aust, 2004). Cheney ve Christensen (2001), ise kimlik ve özdeşleşme araştırmalarının bütünleştirilmesi gerektiğini çünkü, örgütün iç iletişiminin dışarıdan nasıl algılandığına dayandığını ve örgütün dışarıya taşıdığı mesajların örgütün iç iletişiminin ürünü olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel kimlik tartışılacaktır. Üçüncü bölümde ise örgütsel özdeşleşme incelenecektir.

Teknolojik ilerlemeler, kültürel çatışmalar ve değişen iş uygulamaları nedeniyle, örgütsel kimlik, kimlik oluşturma ve koruma önem kazanmış, böylece alan araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Büyük, çok uluslu işletmeler için tutarlı, güçlü ve tüm örgüt için tek bir kimlik oluşturma önem arz etmeye başlamıştır (Corley, 2004).

Globalleşme, küçülme, örgütlerin birleşmesi ve teknolojik gelişmelerle örgütler ani ve büyük değişimler yaşamak durumunda kalmış ve kendilerini yeniden tanımlama ihtiyacı duymuşlardır. Örgütlerin kendi içlerinde ve çevrelerindeki değişim süreçleri, örgüt kimliğine olan ilgilerini artırmıştır. Örgütler “biz kimiz” ve “ne olmak istiyoruz” sorularına yanıt aramaya başlamışlardır (Cherim, 2000). Örgütsel kimlik sosyal kimliğin belirgin bir parçasıdır (Mael ve Ashforth, 1995).

Örgütsel kimlik, firma davranışlarını ve stratejilerini geliştirme ve yönetmede önemli rol oynamaktadır. Örgütsel kimlik firmanın çevreyle ilişkilerini yürütme sürecinde firmanın rehberi konumundadır (Dutton ve diğerleri Dukerich, 1991; Whetten ve Godfrey, 1998).

Albert ve meslektaşları örgütsel kimliğin gücüne yönelik birkaç argüman geliştirmişlerdir. Bu argümanların bir kısmı, örgütsel kimliği, birlik olma hissine yönelik ihtiyaçtan kaynaklandığı yönündedir. İster örgüt, ister grup yada birey olsun, her birlik “ben kimim” ve “biz kimiz” sorularına yanıt arama ihtiyacı içindedir (Gautam ve diğerleri, 2004).

Örgütsel kimlik dinamikleri örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir. Tutarlı örgütsel kimlik örgüt faaliyetlerinde anlam yaratmada büyük önem taşır (Brown ve Starkey, 2002).

Örgütsel kimlik, örgütsel davranış literatüründe bireyin memnuniyetini ve örgütün verimliliğini etkileyen kritik bir yapı olarak tartışılmıştır (Mael ve Ashforth, 1989). Örgütsel kimlik bireylerin örgütü nasıl algıladığını ve kendilerini grup üyesi, örgüt ya da birlik olarak nasıl sınıflandırdıklarını anlamaya çalışır (Ravasi ve VanRekom, 2003).

Akademisyenler örgüt kimliğinin bireyin örgüt üyelik bilgi süreçleşmesi ve konuları yorumlamasında bir algılama filtresi rolü oynadığı konusunda hem fikirdirler (Dutton ve diğerleri, 1994; Gioai ve Thomas, 1996).

Örgütsel kimlik “örgüt olarak biz kimiz” sorusuna ortak bir yanıt olarak düşünülebilir. Örgütsel kimlik, çalışanların örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin ne olduğuna yönelik inanç ve algılamalarını, örgütün dışarıdakilere yönelik olarak geliştirilen örgüt imajının temelini oluşturur (Corley, 2004).

Örgüt kimliğini, örgüt çalışanlarının davranışlarını, örgütsel iletişim biçimlerini ve felsefesini içeren bir kavram olarak tanımlayabiliriz. Örgüt bir topluluk ve birlik olma anlamını taşıırken, kimlik ise, biz kimiz sorusuna cevap veren bir kavramdır. Bir örgütün kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca sebebi, örgüt çalışanlarının örgüt ile bütünlük içinde olmaları ve kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırarak ayırt edici bir özellik kazandırma isteğinin olmasıdır (Okay, 1999).

Selznick her örgütün, kendine özgü karakterinin bulunduğunu, bireylerin ve grupların etkileşiminin örgütlerin biçimlenmesinde rol aldığını belirtmiştir. Bu etkileşim işlevsel bir etki yaratarak, örgütün iç ve dış çevreye uyum oluşturmalarını sağlar. Bu etkileşim sonucunda, örgütler değerlerle

birleşerek kurum olmaya başlar, kendilerini diğer örgütlerden ayırt eden kimlikler edinirler (Selznick, 1957).

İster bilinçli ister bilinç dışı, tüm örgütlerin birer kimliği vardır. Örgüt kimliği genel olarak, örgütün gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin işlevsel olarak yönetiminden meydana gelmektedir. Olins (1990) örgüt kimliğinin bir örgüte ait üç ana noktayı yansıttığını vurgulamıştır. Bunlar kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığıdır.

Örgüt kimliğiyle ilgili akademisyenlerin önerdiği bazı tanımlar mevcuttur. Pek çok akademisyen örgütsel kimliği bilişsel bir yapı olarak kavramsallaştırırken, bazıları birey ve örgüt değerlerinin bütünleşmesi (Hall ve diğerleri, 1970; Pratt, 1998; Stengel, 1987), örgüte aitliğin ve birlik olmanın algılanması (Mael ve Ashforth, 1989), yada kişinin kendi genel benlik tanımlamasıyla belirgin bir örgütün üyesi olarak algılamasını bütünleştirme süreci (Dutton ve diğerleri, 1994) olarak tanımlamışlardır. Farklı bir bakış açısıyla O'Reilly ve Chatman (1986) ve Kelman (1961) örgütsel kimliği duygusal- motivasyonel (affective-motivational) terimleriyle açıklamışlar, örgütsel kimliği, bireyin duygusal olarak kendini tanımlama memnuniyeti ile özdeşleşme ilişkisini koruma isteğine dayandırmışlardır. Daha sonra sosyal kimlik teorisinden türetilen ve teorik açıdan örgütsel kimlik araştırmalarında en çok ikna edici olan tanımı Haslow (2001) ve Van Dick (2001) bilişsel ve duygusal unsurları birleştirerek yapmışlardır. Bu teoriye göre sosyal kimlik bireyin kendi fikrinin bir parçasıdır ve kişinin bilgisinden, sosyal grup ya da gruplara üyeliğinden ve üyeliğinin duygusal olarak bağlılığından oluşmaktadır. Örgütsel kimlikle ilgili en kapsamlı tanım Patchen (1970) tarafından yapılmış, Patchen (1970; 155) örgütsel kimlik terimini (1) örgütle dayanışma hissi, (2) örgüt için davranışsal ve bilişsel destek oluşturma, (3) diğer örgüt üyeleri ile ortak özellikleri algılama şeklinde tanımlamıştır. İfade edilen örgütsel kimlik tanımlamalarındaki farklılıkların olmasına rağmen, tüm tanımlar, örgüt üyesinin, örgütsel üyeliğe bilişsel (örgütün bir parçası olarak

hissetme, örgütsel değerlerle içleşme ya da bütünleşme) ve duyuşsal (örgüt üyeliğinden onur duyma) bağını ifade etmektedir (Riketta, 2003).

Tablo 2.2. de literatürde yer alan bazı örgütsel kimlik tanımlarına yer verilmiştir.

Lee (1971) örgütsel kimlik ile ilgili ilk çalışmaları yapanlardan biridir. Örgütler için kimliğin ne kadar önemli olduğunu Levinson'un şu sözleriyle açıklamıştır “eskiden insanlar kendilerini isimleriyle ya da yaptıkları işlerle tanımlarken, günümüzde insanlar kendilerini çalıştıkları örgütler ile tanımlamaktadırlar”.

**Tablo 2.2. Örgütsel Kimlik Tanımları**

| Yazar                               | Tanım                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hall ve diğerleri (1970)            | örgütsel kimliği “örgüt amaçları ile örgütün bireylerinin bütünleştiği ve yakınsaklaştığı süreç” olarak tanımlamıştır.           |
| Albert ve Whetten(1989)             | örgüt üyelerinin örgütün “özlük kazandıran”, “süregelen veya varolan”, “farklı” özelliklerine olan inancı                        |
| Elsbach ve Kramer (1996)            | Örgütün farklı ve özlük kazandıran özellikleriyle ilgili, örgüt üyelerinin bilişsel şeması ya da algılaması                      |
| Fiol, Hatch ve Golden-Biddle (1998) | Benlik odaklanmasına kültürel içerilmişlik unsuru                                                                                |
| Hatch (1997)                        | Örgüt üyelerinin örgütün bütününe yönelik inançları ve deneyimleri, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt olarak nasıl ifade ettiği |
| Hatch ve Schultz (2000)             | Örgüt üyelerinin örgütle anlamlı ilişkiler yaratan,bağlılığını oluşturan bilişsel ve duyuşsal kurulumu sağlar                    |
| Reger,(in Whetten ve Godfrey,1998)  | Örgüt üyelerinin “ben kimim” sorusuna verdiği farklı yanıtların hepsi                                                            |
| Scott ve Lane (2000)                | Karmaşık, dinamik ve karşılıklı etkileşimle belirlenen bilişsel imaj duruşu                                                      |

Kaynak: GARMON, M. 2004 “The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity And Identification, An Empirical Study”  
Touro University International College of Business Administration, Cypress, California.

Lee (1971) kimlik kavramını aidiyet, sadakat ve paylaşılmış özellikler olarak ifade eder. Aidiyet duygusu olarak kimlik kavramı, örgütlerdeki kişilerle ortak amaçların paylaşımı sonucu oluşur, ya da bireyin kendi ihtiyaçlarını elde edebilmek için örgütteki işlevinin gerekli olduğunu hissetmesi sonucu oluşur. Sadakat olarak kimlik kavramı, örgütü destekleyen tavır ve davranışlar olarak düşünülebilir. Sadakat örgütün içinde bulunmaktan onur duyma ya da dışarıya karşı örgütü savunma olarak açıklanabilir. Paylaşılmış özellikler olarak kimlik kavramı ise, birey ve örgütteki diğer insanlar arasındaki kalite benzerliğini ifade eder. Söz konusu paylaşılmış özellikler, demografik, tavırsal, eğitim, vasıf, tecrübe, cinsiyet, ırk, yaş, cinsiyet, görev süresi, iş düzeyi ve iş tipi gibi örgütsel değişkenleri içerir. Örgütsel kimlik kavramı karmaşık bir fenomendir ancak, genel olarak örgütsel kimlik, bireyin kişisel kimliğinin örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlanabilir (Lee, 1971).

Örgütsel kimlik kuramcılarının bir çoğu Albert ve Whetten'in (1985) örgütsel kimlik ile ilgili tanımını kaynak olarak kullanmışlardır. Albert ve Whetten (1985), örgütsel kimliği örgüt üyelerinin örgütün "merkezi (central)-asli, temel", "süregeleyen veya varolan (enduring)- zaman içinde örgütte kalan", "farklı (distinctive)- benzersiz niteliklerini tanımlama" özelliklerine olan inancı olarak tanımlamışlardır. Örgütsel kimliği örgüt üyelerinin, örgütün kimliğinin farklılığına, merkeziliğine olan inançlarıyla oluştuğunu, örgüt üyelerinin örgüte yönelik görüşlerinin örgüt kimliğini oluşturduklarını belirtmişlerdir. Örgüt kimliğini örgüt üyeleri oluşturmaktadır. Albert ve Whetten (1985) bu tanımla, örgütsel kimlik alanındaki çalışmalara rehber olmuştur, ancak tanım literatür tarafından bazı yönleriyle eleştirilmiştir. Gioia ve Schultz (2000) örgüt kimliğinin, Albert ve Whetten'in (1985) aksine süregeleyen bir olgu olmadığı kanısındadırlar. Bu kuramcılar, örgütsel kimliğin dinamik olduğunu ve çevresel faktörlerle değişebileceğini belirtmişlerdir. Her örgütün kendine has değerleri ve inanışları vardır ve örgüt kimliği, örgütün kendisi ve çevresi tarafından paylaşılan tüm değerler ve inançların ifadesidir. Örgüt misyonu ve

merkez kabul edilen değerleri aynı kalabilir fakat örgütsel kimlik değişen çevre faktörleri ile sabit kalmayabilir.

Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimliği örgütlerin doğası hakkındaki var olan hikayeleri ve iddiaları olarak tanımlarken, diğer yazarlar (Gioai ve diğerleri, 2000) örgütsel kimliği örgüt üyelerinin paylaşılmış bilişsel yapılarının oluşturduğu ortak anlayış olarak tanımlamışlardır.

Örgüt kuramcıları, örgütlerin çoğul kimlikleri olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütün merkezi, süregelen ve farklı özellikleriyle ilgili çoğul görüşlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Pratt ve Foreman, 2000; Ashforth ve Mael, 1989). Post modern görüş ise örgütsel kimliği örgüt üyelerinin “geçici ve bölük pörçük yansımaları” olarak göstermişlerdir (Gioia, 1998; 42). Ünlü post modern akademisyen Mary Jo Hatch’ın görüşüne göre ise örgütsel kimlik kavramı sorunludur, çünkü kimlik “sürekli değişir.. tanımlandığı gibi temel, merkezi varlığı olmayan, sabit ve durağan olmayan” bir kavramdır (Gioia, 1998;40).

Buna ek olarak Hatch ve Shultz (2000), Pratt ve Foreman (2000) ve Pratt (2003) örgütsel kimlik kavramı ile kültür, vizyon, misyon, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal marka ve kurumsal ün kavramlarının çakıştığını ve söz edilen bu kavramların örgütsel kimlik kavramı ile kargaşa yaşadığını belirtmişlerdir (Ravasi ve VanRekom, 2003).

Albert ve Whetten (1985) kimlik kavramının tek boyutlu bir kavram olmadığını ve literatürde örgütsel kimliğin mikro ve makro düzeyde iki farklı kavramı işaret ettiğini belirtmiştir. Mikro düzeyde “birey için örgütsel kimlik” (Mael ve Ashforth, 1995) yani, örgütün bireyin “kim” olduğu sorusuna yanıt oluşturması, makro düzeyde ise “kimliğin kavramsallaştırılması” (Albert ve Whetten, 1985) yani örgütün “biz kimiz” sorusuna yanıt oluşturmasının önemi üzerinde durulmuştur.

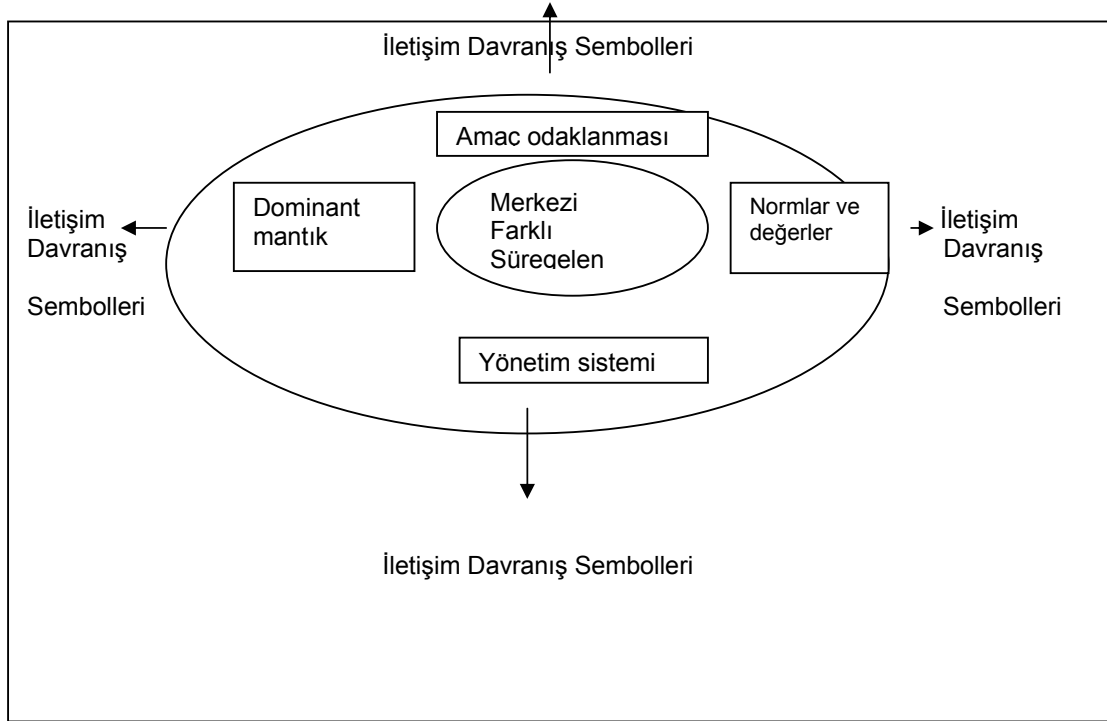
Kimlik örgütlerde önemli işlevlerin gerçekleşmesine olanak sağladığı için,örgütlerin devamını sağlayan bir unsurdur. Söz konusu örgütsel işlevler şunlardır; (1) eşgüdümleşme ve farklı yerlerde çalışan örgütsel aktörlerin denetimi, (2) iş gruplarının işleyişi, (3) kişinin yüklendiği rolün haricinde yardım edici davranışlara teşvik etme, (4) örgüt için değerli çalışanları kaybetmemedir (DeSantics, 1984).

Bouchikhi ve Kimberly (2003) örgütsel kimliğin “uyarlanabilir yetenekle ilgili temel sıkıntı” olabileceğini vurgulamış ve örgütsel kimliğin neden önemli olduğunu açıklarken dört temel alanın altını çizmişlerdir; (1) bireyler kişisel kimliklerinin pek çoğunu çalıştıkları örgütlerden alırlar, (2) örgütün kimliği örgütün temel öğelerinin ne kadar değişebileceği ya da aynı kalacağı ile ilgili sınırları belirler, (3) örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin dünyayı nasıl algıladıklarını ve konuları nasıl çerçevelediklerini şekillendirir, (4) örgütün kaynaklarının ve gücünün iç ve dış paydaşlar arasındaki dağılımına etki eder (McBain, 2003).

1990'ların başında gerçekleşen örgütsel kimlik “Sundance Konferans” sına katılan akademisyenler örgütsel kimliğin, homojenlik, yoğunluk, karmaşıklık, soyutluk, anlamlılık, kavramlarını içerdiğini belirtmişlerdir. Homojenlik örgüte yönelik paylaşılmış ya da ortaklaşa inançlar; yoğunluk ise söz konusu inançların gücünü ve üyelerin örgüte yönelik ne derecede olumlu etkisi olduğunu ifadesidir. Karmaşıklık, örgütün kimliğini oluşturan çok sayıda farklı inanç ve kimlikleri belirtirken, soyutluk ise, örgütsel kimliğin örgüte ait soyut dille uyum derecesini gösterir. Anlamlılık ise örgütün kimliği üzerinde etkisi olan örgüt içi ve örgüt dışı güçlerin birleşmesi ve “kimlik nedir”e yanıt oluşturmastır (Whetten ve Godfrey, 1998; 105).

Örgütsel kimlik tüm paydaşları birbirine bağlar, örgütün yaşamının devam etmesini sağlar. Örgütsel kimliğin Albert ve Whetten (1985) tanımıyla örgüte özlük kazandıran, süregelen ve farklı özelliklerinden oluştuğunu belirtmiştik. Bu özellikler sağlamdır ve değişmesi çok kolay değildir. Bu sağlam temel, örgütün amaç yönlendirmesi, yönetim sistemi, baskın mantığı,

değerleri ve kaideleri yoluyla tasarlanır. Bu unsurların birleşimi örgütsel kimliğin dinamik ve biçimlendirilebilir kabuğunu oluşturur. Örgütsel kimliğin sağlam temeli ve dinamik kabuğu, davranış, iletişim ve sembolizm yoluyla Şekil 2.1.'deki gibi açıklanır (Gioai, Schultz ve Corley, 2000).



### Şekil 2.1. Örgütsel Kimliğin Bileşimi

Kaynak: GIOIA, D.A., SCHULTZ M., ve K.G. CORLEY, 2000, "Organizational Identity Image and Adaptive Instability", *Academy of Management Review*, 25, 63-81.

Örgüt (yönetim) ve örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimde taraflar rollerini tasarlayıcı ve algılayıcı olarak paylaşırlar. Bu etkileşim karşılıklı olarak tarafların kimlik algılayışlarını etkiler. Örgütsel kimliği geliştirmek için kullanılan yönetim kavramları, örgütsel fonksiyonlar ve eylemler; insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonel yönetim, çalışan iletişimi, strateji geliştirmeye çalışanların katılımı, güçlendirme, örgütsel öğrenme, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde tutarlılık, örgüt içi pazarlama (internal marketing), sürdürülebilir kurum hikayesi, ortak başlama noktası kullanma, örgüt içi "kimlik temsilcisi" şebekesi ve örgütün görsel kimliğinin bölünmemiş uygulamasıdır (Beek, 2003).

Örgütsel kimliğin gelişimi için yukarıda söz edilen fonksiyonların ve yaklaşımların etkinliği örgüt kültüründen, liderlik şeklinden, yönetsel davranıştan, örgütün yaşam döngüsündeki aşamadan etkilenir (Cheney, 1983). Örgütler, iletişime, davranışa ve sembollere farklı yaklaşımların karşılıklı olarak birbirlerini etkilediğinin farkında olmalıdır. Söz konusu fonksiyonların ve eylemlerin örgütsel kimliğin gelişiminde, algılama ve tasarlama süreçlerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Beek, 2003).

Gioia ve Thomas (1996) çalışmalarında örgüt kimliğinin çok boyutlu olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel kimliği bir takım değişkenlere göre gözden geçirmişlerdir. Kimlik tipinin ;faydacı (ekonomik işlemsel) ve normatif (ideolojik, değer güdülü), ve kimlik gücünün(paylaşılmış inançların gücü ve üyelerin örgüte yönelik olumlu etki derecesi) örgütsel kimlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Örgütsel kimliğin diğer boyutlarını ise strateji (saldırmaya ve savunmaya özgü), mevcut imaj, gelecek imaj, üst yönetici grubunun bilgi işleme yapısı ve konuya ilişkin yorumları ya da algılamaları olarak belirtmişlerdir (Angelmeir, 2003).

Araştırmacılar örgütsel düzeyde farklı kimlik şekillerini araştırmaya başlamış, örgütsel kimliğin dinamik görünümünün çevredeki değişimlere uyumunda örgütsel kimliği örgütsel çabanın bir kanıtı olarak görmeye başlamışlardır. “Biz kimiz” sorusuna verilen yanıt her zaman tekil değildir. Farklı alt gruplar, farklı bağlamlar, farklı kimlikler, örgütün çeşitli düzeylerinde mevcuttur (Sethi ve Compaue, 2002). Albert ve Whetten (1985) tarafından literatüre sunulan çoğul örgütsel kimlikler (multiple organizational identities) kavramı, tek bir örgüt üyesinin çoğul fikir taşıma olasılığı olarak tanımlanmıştır. Albert ve Whetten (1985) kimliğin örgütsel politikaları ve stratejileri etkileyen, *ideografik çoğulculuğu*- ideographic multiplicity (aynı örgüt içinde farklı kısımlarda mevcut olan çoğul kimlik), ve holografik çoğulculuğu-*holographic multiplicity* (tüm örgüt üyelerinin oluşturduğu çoğul kimlik) açısından incelemiştir (Corley, 2004). Örgütsel kimliğin ifadesi olan örgütsel özdeşleşme sürecinin karmaşık bir süreç olduğu belirtilmektedir.

Çünkü ne bireylerin ne de örgütlerin tek bir kimliği yoktur, hatta kimlikleri arasında tutarlılık olduğu da söylenemez (Mills ve diğerleri, 2005).

Pratt ve Foreman (2000) ise çoğul örgütsel kimliğin özellikle çatışma ya da bunun gibi benzer problemler yarattığında yönetilebileceği ya da yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgüt liderlerinin örgütsel kimliğin çoğulculuğunu yönetmede, birleştirme (aggregation), bölme (compartmentalization), çıkarma (deletion) ve bütünleştirme (integration) stratejilerini kullanabileceklerini söylemişlerdir. Bu stratejiler çoğul kimliği tek bir kimliğe dönüştürmek için bir yol değil, değişen ve çalkantılı dış çevrede kimlik farklılıklarının kaçınılmazlığı ile baş edebilmenin yolları olduğunu belirtmişlerdir.

Silence ve Jarzabowski (2004), çalışmalarında üst düzey yöneticilerin çoğul örgütsel kimlik ve stratejik eylem arasındaki örgütsel bağı nasıl yönettiklerine yanıt aramaya çalışmışlardır. Örgütsel kimliğin durağan değil, değişen ve sürekli yapılandırılan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Cheney (1991) ise, örgüt içinde çoğul kimliğin örgüt içindeki farklı paydaşları memnun etmek için gerekli olduğunu savunmuştur. Örgütsel kimlik örgütsel bir yapıdır, yönetilebilir ancak kimin ve nasıl yöneteceği sorularına yanıt aranmalıdır. Üst düzey yöneticiler kimliği oluşturamaz ancak kimliğin yapılandırılma sürecini etkilerler (Silence ve Jarzabowski, 2004).

Beek (2003) örgütsel kimliğin yönetimi üzerine yaptığı tez çalışmasında örgüt üyeleri tarafından örgütsel kimliğin kabul görmesi için örgütsel kimliğin gelişimine katılmaları gerektiğini belirtmiştir. Beek 'in (2003) bulgularına göre, örgüt, örgütsel kimliği yönetmeli ve yönetim sürecinde ise şu noktaları göz önünde bulundurmalıdır ; örgütsel kimlik kısmen dinamikdir, örgütsel kimlik toplam kurum stratejisi içinde yönetilmelidir, örgütsel kimlik planlanmalı, izlenmeli ve kalite yönetimi ilkelerine göre geliştirilmelidir, örgütsel kimlik tüm örgüt üyelerinin süregelen ortaklaşa üretimidir ve örgütsel kimliği genel örgütsel yapı ve eylemlerle bütünleştirmek kimlik gelişimini etkili kılar.

## 2.4. Örgütsel Kimlik Kavramının Özellikleri

Örgüt üyelerinin örgüt kimliğini algılamalarında kendi sosyal kimlik algılamalarının doğrudan etkisi bulunmaktadır. Örgütsel ve sosyal kimlik arasında psikolojik bir bağ bulunmaktadır. Kişi olumlu örgütsel kimlikle kendini bütünleştirirse, daha olumlu bir sosyal kimlik kazanır. Aynı durum tersi içinde söz konusudur. Örgütsel kimliğe tehdit oluşturacak olaylar, üyelerin kendi sosyal kimliklerine de tehdit oluşturmaktadır (Elsbach ve Kramer, 1996).

Sarros, Tanewski ve Winter (2002) çalışmalarında kimlik oluşturmada ve korumada liderliğin potansiyel rolünü incelemiş, liderlik şekli, örgüt yapısı ve “işe yabancılaşma (work alienation)” arasındaki bağı araştırmışlardır. Söz konusu yazarlar, işe yabancılaşmanın üç boyutunu vurgulamışlardır; güçsüzlük (bireyin istediği sonuçlara ulaşamaması), anlamsızlık (işle bütünleşememe), gayesinden uzaklaşma (iş sürecinin kişiye yabancılaşması). Sarros, Tanewski ve Winter (2002) liderliğin, kişisel gelişmeyi teşvik edecek anlamlı çalışma ortamı yaratmada güçlü bir katkı sağladığını ve liderliğin bireylerin iş eylemlerini denetimine emek veren olanaklar oluşturduğunu belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlerin (transformational leaders) bireylere örgütün karmaşık hedeflerini ve kendi işleriyle ilişkilerini anlamaya yardım ederek işe yabancılaşmayı azalttıklarını belirtmişlerdir (McBain, 2003).

Curry (2002) liderliğin, örgütsel kimliğin oluşumundaki etkisini tartışmıştır. Örgütlere gelen liderlerin örgütsel kimliğe yeni katkıları bulunduğunu, örgütlerden ayrılan liderlerin de kimliğin bazı kısımlarını yanlarında götürdüklerini belirtmiştir.

Paylaşılmış bir örgütsel kimlik hissinin olmaması, etkin örgütsel iletişimin, önemli planlamaların ve etkin liderliğin olmayacağının bir

göstergesidir. Başka bir deyişle, örgütsel kimlik, örgütsel davranışı mümkün hale getirir (Haslam ve diğerleri, 2003).

Örgütün ünü, imajı, vizyonu ve kültürü örgüt kimliğini etkiler. Kimlik, örgüt içindeki bireylerin tecrübeleri ile “yapılandırılır”, ün örgüt dışındaki kişiler tarafından “yapılandırılır” ve kimlik gibi ün de etkileşim ile oluşur (Rindova ve Fonbrun, 1998). İmaj, örgütsel kimliğin, örgüt içi ve örgüt dışı öğelerinin gösterimi olup, örgüt üyelerinin örgüt dışındaki grupların örgütlerini nasıl gördüklerine olan inançlarının bütünüdür (Dutton ve diğerleri, 1994; Gioia ve Thomas, 1996). Vizyon, yönetim tarafından oluşturulan ve örgütün imajı ile kimliğini etkileyen unsur olup, örgütün temel ideolojisini, neden var olduğunu ve nasıl durduğunu açıklar. Örgütün anlamını ve örgütün yüksek rekabet, büyük sosyal çevre ve pazar içinde rolünü tanımlamak üzere vizyon örgüt içi ve örgüt dışı insanların davranış ve tutumlarını şekillendirir (Haslam ve diğerleri, 2003; Platow, 2001). Kültür ise işi doğru yapmayla ilgili paylaşılmış tavırlardan oluşur ve günden güne “algılanan, düşünülen ve hissedilen” kimliğin içeriğini oluşturur. Böylece kimlik kavramı daha iyi anlaşılır (Fiol, 1991).

Whetten ve Godfrey (1998: 72), örgütsel kültürün, örgütsel kimlik kavramıyla ilişkisini açıklamada “kimliğin şekillenmesi, yeniden şekillenmesi, tartışılması, değişmesi, bozulması kültür bağlamında gerçekleşir” ifadesini kullanmıştır. Benzer olarak Dutton ve Dukerich (1991), örgütsel kimliğin kültürle sıkı bir bağ içinde olduğunu, çünkü kimliğin becerileri oluşturma, bu becerileri kullanma ve değerlendirmenin işle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmede gerekli özellikler oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Dowling’e (1993) göre örgütsel imaj üzerinde örgüt üyeleri ve örgüt dışındakilerin günlük etkileşimlerinin de etkisi olduğunu belirtmiştir. Örgüt dışındaki belirgin bir grubun örgüte yönelik edindikleri imajda, diğer grupların eğilimleri de önem taşımaktadır.

Alvesson ve Willmott (2002) “kimlik düzenleme (identity regulation)” sürecini bir sosyal denetim şekli olarak düşünmüşler, çalışanları “kimlik çalışanı (identity worker)” olarak tanımlamışlar, kimlik düzenlemesinde çalışanla ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. İnsanlar kendilerine farklılık ve tutarlılık hissi veren kimliği oluşturma, koruma ve gözden geçirmek için sürekli olarak bir kimlik çalışması içindedirler. Bu nedenle örgütsel kimlik düzenlenmesinde çalışanlar aktif rol oynarlar. Alvesson ve Willmott (2002) örgütsel kimlik düzenlenmesi konusunda şu metotları önermişlerdir;

- kişiyi doğrudan tanımlamak (erkek, kadın orta düzey yönetici gibi),
- diğerlerini tanımlayarak kişiyi tanımlamak,
- güdüleme için belirgin bir sözcük haznesi oluşturmak,
- ahlaki prensipleri ve değerleri açıkça izah etmek,
- çalışanın bilgi ve becerilerini ön plana çıkarmak,
- bireyin yüklendiği sosyal sınıflandırmanın gelişimini içeren grup sınıflandırması ve ilişkisini kurmak,
- sosyal konumlandırma ve ilgili değerleri tekrarlayan sembolizm ile desteklenen hiyerarşik yerleştirme,
- örgütün farklı kurallarını oluşturmak ve açıklamak,
- örgütün çalışma alanının bireyin kimliği üzerindeki etkisini anlatmak üzere içeriği tanımlamak

Corley (2004) hiyerarşik düzeyde örgüt üyelerinin kimlik algılayışlarında farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Örgütsel kimliğin sosyal olarak yapılandırılan bir fenomen olmasından dolayı, bireylerin örgütün hiyerarşisi içinde farklı düzeylerde bulunmasının, örgütün ne olduğuna yönelik farklı algılayışlarının olması da olağandır. Örgüt içindeki hiyerarşik farklılıklar, örgüt üyelerinin kimliği algılamalarında da farklılık yaratır. Örneğin Pratt ve Rafaeli (1997) çalışmasında aynı hastanede çalışan hemşireler ve doktorlar arasındaki kimlik algılama farklılıklarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Glynn (2000) orkestrada müzisyen ve yöneticiler arasındaki

örgütsel kimliğe farklı eğilimlerin etkisini tartışmış, Humprey ve Brown (2000) ise akademik kurumların kimliği üzerine çalışmış, politik ve güç bazlı çatışma potansiyelinin örgüte yönelik farklı düşünceler ve inançlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Corley (2004), çalışmasında örgütsel kimliğin hiyerarşik farklılaşmasının var olduğunu desteklemek üzere, hiyerarşik düzeyde neden farklılaşma olduğunu, stratejik karar alma, örgütsel değişim ve ün yönetimi gibi kritik örgütsel süreçleri bu farklılaşmanın nasıl etkilediğini araştırmıştır. Hiyerarşik sınırlarda kimlik farklılaşması, hiyerarşik düzeydeki ilişkilerin, stratejik ve kültürel perspektifteki farklı kimlik algılamaları nedeniyle önemli olduğunu belirtmiştir. Düzey ne olursa olsun, kimlik farklılaşması mevcuttur, örgüt içindeki farklı grupların davranışları ve algılamaları üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Corley (2004) çalışmasında söz konusu örgütsel kimliğe yönelik hiyerarşik farklılıkların yarattığı kimlik farklılaşmasının olası negatif sonuçlarının ise, araştırılması gereken bir konu olduğunun altını çizmiştir.

Örgüt kimliği kişinin örgütle özdeşleşmesine bilişsel ve duygusal temel oluşturur (Hatch ve Schultz,2000). Örgütsel kimlik ile duygusal olarak özdeşleşen bireyler, örgütsel kimliği destekleyen ya da tehdit eden konularda eylem almaya güdülenirler (Gioai ve Thomas,1996). Yapılan araştırmalar örgütsel kimliğin stratejik önemini hem soyut örgütsel kaynak hem de stratejik karar alma için algılama süzgeci olarak göstermiştir (Silence ve Jarzobowski, 2004).

Van Dyne ve kurumu (1994) örgüt içinde daha uzun süre çalışan kişilerin çok daha içerilmiş ilişkiler geliştirdiğini belirtmiştir. Benzer olarak Kramer (1983) ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların “mesleki kimlik” geliştirdiklerini ve örgütsel kimliği daha yüksek oranda algıladıklarını söylemiştir.

Örgütsel kimlik kavramını pek çok akademisyen farklı şekilde ele almıştır. Literatürdeki örgütsel kimlik modelleri aşağıdaki gibidir.

## 2.5. Örgütsel Kimlik Modelleri

Literatürde yer alan örgütsel kimlik modellerine, örgütsel özdeşleşme kavramının da dahil olduğunu görüyoruz. Kimlik ve özdeşleşme çalışmalarını birbirlerinden ayırmak çok mümkün gözükme de, kesin ayrımlar olmaksızın örgütsel kimlik modelleri olarak aşağıdaki modeller benimsenmiştir.

### 2.5.1.Hatch ve Schultz: Örgütsel Kimlik Dinamikleri Modeli

Hatch ve Schultz (2002) örgütsel kimliğin örgüt içi ve örgüt dışı tanımlarının nasıl olduğunu anlayabilmek için, örgütsel kimliğin kültür ve imaj ilişkisinin kuramsallaştırılması gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmalarında kimliği, kültür ve imaj ile bağıntılı açıklayan dört süreçle modelleştirmişlerdir. Örgütsel Kimlik Dinamikleri adını verdikleri bu modelde söz edilen dört süreç şunlardır;

- İkizleme (mirroring), diğerlerinin imajında kimliğin ikizlenme süreci,
- yansıtma (reflecting), kültürel anlayışa kimliğin içirilme süreci,
- açıklama (expressing), kültürün kimliğin iddialarıyla kendini bilinir yapma süreci,
- etkileme (impressing), kimlik ifadesinin diğerlerini etkileme süreci.

Hatch ve Schultz (2002) söz konusu dört sürecin örgütsel kimliğin yapısını oluşturduğunu, kimliğin örgütsel kültür ve örgütsel imaj ilişkisini sergilediğini belirtmektedir.

Dutton ve Dukerich (1991) diğerlerinin fikirleri ve reaksiyonlarının kimliği ikizleme yoluyla etkilediğini, ikizlemenin örgüt üyelerinin, toplumun örgüt hakkındaki düşüncelerini yönlendirmek üzere konunun içine dahil olması için motive ettiğini belirtmiştir. Dutton ve Dukerich (1991) örgüt üyelerinin dışarıdan görünüşleri hakkındaki inançları ile, diğerlerinin kendilerini nasıl gördükleri konusundaki düşünceleri arasında fark olduğuna inanırlarsa, kendi imaj ve kimliklerini değiştirmeleri konusunda kendilerini motive ettiklerini belirtmiştir. Örgüt üyeleri, kimliklerini sadece başkalarının kendileri hakkında ne söylediklerine göre değil, başkalarının kendilerini kim olarak algıladığına göre geliştirirler (Hatch ve Schultz, 2002).

Dutton ve Dukerich (1991), New York Port Authority çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt üyelerinin diğerlerinin kendileri hakkında edindikleri imajı hemen kabul etmediklerini, etkileme ve kimliği açıklama süreçlerini kullanarak değiştirmenin yollarını aradıklarını belirtmişlerdir.

Hatch ve Schultz (2002) örgütsel imajın, örgütsel kimlikte ikizlendiğinde, kültürel anlayışa içerilmiş varolan örgütsel benlik tanımlama (self definition) ilişkisiyle yorumlanacağını söylemiştir. Böyle olduğunda, yansıma süreci tarafından etkinleştirilen kimlik ile derin kültürel değerler ve varsayımların ilişkisi, kimliği değiştirir veya kuvvetlendirir. Örgütsel kimliğe yansıma, örgüt üyelerinin yüklendikleri değerler ve varsayımları tetikleyerek kimliği örgüt kültürüne içertir. Böylece kültür kimlik ve kimliğin örgütün logosu, kimlik ifadesi, ismi gibi çeşitli görünüşleriyle yakından ilişkilendirilir. Başka bir ifadeyle örgütsel kimlik dinamiklerinin yansıması, örgüt üyelerinin örgüt olarak, örgütsel kimliği nasıl anladıkları ve açıkladıkları süreci olarak görülebilir. Örgüt üyeleri, örgütün ne olduğu hakkında kesin iddialarda bulunduklarında, bu iddialar örgüt üyelerinin içerildikleri kültürel anlamlardan bazılarını taşımaktadır. Örgütün kimliğini tanımlamada kullanılan sembollerin, objelerin anlamı örgütün kültürünün farklılığında yatan anlamdır.

### 2.5.2. Algılanan Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Modeli

Örgütsel kimliğin öznel niteliğinin, örgütsel kimliği anlaşılması güç, fazlasıyla karmaşık ve değişken hale getirmesine karşın, örgütsel kimliğin doğası gereği öznel, duygusal olduğu gerçektir ve örgüt üyelerinin farklı kimlik görüşleri mevcuttur. Whetten ve Godfrey (1998; 110)

; “Örgütsel kimlik örgüt üyelerinin örgütün kim olduğu hakkında oluşturduğu kuramdır. Örgütsel kimliğin bu tanımıyla, örgütsel kimliğin içeriğine yönelik varsayımlarda bulunmayacağız. Örgüt üyeleri “biz kimiz” sorusunu farklı şekillerde yanıtlayabilirler ancak bu hala kimlik tanımıdır”

demişlerdir.

Örgütlerin “tarafsız” ve “teşhis edilebilir” ortaklaşa kimliğe sahip olup olmadıkları sorgulanırken (Gioia, 1998) “algılanan örgütsel kimlik” kavramı ortaya atılmıştır.

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) “algılanan örgütsel kimlik” kavramını, “örgüt üyelerinin örgütün kimliğinin ne olduğu hakkındaki öznel inançları” ya da “üyenin örgütün farklı ya da tanımlanan nitelikleri hakkındaki inancı” olarak tanımlamışlardır. Örgüt üyelerinin örgütün özellikleriyle ilgili öznel algılamaları mevcuttur. Eğer örgüt üyeleri, örgütle ilgili belirgin bir kimliğin, farklı ve paylaşılmış olduğuna inanırlarsa, inandıkları örgütün kimliğine tutarlı davranış sergileyeceklerdir. Bu durum “bilişsel örgütsel kimlik yapılandırması” olarak da ifade edilmektedir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi, örgütsel kimlik özellikleri ile ilgili algılamalardır (Haslam ve diğerleri, 2003).

Dukerich, Golden ve Shortell’in (2002) algılanan örgütsel kimlik-örgütsel özdeşleşme modellerinde iki önemli örgütsel tasvirin bireyin örgütle

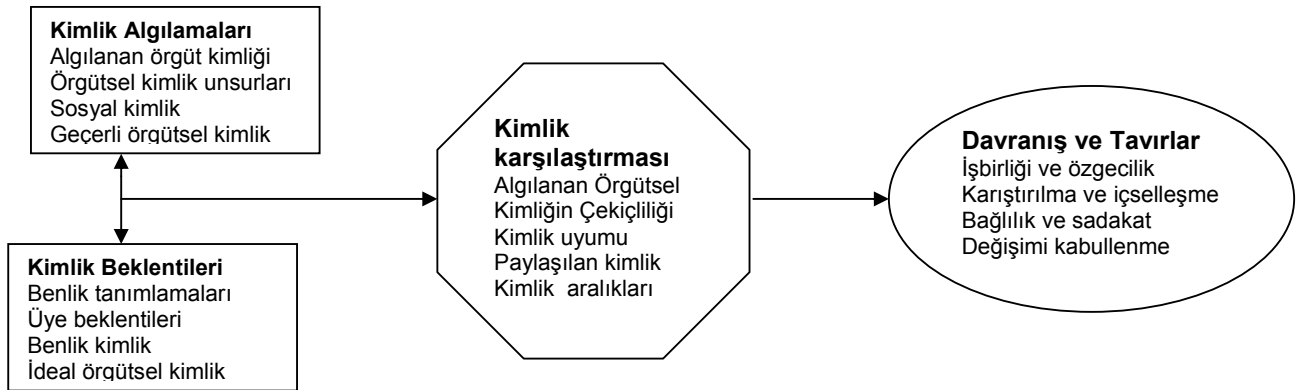
özdeşleşme gücünü etkilediğini belirtmişlerdir; örgüt kimliğinin algılanması ve diğerlerinin örgütü nasıl gördüğüne yönelik inançları.

Örgütsel özdeşleşmenin gücü, örgütsel kimlikteki değişikliklere göre farklılık göstermektedir. Örgüt üyelerinin örgüt kimliğini algılamaları ile özdeşleşme güçleri arasında bir ilişki mevcuttur (Dutton ve diğerleri, 1994).

Örgütsel özdeşleşmeyi örgüt üyesinin belirgin bir örgütün kimliğini nasıl algıladığı ve kimliğin nasıl olması gerektiği arasındaki karşılaştırma süreci olarak ele alan yaklaşım Şekil 2.2.'de belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre özdeşleşme kimlik algılaması ve kimlik beklentisi arasındaki uyum düzeyi olarak ortaya çıkmaktadır (Foreman ve Whetten, 2002).

Reger'in (1994) terminolojisiyle örgüt üyesi örgütle ilgili algıladığı geçerli kimliği (current identity) (örgütün varolan özellikleri hakkındaki inancı) ile ideal kimliği (ideal identity) (üyenin kendi benliği ile istediği kimlik) karşılaştırmakta, sonuçta üyenin örgüte katılım düzeyini etkileyen kimliğe uyma ya da kimlik aralığı (geçerli ve ideal kimlik arasındaki bilişsel uzaklık) oluşmaktadır (Foreman ve Whetten, 2002).

Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere kimlik karşılaştırmalarının çeşitli formları içselleşme, işbirliği, kabul, bağlılık, memnuniyet ve işgücü devir hızı gibi önemli üye davranış ve tutumlarını etkilemektedir (Foreman ve Whetten, 2002). Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin davranışlarını eşgüdümleme ve yönetmenin bir yolu olarak düşünülebilir, çünkü özdeşleşme, örgütsel kimlik ve değerler ile uyumlu bir şekilde artar (Cheney, 1983).



**Şekil 2.2. Algılanan Örgütsel Kimlik- Örgütsel Özdeşleşme Birleşik Modeli**

Kaynak: FOREMAN, P. ve WHETTEN D, 2002 "Members' Identification With Multiple-Identity Organizations", *Organization Science*, 13:6, 618-635.

Algılanan örgütsel kimliğin kişinin özdeşleşme düzeyini ne kadar etkilediği, örgütsel kimliğin kişide oluşturduğu çekicilik imajına göre değişir. Bu durum öznel bir değerlendirme gerektirir. Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği üyenin özdeşleşmesini güçlendirir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Scott ve Lane (2000) bireylerin öz saygılarının bireylerin örgütle yakın ilişki kurduklarında geliştiğini belirtmişlerdir. Öz saygı söz konusu olduğunda, bireyler örgütsel kimliğin çekiciliğine daha çok önem vermektedirler. Örgüt üyeleri örgütsel kimliğin, bireysel özsaygılarını artırıp artırmadığına yönelik öznel değerlendirmelerini ; (a) örgütün kimliğini oluşturan niteliklere olan öznel inanç ve (b) örgüt üyeleri tarafından örgütsel kimliğin niteliklerinin algılanan çekiciliğine göre yapmaktadırlar (Dukerich ve diğerleri, 2002).

Örgütsel kimlik, çalışanların örgütü nasıl tanımladıkları ve örgütle özdeşleşmelerine katkıda bulunan örgüt özelliklerini hangi derecede merkezi, süregelen ve farklı olarak algılamaları ile ilgilidir (Gioia ve Thomas, 1996). Örgütsel kimliğin doğasının ve niteliklerinin bireysel yoruma açık olduğu bir gerçektir. Bu çalışmada örgütsel kimlik, algılanan örgütsel kimlik, ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına açıklık kazandırmaya çalışılmasına rağmen, kesin çizgilerle bu kavramları birbirinden ayırmak pek mümkün gözükmemektedir.

Örgütsel kimlik hiçbir zaman tarafsız olamaz, örgütsel kimliğin örgüt üyelerinin yorumlamasına açık bir unsurdur. Örgütsel kimlik ve özdeşleşmenin ne kadar bütünleşik kavramlar olduğu bu modelden görülmektedir. Bu modelin örgütsel kimlik modellerinden biri olarak tanımlanmasının nedeni ise özdeşleşmenin belirleyicisi olarak, algılanan örgütsel kimlik özelliklerinin belirtilmiş olmasıdır. Bu nedenle, çalışmada bu model örgütsel özdeşleşme modeli olarak değil, örgütsel kimlik modeli olarak benimsenmiştir.

Örgütsel kimlik bölümünün ardından, çalışmanın üçüncü ana bölümü olan örgütsel özdeşleşme kavramına açıklık getirilecektir.

## **BÖLÜM 3**

### **ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

#### **3.1. Özdeşleşme Kavramı**

Örgütsel kimlik çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yaratır, eşgüdüme olanak sağlar. Kimlik, çalışanlarda kişiler arası güven ve işbirliği duygusunu artırarak örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı eşgüdümlemeleri için motive eder (Kramer ve diğerleri, 1986). Buna ek olarak araştırmalar göstermiştir ki, kendini örgütle özdeşleştiren yani örgütün kimliğiyle tanımlayan örgüt üyeleri, örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri gibi kabul etmekte, örgüte daha sadık ve uyumlu olmaktadır (Dutton ve diğerleri, 1994). Çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinden dolayı, örgütsel kimliğin denetim ve eşgüdüme yönelik maliyeti azalttığı söylenebilir.

Son yıllarda örgüt teorisyenleri, insanların kendilerini örgütleriyle ilişkileri açısından tanımlamanın yollarını tartışmışlardır. Böylece sosyal özdeşleşme kavramını işyerine uygulamışlardır (Dutton ve diğerleri, 1994; Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998). Örgüt üyeleri örgütün ne olduğu ya da nasıl görüldüğünün bir parçasıyla kendilerini tanımladıklarından, örgütleriyle özdeşleşirler. Benlik bağlamın ve bir olma (oneness) algısının göstergesi özdeşleşmeyi, kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilişkili yapılardan ayırmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2001).

Özdeşleşme literatürü örgüt ile birey arasındaki bağı açıklamaya yardım eder, yönetimin örgüt üyelerini örgütsel ilgiye ve karar önermelerine nasıl teşvik ettiğini tanımlar (Tompkins and Cheney, 1985).

Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth and Mael, 1989). Özdeşleşme, örgüt üyelerini örgütsel karar önermelerini kabul etme ve örgütsel fonksiyonlarına göre davranmaya, (Tompkins and Cheney, 1985) örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yöneltir (Shamir, 1990).

Kimlik ve özdeşleşme çalışmaları, örgüt yaşamındaki anlam ve duyguyu keşfetmenin öneminden ileri gelmektedir. Kimlik ve özdeşleşme kavramlarının güzelliği, örgütsel çerçevede içinde, insan eylemlerinin vekaletini hesaplama imkanı vermesidir. Grup ya da örgüt kimliğini, benliğinin bir parçası olarak özümsemek birey nezdinde örgüte anlam kazandırmakta ve örgüte bağlanmayı sağlamaktadır. Kimlik ve özdeşleşme kavramları, bireylerin grup ya da örgüt adına eylem gerçekleştirmesini ifade eder. Böylece kimlik ve özdeşleşme teorileri motivasyon aşılar, bireyin yönünü ve örgütle devam etme isteğini açıklamaya yardım eder, ortaklaşa davranış sergilemesini sağlar (Albert ve diğerleri, 2000) .

Scott, Corman ve Cheney (1998:304), çalışmalarında kimliğin, örgüt üyelerine yönelik var olan kurallar ve kaynaklar olduğunu, özdeşleşmenin ise (süreç olarak) bireyin diğerleriyle etkileşiminde, kimliğin iletişimsel yapısı olduğunu belirtmişlerdir. Bu yapısal modele göre, kimlik, “kim olduğumuz” ya da “kim olmadığımızı” tanımlamaya hizmet eden değerler ve inançlardan oluşmaktadır. Buna ilişkin olarak özdeşleşme, kimlikte gelişen ve ortaya çıkan bir süreçtir.

Bu tanımlamalar ışığında kimlik, etkileşimde rehber olarak kullanılan kurallar ve kaynaklardan oluşan yapısal unsurı gösterir. Diğer yandan özdeşleşme ise örgütü temsil etme unsurı olarak, kimlikleri yaratarak, oluşturarak ve değiştirerek iletişim eylemi görevini görür. Kimlik ve

özdeşleşme fonksiyonları arasındaki bu kuramsal ayrım özdeşleşmenin retorik özünün altını çizer, anlamını tartışmaya yardımcı olur (Larson ve Pepper, 2003).

Özdeşleşmenin retorik özü (Cheney ve Tompkins, 1997) önemlidir, çünkü örgütler çalışanlarla görüşmelerinde çalışanların kimliklerini etkilemek, çalışanlar ise örgütle görüşmelerinde kimliğin belirgin bir parçasıyla bağlantı kurmak ya da kurmamak için özdeşleşmenin retorik özünü kullanırlar. Örgütler çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlamak için değerlere dayanan (value-based) teşvikleri aktif olarak sunarlar (Cheney, 1983). Buna ek olarak çalışanlar sözlü görüşmeleri kendi kimlikleri ve diğer kimlik alternatifleri arasındaki bağı oluşturmak için kullanırlar. Bu nedenle kimlikler genelde düzensiz özdeşleşme süreciyle üretilir, tekrar üretilir. Kimlik seçenekleri “özdeşleşme için hem kaynak hem de hedef vazifesi” görmektedir (Kuhn ve Nelson, 2002).

Özdeşleşme süreci insanların kendilerini belirgin değer odaklı kimlik ile bağlamaları sonucu oluşan bir süreç olmaktadır (Larson ve Pepper, 2003). Çalışanların özdeşleşmeleri şekillenirken, kurumsal çabanın pasif alıcıları değildirler. Kimliklerin oluşumunda ve tekrar oluşumunda diğer kimlik kaynaklarını değerlendiren ve karşılaştıran aktif katılımcılar durumundadırlar (Scott, 1997).

Cheney ve Tompkins (1997), özdeşleşmenin bireyler ya da gruplar tarafından “kimliği benimseme” olarak kavranabileceğini, bu benimsemenin bireyler ve gruplar tarafından “kazanılmış ve kuşatılmış öğelerin sınıflandırılmaları” olabileceğini belirtmişlerdir.

Pratt (1998) özdeşleşme sürecini benzeşme (affinity) (örgüt değerlerinin kendininkine benzer olduğuna inanma) ya da öykünme (emulation) (kendi değerlerini örgüt değerlerine uydurma) süreci olduğunu belirtmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile örgüt üyeleri güvenlik (safety), bağlılık (affiliation), benliğini artırma (self-enhancement), benlik gerçekleştirme (self-

actualization) gibi psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. Bu ihtiyaçları tatmin olan örgüt üyeleri örgüt hedef ve ihtiyaçlarına uyumlu davranışlar sergilemektedirler (Mills ve diğerleri, 2005).

Özdeşleşme, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını sağlar, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturur, örgütsel hedefleri ve değerleri kabul ederek belirsizliği azaltır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutarlar, örgüt değer ve amaçlarına karşı tutum gösterenlerden kendilerini ayırırlar (Miller ve diğerleri, 2000).

Özdeşleşme kavramı bireysel ve örgütsel düzeyde değişim ilişkisini anlamak için yararlı bir mercek sağlar. Örgütsel özdeşleşme üyelerin örgütsel kimliği benimsemesini içermektedir (Tompkins and Cheney, 1985).

Özdeşleşme kavramıyla ilgili tanımlamalardan sonra, örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlamak ve örgütsel kimlikle ilişkisine değinmek yararlı olacaktır. Özdeşleşmenin birey, grup, örgüt düzeylerindeki farklılaşmasından ve farklı özelliklerinden bahsetmek gerekecektir.

### **3.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımlanması**

Pratt (1998), örgütle özdeşleşmenin bireyin bütünsel (holistic) ihtiyaçlarını tatmin ettiğini belirtmiştir. Özdeşleşme, çalışanın bir kişi olarak bütünsel anlamda bireyin kavrayışını duygularını ve davranışlarını etkilemesi ile ilgili görülebilir. Özdeşleşmenin bütünsel bir kavram olarak ele alınması sosyal kimlik teorisinin gelişiminden ileri gelmektedir. Tajfel (1978) sosyal kimliği “ kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden

ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası” olarak tanımlamıştır (Tajfel, 1978: 63). Ellemers, De Gelder ve Halsam, grup odaklı sosyal kimliğin çözümlenmesinde üç psikolojik (intra-psychological) süreç açıklamıştır; (1) sosyal sınıflandırma (social categorization), (2) sosyal karşılaştırma (social comparison), (3) sosyal özdeşleşme (social identification). Sosyal sınıflandırma, bireyin sosyal bilgiyi örgütlemesine yardım eden bilişsel araçtır. Sosyal karşılaştırma bireyin ait olduğu grup ile diğer ilgili grupları karşılaştırmayı değerlendirmesine olanak sağlar. Sosyal özdeşleşme ise kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımıdır (Van Dick ve diğerleri, 2004). Bu farklı ama ilişkili kuramsallaştırmanın ardından sosyal kimliğin üç boyutu şöyle açıklanabilir; 1) bilişsel boyutu; belirgin bir gruba aidiyetin bilgisi, (2) duygusal boyutu; gruba duygusal bağlılık, (3) değerlendirme görüşü; gruba dışarıdan gelen değer çağırışı. Diğer araştırmacılar ise dördüncü bir boyut olarak, kimliğin davranışsal yönünü eklemişlerdir (Van Dick ve diğerleri, 2004).

Bölüm 2’de de açıklandığı gibi ,Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner,1985), insanların kendilerini ve diğerlerini bulundukları sosyal çevre içinde, çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu savunur. Benlik-sınıflandırma (self categorization) teorisinin temel varsayımları bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırmalarından ileri gelmektedir. Bireyler kendilerini benzeri olmayan şekilde kişisel düzeyde, diğer grup üyelerinden farklı grup üyesi olarak grup düzeyinde sınıflandırır. Bu durum örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirildiğinde, bireyleri kendilerini kariyerleri ile kişisel düzeyde, örgütün farklı alt gruplarında, çalışma gruplarından biri olarak sosyal ya da grup düzeyinde, ve örgütün tümüyle tanımlarlar (Van Dick ve diğerleri, 2005).

Sosyal Özdeşleşme (social identification) “bazı insan gruplarına aidiyetin ve birlik olmanın algılanması” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989; 21). Örgütsel özdeşleşme ise kişinin çalıştığı örgüte aidiyetinin

algılanmasıdır. Çalıştıkları örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, kendilerini tanımlamalarını örgüt üyesi olmaları açısından yaparak, örgütle “psikolojik sarılmış, bağlı (psychologically intertwined)” hale gelerek, örgütün başarısını ve hatalarını paylaşırlar (Mael ve Ashforth, 1995; 310).

Bireylerin sosyal gruplarla özdeşleşmeleri, grup normlarına uyma ve grup hedefleri adına davranma eğilimine yönlendirse de (Haslam, ve diğerleri, 2005) sosyal grupla özdeşleşmenin her durumda etkili olacağı anlamına gelmez. Kuramsal olarak, benlik sınıflandırma düzeyi aynı düzeydeki ilgili benzer nesnelerin soyutlanmaları arasındaki karşılaştırma ile belirgin hale gelir (Van Dick ve diğerleri, 2005). Benlik sınıflandırma Kuramı Bruner (1995)’ in çalışması ile ayrıntılı olarak incelenmiş ve belirginlik kavramı (concept of salience) ortaya atılmıştır. Soyutlamanın belirgin düzeyi, benlik algılamasını (self-perception), benlik algılamasında sosyal davranış şeklini etkiler (Oakes, 1987). İfade edilenler örgütsel durumlara dönüştürüldüğünde, grup ya da takım sınıfının bazı özellikleri çok belirgin olabilir ve böylece bireyler kendilerini takım üyesi olarak algılamaya, takımın ya da grubun değerlerine, normlarına göre hareket etmeye yöneltir. Aynı şekilde, tüm sınıf olarak örgütün bazı özellikleri belirgin olur, bireyler kendilerini örgüt üyesi olarak daha fazla algılar ve örgütün normlarına ve değerlerine göre hareket ederler (Van Dick ve diğerleri, 2005).

Kimlik ve özdeşleşme güçlü kavramlardır. Çünkü kimlik ve özdeşleşme, grup, örgüt ya da insan toplulukları gibi varlıkların stratejileri, örgüt geliştirme faaliyetleri, takım kurma çalışmaları ve sosyalleşme çabalarını tanımlama ile ilgilidir. Kimlik ve özdeşleşme, örgütsel fenomen için kök yapı durumunda olup, pek çok örgütsel davranışa alt yapı oluşturur. Bu güçlü yapının bir kısmı birlik olma hissine olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Örgüt, grup ya da birey, her varlık diğer varlıklarla etkili etkileşim kurabilmek için “ben kimim” ya da “biz kimiz” sorusuna yanıt arar. Kimlikler örgüt, grup ve kişiyi konumlandırır (Albert ve diğerleri, 2000).

Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarında tanımlanma açısından karmaşa söz konudur. Bazı yazarlar örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi beraber kullanırken (Ravasi ve Van Rekom, 2003; Albert ve diğerleri, 2000; Haslam ve diğerleri, 2003) bazı yazarlar ise örgütsel özdeşleşmenin kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğerleri, 1994, Dukerich ve diğerleri, 2002, Scott ve diğerleri, 1998)). Kimlik örgütün ya da bireyin kendi iken, örgütsel özdeşleşme “örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerini dahil ederek gruba aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik olmanın algılanması” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989: 34).

Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme konusunda kavramsallaştırma açısından farklılıklar bulunmaktadır. Özdeşleşme kişinin bir niteliği ya da varlığıdır. Özdeşleşme, örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimlik özellikleri ile kendi kimliğini birleştirebilme derecesi olarak tanımlanabilir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Temelde ne kimlik ne de özdeşleşme örgüt literatüründe yeni yapılar değildir. Değişen örgütsel yaşam içinde bu kavramların öneminin artmasının bir takım nedenleri vardır. Makro açıdan, çevre çok daha karmaşık ve dinamik hale gelmiş, örgütler daha organik yapılara kavuşmuşlardır. Hiyerarşinin yataylaşması, takım çalışmaları ve güçlendirmenin gelişmesi, ikincil yeterliliklerin dış kaynaklanması, daha esnek kapasite yaratmayı beraberinde getirmiştir. Geleneksel örgüt yapılarının değişmesi, örgütsel geçmiş ve metotların kurumsallaşması ve kurumsallaşmayı sürdürme isteği, örgütleri üyelerinin hem kalplerinde hem de zihinlerinde yer edindirme zorunluluğunu beraberinde getirecektir. Bürokratik yapıların var olmaması, örgütün nasıl duruş sergilediği gibi içsel bilişsel yapıları daha önemli hale getirmiştir. Kısacası örgütsel kimlik hissini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel kimlik örgütün zorluklarla baş etmesinde dümen konumundadır. Mikro açıdan günümüz çağdaş örgütleri için kimlik ve özdeşleşme önemlidir. Son yıllarda iri

kurumların küçülmesi, uzun dönemli akitlerin yerine kısa dönemli, ve hızlı yanıt gerektiren akitlere geçilmesi ve kariyerlerdeki sınırların ortadan kalkması, özdeşleşme nosyonu ve çalışanın işverene, grubuna, mesleğine bağlanmayı her ne kadar zayıf hale getirse de, bireysel kimlik ve özdeşleşme örgüt için önemli konulardır (Albert ve diğerleri, 2000).

Örgütsel özdeşleşme kavramı örgütsel davranış ve örgütsel iletişim alanında çalışan araştırmacılar tarafından tartışılmıştır. Her iki alan da özdeşleşme konusuna farklı perspektiflerden bakmıştır. Örgütsel davranış literatürü özdeşleşmeyi “örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi” olarak tanımlamıştır (Dutton ve diğerleri, 1994: 234). Öte yandan örgütsel iletişim literatürü özdeşleşmeyi örgüt içinde paylaşılmış dile dayanan bir süreç olarak algılamıştır (Sass ve Canary, 1991). Bu iki perspektif birbirini tamamlayan yaklaşımlardır. Örgütsel davranış literatürü özdeşleşmeyi bireysel ya da mikro perspektifle incelerken, örgütsel iletişim literatürü, yönetim kaynaklı iletişime dayalı strateji kullanımı yoluyla özdeşleşmeyi makro yönden ele almıştır (Cherim, 2002).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır (Cheney ve Tompkins, 1987). Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, o ölçüde güçlü özdeşleşir ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal kuşatılması artar. Örgüt üyesi kendini ne kadar örgütle tanımlar ve örgüt özelliklerini benimserse, o kadar bu kimliği yansıtmaya yönelik düşünür, davranır ve hisseder. Buna ek olarak kimliği canlandırmanın yollarının fırsatlarını arar (Ashforth, 2001).

Örgütsel kimlik ile ilgili tanımlar bir önceki bölümde yer almıştı. Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki farkı belirginleştirmek açısından Tablo 3.1. de örgütsel özdeşleşmeyle ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar verilmiştir.

**Tablo 3.1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

| Yazar                               | Tanım                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ashforth ve Mael (1989)             | “Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı”                                                               |
| Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) | “Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”                                                                                           |
| Dukerich, Golden ve Shortell (2002) | “Örgüt üyesinin örgütle özdeşleşme düzeyi, kendi benlik bağlamının içeriğinin örgütle bağladığı dereceyi gösterir”                                         |
| Pratt (2000)                        | “Örgütün benlik tanımlaması olması hakkındaki bireysel inancı”                                                                                             |
| Scott ve Lane (2000)                | “Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek”                                                                                           |
| Tajfel, 1978                        | “Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”                                                                              |
| Tajfel 1982                         | “Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak(bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi(değerlendirici) “ |

Kaynak: GARMON, M. 2004 “The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity And Identification, An Empirical Study”  
*Touro University International College of Business Administration, Cypress, California.*

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesini gösterir (Dutton ve diğerleri, 1994)

Pratt (1998) örgütsel kimliğin “ben kimim” sorusuna yanıt oluştururken, örgütsel özdeşleşmenin “örgütle ilgili ben kimim” sorusuna yanıt oluşturduğunu belirtmiştir.

Örgüt, takım ya da çalışma grubu, kişilerin kendilerini birey olarak özdeşleştirdikleri bir sosyal kategoridir. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanları örgütün imajı ve değerlerinden oluşan benlik imaja (self-image) sahiptirler (Cheney, 1983). Kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri arttıkça, örgütsel perspektiften hareket etme ve düşünme düzeyleri de artar (Dutton ve diğerleri, 1994).

Ashforth ve Mael (1989) makalelerinde sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları belirtmişlerdir;

- örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı ( bir şekilde örgütün benzersiz algılanması) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir. Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artıyor ve özdeşleşme gerçekleşiyor,
- örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algıarlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artar,
- hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir
- örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırır

Örgütsel özdeşleme kavramını tanımladıktan sonra, örgütsel özdeşleşmenin niteliklerinden, kavramla ilgili farklı görüşlerden, özdeşleşmenin birey, grup, örgüt düzeylerindeki farklılaşmasından ve farklı özelliklerinden bahsetmek gerekecektir.

### 3.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Özellikleri

İnsanlar örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Örgüt liderleri ise üye özdeşleşmesini güçlendirmek isterler, çünkü bu durumun performansları üzerinde olumlu etki yapacağına inanırlar. Aynı zamanda özdeşleşme firmanın, değişime uyumunda kolaylık sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşmeleri arttıkça örgütsel kimliği koruma ve kimliğe yönelik değişimlere direnç oranı da artacaktır. Zayıf oranda özdeşleşme, paylaşılmış bağlılığın azalmasına neden olacaktır (Fiol,

2001). Örgütle ilgili büyük değişiklikler söz konusu olduğunda ise, örgütün yeni özellikler kazanması ve yeni davranışlar geliştirmesi gerekecektir. Örgüt üyelerinin değişimden önceki özdeşleşmeleri ki bu bilişsel, davranışsal ve duygusal unsurları içerir, değişimin önünde engel olarak ortaya çıkabilir (Cherim, 2002). Bu nedenle etkili bir değişim, üyelerin özdeşleşmelerinde değişiklik gerektirir. Bu durum iki şekilde ortaya çıkabilir; özdeşleşmeme (disidentification) ve tekrar özdeşleşme (re-identification). Değişimde, özdeşleşmeme durumunda, çalışan önceki özdeşleşme tecrübelerini bırakabilir ve örgütle bağı kopabilir. Bu durumu engellemek için planlı değişim ile çalışanın yeni örgüt özelliklerini kabul etmesini sağlamak gerekecektir. Yeni özellikleri kabul etme ya da benimseme, yani tekrar özdeşleşme, üyeleri örgütte istenen değişim yoluyla ilgili kavrayış, duygu ve davranışları tanımlamaya itecektir. Etkili bir iletişim ile çalışanın değişimi ve yeni örgüt özelliklerini kabul etmesi sağlanabilir (Cherim, 2002 ).

Örgütsel bağlam içinde örgütsel özdeşleşmenin önemi örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmesini sağlamıştır. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu yönde ilişkisi, işgücü devir hızı ve işten ayrılmaya eğilim arasında olumsuz yönde bir ilişki mevcuttur. Örgütsel özdeşleşme araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından, bireyin örgütle istenen bağı olarak görülmüştür (Dutton ve diğerleri, 1994; Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998; Whetten ve Godfrey, 1998).

Anderson-Goug, Grey ve Robson (2000) çalışmasında örgütü tanımlamada hizmet etiğini benimseyen örgüt üyelerinin, etik tutarlı davranışlar ve tavırlar benimsediklerini tespit etmişlerdir.

Örgütsel özdeşleşme işle ilgili tavır ve davranışlarla birleştirilebilir. Kariyerleriyle, çalışma gruplarıyla, örgütleriyle ya da mesleğiyle daha çok özdeşleşen bireyler, kariyerleri, çalışma grupları, örgütleri ya da meslekleri adına daha çok eylem gerçekleştirmekte ve düşünmektedirler (Van Dick ve diğerleri, 2004).

Özdeşleşmeyi teşvik için Kenneth Burke tarafından iki strateji önerilmiştir; birleşme (association) ve bölünme(dissociation). Birleşme stratejisi örgüt ile çalışan arasında bağ kurmaya çalışır. Birleşme stratejisi açıkça gösterir ki, örgüt çalışanın değer ve hedeflerini paylaşır ve çalışana “kimlik” olarak sunar. Birleşme örgüt ve birey özellikleri arasında her iki tarafın değerlerinin özlerini içeren şekilde yaratılır. Cheney (1983), tarafından açıklanan birleşme taktikleri şunlardır; örgütün bireye ilgisini ifade etme, ortak değer ve davranış şekillerini teşvik etme, çalışana uygun yararlar sağlama, örgüt dışından gelen övgüleri çalışanla paylaşma. Birleşme stratejisi “biz” kavramı kullanılarak örgüt içinde örgüt ve çalışanın ortak ilgi ve değer gösterimi şeklinde de gerçekleşebilir. “biz” kavramı güven yaratmada, çalışan ile uzun dönemli ilişkiler oluşturmada ve örgüt üyelerinin bağlılığını sağlamada yardımcı olur (Cherim, 2002).

Özdeşleşmeyi teşvik etmek için kullanılan diğer strateji ise bölünme stratejisidir. Bu strateji genelde örgüt dışından gelen bir tehdide karşı örgüt üyelerinin birleşmesi ve tehdidi yenme isteği yaratma şeklinde gerçekleşir (Cheney, 1983).

Cheney (1983) ‘in iletişime dayalı birleşme ve bölünme stratejileri örgütsel davranış literatürü yazarlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Örgütsel davranış literatürüne göre, çalışanı yüksek özdeşleşmeye iten durumlar, örgüt ve örgüt üyesi arasındaki değerlerin uyumu ile güçlenmektedir (Dutton ve diğerleri, 1994). Üye özdeşleşmesinin güçlü olduğu bir diğer durum da çalışanın olumlu değerlerle gruba aidiyetinin diğer gruplardan ayrılmasıdır. Yönetim tarafından kullanılan birleşme taktikleri de özdeşleşmeyi sağlayan durumlardır. Bu taktikler, örgütün, üyelerinin hedeflerini ve değerlerini paylaşması,örgüt dışındakilere çalışanlarla ilgili övgü sunma şeklinde olabilir. Örgüt dışından gelen tehditleri örgüt üyeleriyle paylaşma da bir bölünme stratejisidir (Ashforth ve Mael, 1989).

Örgütsel davranış literatürüne göre özdeşleşme büyük oranda bilişsel bir yapıdır, çünkü literatür bireylerin örgütleriyle kişiler arası ilişki kurmadan

da özdeşleşebileceğini önerir (Dutton ve diğerleri, 1994). Bunun tersi olarak bazı çalışmalar (Scott ve diğerleri, 1998), özdeşleşmenin karmaşık ve etkileşim bazlı doğasını keşfederek iki konuya dikkat çekmişlerdir; ikililik (duality) ve çoğulculuk (multiplicity). (Kuhn ve Nelson, 2002).

İkililik perspektifinde kimlik ve özdeşleşme eşdeğer değildir. Kimlik, tutarsız eylemlerin sonucu ve aracı olarak “yapısal” olup, bireyin ortaklaşa oluşturulmuş kimlik tiplerine dayalı (anne , sosyal çalışan ve avukat gibi) tanımlamalar oluşturmasından kaynaklanır. Bu perspektiften bakıldığında, kimlik sadece bireylerin bilişsel yapıları değil, sosyal yapılarının da bir parçasıdır. Özdeşleşme ise kimlik yapılarını açıklayan, oluşturan ve şekillendiren bir “soylemsel süreçler (discursive process)” dir. Anne, sosyal çalışan ya da avukat olarak gösterilen davranışlar, kimlik yapıları tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenle kimlik özdeşleşme için hem kaynak hem de hedef konumundadır. Bu bakış açısıyla özdeşleşme sadece bireyin oluşturduğu bir yapı değil, bağlı olduğu örgütsel kimlik yapılarını şekillendirme sürecidir. Çoğulculuk açısından bakılacak olursa, örgütsel yaşam içinde pek çok kimlik yapısı (etniklik, din, meslek, cinsiyet, çalışma grubu ya da örgüt) bulunmaktadır. Örgüt üyesinin bulunduğu duruma göre tercih ettiği kimlik yapısı bulunmakta ve bu kimlik yapısı da duruma göre değişkenlik göstermektedir (Kuhn ve Nelson, 2002).

Özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi grup ve birey arasındaki benzerliktir. Kişiler içinde bulundukları gruplara benzer gruptaki kişilerle özdeşleşmektedirler. Van Knippenberg ve Van Schie (2000), çalışmalarında, çalışma grubuna özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğunu ve örgütsel davranış ve tutumların belirlenmesinde örgütsel özdeşleşmeden daha tanımlayıcı olduğu varsayımını ortaya koymuşlardır. Çalışma gruplarının özdeşleşmeye daha çok odaklandıklarını, çünkü küçük gruplarla özdeşleşmenin bireyin farklılığı açısından daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin çalışma gruplarıyla örgüte nazaran daha çok paylaşımları, geçmişleri ve işle ilgili oluşumları söz konusudur. Hatta çalışma

grubunun oluşumunu, birey ve grup arasında algılanan benzerlik derecesi etkilemektedir. İnsanlar örgütsel yaşamlarının büyük bir kısmını çalışma gruplarıyla geçirmektedirler. Bu durum da yüksek düzeyde özdeşleşmeyi beraberinde getirmektedir. Çalışma grubuna özdeşleşmenin örgütle özdeşleşmeden daha güçlü bir yapı olduğu söylenebilir (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000).

Liponnen, Helkama, Olkkonen ve Juslin (2005) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmelerin nelere dayandığını ve özdeşleşme profillerinin nasıl farklılaştığını belirlemeye çalışmışlardır. Özdeşleşme profillerinin farklılık göstereceğini belirtmişler ve bu profilleri dört şekilde tanımlamışlardır;

- çoğul özdeşleşenler (multiple identifiers): örgüt içinde her düzeyde özdeşleşenler
- alt grup özdeşleşenler (sub-group identifiers): çalıştığı gruba güçlü, üst düzeye zayıf özdeşleşenler
- üst grup özdeşleşenler (superordinate identifiers): çalıştığı gruba zayıf, üst düzeye güçlü özdeşleşenler
- özdeşleşmeyenler (non-identifiers): tüm düzeylerde zayıf özdeşleşmeye sahip olanlar

Grubun büyüklüğü, sosyal hali ve prestiji özdeşleşmenin belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Azınlık grubu ya da grupta bulunan kişi sayısının azlığı istenen bir grup özelliği olabilir. Simon ve Brown (1987), küçük gruplara özdeşleşmenin, büyük gruplara oranla daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Son çalışmalar göstermiştir ki, insanlar küçük ve yüz yüze çalıştıkları gruplara büyük birliklerden daha fazla özdeşleşmektedirler (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000).

Yapılan çalışmalar, özdeşleşmenin çoğul kaynaklarının özdeşleşmenin yönünü etkilediğini göstermiştir. Örneğin Russo (1998) çalışmasında, gazetecilerin meslekleriyle, çalıştıkları gazetelerden daha çok özdeşleştikleri sonucuna varmıştır. Örgüt üyeleri seçebilecekleri çoğul kimlik

alternatiflerine sahiptir. Özdeşleşme, örgüt tarafından sunulan kimlik kaynakları arasında uyumluluk ve uyumsuzluk müzakeresi süreci olup, aynı zamanda bu durum örgütün kontrolü dışında gerçekleşir (Larson ve Pepper, 2003).

Mael ve Ashforth (1992) çalışmasında kişiler arası yakın ilişkilerin, özdeşleşme düzeyi ile olumlu ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bireyin örgüte sosyal katılım düzeyi, örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilebilir. Örgütte sosyal etkileşim ne kadar fazla olursa, birey o derecede sosyal bağ geliştirecektir. Grupla yüksek düzeyde olumlu temas, bireyin kendini sosyal birliğin bir üyesi olarak sınıflandırma ve tanımlama algısını artıracak, bu durum da güçlü özdeşleşmeye yönlendirecektir.

Özdeşleşme aynı zamanda gruplar arası rekabet ile de ilgilidir. Bu durum grup sınırlarının daha belirgin çizildiği, değerlerin ve normların farklılaştığı “biz ve onlar” farkının vurgulandığı durumdur. Özdeşleşme rekabet ilişkisi odak grup ve diğer gruplar arasındaki rekabetten kaynaklanmaktadır (Liponnen ve diğerleri, 2005).

Mael ve Ashforth (1992), örgüt içinde algılanan gruplar arasındaki rekabet ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında belirgin olarak olumsuz bir ilişki tespit etmiştir. Aynı üst grup altında, gruplar arasındaki algılanan rekabet, üst gruba yönelik özdeşleşme düzeyini azaltacak, alt gruba özdeşleşmeyi artıracaktır. Bu nedenle belirgin grup ayrımlarının olması ve bu gruplar arasındaki rekabetin keskin hale gelmesi örgütsel özdeşleşme düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir (Liponnen ve diğerleri, 2005).

Smiths, Pruyn ve Van Riel (2001) algılanan dış prestijin örgütsel özdeşleşmeye etkisi bulunduğunu belirtmiş ve algılanan dış prestiji çalışanın dışarıdakilerin örgütü nasıl gördükleri hakkındaki düşünceleri olarak ifade etmişlerdir. Algılanan dış prestij aynı zamanda “yorumlanan dış prestij” olarak da tanımlanabilir (Dutton ve diğerleri, 1994), Algılanan dış prestij, kamuoyu, referans gruplarının fikirleri, firmanın denetiminde sunulan dış bilgi, firmanın

dışarıdakiler tarafından algılanışıyla ilgili örgüt içi iletişim gibi bilgi kaynakları sonucunda oluşur. Algılanan dış prestijin genellikle bireyin örgüt hakkındaki kendi bilgisine dayanarak firmanın prestiji yorumlaması ve değerlendirmesi ile ilgili bireysel düzeydeki değişkenlerle ilişkilendirilir. Böylece aynı örgüt üyelerin farklı dış prestij algılamaları olağan görülür. Örgüt üyelerinin dış prestij algılamalarında homojen bir yapı mevcutsa, bu durum grup düzeyinde bir değişken olarak düşünülebilir (Smidts ve diğerleri, 2001).

Bazı yazarlar algılanan prestijin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini belirtmişlerdir (Mael ve Ashforth, 1992; Pratt, 1998). Örgüt üyeleri müşteriler ve hisse senedi sahipleri gibi önemli paydaşların örgüte yönelik pozitif düşüncelere sahip olmaları durumunda özdeşleşmenin arttığı söylenebilir (Smidts ve diğerleri, 2001).

Rousseau (1998) “bilişsel büyüme” olarak tanımladığı özdeşleşmenin iki şekilde gerçekleştiğini belirtmiştir; durumsal özdeşleşme (situated identification), derin yapısal özdeşleşme (deep structured identification). Durumsal özdeşleşme durumsal işaretler tarafından oluşturulan ve işaret var oldukça korunan ortak anlayışı bildirmektedir. Durumsal özdeşleşme belirgin bir hedefle ilgili algılanan yarar durumunda oluşur. Durumsal özdeşleşme zaman içinde etkileşimle birlikte daha derin düzeyde özdeşleşmeye neden olur (Fiol, 2001).

Fiol (1991), örgütsel kimliğin rekabet avantajı sağlayan temel yetenek olduğunu belirtmiştir. Özdeşleşme örgütsel kimliğin yayılma derecesini etkilemektedir. Üye özdeşleşmesi güçlü paylaşılsa, güçlü ve kararlı örgütsel kimlik ile sonuçlanır, zayıf özdeşleşme ise örgütsel kimliğin bölünmesine ve değişmesine neden olur.

Herhangi bir örgüt üyesi, örgütte uzun süre çalışmışsa ve örgüt üyesi olmaktan gurur duyuyorsa kendi benlik tanımlamasını örgüt üyesi olması açısından yapmaktadır (Haslam ve diğerleri, 2003).

Örgütsel özdeşleşme bireyin kendi benlik bağlamının bazı taraflarının örgütün özellikleriyle örtüştüğünü algıladığı durumda gerçekleşir. Özdeşleşme “kendi benliğiyle örgüt tanımlaması arasındaki bilişsel bağ” ya da örgüt üyesinin benlik kimliği ile örgütün yapılandığı “bilişsel imaj” arasındaki örtüşmedir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Olumlu örgütsel özdeşleşme, işgücü devir hızını düşürmekte, grup çatışmalarının düzeyini azaltmakta, çalışan uyumunu, motivasyonunu, katılımını ve iş memnuniyetini artırmaktadır (Pratt, 1998). Farklı bir bakış açısıyla, örgütleriyle aşırı derecede özdeşleşen (over-identified) birey, tamamen işiyle özdeşleştiği için, bireysel kimliğini kaybederse, örgütün yanlışlarını ve hatalarını göremez hale gelebilir (Kreiner ve Ashforth, 2001).

Daha önceki araştırmalar olumlu örgütsel özdeşleşme ile düşük işgücü devir hızı, azalmış gruplar arası çatışma, çalışan uyumu, motivasyon, iş memnuniyeti ve bağlanma ile pozitif ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir (Pratt, 1998). Diğer çalışmalar ise örgütsel özdeşleşme ile prestij, iletişim ve algılanan çalışan bağlılığı arasında ilişki olduğunu da göstermiştir (Smidts ve diğerleri, 2001).

Örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen üyeler, örgüt hedeflerini kendi kişisel hedefleri olarak kabul edip, daha sadık ve uyumlu hale gelmektedirler. Özdeşleşen bireylerin iş performansları da artmaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme, eşgüdüm ve denetlemeyi maliyetli denetim mekanizmaları kurmaksızın gerçekleştirmektedir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Wiesenfeld (1998), örgütsel özdeşleşmenin eşgüdüm ve denetim gibi sorunlarla mücadeleye yardımcı olduğunu savunmuştur.

Örgütsel özdeşleşme kavramını pek çok akademisyen farklı şekilde ele almıştır. Literatürdeki örgütsel özdeşleşme modelleri aşağıdaki gibidir.

### 3.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme modelleri bireyin örgütle bağıını açıklamaya ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını anlatmaya çalışmıştır. Modeller kimlik ve özdeşleşme arasındaki bağı vurgulamışlardır. Örgütsel kimlik modellerinde yapılan açıklama bu kısım için geçerli olacaktır. Modellerde kimlik ve özdeşleşmenin birbirlerini etkileyen kavramlar olarak ele alınması, kimlik ve özdeşleşme kavramları birbirinden ayırmada zorluk olacağının göstergesidir.

#### 3.4.1.Kreiner ve Ashforth: Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2001) geliştirilmiş özdeşleşme modeli (expanded identification model) üzerine yazdıkları makalede, bireyin örgütle bağıını tanımlamaya yönelik birden çok özdeşleşmeden söz etmektedirler; özdeşleşme, özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent identification), yansız özdeşleşme (neutral identification).

Örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmemesi durumunda, güven azalacak, üyenin örgüte desteği azalacak, örgüt üyelerinin kendi kişisel ihtiyaçlarına odaklanmaları gerçekleşecektir. Bu durum özdeşleşmeme süreci yani bireyin örgütle arasında mesafe hissetmesi durumudur. Özdeşleşmeme durumu abartılı boyutta oluşursa, örgüte yönelik bilinçli olarak olumsuz davranış göstermeye niyetlenme gibi sonuçlar da doğurabilir (Scott ve Lane, 2000). Özdeşleşmeme bireyin kendini örgütte tanımladığı aynı özellikler ve ilkelere sahip olmadığını düşündüğünde ortaya çıkan bir durum olup, özdeşleşmenin tam tersi olduğu durumdur (Elsbach ve Bhattayarca, 2001). Özdeşleşmeme bireyin örgütten bilişsel düzeyde aktif olarak ayrılmasıdır. Bireyin kimliğini bilinçli olarak örgütten ayırması, örgütün misyonunu, kültürünü ya da merkezi olarak tanımlanan özelliklerini

sevmemesi ya da nefret etmesi olarak açıklanabilir. Örgüt ve çalışan arasındaki hissedilen derin bir çatışma sonucu oluşan özdeşleşmeme durumu örgütler tarafından istenmeyen bir durum olarak görülür. Bu gibi durumlar yüzünden özdeşleşmeyen bireyler, örgüt için tehlikeli hale gelebilirler (Kreiner ve Ashforth, 2001).

Modern örgütlerin karmaşık yapısı ve bazı bireylerin gevşek bağlamli değerleri, hedef ve inançları, bireyleri eşzamanlı olarak hem özdeşleşme hem de özdeşleşmemeye itebilir. Bu durum kararsız özdeşleşme olarak tanımlanabilir. Kararsız özdeşleşme, bireyin, örgütün bazı özelliklerini kabul edip, bazı özelliklerini kabul etmediği durumda ortaya çıkan özdeşleşme durumudur (Kreiner ve Ashforth, 2001).

Yansız özdeşleşme bireyin örgütle ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesidir. Kişinin kendini örgütle ilgili özelliklerle yansız olarak tanımlamasıdır. Güçlü bir örgüt kimliği karşısında yansız özdeşleşmeye sahip olmak ancak bireyci toplumlarda yada bireycilikte gerçekleşebilir. Güçlü örgütsel kimlik ile yansız özdeşleşme arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur (Kreiner ve Ashforth, 2001).

### **3.4.2. Scott, Corman, Cheney: Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel özdeşleşme literatürüne, özdeşleşme-kimlik nosyonunu bütünleştirecek, eylem-yapı kavramlarını içine alacak, çalışanların çoğul kimlikleri içinde ve çoğul kimlikleri arasındaki ilişkileri yansıtacak ve eylemlere dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içeren bir modele ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle Giddens (1984) yapısal özdeşleşme kuramını geliştirerek, bu modele durumsal eylem kısmını eklemiştir.

Bireyin, örgüte adanmışlık düzeyi (attachment level) ile ilgili konulara (özdeşleşme, bağlılık (commitment), sadakat (loyalty)) ilgisi hem örgüt, hem

de birey için çok olumlu sonuçlar doğurması yüzündendir. Birey-örgüt arasındaki ilişkiye ilgi, örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık çalışmalarını da beraberinde getirmiştir (Scott ve diğerleri, 1998).

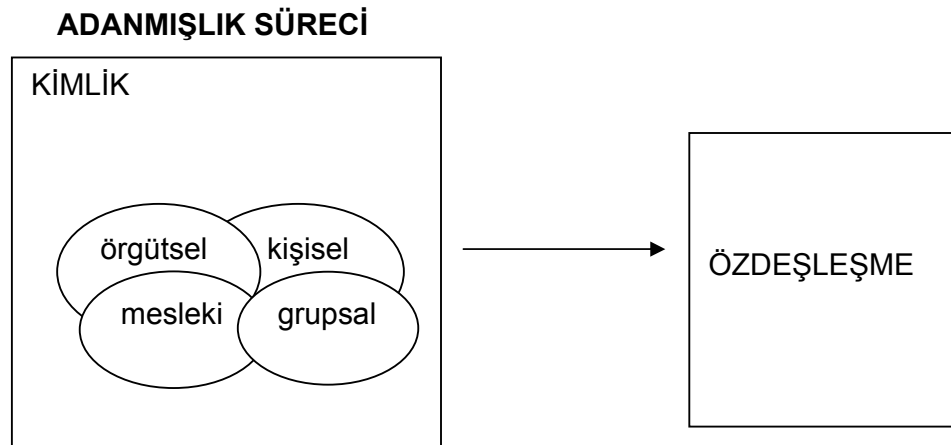
Adanmışlık düzeyi büyük oranda sembolik olup, birey ve bireyin parçası olduğu sosyal bağlam tarafından şekillendirilir. Adanmışlık kavramı birey tarafından algılanan sosyal üyeliğe dayalı sosyal kaynak ile birey arasındaki bağlantı ile ilgilidir. Benzer olarak özdeşleşme ise “gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı” (Mael ve Ashforth, 1992) dır.

Adanmışlık sürecini sadakat ve bağlılıktan ziyade en iyi gösteren özdeşleşmedir. Çünkü sadakat özdeşleşmenin bir boyutudur. Örgütsel davranış literatürü tarafından geliştirilen davranışsal bağlılık (attitudinal commitment) kavramı özdeşleşme ile karıştırılmıştır. Oysa kimlik ve iletişim bağlantısı diğer formların hepsinden daha çok özdeşleşme ile ilişkilidir. Giddens (1984)’ın yapısal özdeşleşme kuramının gelişimi, yapının aracılığıyla üretilen insan eylemlerini içeren sürecin, yapı ve sistem arasındaki ikililiğine odaklanmıştır. Bugünkü eylemlerimizin ürünü gelecekteki etkileşimlerimiz için yapısal kaynak oluşturacaktır. Yapılar üretilen kural ve kaynaklar olarak görülmektedir (Giddens, 1981). Giddens bu yapıların genel prosedürler ya da formüller olarak anlaşılmasının yararlı olacağını belirtmiştir.

Yapısal özdeşleşme kuramı özdeşleşmeyi hem adanmışlık süreci hem de bu sürecin bir ürünü olarak tanımlamaktadır. Yapının ikililiği, adanmışlık sürecini hem özdeşleşmeyi sistem, hem de kimliği yapı olarak tartışma imkanı vermektedir. Özdeşleşme terimi bireyin adanmışlığını gösterdiği davranışlar, kimlik terimini ise “biz kimiz” için ana fonksiyon görevi gören belirlenmiş kurallar ve kaynaklar olarak kullanılmıştır. “Özdeşleşme süreci” ya da “adanmışlık süreci” kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Scott ve diğerleri, 1998).

Scott, Corman ve Cheney (1998), Gidens (1984)'ın özdeşleşme sürecini açıklayan kuramı benimseterek, tüm özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirmişlerdir; yapının ikililiği (duality of structure), yapının bölgeselliği (reginalization of structure), durumsal eylem (situated activity).

*Yapını İkiliği*; Yapısal özdeşleşme kuramı yapı ve sistem arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Sistem ve yapı birbirini içeren kavramlar olduğu için, kavramlar arasındaki ikilik önem arz etmektedir. Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin gösterimi arasındaki algılanan bağ için cevap oluşturmaktadır. Böylece yapısal anlamda bu ikilik özdeşleşmenin anlatımında kimliklerin benimsenmesini içermektedir. Kimlik yapısının benimsenmesi özdeşleşmenin oluşumunu sağlamaktadır. Şekil 3.1'de Scott Corman ve Cheney (1988) kimlik ve özdeşleme ikililiğini adanmışlık sürecine dayanarak göstermişlerdir.



**Şekil 3.1. Özdeşlemenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği**

Kaynak: SCOTT, C R. CORMAN S.R. ve G. CHENEY,1998 "Development of Strucurational Model of Identification in the Organization" *Communication Theory*,8:3,

Şekil 3.1'den de anlaşılacağı üzere, bu ikilik özdeşleşme oluşumu (sistem düzeyinde) ile sonuçlanabilecek kurallar ve kaynaklar (yapı) serisini örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesini anlatmaktadır. Örneğin bireyin çalışma grubu bireyin çalışma grubu kimliğini çizmektedir (Scott ve

diğerleri, 1998). Özdeşleşme kimliğin benimsenmesi olarak tartışılmalıdır (Cheney ve Tompkins, 1987).

*Yapının Bölgeselliği*; yapının ikiliği kavramına ek olarak Giddens (1984)'ın “bölgeselleşme” kavramı, kimliklerin kavramsallaştırılmasında, birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamada ve kimliklere ilişkin özdeşleşme ilişkisini anlatmada yarar sağlamaktadır. Yapının ikililiği göstermiştir ki, kimlikler kurulur ve özdeşleşme ile ilişkilendirilir, böylece bireyleri sosyal birliklere bağlar (Scott ve diğerleri, 1998). Bireyin benliği bireyi farklı sosyal gruplara bağlayan çoğul kimliklerinden oluşmaktadır (Dutton ve diğerleri, 1994). Bireylerin örgütsel, cinsiyet, sınıf ve diğer pek çok kimlikleri bulunmaktadır. Birey, örgütsel özdeşleşmeyi ifade edebilmek için örgütsel kimliğin kaynaklarını kullanmaktadır. Farklı kimlikler farklı özdeşleşme hedefleri ya da kimlik kaynakları ile ilişkilidir (Mael ve Ashforth, 1995).

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel yaşamla ilgili özellikle dört kimlik yapısı belirlemişlerdir; bireysel, çalışma grupsal (takım, bölüm), örgütsel (örgütün özelliklerinin belirgin olma durumu) ve mesleki kimlik. Örgütsel kimlik anlamında bu dört kimlik yapısı örtüşebilir. Her kimlik yapısı analiz düzeyinde farklı ama hepsi önemlidir. Bu dört kimlik yapısını kavramak, kimliklerin “bölgeselleşmesi” ve birbirleriyle ilişkisini anlamak için yararlı olacaktır. Giddens (1984) yapısal modelinde bölgeselleşmenin dört biçimini kimlik bölgelerinin özellikleri olarak belirtmiştir;

- Tek ve Örtüşen Bölgeler (unique and overlapping regions); çoğul kimlikleri kavrayabilmek için kimlikler arasındaki uyumluluk ve gerilim derecesine dikkat çekmek gerekecektir. Çoğul kimlikler arasında herhangi biri ile özdeşleşme diğeriyle özdeşleşmemeyi gerektirmez. Çalışma grubuyla özdeşleşen bireyi örgütüyle de özdeşleşebilir. Ya da örgütün özelliklerinin belirginliği bireyi örgütüyle daha güçlü özdeşlemeye itebilir (Cheney, 1991),

- Ön ve Arka Bölgeler (front and back areas): bölgeselleşmenin bu şeklinden olumlu özdeşlemeyle birleştirilen bölgeler ön bölgeler ve olumsuz özdeşlemeyle birleştirilen bölgeler arka bölgeler olarak tanımlanabilir. Yapı içindeki bazı bölgelerin kimliklerini benimseme, bazı bölgelerininkini ise kesinlikle benimsememe durumunda ortaya çıkan bölgeselleşme durumudur (Scott ve diğerleri, 1998),
- Kimlik Büyüklüğü (Identity size); büyüklük bireyin örgütün kimliğinin önemini ve özelliklerini algılama göstergesi olarak tanımlanabilir. Bölgesel anlamda kimliğin göze çarpan özellikleri arttıkça bireyde, bölge bazında özdeşleşme de artacaktır (Scott ve diğerleri, 1998),
- Kimlik Kullanım Süresi (Identity tenure); kimlik kullanım süresi kimliğin önemli bir özelliği olarak görülmektedir. Kişi edindiği kimliği ne kadar uzun süre kullanırsa, kimlikle o derecede özdeşleşecektir (Scott ve diğerleri, 1998).

*Durumsal Eylem (Situated Activity)*; yapısal özdeşleşme kuramını üçüncü unsur özdeşleşmenin durumsal eylem görünümünü ifade etmektedir. Özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra hangi durumların özdeşleşmeyi yarattığı üzerinde durulmuştur. Özdeşleşme durumdan duruma göre farklılık göstermektedir (Tompkins ve Cheney, 1985). Scott, Corman ve Cheney (1998) özdeşleşme bağlamının zaman içerisinde duruma göre farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1986; Ashforth ve Humphrey, 1993), benlik sınıflandırma teorisi (Abrams ve Brown, 1989) kimliğin ve sonucunda özdeşleşmenin durumsallığı üzerinde durmuştur. Giddens (1984) ise işyerindeki kişilerin günlük eylemlerinin, özdeşleşmenin bağlamını oluşturduğunu ifade etmiştir. Çalışanların belirgin rutin ve rutin olmayan çalışma faaliyetlerinin bağlamları çeşitli düzeylerde özdeşleşmelerine yansır, özdeşleşmelerini harekete geçirir. Scott, Corman ve Cheney (1998)'in

özdeşleşme modeline ekledikleri durumsal eyleme göre özdeşleşme kavramı, durumsal eylem ve özdeşleşme ilişkisini yansıttığı için üzerinde durulması gerekmektedir.

### 3.5. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme yapılarının tümünü birleştiren çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Ancak örgütsel güven ve özdeşleşme arasında, örgütsel kimlik ve örgütsel güven arasında örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmında bu üç kavramı bütünleştiren bir model önerisi bulunacaktır. Ancak bu modeli sağlam bir yapıya kavuşturmak için kavramlar arası ilişkilere değinen çalışmalara yer vermek, kuramsal çerçeveyi sağlamlaştırmak için gereklidir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında, kavramların birbirleriyle ilişkisini anlatan çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Güven ve kimlik genellikle iş ilişkilerinin öncülleri ve sonuçları olarak görülmektedir. Bu nedenle her iki kavramında örgütlerde istikrarlı bir şekilde var olması, örgütlerin başarıları için merkezi önem taşımaktadır (Huemer, 2004).

Luhman (1979), güvenin kararlı kimlik gerektirdiğini belirtmiştir. Örgütsel kimlik düzeyinde bu söylem, güven ortamı ile bütünleştirilebilir. Güvenin var olduğu bir ortamda, örgütsel kimlik istikrarlı bir yapıda olacaktır. Temelde her güven yapısının bireyin benliğinin etkileşimlerle yapılandığı sosyal kimliğin gösterimi olduğu iddia edilebilir (Huemer, 2004).

Paylaşılmış sosyal ve örgütsel kimliğin psikolojik farkındalığı güven oluşumunu sağlamaktadır (Kamer,2001). Güvenli ilişki bilgi paylaşımını teşvik

eder, fikirlerin özgürce ifade edildiği, açık tartışmalara imkan tanındığı, çalışma gruplarının eşgüdümünün geliştiği iş ortamını yaratır. Çalışanlarla liderler arasındaki güven düzeyi ve grup etkinliği bireyin algıladığı örgütsel kimliği güçlendirir (Angelmier, 2003).

Bies ve Trip (1996) iki temel kategorinin güvenin bozulmasına yol açtığını belirtmişlerdir; örgütle çalışan arasındaki kural ve prosedürlerin ihlali, hasar görmüş kimlik (sosyal kimliğe ya da üne saldırı). Hasarlı kimlik kişilerin, kişiler arası ilişkilerde saldırılara hedef olma durumunu algıladıklarında gerçekleşmektedir. Bu saldırılar; kamu eleştirileri, yanlış ya da adil olmayan iddialar ve benliğe ya da gruba yönelik aşağılanmalar şeklinde oluşabilir. Bu saldırıların hepsi örgüte yönelik güven ihlali oluşturur. Kamunun örgüt hakkındaki eleştirileri örgüt üyesinin yeterliliği anlamında sosyal kimliğe doğrudan saldırı olarak algılanır. Örgüt tarafından adil olmayan şekilde itham edilmek, kişinin yeterli olma anlamında kimliğine saldırı olarak algılanmakta, örgüte duyduğu güveni etkilemektedir. Benliğe ya da ait olduğu gruba yönelik aşağılanma ise kişinin grubun üyesi olma anlamında sosyal kimliğine saldırıdır. Yönetsel davranışların şeklinin örgüt üyesinin güven algılamasını etkilediği söylenebilir.

Shamir ve Lapidot (2003) çalışmalarında lider-takım ilişkilerini incelemiş, liderin kabul edilen normlar ve değerlerle olan bağlılığının örgütsel kimliği tanımlamada yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt üyeleri örgütsel kimliği paylaşır ve özümserlerse, kimliği korumaya yönelik ortaklaşa davranış sergilerler. Shamir ve Lapidot (2003) örgütsel kimlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklarken, güvenin sadece kişisel ve ortaklaşa fayda beklentisi ile ilgili değil, kişisel ve ortaklaşa kimliği korumakla da ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt üyelerinin güvenilirliği, kararlarında ve eylemlerinde sergiledikleri ahlaki dürüstlüğe, örgütsel kimliğe gösterdikleri samimiyet hissine göre değişmektedir. Örgüt üyesi için güvenin önemi, örgütle özdeşleşme düzeyine göre değişmektedir. Yüksek güven ortamında, örgütle özdeşleşme daha güçlü olmaktadır.

Tyler ve Degoy (1996) kişilerin örgütsel üyelikten kimlik duygusu türettiklerinden, örgütsel otoritenin güvenilirliğini daha fazla umursadıklarını belirtmişlerdir. Kramer, Brewer ve Hanna (1996), ise ortaklaşa bağlamda güvenin arttığı durumda sosyal özdeşleşmenin de artacağını belirtmişlerdir.

Psikolojik bağlanma, davranışsal bağlanmanın önde gelen anahtarı durumundadır. Bu durum özellikle, isteğe bağlı davranışlar için geçerlidir. Örgütüyle birlik, tek vücut (oneness) olduğunu hisseden bireyler, işe yönelik rollerinin tanımlamalarını daha geniş tutmakta, iş çevresinde gelişen olaylara karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. Örgütüyle özdeşleşen birey, işbirlikçi davranış geliştirmede, zamanını ve enerjisini örgütün başarısı için harcamada daha istekli davranış sergilemektedir. Örgütsel özdeşleme, çalışanın devamlı gelişimine olumlu ve doğrudan etkisi olduğu gerçektir. Çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyi ve güven gelişimi arasında bir ilişki olduğu da söylenebilir (Lee, 2004).

Shamir ve Lapidot'un (2003) yorumuna göre lider ve çalışan arasındaki güven örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır. Örgüt üyesi örgütle özdeşleştiğinde, örgütün eylemlerine daha fazla dahil olmakta, özümsemiği kimlik tanımını etkileyen süreçler ve kararlar üzerindeki etkisini kullanmaya çalışmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki ortak kimlik tanımı algılayışı, güveni oluşturma ya da yok etme sürecinin önemli göstergesidir.

Örgütsel düzeyde örgütsel değişkenlerle birleştirilebilecek değişkenler, örgütsel kimliğin gücüdür. Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimliği, örgütün merkezi, farklı ve süregelen özellikleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel kimlik özellikleri örgüt üyesine ne kadar çekici gelirse, üyenin örgütle özdeşleşmesi de o derecede güçlenir. Çekici örgütsel kimlik, benlik artırma (self enhancement), benlik farklılığı (self-distinctiveness) ve benlik devamlılığı (self-continuity) oluşumunu sağlar (Kreiner ve Ashforth, 2001).

Örgüt üyesinin özdeşleşmesi (bireyin örgüte bilişsel bağlılığının gücü) ile ilgili araştırmalar, özdeşleşmenin gücünün kişiler arası güven hissinin

oluşumu, amaç belirleme sürecine katılım, örgütsel normların ve uygulamaların içselleşmesi, örgütte kalma isteği ve diğerleri ile işbirliğine istekli olma gibi bazı önemli inanç ve davranışları belirlemektedir (Dutton ve diğerleri,1994; Kramer,1983). Özdeşleşme kişiler arası güven ve işbirliğini zenginleştirerek, örgüt üyelerini örgütsel hedefleri gerçekleştirmekte eşgüdümlü davranmaya motive eder ( Brewer, 1981).

Örgütün amaç ve başarılarını kendi başarıları olarak algılayan bireyler (yüksek özdeşleşme) işvereniyle daha uzun süreli ilişkiler geliştirmektedir. Örgütteki yüksek güven düzeyi, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme ve örgütün gelişimine katkıda bulunma hissini artırmaktadır. Öte yandan, kendi değer ve amaçlarıyla örgütün amaçlarının uyumlu olmadığını düşünen çalışanlar için örgütteki güven düzeyi işverene karşı sorumluluklarını yerine getirme hissi anlamını taşımamaktadır. Güvenin bireylerin işbirlikçi ve gönüllü katılımlarına olumlu etkisi olmakla birlikte, güven yalnız başına davranış geliştirmek için yeterli değildir. Bireylerin çalıştıkları örgütlerle özdeşleşmeleri, örgütsel güven için önemli bir konum ve olanak yaratmaktadır (Lee, 2004).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar yüksek güvene sahip örgütlerde bütünleşme (associability) ve özdeşleşme kavramlarının ilişkilendirildiği görülmüştür. Başka bir deyişle örgüt içinde yüksek güven ortamı, bireylerin örgüt hedefleri, değerleri, inançları ve normlarını doğru algılamalarına ve özdeşleşmelerine neden olacaktır (Schokley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Özdeşleşme ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için Lee (2004), üretim çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş, yüksek güven ortamı ve özdeşleşme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Cook ve Wall (1980) çalışmalarında, örgüte güven ile özdeşleşme ve bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır.

Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği (bireysel olarak örgüt üyesinin örgüt kimliğinin ne olduğuna yönelik öznel inancı (Dutton ve diğerleri,1994)

benzer olarak örgütsel özdeşleşmenin gücü örgütün kimliğindeki değişikliklere göre değişme eğilimindedir. Örgüt üyesi örgütsel kimliği gittikçe artan bir şekilde, çekici olarak algılsa, örgütle çok daha güçlü özdeşleşme gerçekleştirecektir (Dukerich ve diğerleri, 2002).

Raster (2001), bireyin güvenme isteğinin özdeşleşme ile güçlü bir bağı olduğundan, iletişim kurduğumuz kişilerin kimliklerini anlamının önemli olduğunu belirtmiştir.

Örgüt üyelerinin özdeşleşmeleriyle ilgili çalışmalar, özdeşleşmenin amaç belirleme süreçlerinde, kişiler arası güvende, örgütsel normların ve uygulamaların içselleşmesinde ve işbirlikçi davranma isteği üzerindeki davranış ve inançlarda etkisi bulunduğu yönündedir (Dutton ve diğerleri, 1994; Wiesenfeld, 1998).

## BÖLÜM 4

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL KİMLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ; BANKACILIK SEKTÖRÜ

#### 4.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Çalışmanın amacı çalışanların örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme algılamalarına yönelik bir model önerisi sunmak ve çalışanların örgütsel güven, özdeşleşme algılamaları ve algılanan örgütsel kimliğin çekişliği üzerinde demografik etkenlerin etkisinin belirlenmesidir.

Örgüt kuramcıları özellikle son 20 yıldır, çalışanlarla örgütleri arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki sisteminin gelişimi, pek çok sebepten dolayı önemlidir. Çalışan ve örgüt arasındaki benzerlik ve farklılık algılamalarını belirleyebilmek, ilişkinin doğasını anlayabilmenin temelini oluşturur. Belirgin olarak ise, çalışanın örgütle varolan ilişkisini belirlemek, işe yönelik tutum ve davranışları tahmin edebilmenin bir yolu olarak gözükmektedir (Ashforth, 2001).

Pek çok örgüt kuramcısı , örgütsel güven ile örgütsel kimlik (Kamer, 2001; Tyler ve Degoy,1996; Shamir ve Lapidot, 2003; Bies ve Trip, 1996; Angelmier, 2003) örgütsel güven ile özdeşleme (Kramer ve diğerleri, 1996;

Dutton ve diğlereri, 1994; Kramer, 1993; Lee, 2004; Shamir ve Lapidot, 2003, Brewer, 1981; Schokley-Zalabak ve diğlereri, 2000; Cook ve Wall, 1980;) ve örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasındaki( Kitapçı ve diğlereri, 2005; Raster, 2001; Wiesenfield, 1998; Albert ve Whetten, 1985; Mael ve Ashforth, 1995; Kreiner ve Ashforth, 2001; Dutton ve diğlereri, 1994, Dukerich ve diğlereri, 2002) ilişkiyi vurgulamış, ancak örgütsel güven ortamı ile algılanan örgütsel kimlik özellikleri kavramı, ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi gösteren uygulamalı çalışmalar yapılmamıştır. Özellikle güven ve kimlik ilişkisini belirgin bir şekilde gösteren söylemlerin çok olmasına rağmen, ampirik çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmektedir. Kimlik ve özdeşleşme ilişkisini gösteren ampirik çalışmaların sayısının az olması, özellikle yerli literatürde (Kitapçı ve diğlereri, 2005; Ertürk, 2003) bu kavramların bazen birbirlerinin yerine kullanılmasına neden olmuştur. Söz konusu eksiklik ampirik çalışmaların artmasıyla sağlanabilecektir. Bu bağlamda kimliğin oluşma sürecinde çalışanların algıladıkları kimlik özellikleri, örgüte duydukları güven ve sonucunda gerçekleşen özdeşleşme önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede çalışanların,örgütsel kimlik ve örgütsel güven ilişkisine bakışını değerlendirmek üzerine yapılan araştırmalarda önemli boşluklar bulunmaktadır. Çalışma, bu anlamda, örgütsel güven ve örgütsel kimlik ve özdeşleşme ilişkisine yeni bir boyut katarak literatüre önemli bir katkı sağlanmayı amaçlamaktadır.

Dukerich, Golden ve Shortell (2002) örgütün kimliğinin çekiciliği ile çalışanların örgütsel özdeşleşme gücü arasındaki bağa dikkat çekmişlerdir. Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliğinin yapısı, örgüt çalışanlarının, örgütlerin kimliklerinin özelliklerini nasıl algıladıklarını belirlemektedir.

Örgüt üyelerinin örgütün kimliğinin özelliklerine yönelik algılamaları öznel, farklı, karmaşık ve değişiktir. Bu nedenle kimlik-özdeşleşme ilişkisinin doğasına önem verilmelidir. Örgütsel özdeşleşmenin gücü, çalışanların örgütle ilgili özellikleri ne derecede algıladıkları ile ilgilidir. Örgütsel

özdeşleşme literatürü çok hızlı bir şekilde gelişmekte, ancak ampirik çalışmalar hala yetersiz kalmaktadır. Literatürdeki gelişme yerli çalışmalara yansımamıştır, bu doğrultuda bu çalışma ilerideki çalışmalara ışık tutmayı hedeflemektedir.

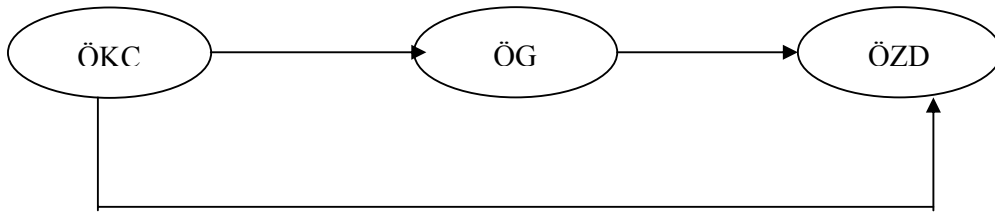
#### 4.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Çalışmanın kavramsal çerçevesi içinde, örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Ankara merkezde bulunan özel ve kamu sermayeli ticari banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapmayı hedeflemiştir. Örgütsel güven ölçümü için, Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin kısa formu, örgütsel güveni duygusal ve bilişsel alt boyutlarıyla inceleme imkanı verecektir. Örgütsel kimlik özelliklerinin, banka çalışanları tarafından ne derecede çekici olarak algılandığı ise Dukerich, Golden ve Shortell (2002), tarafından geliştirilen algılanan örgütsel kimlik özelliklerinin çekiciliği ölçeği ile test edilmek istenmiştir. Albert ve Whetten (1989) örgütsel kimliği örgüt üyelerinin örgütün “özlük kazandıran”, “süregeleyen veya varolan”, “farklı” özelliklerine olan inancı olarak tanımlamıştır. Çalışma algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ve özdeşleşme gücü arasında örgütsel güven düzeyinin aracı etki (mediator) yaptığını savunmakta, çalışanın örgütsel kimlik özelliklerini algılama gücünün, özdeşleşme gücünü artırdığını varsaymaktadır. Örgütsel özdeşleşme gücünü belirleyebilmek için ise Mael ve Ashforth (1992), tarafından geliştirilen, örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılacaktır. Ölçeklerle ilgili detaylı bilgi, çalışmanın anket formunun hazırlanması ve kapsamı kısmında verilecektir.

Çalışmada önerilen model, ile ilgili tüm ilişkiler, çalışmanın örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi kısmında

tartışılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın model önerisi, algılanan örgütsel kimliğin , örgütsel güvenle birlikte özdeşleşme ile sonuçlanabileceği, yani algılanan örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasında örgütsel güven yoluyla bir ilişki olabileceği ve algılanan örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki olabileceği varsayımları ile hazırlanmıştır.

Bu değerlendirmeler sonucunda önerilen model Şekil 4.1.'de belirtildiği gibi oluşmuştur.



**Şekil 4.1. Araştırma İçin Önerilen Model**

Modelle ilgili belirtilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgüte güven algılaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2: Örgüte güven algılaması ile örgütle özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki vardır

H3: Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgütle özdeşleşme düzeyi arasında doğrudan bir ilişki vardır

H4: Algılanan örgütsel kimliğin, örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte güven aracılığıyla dolaylı bir etkisi vardır.

### 4.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları

Çalışma için bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Bunun başlıca nedeni bankacılık sektörünün yüksek temaslı hizmetler arasında yer almasıdır. Her yüksek temaslı hizmette olduğu gibi, bankacılık hizmetlerinde de üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştirildiği, hizmet işletmesinin fiziksel ortamı, hizmet üretim veya tüketiminde kullanılan ekipman ve personel önemli roller oynamaktadır. Hizmetin üretildiği yerde tüketilmiş olması, hizmet sürecinde tüketiciyle temas eden hizmet personeli özel önem kazanmaktadır (Üner ve Alkibay, 2001). Yüksek temas hizmetlerin başarılarını şekillendiren faktörler arasında hizmetin tüketiciye ulaşmasını sağlayan personelin önemi çeşitli araştırmalarla vurgulanmıştır. Hizmet personelinin sayısı, tipi davranışları, sorumluluk alma ve işbirliği içinde olma istekleri, yüksek temas hizmetlerin başarısında kritik rol oynamaktadır (Gardner ve Siomkins, 1985; Parasuraman ve diğerleri, 1991; Hildebrandt, 1988). Mal ve hizmet arasında farklılık yaratan temel değişken, güven yaratma ihtiyacının daha fazla olmasıdır (Rao ve Singhapakdi, 1997). Örgüt çalışanının örgüte yönelik güven düzeyi, hizmet sağlayan ve hizmet alan etkileşiminde özellikle hizmetler için temel rol oynamaktadır. (Bettencourt, 1997; Kelley ve Davis, 1994).

Dış güven örgütün tedarikçilere, ortaklarına müşterilerine veya diğer paydaşlarına yönelik güvenini değerlendirirken, iç güven yada örgütsel güven örgüt içindeki güven iklimini değerlendirir ve ölçer. Dış güveni sağlayabilmenin bir yolu da örgütsel güven yani örgüt içi güveni oluşturabilmektir. (Huff ve Kelley;2003;87). Pazarlama kuramcıları imaj kavramının örgüt dışındaki paydaşların (müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler gibi) oluşturduğu bir yapı olduğu üzerinde durmuşlardır. Ancak örgütsel imaj bütünsel bir kavram olup, bireylerin ve belirgin grupların örgütle iletişimi sonucunda oluşan bir yapıdır. Bu yapının içinde yer alan çalışanlarda göz ardı edilmemelidir. Aynı şekilde, örgüt literatürü de pazarlama literatürünün

tersine örgütsel imajla ilgili örgüt içi konulara odaklanmışlardır (Hatch ve Schultz,2002).

Örgütsel kimlik çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yaratır, eşgüdümüne olanak sağlar. Kimlik, çalışanları kişiler arası güven ve işbirliği duygusunu artırarak örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı eşgüdümlemeleri için motive eder (Kramer ve diğerleri,1986). Buna ek olarak araştırmalar göstermiştir ki, kendini örgütle özdeşleştiren yani örgütün kimliğiyle tanımlayan örgüt üyeleri, örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri gibi kabul etmekte, örgüte daha sadık ve uyumlu olmaktadırlar (Dutton ve diğerleri,1994). Çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinden dolayı, örgütsel kimliğin denetim ve eşgüdümüne yönelik maliyeti azalttığı söylenebilir. Özdeşleşme kişiler arası güven ve işbirliğini zenginleştirerek, örgüt üyelerini örgütsel hedefleri gerçekleştirmekte eşgüdümlü davranmaya motive eder (Brewer,1981).

Bankacılık sektöründe son yıllarda büyük çalkantılar yaşanmıştır. Söz konusu çalkantıların en büyük sebebi ekonomik problemlerle birlikte, sektörde çalışanların hızla yer değiştirmesidir. Özellikle kriz sonrası pek çok banka çalışanı çalıştıkları kurumları terk etmek zorunda kalmış ya da terk etme isteği içinde olmuştur. Bu durum çalışanların güven algılamalarını etkilemiştir. Çalıştıkları kurumları terk etme isteği içinde olanların, örgütleriyle ilgili kimlik özelliklerini algılama ve özdeşleşmeleri ile ilgili sorunları olabileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanların, çalıştıkları kurumları ile bağlarında bir takım sorunlar gözükmemektedir. Bu nedenle çalışanların algıladıkları kimlik özellikleri, güven ve özdeşleşme ilişkisi önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik algılamaları, iş tutumlarını etkileyeceği çalışmanın teorik kısmında tartışılmıştır. Bankacılık sektörü ise bu belirlemeyi yapmak için en uygun sektör olarak gözükmemektedir. Buna ek olarak, banka verilerinin hem kamu sermayeli hem de özel sermayeli bankaların çalışanlarından elde edilmesi kıyaslama yapma imkanı da tanımaktadır.

Bankacılık sektörünün seçilme sebebini açıklığa kavuşturduktan sonra Türkiye’de bankacılık sektörü hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır.

Türk bankacılık sistemi, mevduat toplama izni olan bankalar (ticari bankalar) ve mevduat kabul etmeyen bankalar olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Ayrıca her bir grup sermaye kaynağına göre özel, kamu ve yabancı olmak üzere üç alt gruba ayrılmaktadır. Ticaret bankaları mevduat toplama lisansına sahiptir. Bu bankalar sermaye piyasası işlemleri yanı sıra yatırım bankacılığı alanında da faaliyet göstermektedirler. Günümüzde hızla gelişen teknolojinin de yardımıyla geniş bir hizmet yelpazesine sahiptirler. Tablo 4.1’de de görüldüğü üzere, 30.09.2005 itibariyle ülkemizde, sektörde toplam 47 banka hizmet vermektedir. Bunlardan ticaret bankalarının sayısı,34, üç tanesi kamusal sermayeli, 17’si özel sermayeli ve 13’ü ise yabancı sermayeli bankalardır (TBB, Mart 2005).

**Tablo 4.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü**

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>Bankacılık Sektörü Toplamı</b> | <b>47</b> |
| Ticaret Bankaları                 |           |
| Kamusal Sermayeli Bankalar        | 3         |
| Özel Sermayeli Bankalar           | 17        |
| TMSF Bankaları                    | 1         |
| Yabancı Bankalar                  | 13        |
| Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar    |           |
| Kamusal Sermayeli Bankalar        | 3         |
| Özel Sermayeli Bankalar           | 9         |
| Yabancı Bankalar                  | 1         |

Kaynak; TBB, Türkiye’de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi, Mart, 2005

Kamusal sermayeli ticaret bankaları yurt genelinde yaygın şube ağına sahiptir. Ticari bankacılık işlemlerinin yanı sıra, tarım sektörü ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmanında ihtisas sahibidirler. Özel sermayeli ticaret bankaları arasında, yurt genelinde yaygın şube ağına sahip olan ve her türlü bankacılık hizmetini veren büyük ölçekli ticaret bankaları ile daha küçük şehirlerde faaliyetlerini yoğunlaştırmış olan, toptancı bankacılık yapan küçük ve orta ölçekli ticaret bankaları yer almaktadır. Yabancı bankalar, Türkiye’de şube açmış ve kurulmuş bankalar olmak üzere iki gruba

ayrılmaktadır. Bu bankalar, diğer ticaret bankaları ile aynı düzenlemelere tabidirler. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) bünyesinde, alacakların tahsili amacıyla 1 banka faaliyette bulunmaktadır. Bankacılık sisteminde yeniden yapılanmanın yaşandığı 1999-2003 döneminde 20 tane banka mali durumunun zayıf olması nedeniyle TMSF'ye devredilmiştir. Bu bankaların tüm yükümlülükleri TMSF tarafından üstlenilmiştir. Diğer yandan 8 bankanın faaliyetine son verilmiş ve tasfiye edilmiştir. Aynı dönemde TMSF'deki bankalardan bazılarının satın alınması da dahil olmak üzere bankacılık sektöründe 11 tane banka birleşmesi yaşanmıştır (TBB, Mart 2005).

30.09.2005 tarihi itibarıyla bankacılık sisteminde yurtdışındaki şubeler de dahil olmak üzere 6146 şube, 131012 personel bulunmaktadır. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren toplam 47 bankanın, 131.012 çalışanının, 69.505'i erkek, 61.507'si ise kadın çalışandan oluşmaktadır. Erkek çalışanların 1232'si ilköğretim kurumlarını bitirmiş, 29.402'si orta öğretim kurumlarını bitirmiş, 36.789'u yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş, 2082'si ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardır. Kadın çalışanların 183'ü ilköğretim kurumlarını bitirmiş, 15.501'i orta öğretim kurumlarını bitirmiş, 43.932'si yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş, 1891'i ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardır. Ticaret bankaları grubunda; kamu bankalarında çalışanların yüzde 53'ünü, özel bankalarda yüzde 68'ini, yabancı bankalarda yüzde 77'sini yüksek öğretim ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran mevduat kabul etmeyen bankalarda yüzde 73'tür (TBB, Eylül 2005).

Ticaret bankaları grubunda banka başına düşen ortalama şube sayısı, kamu bankalarında 680, özel bankalarda 219, yabancı bankalarda ise 29'dur. Banka çalışanlarının yüzde 97'si ticaret bankaları, yüzde 3'ü mevduat kabul etmeyen bankalar tarafından istihdam edilmektedir. Bankacılık sektöründe personelin yüzde 29'u kamu bankalarında, yüzde 59'u ise özel bankalarda çalışmaktadır. Ülkemiz, çok farklı gelişmişlik düzeylerinde illere ve bölgelere sahiptir. Bankacılık sektörünün coğrafi dağılımı da, iller arasındaki gelişmişlik

farkları paralelinde yurt çapında değişiklik göstermektedir. Farklı gelişmişlik seviyeleri, il bazında farklı gelir düzeylerine ve bankacılık faaliyetlerinin de gelir düzeyi yüksek illerimizde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. 1998-2004 yılları arasında bankacılık sisteminde şube sayısı yüzde 17 oranında azalmış ve 7370'ten 6106'ya gerilemiştir. şube kaybına en az uğrayan bölgeler yüzde 10 ile Ankara'nın da içinde bulunduğu Batı Anadolu bölgesidir (İnan, 2005).

#### **4.4.Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma nedensel bir araştırmadır. Araştırmada, ampirik çalışma yapılmıştır. Yapılan ampirik çalışma; kullanılan araştırma yöntemi, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları ile analiz yöntemi başlıkları altında anlatılmıştır.

##### **4.4.1. Araştırmanın Evreni ve örnekleme**

Çalışmanın evrenini Ankara merkezde bulunan özel ve kamu sermayeli ticari bankalar oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması aşamasında, bankalardan veri alabilmek için, çalışmada banka isimlerinden söz edilmeyeceği söylenmiştir. Bu söz doğrultusunda banka isimlerin söz edilemeyecek, bankalar A,B,C,D,E,F olarak sınıflandırılmıştır. Her harf bir bankayı temsil etmektedir. Çalışmada her banka için ayrı değerlendirme yapılmamış, kamu ve özel sermayeli bankalar arasındaki farklılıklar belirtilmiştir.

Örneklemin, Ankara'daki ticari bankaların çalışanları kapsaması amacıyla rastlantısal olarak 6 banka seçilmiştir. Bankalar arasında tutarlılık

yaratmak için, seçilen bankaların 3 tanesinin kamu sermayeli , 3 tanesinin özel sermayeli bankalar olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen her bankanın farklı şubelerine toplam 140 anket gönderilmiştir. 6 bankaya gönderilen toplam anket sayısı 840'tır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin standart sapmalarının ortalaması 1.86'dır. Örneklemin yol açtığı hata payının %95 güven aralığında tahmin edilmesi istendiğinden z değeri 1.96 olarak alınmıştır. Araştırmanın başlangıcında örneklem sayısı 840 olarak belirlenmiştir. Ancak geriye dönen anket sayısı 598'dir. Anketler değerlendirildikten sonra geçerli anket sayısı 545'e düşmüştür. Örneklemin geçerliliği n=545 kullanılarak hesaplanacaktır. Formülde ilgili değerleri yerine yerleştirdiğimizde

$$W=(1.86*1.96)/\sqrt{545}=0.156$$

olarak hesaplanmıştır. Seçilen örneklem (+,- 0.156) hatayla evrendeki ortalamayı tahminleyebilmektedir. %95 güven düzeyinde, ortalama standart sapma yerine maksimum standart sapmaya sahip değişkenin (2,345) alındığı durumda W= 0.187 değerini vermektedir. Yani, örneklem standart sapmanın en yüksek olduğu durumda bile (+,- 0.187) gibi bir hatayla evrendeki ortalamayı tahminleyecek düzeydedir. Sonuç olarak örneklemin evreni temsil etmede güvenilir bir örneklem olduğu değerlendirilmesi kabul edilmiştir.

#### 4.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmış ve seçilen örneklem grubuna uygulanmıştır. Uygulama karşılıklı mülakat şeklinde değil, anket formlarının banka çalışanlarına dağıtılması şeklinde gerçekleşmiştir.

#### 4.4.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Kapsamı

Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Örgütsel güven ölçümü için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen 7'li likert 12 sorudan oluşan örgütsel güven envanterinin kısa formu kullanılmıştır. Güveni farklı boyutlarda ölçen pek çok ölçek olmakla birlikte (Butler,1991; Mayer ve diğerleri,1995; McAllister,1995; Rempel ve diğerleri,1985; Ellis ve diğerleri, 1999) örgütsel güven envanteri örgüt içinde ve örgüt içi bölümler arası güveni ölçmede daha güvenilir bulunmuştur. Buna ek olarak Bromiley ve Cummings(1996) tarafından geliştirilen ölçek kuramsal alt yapısı çok sağlam olan bir ölçektir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni üç boyutta incelemiştir; bilişsel, duygusal ve davranışsal. Çalışmada kullanılacak olan örgütsel güven envanterinin kısa şekli davranışsal boyutu göz ardı etmektedir. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ayrıca bu çalışma davranışsal boyutta değil bilişsel ve duygusal boyutta yapılandırılan bir çalışmadır. Ölçek, geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit Index üzerinden, 0,98 skor almıştır. Bromiley ve Cummings (1996) ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmiştir. Kimliğin algılanan çekiciliğinin ve özdeşleşmenin bilişsel düzeyde gerçekleştiği düşünülürse, örgütsel güven envanterinin kısa formu çalışma için daha etkili olabilecektir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, çalışanların hizmet verdikleri bankaların kimlik özelliklerini nasıl algıladıklarını tespit etmek için algılanan

örgütsel kimlik ölçeği uygulanmıştır. Örgütler ve örgütlerin üyeleri arasında etkileşim, ilişkinin doğasını anlamak için oldukça önemlidir. Kimlik ve özdeşleşme ilişkisini kuramsal düzeyde anlatan pek çok çalışma olmasına rağmen, bu etkileşimi gösteren ampirik çalışmaların sayısı pek fazla değildir. Ampirik çalışmalara daha fazla önem verilmeli, çünkü kimlik ve özdeşleşme çalışmaları örgütsel yaşam ile ilgili pek çok kavramın daha iyi anlaşılmasına neden olacaktır (Dukerich ve diğerleri, 2002).

Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin örgütün merkezi (özü ile ilgili), farklı (örgütü diğer örgütlerden ayıran), süregelen (zaman içinde devam eden) özellikleri hakkındaki düşünceleri olarak tanımlanabilir (Albert ve Whetten, 1985). Bireyler örgüt ile ilgili özelliklerin farklı, merkezi, süregelen olduğunu düşündüklerinde “algılanan örgütsel kimliği” yaratmaktadırlar (Dutton ve diğerleri, 1994). Algılanan örgütsel kimlik bireysel düzeyde bir yapı olup, örgüt üyelerinin anladığı örgütsel kimliği ifade eder (Dukerich ve diğerleri, 2002). Bu nedenle örgüt ile ilgili özelliklerin örgüt üyesi tarafından nasıl algılandığını belirleyebilmek için Dukerich, Golden ve Shortell (2002) tarafından geliştirilen “algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği – attractiveness of perceived organizational identity-“ ölçeği kullanılmıştır. Algılanan Kimliğin çekiciliği, örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili yarattığı özelliklerin göreceli çekiciliği olarak tanımlanabilir. Örgütsel kimlik üyenin örgütün temsili ile ilgili özelliklerine ait öznel algılamasıdır. Örgüt üyeleri bu özellikleri çeşitli düzeylerde çekici bulabilirler. Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliğinin ölçümü için Dukerich, Golden ve Shortell (2002) tarafından geliştirilen “ algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği – attractiveness of perceived organizational identity-“ölçekte algılanan örgütsel kimliğin ölçümü için toplam 37 örgüt özelliği belirlenmiştir. Bu 37 özellikten bankacılık sektörü için uygun olabilecek 23 tanesi çalışmanın uygulama kısmına konu olmuştur.

Anket formunun dördüncü bölümü, banka çalışanlarının bankaları ile özdeşleşme düzeylerini belirlemeyi hedeflemiştir. Örgütsel kimliğin, sosyal kimliğin belirgin bir şekli olduğu belirtilmiştir. Patchen’ın (1970) benzerlik,

sadakat ve üyelik unsurlarından oluşan örgütsel özdeşleşme teorisi Cheney'in (1983) örgütsel özdeşleşme anketini (organizational identification questionnaire) geliştirmesine yardımcı olmuştur. Tompkins ve Cheney'e (1983) göre örgütsel özdeşleşme "kişinin karar vermede ilgili alternatifleri seçmesinde, kişinin örgütsel rollerini birimin ya da örgütün değerleri olarak algılaması" halinde oluşur. Cheney (1983), Patchen'in (1970) kavramsallaştırmasını takiben Örgütsel özdeşleşme anketini örgütsel kimliği benimseme düzeyini belirlemek için oluşturmuştur. Örgütsel özdeşleşme anketi örgütle ilgili üç boyutu ölçmektedir; (1) üyelik-birlik olma hissi, ait olma hissi, örgüt üyesi olmaktan gurur duyma, (2) sadakat- örgütsel amaçları destekleme,örgüte sadakat (3) benzerlik- paylaşılan değerler ve hedefler açısından örgüt ve çalışan arasında algılanan benzerlik. Cheney'in (1983) örgütsel özdeşleşme anketi orijinalinde 25 sorudan oluşmaktadır. Ancak Miller, Allen, Cassey ve Johnson (2000) çalışmalarında Cheney'in (1983) örgütsel özdeşleşme anketinin geçerliliğini araştırmışlardır. Araştırmalarında anketin 13 sorusunun gerçekte bağlılığı ölçtüğünü, geri kalan 12 sorunun ise özdeşleşmeyi ölçtüğünü belirtmişlerdir. Gautam ve diğerleri, (2004) ise anketin ancak 8 sorusunun örgütsel özdeşleşmeyi ölçtüğünü belirtmiştir. Literatürde ölçek konusunda bir fikir birliği olmaması nedeniyle, ölçeğin kullanımı uygun bulunmamıştır. Cheney (1983) ölçeği ile ilgili söz konusu soru işaretleri, çalışmayı, kavramı tanımlamada öncülük eden Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçeğe yöneltilmiştir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşmenin gücünün belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidths ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Buna ek olarak Mael ve Ashforth (1992) 7'li likert 6 sorudan oluşan anket için alfa katsayısı değerlerinin 0,80 üzerinde olduğu da belirtilmiştir. Anket formunda toplam 48 soru bulunmaktadır. 1-7 arası demografik bilgileri, 8-19 örgütsel güven, 20-42 algılanan örgütsel kimlik, 42-48 özdeşleşme düzeylerini belirlemek için tasarlanmıştır.

#### 4.4.4. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması

Araştırmaya başlamadan önce, uygulamada karşılaşılabilecek olası hataları engellemek ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada, rast gele seçilen 30 banka çalışanına anket uygulanmış ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca, bu konuda bilgi verebilecek öğretim üyeleriyle görüşmeler yapılarak, ankete son şekli verilmiştir.

Anket formuna son halinin verilmesinden sonra, seçilen bankalara gidilerek, rasgele seçilen banka çalışanlarına anket formu uygulanmıştır.

Ankara'daki kamu sermayeli ve özel sermayeli ticari bankalara 840 adet anket dağıtılmıştır. Çalışmanın sonucunda 545 tane kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Geri dönüş oranı %64.9'dur.

#### 4.4.5. Analiz Yöntemi

Anket formu uygulandıktan ve tüm anketler toplandıktan sonra, geçerli olan anketler belirlenmiştir. Tüm analizler geçerli kabul edilen anket sayısı üzerinden yapılmıştır. SPSS istatistik programı kullanılarak frekans dağılımları bulunmuş, daha sonra ilgili sorular için faktör analizi, korelasyon analizleri, Anova ve T testi yapılmıştır. Betimleyici bulguların ortaya konmasından sonra, modelin test edilmesi ve ilişkisel bulgular için LISREL ve SPSS programlarından yararlanılmış, bu doğrultuda analizler yapılmıştır. Model ve ilgili hipotezler LISREL programı kullanılarak test edilmiş, daha sonra, istatistiksel olarak anlamlı olan etkileşimsel etkilerin daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesi için SPSS programı kullanılmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Denencesi

Çalışmanın teori kısmında tartışılan literatür bilgilerinden yola çıkılarak modele temel oluşturacak hipotezler geliştirilmiştir. Her bir ölçek faktör analizi sonrasında ortaya çıkacak boyutları ile tartışılacaktır. Çalışmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin kendi içinde değerlendirilmelerinin yapılabilmesi nedeniyle her ölçek için literatür bulguları doğrultusunda ayrı hipotezler kurulmuştur.

Örgütsel güven için geliştirilen hipotezler literatürle şu şekilde desteklenmektedir. Driscoll (1978) ve Hajati (1996) çalışmalarında örgüt çalışanlarının cinsiyetlerinin, çalışma sürelerinin ve sahip oldukları statülerin, örgüt çalışanlarının inançlarını ve tavırlarını etkilediğini vurgulamışlardır. Bu doğrultuda çalışanın güven algılamasının cinsiyete, statüye ve örgütte çalışma süresine göre değişebileceği belirtilmiştir. Çalışanın bulunduğu statünün, çalışanın eğitimi ile doğrudan ilişkisi söz konusudur. Bu nedenle eğitim statünün gereklerinden biri olarak düşünülebilir

H5: Banka çalışanlarının yaşları ile örgüte güven algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır

H6: Banka çalışanlarının cinsiyetleri örgüte güven algılamalarında farklılık yaratır.

H7: Banka çalışanlarının eğitim durumları ile örgüte güven algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır

H8: Banka çalışanlarının bankalarında geçirdikleri süre ile örgüte güven algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır

H9: Banka çalışanlarının mesleki yaşam süreleri ile örgüte güven algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır

Mishra (1996), örgütsel güvenin, çalışanlarının tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir.

Buna ek olarak çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan, 2000). Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003: 168).

Mishra (1996) çalışmasında güven algılamasının üç ayrı düzeyde farklılaşabileceğini vurgulamıştır. Birinci düzey olarak, üst yönetim grubu arasındaki güven algılamasını, ikinci düzey olarak üst yönetim ve örgütteki diğer düzeyler arasındaki güven algılamasını, üçüncü düzey olarak da örgütler ve diğer örgütler arasındaki güven algılamasını belirtmiştir. Güven algılamaları söz konusu üç düzeyde farklılaşabilmektedir. Çalışanın örgüt içinde farklı karar mekanizmalarında bulunmaları örgüt çalışanın güven algılamasını etkilemektedir. Buna ek olarak örgüt içindeki hiyerarşik düzeylerin de güven algılamasında farklılık yarattığı söylenmiştir (Mishra, 1996).

Örgütsel güvenin, çalışanlarının tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceği belirtilmiştir (Bromiley ve Cummings, 1996). Çalışmada bankacılık sektöründe özel ve kamu sermayeli banka çalışanlarının algılamaları değerlendirilecektir. Bu nedenle bankaların kamu veya özel sermayeli olmalarına göre banka çalışanlarının algılamalarında farklılık olup olmadığı da incelenecektir.

H10: Banka çalışanlarının hiyerarşik konumları ile örgüte güven algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır

H11: Banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların özel veya kamu sermayeli olmasına göre örgüte güven algılamaları farklılık göstermektedir.

Örgütsel kimlik için geliştirilen hipotezler literatürle şu şekilde desteklenmektedir. Örgüt kuramcılar, örgütlerin çoğul kimlikleri olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütün merkezi, süregelen ve farklı özellikleriyle ilgili çoğul görüşlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Pratt ve Foreman, 2000; Ashforth ve Mael, 1989).

Örgüt üyelerinin sosyal kimlikleri vardır. Bilişsel düzeyde, bu sosyal kimlikler hiyerarşik olarak, yaş, cinsiyet ve uyruk gibi bazı gruplara dahildir. Örgüt üyelerinin örgüt kimliğine bakış açılarının, kendi sosyal kimliklerine olan bakış açılarına doğrudan etkisi vardır (Elsbach ve Kramer, 1996).

Haslam, Eggins ve Reynolds (2003) çalışmalarında sosyal sermayenin örgüt çalışanlarının kimlik kaynaklarıyla oluştuğunu belirtmişler ve belirgin olarak iki farklı kaynağa odaklanmışlardır; çalışanların benzersiz tek kişisel kimlikleri ve paylaşılmış sosyal kimlikleri.

Örgüt üyelerinin örgüt kimliğini algılamalarında kendi sosyal kimlik algılamalarına doğrudan etkisi bulunmaktadır. Örgütsel ve sosyal kimlik arasında psikolojik bir bağ bulunmaktadır. Kişi olumlu örgütsel kimlikle kendini bütünleştirirse, daha olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktadır. Aynı durum tersi içinde söz konusudur. Örgütsel kimliğe tehdit oluşturacak olaylar, üyelerin kendi sosyal kimliklerine de tehdit oluşturmaktadır (Elsbach ve Kramer, 1996).

Örgütsel kimlik bireylerin örgütü nasıl algıladığını ve kendilerini grup üyesi, örgüt ya da birlik olarak nasıl sınıflandırdıklarını anlamaya çalışır (Ravasi ve VanRekom, 2003).

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)” algılanan örgütsel kimlik” kavramını, “örgüt üyelerinin örgütün kimliğinin ne olduğu hakkındaki öznel inançları” ya da ” üyenin örgütün farklı ya da tanımlanan nitelikleri hakkındaki inancı” olarak tanımlamışlardır. Örgüt üyelerinin örgütün özellikleriyle ilgili öznel algılamaları mevcuttur. Eğer örgüt üyeleri, örgütle ilgili belirgin bir kimliğin, farklı ve paylaşılmış olduğuna inanırlarsa, inandıkları örgütün kimliğine tutarlı davranış sergileyeceklerdir. (Dutton ve diğerleri, 1994).

H12: Banka çalışanlarının yaşları ile algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği arasında olumlu bir ilişki vardır

H13: Banka çalışanlarının cinsiyetleri algılanan örgütsel kimliğin çekiciliğinde farklılık yaratır.

H14: Banka çalışanlarının eğitim durumları ile algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği arasında olumlu bir ilişki vardır

Van Dyne ve kurumu (1994) örgüt içinde daha uzun süre çalışan kişilerin çok daha içerilmiş ilişkiler geliştirdiğini belirtmiştir. Benzer olarak Kramer (1983) ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların “mesleki kimlik” geliştirdiklerini ve örgütsel kimliği daha yüksek oranda algıladıklarını söylemiştir.

Corley (2004), örgüt üyelerinin hiyerarşik düzeyde kimlik algılayışlarında farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Örgütsel kimlik sosyal olarak yapılandırılan bir fenomendir. Bireylerin örgüt hiyerarşisi içinde farklı düzeylerde bulunmasından dolayı, örgütün ne olduğuna yönelik farklı algılayışlarının olması da olağandır. Örgüt içindeki hiyerarşik farklılıklar, örgüt üyelerinin kimliği algılamalarında da farklılık yaratır. Örneğin Pratt ve Rafaeli (1997) çalışmasında aynı hastanede çalışan hemşireler ve doktorlar arasındaki kimlik algılama farklılıklarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Glynn (2000) orkestrada müzisyen ve yöneticiler arasındaki örgütsel kimliğe farklı eğilimlerin etkisini tartışmış, Humphrey ve Brown (2000) ise akademik

kurumların kimliği üzerine çalışmış, politik ve güç bazlı çatışma potansiyelinin örgüte yönelik farklı düşünceler ve inançlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Stryke ve Serpe (1982), insanların ilişki içinde bulundukları farklı gruplara göre farklı kimlikler geliştirdiklerini, ve bireylerin geliştirdikleri bu kimlikler arasında belirgin olanı ön plana çıkardıklarını belirtmişlerdir. Çalışan örgütte pek çok role sahip olabilir. Birey görevi, işi, çalışma grubu, hiyerarşik düzeyi ne olursa olsun kendini örgütle tanımlayabilir. Çalışmada bankacılık sektöründe özel ve kamu sermayeli banka çalışanlarının algılamaları değerlendirilecektir. Bu nedenle bankaların kamu veya özel sermayeli olmalarına göre banka çalışanlarının algılamalarında farklılık olup olmadığı da incelenecektir.

H15: Banka çalışanlarının hiyerarşik konumları ile algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği arasında olumlu bir ilişki vardır

H16: Banka çalışanlarının bankalarında geçirdikleri süre ile algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği arasında olumlu bir ilişki vardır

H17: Banka çalışanlarının mesleki yaşam süreleri ile algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği arasında olumlu bir ilişki vardır

H18: Banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların özel veya kamu sermayeli olmasına göre algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği farklılık göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme için geliştirilen hipotezler literatürle şu şekilde desteklenmektedir. Grup ya da örgüt kimliğini, benliğinin bir parçası olarak özümsemek bireye örgüt ile ilgili anlam ve örgüte bağ sağlamaktadır. Kimlik ve özdeşleşme kavramları, bireylerin grup ya da örgüt adına eylem gerçekleştirmesini ifade eder. Bireyin yönünü ve örgüt ile devam etme isteğini açıklamaya yardım eder, ortaklaşa davranış sergilemesini sağlar (Albert ve diğerleri, 2000) .

Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi, örgütsel kimlik özellikleri ile ilgili algılamalardır (Haslam ve diğerleri, 2003).

Benlik-sınıflandırma (self categorization) teorisinin temel varsayımları bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırmalarından ileri gelmektedir. Bireyler kendilerini benzeri olmayan şekilde kişisel düzeyde, diğer grup üyelerinden farklı grup üyesi olarak grup düzeyinde sınıflandırır. Bu durum örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirildiğinde, bireyler kendilerini kariyerleri ile kişisel düzeyde, örgütün farklı alt gruplarında, çalışma gruplarından biri olarak sosyal ya da grup düzeyinde, ve örgütün tümüyle tanımlarlar (Van Dick ve diğerleri, 2005).

Örgütsel özdeşleşme işle ilgili tavır ve davranışlarla birleştirilebilir. Kariyerleriyle, çalışma gruplarıyla, örgütleriyle ya da mesleğiyle daha çok özdeşleşen bireyler, kariyerleri, çalışma grupları, örgütleri ya da meslekleri adına daha çok eylem gerçekleştirmeyi düşünmektedirler (Van Dick ve diğerleri, 2004).

Kimlik sadece bireylerin bilişsel yapıları değil, sosyal yapılarının da bir parçasıdır. Özdeşleşme ise kimlik yapılarını açıklayan, oluşturan ve şekillendiren bir “tutarsız süreç (discursive process)” dir. Anne, sosyal çalışan ya da avukat olarak gösterilen davranışlar, kimlik yapıları tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenle kimlik; özdeşleşme için hem kaynak hem de hedef konumundadır. Bu bakış açısıyla özdeşleşme sadece bireyin oluşturduğu bir yapı değil, bağlı olduğu örgütsel kimlik yapılarının şekillendirme sürecidir. Çoğulculuk açısından bakılacak olursa, örgütsel yaşam içinde pek çok kimlik yapısı (etniklik, din, meslek, cinsiyet, çalışma grubu ya da örgüt) bulunmaktadır. Örgüt üyesinin bulunduğu duruma göre tercih ettiği kimlik yapısı vardır ve bu kimlik yapısı duruma göre değişkenlik göstermektedir (Kuhn ve Nelson, 2002).

Yapılan çalışmalar, özdeşleşmenin çoğul kaynaklarının özdeşleşmenin yönünü etkilediğini göstermiştir. Örneğin Russo (1998) çalışmasında, gazetecilerin meslekleriyle, çalıştıkları gazetelerden daha çok özdeşleştikleri sonucuna varmıştır. Örgüt üyeleri seçebilecekleri çoğul kimlik alternatiflerine sahiptirler. Özdeşleşme, örgüt tarafından sunulan kimlik kaynakları arasında uyumluluk ve uyumsuzluk müzakeresi süreci olup, aynı zamanda bu durum örgütün kontrolü dışında gerçekleşir (Larson ve Pepper, 2003).

Bireylerin örgütsel, cinsiyet, sınıf ve diğer pek çok kimlikleri bulunmaktadır. Birey, örgütsel özdeşleşmeyi ifade edebilmek için örgütsel kimliğin kaynaklarını kullanmaktadır. Farklı kimlikler farklı özdeşleşme hedefleri ya da kimlik kaynakları ile ilişkilidir (Mael ve Ashforth, 1995).

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel yaşamla ilgili özellikle dört kimlik yapısı belirtmişlerdir; bireysel, grupsal (takım, bölüm), örgütsel (örgütün özelliklerinin belirgin olma durumu) ve mesleki kimlik. Örgütsel kimlik anlamında bu dört kimlik yapısı örtüşebilir. Her kimlik yapısı analiz düzeyinde farklıdır ama aynı zamanda her birisi de önemlidir.

H19: Banka çalışanlarının yaşları ile örgütle özdeşleşmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır

H20: Banka çalışanlarının cinsiyetleri örgütle özdeşleşmelerinde farklılık yaratır.

H21: Banka çalışanlarının eğitim durumları ile örgütle özdeşleşmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır

H22: Banka çalışanlarının hiyerarşik konumları ile örgütle özdeşleşmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır

Anderson-Goug, Grey ve Robson (2000) çalışmasında örgütü tanımlamada hizmet etiğini benimseyen örgüt üyelerinin, etikle tutarlı davranışlar ve tavırlar benimsediklerini tespit etmişlerdir.

Kimlik kullanım süresi kimliğin önemli bir özelliği olarak görülmektedir. Kişi edindiği kimliği ne kadar uzun süre kullanırsa, kimlikle o derecede özdeşleşecektir (Scott ve diğerleri, 1998). Çalışmada bankacılık sektöründe özel ve kamu sermayeli banka çalışanlarının algılamaları değerlendirilecektir. Bu nedenle bankaların kamu veya özel sermayeli olmalarına göre banka çalışanlarının algılamalarında farklılık olup olmadığı da incelenecektir.

H23: Banka çalışanlarının bankalarında geçirdikleri süre ile örgütle özdeşleşmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır

H24: Banka çalışanlarının mesleki yaşam süreleri ile örgütle özdeşleşmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır

H25: Banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların özel veya kamu sermayeli olmasına göre örgütle özdeşleşmeleri farklılık göstermektedir.

#### **4.6. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirme**

Bu bölüm; araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirilmesi, betimleyici bulgular, ilişkisel bulgular olmak üzere üç kısımdan oluşmuştur.

#### 4.6.1.Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Örneklemdaki 545 çalışanın bankalara göre dağılımı Tablo 4.2'le verilmiştir.

**Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Bankalara Göre Dağılımı**

|                         | Banka  | Örnekleme Giren Çalışan Sayısı | %    |
|-------------------------|--------|--------------------------------|------|
| Kamu Sermayeli Bankalar | BANK A | 114                            | 20.9 |
|                         | BANK B | 102                            | 18.7 |
|                         | BANK C | 98                             | 18   |
| Özel Sermayeli Bankalar | BANK D | 115                            | 21.1 |
|                         | BANK E | 76                             | 13.9 |
|                         | BANK F | 40                             | 7.3  |
|                         | TOPLAM | 545                            | 100  |

Geçersiz anketler çıkarıldıktan sonra, araştırmaya katılan çalışanların %57.6'sının kamu sermayeli bankalarda, %42.4' ünün özel sermayeli bankalarda çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan çalışanların 331 'i kamu sermayeli bankalarda, 214' ü özel sermayeli bankalarda çalışmaktadır. Örnekleme giren çalışan sayısının dağılımına bakıldığında, %20.9 'unun Bank A'da, %18.7 'sinin Bank B'de, %18'inin Bank C'de, %21.1 'inin Bank D'de, %13.9 'unun Bank E'de, %7.3'ünün ise Bank F'de olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı**

| Cinsiyet | N   | %  |
|----------|-----|----|
| Kadın    | 305 | 56 |
| Erkek    | 240 | 44 |

Çalışmaya 240 erkek ve 305 kadın çalışan katılmıştır. Kadın çalışanlar örneklemin %56'sını, erkek çalışanlar %44 'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durum Dağılımı**

| Medeni Durum | N   | %    |
|--------------|-----|------|
| Evli         | 366 | 67.2 |
| Bekar        | 179 | 32.8 |

Çalışmaya 366 evli ve 179 bekar çalışan katılmıştır. Evli çalışanlar örneklemin %67.2 'sini, bekar çalışanlar %32.8'ini temsil etmektedir.

**Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

| Eğitim        | N   | %    |
|---------------|-----|------|
| Lise          | 102 | 18.7 |
| Üniversite    | 391 | 71.7 |
| Yüksek Lisans | 50  | 9.2  |
| Doktora       | 2   | .2   |

Araştırma örneklemini banka çalışanlarının eğitim durumları lise ile doktora derecesi arasında değişmektedir. Çalışmaya 102 lise mezunu, 391 üniversite mezunu, 50 yüksek lisans mezunu ve 2 doktora mezunu katılmıştır. Çalışmaya katılanların %18.7'si lise mezunu, %71.7'si üniversite mezunu, %9.2'si yüksek lisans mezunu, %0.2'si ise doktora mezunudur. Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğun üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı**

| Yaş    | N   | %    |
|--------|-----|------|
| 19-29  | 128 | 23.5 |
| 30-40  | 313 | 57.4 |
| 41-51  | 98  | 18   |
| 52- 62 | 6   | 1.1  |

Araştırma örneklemini banka çalışanlarını kapsadığı için yaş aralığı 19-55 arasında değişmektedir. Çalışmaya katılanların yaş aralığı oldukça geniş olduğundan, çalışan yaşları dört yaş grubunda toplanmıştır. Çalışanların % 23.5'i 19-39 yaş arasında, %57.4'ü 30-40 yaş arasında, %18'i 41-51 yaş arasında, %1.1'i 52-55 yaş grubu arasında bulunmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu 30-40 yaş grubu arasındadır. Ortalama yaş grubu 34'tür.

**Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Bankalardaki Süre Dağılımı**

| Süre  | N   | %    |
|-------|-----|------|
| 1-10  | 351 | 64.4 |
| 11-20 | 143 | 26.2 |
| 21-30 | 51  | 9.4  |

Araştırma örnekleminde bulunan banka çalışanlarının çalıştıkları bankalarda geçirdikleri süre 1-30 yıl arasında değişmektedir. Çalışmaya katılan çalışanların, bankalardaki çalışma sürelerinin aralığı oldukça geniş olduğundan, çalışma süreleri üç grupta toplanmıştır. Çalışanların % 64.4'ü 1-10 yıl arasında, %26.2'si 11-20 yıl arasında, %9.4'ü 21-30 yıl arasında çalıştıkları bankalarda süre geçirmişlerdir. Ankete katılanların bankalarında geçirdikleri en fazla süre 11-20 yıl arasında değişmektedir. Ortalama bankada çalışma süresi 10 yıldır.

**Tablo 4.8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

| Pozisyon         | N   | %    |
|------------------|-----|------|
| Müdür            | 23  | 4.2  |
| Müdür Yardımcısı | 134 | 24.6 |
| Uzman            | 89  | 16.3 |
| Uzman Yardımcısı | 37  | 6.8  |
| Şef              | 97  | 17.8 |
| Memur            | 165 | 30.3 |

Araştırma örneklemini banka çalışanlarını kapsadığı için, pozisyonlar müdür, müdür yardımcısı, uzman, uzman yardımcısı, şef ve memur olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmaya 23 müdür, 134 müdür yardımcısı, 89 uzman, 37 uzman yardımcısı, 97 şef ve 165 memur katılmıştır. Çalışanların % 4.2'si müdür, % 24.6'sı müdür yardımcısı, % 16.3'ü uzman, % 6.8'i uzman yardımcısı, % 17.8'i şef, %30.3'ü ise memurdur. Örneklem içinde %30.3 ile en çok memurlar yer almıştır.

**Tablo 4.9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı**

| Toplam İş Tecrübesi | N   | %    |
|---------------------|-----|------|
| 1-10                | 288 | 52.8 |
| 11-20               | 190 | 34.9 |
| 21-30               | 67  | 12.3 |

Araştırma örnekleminde bulunan banka çalışanlarının bankacılık sektöründeki toplam iş tecrübelerinin süreleri 1-30 yıl arasında değişmektedir. Çalışmaya katılan çalışanların, bankacılık sektöründeki toplam iş tecrübeleri sürelerinin aralığı oldukça geniş olduğundan, çalışma süreleri üç grupta toplanmıştır. Çalışanların % 52.8'i 1-10 yıl arasında, %34.9'u 11-20 yıl arasında, %12.3'ü 21-30 yıl arasında bulunmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu 1-10 yıl arasında iş tecrübelerine sahiptir. Ortalama toplam iş tecrübesi süresi 12 yıldır.

#### 4.6.2. Betimleyici Bulgular

Çalışmanın bu kısmı, araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği, örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme boyutlarından oluşmuştur.

##### 4.6.2.1. Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir (Barlas, 1996). Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığının bir göstergesidir. Bu araştırmada, güvenilirlik için ilgili sınamalarda Cronbach Alpha testi kullanılmıştır. Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Bu çalışmada soru formunun yapı, içerik ve uygulama geçerliliğini değerlendirmek üzere istatistik uzmanı kişilerle görüşülerek ilk adımda araştırma denenceleri belirlenmiş, daha sonraki adımda bu hipotezlerin test edileceği istatistiksel analiz yöntemi ve yönteme uygun soru formu oluşturulmuştur. Son olarak da oluşturulan anket formu uygulama geçerliliğinin sağlanması için 30 kişilik bir örneklem grubunda sınanmıştır.

Bu kuramsal analizlerden biri yapı geçerlilik testi adıyla anılmakta ve bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçüp ölçmediğinin

kuramsal olarak analizini öngörmektedir. Bir ölçeğin kavramsal geçerliliğinin sınanmasında, faktör analizi sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu araştırmada ilgili ölçeklerin geçerliliğinin sınanmasında faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda her bir madde en az 0.45 faktör yüküyle ilgili değerle yüklenmektedir. 0.45'in altında faktör yüküyle ilgili değerlere yüklenen maddeler elenmektedir. Bu durum ise maddelerin ilgili oldukları boyutların ölçülmesinde anlamlı bir biçimde katkıda bulunduklarını göstermektedir. Faktör analizinde kullanılan varimaks döndürmesi yöntemi bir faktöre yüklenen değişkenleri daha belirgin kılarken, bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonunu minimuma indirgemektedir. Bir değişken grubuna faktör analizi uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğünün değişken (soru) sayısından büyük olması gerekmektedir. Guilford örneklem büyüklüğünün değişken sayısının iki katı, Nunnally ise on katı olması gerektiğini öne sürmektedir (Guilford, 1954; Nunnally, 1978). Bu araştırmada faktör analizine tabi tutulan değişken sayıları ilgili gruplar için 6, 12 ve 23'tür. Örneklem büyüklüğü ise 545'tir. Örneklem büyüklüğü 23 değişken için değişken sayısının 24 katı civarındadır.

Örgütsel güven (ÖG), örgütsel özdeşleşme (ÖZD) ve algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği (ÖKÇ) ölçümünde kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini göstermek amacıyla bir dizi temel bileşen ve faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda, her bir ölçek için faktör yapıları ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları verilmiştir.

#### 4.6.2.2.Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Faktör analizi öncesinde yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda, örnekleme yeterliliği değeri .864, Bartlett testi sonucunda ise  $\chi^2(66) = 2338.77$ ,  $p < .001$  bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değeri .6'dan büyük ve Bartlett testinde  $\chi^2$  değeri istatistiksel olarak anlamlı

olduğu için veri kümesinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Bir sonraki adımda güvenilirlik analizi (Yapı Geçerliliği-Construct Validity By Using Consistency Criteria) yapılmıştır. Bu analiz, faktörlerin kendi içerisindeki güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Daha sonraki adımda Çoklu Korelasyonların Karesi (Squared Multiple Correlation) ve Düzeltilmiş Madde Toplamlarının Korelasyonu (Corrected Item Total Correlation) değerleri incelenmiştir. Düzeltilmiş madde korelasyon değeri 0.10'un altında, çoklu korelasyonların karesi 0.20'nin altında olan değer bulunmamıştır. Güvenilirlik analizi uygulanırken, Cronbach-Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayının 0.70 veya üzerinde olması gerekir (Vavra, 1999).

Örgütsel güven 12 madde ile ölçülmüştür. ÖG maddelerinin biri bilişsel, diğeri duygusal güven olmak üzere iki faktör altında toplanması öngörülmüştür. Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, beklendiği gibi iki faktörün belirdiği gözlenmiştir. Birinci faktör yedi maddeden oluşmaktadır ve bilişsel örgütsel güven (BÖG) olarak adlandırılmıştır. Özdeğeri 3.15 olan BÖG faktörü %26.23 varyans açıklamıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .85$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörün öz değeri 1.99'dur ve %16.57 varyans açıklamıştır. Bu katsayılar faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir olduğunu ve içsel geçerlilikleri olduğunu göstermektedir.

İkinci Faktördeki maddelerin duygusal örgütsel güven (DÖG) ölçen maddeler olduğu gözlenmiştir. Tablo 4:10 incelendiğinde, DÖG maddelerinden sonuncusunun her iki faktöre de yüklendiği görülecektir. Bu madde, sonraki analizlerde kullanılmamış ve DÖG ölçeğinden çıkarılmıştır.

**Tablo 4.10: Örgütsel Güven Ölçeği Maddeleri ve Bileşen Yükleri**

| Faktör                                            | İlgili Değer       | Faktör Yükü |
|---------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| <b>Faktör 1</b><br><b>Bilişsel Örgütsel Güven</b> | g8                 | .714        |
|                                                   | g2                 | .699        |
|                                                   | g1                 | .677        |
|                                                   | g9                 | .647        |
|                                                   | g11                | .641        |
|                                                   | g7                 | .589        |
|                                                   | g3                 | .472        |
|                                                   | rg4 <sup>a,b</sup> | .384        |
| <b>Faktör 2</b><br><b>Duygusal Örgütsel Güven</b> | rg5 <sup>a</sup>   | .671        |
|                                                   | rg6 <sup>a</sup>   | .624        |
|                                                   | rg12 <sup>a</sup>  | .555        |
|                                                   | rg10 <sup>a</sup>  | .538        |
|                                                   | rt4 <sup>a,b</sup> | .409        |
|                                                   |                    |             |

<sup>a</sup> Duygusal örgütsel güven maddelerine verilen yanıtlar, ölçeğin orijinaline uygun kullanımla ters çevrildikten sonra analize dahil edilmiştir. <sup>b</sup> Bu madde ileriki analizlerde kullanılmamıştır.

Kalan dört madde ile yapılan güvenirlik analizi sonucunda iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .72$  bulunmuştur. İki faktörlü yapı toplam %42.81 varyans açıklamıştır. İki faktörün öz değerleri 1'den büyüktür. Faktör öz değerlerinin grafik dağılımı incelendiğinde (Scree Plot) ilk iki faktörden sonra eğimin yerini düz bir çizgiye bıraktığı görülmektedir. Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için döndürme işlemi yapılmıştır. Bu işlem varimaks metoduyla gerçekleştirilmiştir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörlerde yer alan değişkenler ve faktör yükleri belirlenmiştir. ÖG 4 sorusu her iki faktöre de birbirine çok yakın değerlerle yüklendiği için sınıflandırmadan çıkarılmıştır.

#### 4.6.2.3. Algılanan Örgütsel Kimliğin Çekiciliği Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Faktör analizi öncesinde yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda örnekleme yeterliliği değeri .966 bulunmuştur. Bartlett testi sonucunda ise  $\chi^2 (253) = 11049.12$ ,  $p < .001$  bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değeri .6'dan büyük ve Bartlett testinde  $\chi^2$  değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu için veri kümesinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Bir sonraki adımda güvenilirlik analizi (Yapı Geçerliliği-Construct Validity By Using Consistency Criteria) yapılmıştır. Bu analiz, faktörlerin kendi içerisindeki güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Daha sonraki adımda Çoklu Korelasyonların Karesi (Squared Multiple Correlation) ve Düzeltilmiş Madde Toplamlarının Korelasyonu (Corrected Item Total Correlation) değerleri incelenmiştir. Düzeltilmiş madde korelasyon değeri 0.10'un altında, çoklu korelasyonların karesi 0.20'nin altında olan değer bulunmamıştır. Güvenilirlik analizi uygulanırken, Cronbach-Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayının 0.70 veya üzerinde olması gerekir (Vavra, 1999). Analiz sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Algılanan Örgütsel Kimlik ölçeği 23 maddeden oluşmaktadır. Bir dizi faktör ve temel bileşen analizi sonucunda, ölçeğin tek bileşenli bir yapı gösterdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 4.11: Algılanan Örgütsel Kimliğin Çekiciliği Ölçeği Maddeleri ve Bileşen Yükleri**

| Faktör                                                | İlgili Değer | Faktör Yüğü |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Faktör 1<br>Algılanan Örgütsel<br>Kimliğin Çekiciliği | ÖKÇ14        | .870        |
|                                                       | ÖKÇ16        | .844        |
|                                                       | ÖKÇ8         | .837        |
|                                                       | ÖKÇ6         | .829        |
|                                                       | ÖKÇ2         | .827        |
|                                                       | ÖKÇ5         | .816        |
|                                                       | ÖKÇ13        | .812        |
|                                                       | ÖKÇ9         | .808        |
|                                                       | ÖKÇ17        | .794        |
|                                                       | ÖKÇ20        | .789        |
|                                                       | ÖKÇ3         | .783        |
|                                                       | ÖKÇ12        | .783        |
|                                                       | ÖKÇ10        | .778        |
|                                                       | ÖKÇ23        | .757        |
|                                                       | ÖKÇ11        | .756        |
|                                                       | ÖKÇ4         | .749        |
|                                                       | ÖKÇ18        | .740        |
|                                                       | ÖKÇ15        | .729        |
|                                                       | ÖKÇ22        | .724        |
|                                                       | ÖKÇ19        | .697        |
|                                                       | ÖKÇ7         | .693        |
|                                                       | ÖKÇ21        | .537        |
|                                                       | ÖKÇ1         | .419        |

Faktör analizi tablosunun incelenmesi sonucu bir faktör grubu oluştuğu görülmüştür. Temel bileşen analizi sonucunda bütün maddelerin öz değeri 13.34 olan tek bileşen altında toplandığı ve bu bileşenin de açıkladığı varyansın %58 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .97$  olarak hesaplanmıştır.

#### 4.6.2.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Faktör analizi öncesinde yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda örnekleme yeterliliği değeri .764 bulunmuştur. Bartlett testi sonucunda ise  $\chi^2 (15) = 891.69$ ,  $p < .001$  bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) katsayısı değeri .6'dan büyük ve Bartlett testinde  $\chi^2$  değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu için veri kümesinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Bir sonraki adımda güvenilirlik analizi (Yapı Geçerliliği-Construct Validity By Using Consistency Criteria) yapılmıştır. Bu analiz, faktörlerin kendi içerisindeki güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Daha sonraki adımda Çoklu Korelasyonların Karesi (Squared Multiple Correlation) ve Düzeltilmiş Madde Toplamlarının Korelasyonu (Corrected Item Total Correlation) değerleri incelenmiştir. Düzeltilmiş madde korelasyon değeri 0.10'un altında, çoklu korelasyonların karesi 0.20'nin altında olan değer bulunmamıştır. Güvenilirlik analizi uygulanırken, Cronbach-Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayının 0.70 veya üzerinde olması gerekir (Vavra, 1999). Temel bileşen analizi sonuçları Tablo 4.12'de sunulmuştur.

**Tablo 4:12: Özdeşleşme Ölçeği Maddeleri ve Bileşen Yükleri**

| Faktör                         | İlgili Değer | Faktör Yükü |
|--------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Faktör 1<br/>Özdeşleşme</b> | ÖZD4         | .780        |
|                                | ÖZD2         | .753        |
|                                | ÖZD3         | .699        |
|                                | ÖZD5         | .676        |
|                                | ÖZD6         | .654        |
|                                | ÖZD1         | .583        |

Altı madde kullanılarak yapılan Özdeşleşme ölçeğinin tek faktörlü bir yapı göstermesi öngörülmüştür. Bu beklentiyi sınamak için temel bileşen analizi yapılmış ve bileşen sayısı bire zorlanmıştır. Analiz sonuçları, maddelerin yüksek katsayılarla tek bileşen altında toplanabileceğini göstermiştir. Özdeğeri 2.89 olan tek bileşen toplam değişkenliğin %48.13'ünü açıklamıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .78$  olarak hesaplanmıştır

#### 4.6.2.5.Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi

Araştırma ölçekleri için korelasyon katsayılarının incelenmesi; ölçeklerin dışsal geçerlilikleri açısından değerlendirilmesi ve korelasyon değerlerinin araştırma modelini destekleyip desteklemediğinin ortaya konması açısından yönlendirici bulgular ortaya koyabilir. Bu amaçla korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Faktör ve temel bileşenler analizleri sonrasında, araştırmanın değişkenlerini oluşturabilmek için her bir ölçek için ölçek puanları, BÖG, DÖG, ÖZD ve ÖKÇ maddelerinin kendi içinde ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Tablo 4.13'te değişkenler arasındaki korelasyonlar, değişken ortalamaları ve standart sapmaları ile birlikte verilmiştir.

**Tablo 4.13: Araştırma Ölçekleri İçin Korelasyon Katsayıları Değişken Ortalamaları ve Standart Sapmaları.**

|          | BÖG  | DÖG  | ÖZD  | ÖKÇ  |
|----------|------|------|------|------|
| BÖG      | 1.00 |      |      |      |
| DÖG      | .47  | 1.00 |      |      |
| ÖZD      | .51  | .21  | 1.00 |      |
| ÖKÇ      | .76  | .43  | .51  | 1.00 |
| Ortalama | 4.78 | 4.97 | 5.02 | 4.99 |
| SS       | 1.32 | 1.49 | 1.33 | 1.38 |

Not :  $N = 545$ ; bütün korelasyonlar  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Bu korelasyon değerleri ölçeklerin dışsal geçerlilikleri açısından anlamlı bulgular içermektedir. Çünkü korelasyonlar, teorik olarak literatürde benzer biçimde desteklenmektedir. Ayrıca bu durum, verilerin araştırmanın modelini destekleyeceğine ilişkin kanıyı güçlendirmektedir.

#### 4.7. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Bağımlı değişken puanlarının banka türüne, cinsiyete, eğitime, yaşa, çalışma süresine, toplam iş tecrübesine ve statüye göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için bir dizi *t* testi ve tek yollu varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizlerden önce, analizlerde yalınlık sağlayabilmek için cinsiyet dışındaki demografik değişkenler iki veya üç düzeyli kategorik değişkenlere dönüştürülmüştür. İlk olarak, örnekleme alınan altı banka, üçü özel, üçü de kamu bankası olmak üzere iki kategorili bir değişkene dönüştürülmüştür. İkinci olarak, eğitim değişkeni, lise ve altı, yüksekokul ve üniversite, yüksek lisans ve doktora olmak üzere üç gruba indirgenmiştir. Üçüncü olarak, sürekli bir değişken olan yaş değişkeni, her biri dağılımın %33.3'ünü kapsayan düşük (31 ve altı), orta (32-37) ve yüksek (38 ve üstü) yaş gruplarına dönüştürülmüştür. Dördüncü olarak, çalışma süresi 7 yıldan az, 8-11 yıl arası ve 12 yıldan fazla olmak üzere üç düzeyli bir değişkene dönüştürülmüştür. Beşinci olarak toplam iş tecrübesi, 8 yıldan az, 9-14 yıl arası ve 15 yıldan fazla olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Son olarak, yedi kademeyi içeren statü değişkeni, alt (memur), orta (şef, uzman yardımcısı, uzman) ve üst (müdür yardımcısı, müdür) kademe olmak üzere üç düzeye indirgenmiştir. Değişkenlerin dönüştürülmesinden sonra ilgili ölçek puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesine geçilmiştir. Bu analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Örgütsel güven değerlendirilmesi, faktör analizi sonrasında da ortaya çıktığı gibi iki boyutta ele alınacaktır: Banka çalışanlarının algıladıkları bilişsel örgütsel güven (BÖG) ve banka çalışanlarının algıladıkları duygusal örgütsel güven(DÖG).

BÖG puanlarında cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için T testi yapılmıştır. BÖG ortalamalarının istatistiksel olarak

anlamli olmadığı gözlenmiştir,  $t(543) = -1.686$ . Diğer bir deyişle, cinsiyet değişkenine göre bilişsel örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

BÖG puanlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yaşın BÖG puanları üzerindeki etkisi tek yollu ANOVA yoluyla test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamıştır,  $F(2,542) = 1.071$ . Diğer bir deyişle, yaş değişkenine göre bilişsel örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

BÖG puanlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA analizi sonucunda ise, eğitimin BÖG puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur,  $F(2,541) = 7.796$ ,  $p < .001$ . Scheffe testi kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalarda, düşük eğitim düzeyindeki çalışanların (Ort = 5.24), orta (Ort = 4.67) ve yüksek (Ort = 4.68) eğitim düzeyindeki çalışanlardan daha yüksek BÖG puanlarına sahip olduğu, ancak orta ve yüksek çalışan gruplarının birbirinden istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur. Diğer bir deyişle, eğitim değişkenine göre bilişsel örgütsel güven farklılaşmaktadır.

BÖG puanlarının bankada çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA sonucunda, çalışma süresinin BÖG puanları üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur,  $F(2,542) = 3.444$ ,  $p < .05$ . Scheffe testi kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda, sadece çalışma süresi 8-11 yıl olan grubun BÖG ortalamasının (Ort = 4.56) çalışma süresi 12 yıldan fazla olan gruptan (Ort = 4.94) daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu fark dışında diğer gruplar arası ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemiştir.

BÖG puanlarının çalışanların sahip oldukları statüye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Statünün BÖG puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı

bulunmuştur,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, statü değişkenine göre bilişsel örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

BÖG puanlarının toplam iş tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA sonucunda, çalışma süresinin BÖG puanları üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, toplam iş tecrübesi değişkenine göre bilişsel örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

BÖG puanlarının banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem  $t$  testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, özel banka çalışanlarının BÖG puanlarının (Ort = 5.22) kamu bankası çalışanlarından (Ort = 4.46) daha yüksek olduğu bulunmuştur,  $t(543) = 6.944$ ,  $p < .001$ . Diğer bir deyişle, banka değişkenine göre bilişsel örgütsel güven farklılaşmaktadır.

DÖG puanlarında cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için T test yapılmıştır. DÖG ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir,  $t(543) = -.357$ . Diğer bir deyişle, cinsiyet değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

DÖG puanlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yaşın DÖG puanları üzerindeki etkisi tek yollu ANOVA yoluyla test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamıştır,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, yaş değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

DÖG puanlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA analizi sonucunda ise, eğitimin DÖG puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur,  $F(2,541) = 1.161$ . Diğer bir deyişle, eğitim değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

DÖG puanlarının bankada çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA sonucunda, çalışma süresinin DÖG puanları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değildir,  $F(2,542) = 1.674$ . Diğer bir deyişle, çalışma süresi değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

DÖG puanlarının toplam iş tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA sonucunda, çalışma süresinin DÖG puanları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değildir,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, toplam iş tecrübesi değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

DÖG puanlarının çalışanların sahip oldukları statüye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Statünün DÖG puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur,  $F(2,542) = 1.219$ . Diğer bir deyişle, statü değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

DÖG puanlarının banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem  $t$  testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, özel banka çalışanlarının DÖG puanlarının (Ort = 5.20) kamu bankası çalışanlarından (Ort = 4.81) daha yüksek olduğu bulunmuştur,  $t(543) = 3.025$ ,  $p < .005$ . Diğer bir deyişle, banka değişkenine göre duygusal örgütsel güven farklılaşmamaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmeler bilişsel ve duygusal güvenin bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığını belirtmektedir. Bilişsel örgütsel güven düzeyi cinsiyet, yaş statü ve değişkenlerine göre farklılık göstermezken, eğitim, çalışma süresi ve banka türü değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Duygusal örgütsel güven düzeyinde daha farklı bir tablo ortaya çıkmıştır. Duygusal örgütsel güven düzeyi, yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve statü değişkenlerine göre farklılaşmamış sadece banka türü değişkenine göre farklılık göstermiştir.

#### 4.8. Demografik Değişkenlerin Algılanan Örgütsel Kimliğin Çekiciliği Üzerindeki Etkisi

Değişkenlerin dönüştürülmesinden sonra ilgili ölçek puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesine geçilmiştir. Bu analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

ÖKÇ puanlarında cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için T test yapılmıştır. ÖKÇ ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir,  $t(543) = -.546$ . Diğer bir deyişle, cinsiyet değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmamaktadır.

ÖKÇ puanlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yaşın ÖKÇ puanları üzerindeki etkisi tek yollu ANOVA yoluyla test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamıştır,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, yaş değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmamaktadır.

ÖKÇ puanlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA analizi sonucunda ise, eğitimin ÖKÇ puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur,  $F(2,541) = 9.857, p < .001$ . Scheffe testi kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalar, düşük eğitim grubunun ÖKÇ puanlarının (Ort = 5.52), orta eğitim grubundan (Ort = 4.88) ve yüksek eğitim grubundan (Ort = 4.76) daha yüksek olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle, eğitim değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmaktadır.

ÖKÇ puanlarının bankada çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA sonucunda, çalışma süresinin ÖKÇ puanları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değildir,  $F(2,542) = 2.560$ . Diğer bir deyişle, çalışma süresi değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmamaktadır.

ÖKÇ puanlarının toplam iş tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yollu ANOVA sonucunda, çalışma süresinin ÖKÇ puanları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değildir,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, çalışma süresi değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmamaktadır.

ÖKÇ puanlarının çalışanların sahip oldukları statüye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Statünün ÖKÇ puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur,  $F(2,542) = 5.438$ ,  $p < .005$ . Scheffe testi sonucunda, düşük kademe çalışanların ÖKÇ puanlarının (Ort = 5.27) orta kademe çalışanlardan (Ort = 4.81) daha yüksek olduğu bulunmuştur. İkili karşılaştırmalarda, bu fark dışında istatistiksel anlamlılığa ulaşan başka bir fark gözlenmemiştir. Diğer bir deyişle, statü değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmaktadır.

ÖKÇ puanlarının banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem  $t$  testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, özel banka çalışanlarının ÖKÇ puanlarının (Ort = 5.78) kamu bankası çalışanlarından (Ort = 4.41) daha yüksek olduğu bulunmuştur,  $t(543) = 13.835$ ,  $p < .001$ . Diğer bir deyişle, banka değişkenine göre algılanan örgütsel kimlik farklılaşmaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmeler algılanan örgütsel kimliğin bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığını belirtmektedir. algılanan örgütsel kimlik düzeyi cinsiyet, yaş, toplam iş tecrübesi ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermezken, eğitim, statü ve banka türü değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

#### 4.9. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Değişkenlerin dönüştürülmesinden sonra ilgili ölçek puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesine geçilmiştir. Bu analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

ÖZD puanlarında cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için T test yapılmıştır. ÖZD ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir,  $t(543) = -1,913$ . Diğer bir deyişle, cinsiyet değişkenine göre özdeşleşme gücü farklılaşmamaktadır.

ÖZD puanlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yaşın ÖZD puanları üzerindeki etkisi tek yönlü ANOVA yoluyla test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamıştır,  $F(2,542) < 1$ . Diğer bir deyişle, yaş değişkenine göre özdeşleşme gücü farklılaşmamaktadır.

ÖZD puanlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda ise, eğitimin ÖZD puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur,  $F(2,541) = 2.384$ . Diğer bir deyişle, eğitim değişkenine göre özdeşleşme gücü farklılaşmamaktadır.

ÖZD puanlarının bankada çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yönlü ANOVA sonucunda, çalışma süresinin ÖZD puanları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değildir,  $F(2,542) = 1.898$ . Diğer bir deyişle, çalışma süresi değişkenine göre özdeşleşme gücü farklılaşmamaktadır.

ÖZD puanlarının toplam iş tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tek yönlü ANOVA sonucunda, çalışma süresinin ÖZD puanları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur,  $F(2,542) = 5.278$ ,  $p < .005$ . Scheffe testi

kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda, toplam iş tecrübesi 8 yıldan az olanların ÖZD puanları ortalamasının (Ort = 4.77) toplam iş tecrübesi 9-14 yıl arası (Ort = 5.13) ve 15 yıldan fazla olan (Ort = 5.17) grupların ortalamalarından düşük olduğu gözlenmiştir. Bu farklar dışında diğer gruplar arası ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemiştir.

ÖZD puanlarının çalışanların sahip oldukları statüye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Statünün ÖZD puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur,  $F(2,542) = 1.266$ . Diğer bir deyişle, statü değişkenine göre özdeşleşme gücü farklılaşmamaktadır.

ÖZD puanlarının banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem  $t$  testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, özel banka çalışanlarının ÖZD puanlarının (Ort = 5.25) kamu bankası çalışanlarından (Ort = 4.85) daha yüksek olduğu bulunmuştur,  $t(543) = 3.523$ ,  $p < .001$ . Diğer bir deyişle, banka değişkenine göre özdeşleşme gücü farklılaşmaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmeler örgütsel özdeşleşme gücünün bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığını belirtmektedir. Özdeşleşme düzeyi cinsiyet, yaş, eğitim, statü ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermezken ve toplam iş tecrübesi, banka türü değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

#### **4.10.İlişkisel Bulgular (Model)**

Bu çalışmada, algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisinin örgütsel güven aracılığıyla ortaya çıkacağı öne sürülmüştür. Çalışmada, test edilmek istenen modelin bütün olarak veriye uyum sağlayıp sağlamadığının ve modelde yer alan ilişkisel bulguların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için LISREL 8.3 Genel olarak LISREL analizi olarak ifade edilen (aslında bir istatistik tekniği değil, ticari bir istatistik paket programının adıdır "Linear Structural Relations") analizler, kuramsal bir

temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılır. LISREL istatistik programı YEM (Yapısal eşitlik Modeli) ve DFA (Doğrulayıcı faktör Analizi) analizlerini değerlendirmek için kullanılmaktadır. YEM gözlenen ve gizil (gizli) değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik denenceleri sınamaya yarayan kapsamlı bir istatistik yöntemidir. Regresyon modelindeki değişkenler arasındaki yordayıcı yapısal ilişkiyle, faktör analizindeki gizil faktör yapılarını kapsamlı tek bir analizde birleştirmektedir (Sümer. 2000). LISREL, YEM ve DFA ile ilgili geniş bilgi EK 2’ de verilmiştir.

Çalışmanın modelinde; algılanan örgütsel güvenin özdeşleşmeye güven aracılığıyla etkisinin olduğu, algılanan örgütsel güvenin doğrudan özdeşleşmeye yol açtığı varsayımları bulunmaktadır. Bu modelde banka çalışanlarının algıladıkları kimlik bağımsız (YEM terminolojisinde “exogenous” ya da dışsal) değişken olarak yer almaktadır. Banka çalışanlarının örgütsel güven düzeyi bağımlı aracı değişken, özdeşleşme gücü ise bağımlı değişken olarak ifade edilebilir

Bu çalışmada kullanılan anketteki ÖKÇ maddeleri, gizil ÖKÇ değişkeninin göstergesi olarak ele alınabilir ve gizil yapının ne derece iyi bir göstergesi olduğu sınanabilir. Veri, gizil yapıya iyi bir uyum gösteriyorsa, gizil yapının faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı çıkar ve genel uyum istatistiklerinde de yüksek değerler gözlenir. İkinci aşamada ise, bütün gizil değişkenler arasındaki ilişkilere bakılarak, verinin kurgulanan yapısal modele ne derece uygun olduğu sınanır. Bu işleme ise yapısal eşitlik modeli adı verilir. Veri önerilen modele iyi uyum gösteriyorsa, 0.00 ile 1.00 arasında değişen uyum iyiliği istatistiksel indeksleri 1.00’ yakın çıkar ve model desteklenir. İyi bir model için uyum iyiliği istatistiklerinin .90 üzerinde olması gerekmektedir (Sümer, 2000). Sonuç olarak, YEM kullanılarak aynı anda hem ölçülen değişkenlerin kuramsal faktör yapısına uygunluğu hem de faktörler (YEM analizinde gizil değişkenler) arasındaki ilişkilere bakılabilir (Sümer, 2000).

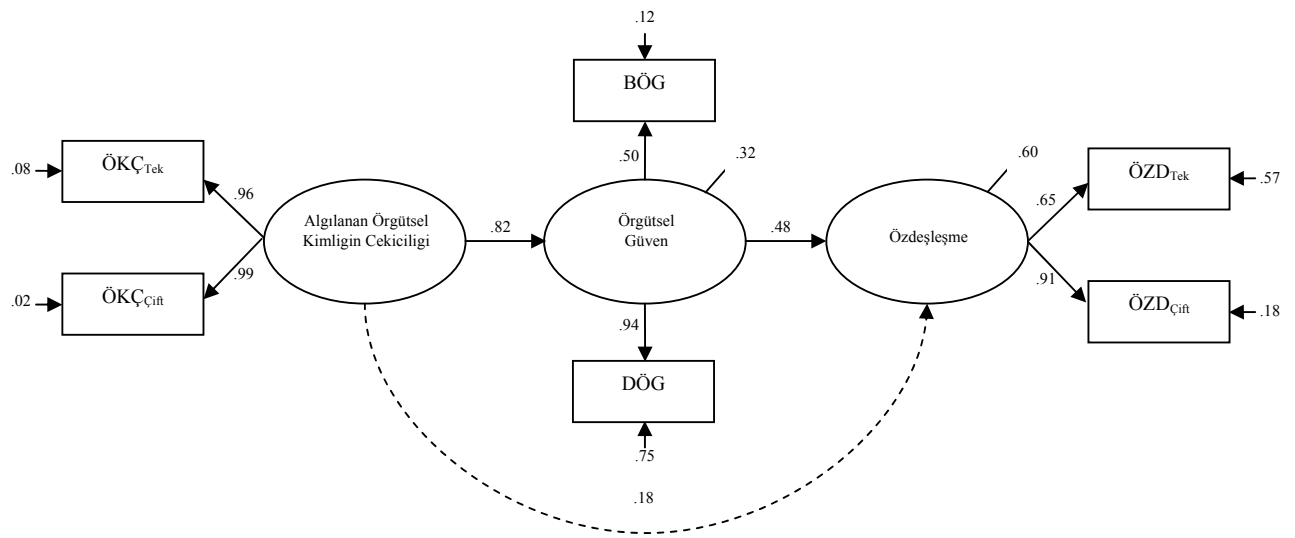
Bu tez çalışmasında önerilen yapısal eşitlik modeli, algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye yol açtığını ve algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini örgütsel güven aracılığıyla göstereceğini öngörmektedir. Bu modelde söz edilen değişkenler, YEM analizinde birer gizil değişken olarak ele alınacaktır ve daire ile gösterilecektir. Bu gizil değişkenlerin göstergeleri de, aynı adlı değişkenlerin toplam puanları olacaktır. YEM notasyonunda göstergeler dikdörtgen ile temsil edilmektedir. Ayrıca, YEM her gösterge için bir ölçüm hatası katsayısı da vermektedir ve bu katsayılar da göstergelerin yanında sunulur.

İyi bir YEM'de her bir gizil değişkenin birden fazla göstergesi olması gerekmektedir. Ancak, yukarıda sunulan faktör analizi sonuçlarına göre, ÖKÇ ve ÖZD maddeleri tek faktörlü yapı göstermiştir. Bu sorunu aşmanın bir yolu da, her bir gizil değişkene karşılık gelen ölçek maddelerini bölümlere ayırarak gösterge sayısını birden fazla yapmaktır. Buna bölümlere adı verilir. Bu çalışmada, ÖKÇ ve ÖZD maddeleri tek ve çift maddeler olmak üzere ikiye bölüne ayrılmış ve her bir bölüm için ortalama puanlar hesaplanarak ilgili gizil değişkenlerin ikiye göstergeli olması sağlanmıştır.

Sonuç olarak, önerilen aracı modelde üç gizil değişken vardır. Birincisi çalışmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel kimliktir ve iki gösterge ile tanımlanmıştır (ÖKÇ<sub>Tek</sub> ve ÖKÇ<sub>Çift</sub>). İkincisi çalışmanın aracı değişkeni olan örgütsel güven'dir ve iki gösterge ile tanımlanmıştır (BÖG ve DÖG). Üçüncü gizil değişken ise çalışmanın bağımlı değişkeni olan Özdeşleşmemdir ve iki gösterge ile tanımlanmıştır (ÖZD<sub>Tek</sub> ve ÖZD<sub>Çift</sub>). LISREL 8.30 (Jöreskog ve Sörbom, 1993) kullanılarak yapılan model testinin sonuçları Şekil 4.2.'de sunulmuştur. Sonuçlar, modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir,  $\chi^2(6) = 21.70, p < .005$ . Algılanan örgütsel kimliğin Örgütsel Güven üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir ( $0.82, p < .05$ ). Örgütsel güvenin özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $0.48, p < .05$ ). Algılanan Örgütsel Kimliğin özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmazken ( $0.18, ad$ ), örgütsel güven

aracılığıyla özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (0.39,  $p < .05$ ). Şekildeki tek yönlü oklar, nedensellik yönünü, oksuz çizgiler, hata katsayılarını, kesikli çizgi ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkileri göstermektedir. Literatürde modelin kabul edilmesi için uyum indeksleri hakkında bilgi EK 2’de verilmiştir.

Çalışmanın söz konusu uyum indekslerine göre verinin önerilen aracı modele ne derece uyduğunu genel olarak gösteren çeşitli uyum iyiliği indeksleri de yüksek değerler göstermiştir. Tablo 4.14 ‘da model için indeks değerleri verilmiştir.



**Şekil 4.2. Çalışma Modelinin YEM Sonuçları**

**Tablo 4.14 Model İçin İndeks Değerleri**

| İNDEKS                                        | Kİ<br>KARE | P<br>DEĞERİ | RMSEA | NFI  | NNFI | CFI  | GFI | AGFI |
|-----------------------------------------------|------------|-------------|-------|------|------|------|-----|------|
| İndeksler<br>için model uygunluk<br>değerleri | -          | <.05        | <.05  | >.90 | >.90 | >.95 | .90 | >.90 |
| MODEL                                         | 21.70      | <.05        |       | .99  | .98  | .99  | .99 | .95  |

Bulgular doğrultusunda, önerilen aracı model desteklenmiştir.

Tüm istatistiksel değerlendirmeler ışığında, araştırmanın kavramsal çerçevesinde önerilen modelle ilgili hipotezler ve araştırmanın denence kısmında örgütsel güven, algılanan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili önerilen hipotezlerin değerlendirmeleri şöyledir. Modelle ilgi olarak önerilen H1, H2, H4 hipotezleri kabul edilmiş, literatürün de desteklediği algılana örgütsel kimliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi (Dukerich ve diğerleri, 2002; Dutton ve diğerleri, 1994; Kreiner ve Ashforth, 2001; Ashforth ve Mael, 1989; Haslam ve diğerleri, 2003) anlamlı bulunmamış ve H3 reddedilmiştir. Bu durum sonuç bölümünde tartışılacaktır.

Örgütsel güven değerlendirilmesi için önerilen H5,H6, H9, H10 hipotezleri bilişsel örgütsel güven için reddedilmiş, H5,H6, H7,H8, H9,H10, duygusal örgütsel güven için reddedilmiş, H7, H8, H11 hipotezleri bilişsel örgütsel güven için, H11 duygusal örgütsel güven için kabul edilmiştir.Bu durum sonuç bölümünde tartışılacaktır.

Algılanan örgütsel kimlik değerlendirilmesi için önerilen H12, H13,,H16, H17 hipotezleri reddedilmiş, H14, H15, H18 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu durum sonuç bölümünde tartışılacaktır.

Örgütsel özdeşleşme değerlendirilmesi için önerilen H19, H20, H21, H22, H23, hipotezleri reddedilmiş, H24, H25 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu durum sonuç bölümünde tartışılacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın modelinde, banka çalışanlarının algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye yol açtığını ve algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini örgütsel güven aracılığıyla göstereceğini öngörmektedir. Modelin bir önerisi de algılanan örgütsel kimliğin düzeyinin, örgütsel özdeşleşme gücünü etkileyeceğidir.

Algılanan Örgütsel Kimliğin Örgütsel Güven üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir (0.82,  $p < .05$ ). Örgütsel Güvenin Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır (0.48,  $p < .05$ ). Algılanan Örgütsel Kimliğin özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmazken (0.18, *ad*), örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (0.39,  $p < .05$ ).

Literatürde, modelin kabul edilmesi için üç grup indeksten bahsedilmektedir. Bunlar; mutlak uyum (Absolute Fit), artmalı uyum (Incremental Fit) ve basitlik uyumdur (parsimonary fit) (Keith ve diğerleri, 2003; Hagger ve diğerleri, 2003; Farrell ve Kotrlik, 2003). Modelin yollarının anlamlı olması için temel gereklilik T değerleri için  $t > 1.96$  ile  $t < -1.96$  ve  $p < .05$ 'in sağlanmasıdır. verinin önerilen aracı modele ne derece uyduğunu genel olarak gösteren çeşitli uyum iyiliği indeksleri de yüksek değerler göstermiştir, GFI = .99, AGFI = .95, NFI = .99, NNFI = .98, CFI = .99. Özetle, önerilen aracı model desteklenmiştir.

Tüm istatistiksel değerlendirmeler ışığında, araştırmanın kavramsal çerçevesinde önerilen modelle ilgili hipotezler ve araştırmanın denence kısmında örgütsel güven, algılanan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ile

ilgili önerilen hipotezlerin değerlendirmeleri şöyledir. Modelle ilgi olarak önerilen H1, H2, H4 hipotezleri kabul edilmiş, literatürün de desteklediği algılanan örgütsel kimliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi (Dukerich ve diğerleri, 2002; Dutton ve diğerleri, 1994; Kreiner ve Ashforth, 2001) anlamlı bulunmamış ve H3 reddedilmiştir.

Örgütsel güven değerlendirilmesi için önerilen H5, H6, H9, H10 hipotezleri bilişsel örgütsel güven için reddedilmiş, H5,H6, H7,H8, H9,H10, duygusal örgütsel güven için reddedilmiş, H7, H8, H11 hipotezleri bilişsel örgütsel güven için, H11 duygusal örgütsel güven için kabul edilmiştir. Algılanan örgütsel kimlik değerlendirilmesi için önerilen H12, H13,,H16, H17 hipotezleri reddedilmiş, H14, H15, H18 hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme değerlendirilmesi için önerilen H19, H20, H21, H22, H23,hipotezleri reddedilmiş, H24, H25 hipotezleri kabul edilmiştir.

Literatürün önerdiği gibi algılanan örgütsel kimliğin, özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi bulunmamıştır (Dukerich ve diğerleri, 2002; Dutton ve diğerleri, 1994; Kreiner ve Ashforth, 2001; Ashforth ve Mael, 1989; Haslam ve diğerleri, 2003). Algılanan örgütsel kimliğin, özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisinin bulunmamasında, seçilen sektör etmen olabilir. Bu nedenle bu konuyla ilgili çalışmalar genişletilmeli, başka sektörlerle de uygulanmalıdır. Bankacılık sektöründe son yıllarda yaşanan çalkantılar, çalışanların örgütlerine duydukları güveni ön plana çıkarmış ve bu durumda özdeşleşmenin güven üzerinden gerçekleşebileceği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmada temel olarak güvenin aracı olabileceği varsayımı söz konusudur. Bu nedenle çalışmanın modeli önerilen şekilde sınanmış ve başarılı olmuştur.

Bağımlı değişkenler olan algılanan örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven kriterlerinin tümünde banka türüne göre farklılık bulunmaktadır. Her üç değişken için banka türünde anlamlı farklılıklar söz konusudur. Banka türü değişkenine göre duygusal örgütsel güven

farklılaşmamaktadır. Özel banka çalışanlarının duygusal örgütsel güven algılamaları, kamu bankası çalışanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özel banka çalışanlarının bilişsel örgütsel güvenlerinin kamu bankası çalışanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özel banka çalışanlarının algıladıkları örgütsel kimlik özelliklerinin kamu bankası çalışanlarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Özel banka çalışanlarının örgütle özdeşleşme gücünün kamu bankası çalışanlarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum özel bankalarda çalışanların, bankaları ile ilgili algılamalarının daha güçlü olduğu izlenimini vermektedir. Bankacılık sektöründe yaşanan işten çıkarmalardan sonra bile böyle bir sonucun çıkması değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. Özel bankaların, çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiyi daha çok önemseydiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber özel banka puanlarının her değişkene göre fazla çıkması özel banka çalışanlarının yaranma ihtiyacını da gösterebilir. Kamu bankasında çalışanların, iş güvencelerine sahip olmalarına rağmen, örgüt algılamaları ile ilgili ciddi sorunlarının olduğu gözlemlenmektedir. Kamu bankalarındaki örgüt-çalışan ilişkisinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Buna yönelik olarak daha detaylı bir çalışmanın yapılması önerilebilir. Bu çalışmada Bankacılar Birliğinin bir takım verileri kullanılmıştır. Ancak sektöre yönelik daha önce yapılan araştırmaların yetersiz olduğu saptanmıştır. Bankalar Birliğinin çalışan örgüt ilişkisine önem veren çalışmaları artırması belirtilen yetersizliğin ortadan kaldırılmasında etkili olabilir.

Çalışmanın literatür kısmında bireyin, örgütle ilgili algılamasının öznel olduğu belirtilmiştir. Bu durum algılanan örgütsel kimlikle ilgili değerlendirme yapmayı gerektirmektedir. Düşük eğitim grubunun algıladıkları örgütsel kimliğin orta eğitim grubundan ve yüksek eğitim grubundan daha yüksek olması, bireyin, örgüt kimliğini eğitim düzeyi düştükçe daha yüksek düzeyde algılaması ve kendini örgütle daha çok ifade etmesi anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda bireyin örgütsel rolünü, kendi kimlik kategorilerinin içinde belirginleştirdiğini söylemek mümkündür. Benzer şekilde düşük kademe çalışanların algıladıkları örgütsel kimliğin, orta kademe çalışanlardan daha

yüksek olması da benzer bir değerlendirmeyi beraberinde getirmektedir. Eğitim düzeyi ve statünün düşük olması, bireyin örgüt kimliğini daha fazla ortaya çıkarması ve kendini örgütle tanımlamasını daha güçlü olarak ortaya koymasına neden olmaktadır. Söz konusu bulgu literatür bilgileri ile örtüşmemektedir. Bunun nedenin toplumsal bağlamda tartışılması gerekmektedir. Toplumsal özgüvenin düşük olduğu durumda, bireyler kendilerini diğer kimlikleriyle bütünleştirmekten ziyade örgüt kimlikleriyle bütünleştirmektedir. Bireyin kendine güven düzeyi araştırmada bir değişken olarak düşünülmelidir. Bu durumda, alanda çalışan araştırmacıların, konuya daha çok dikkat çekmesi gerekmektedir. Söz konusu değerlendirmenin seçilen sektörden mi yoksa genel bir durum mu olduğu ancak bu alanda yapılacak başka çalışmalar ile yanıt bulacaktır.

Çalışmada birbirine yakın demografik ve sosyal özelliklere benzer bir grupla çalışılmış, demografik ve sosyal özelliklerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Farklı gruplarda çalışma, demografik ve sosyal özelliklerde farklılık gösterecektir. Bu nedenle farklı demografik ve sosyal özelliklere sahip gruplarda daha geniş bir örneklem ile çalışma tekrar edilebilir, daha çok zenginleştirilebilir.

Çalışmada, çalışanların toplum beklentilerine uygun cevaplama (social desirability) sorunu söz konusu olabilir. Ancak bu sorunun aşılabilmesi çalışmanın bir kısıtı olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak çalışmanın Türkiye gibi ortaklaşa davranış kültürünün ağır bastığı bir toplumda gerçekleşmiş olmasının bir takım farklılıklar yarattığı düşünülmektedir. Ülkemizde çalışma konusuyla ilgili uygulamalı çalışmaların az olması nedeniyle, konuda değerlendirme yapmak güç gözükmektedir. Tezin çalışma konusu daha çok bireysel davranışların baskın olduğu kültürlerde çalışılmıştır. Bu farklılıkları daha iyi analiz edebilmek için ülkemizde bu tarz uygulamalı çalışmaların artması gerekmektedir. Bu alanda çalışan araştırmacıların söz konusu duruma dikkat çekmeleri istenmektedir.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulguların ilerdeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmaya banka sektörüne ek olarak diğer sektörlerin de katılması, çalışmada ortaya konulan sonuçlarla ne anlamda farklılaşacağını göstermesi açısından yararlı olabilir. Daha sonraki araştırmalar için, çalışma literatürde kaynak olarak yerini alacaktır

### KAYNAKÇA

- ABRATT, R.  
1989 "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal Of Marketing Management*, 5:1, 63-76.
- ABRAMS, D. ve R. BROWN  
1989 "Self-Consciousness and Social Identity: Self Regulations As A Group Member", *Social Psychology Quarterly*, 52, 311-318
- ALBERT, S. ASHFORTH, B.E. ve J.E. DUTTON  
2000 "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Journal*, 25, Special Issue.
- ALBERT, S. ve D. WHETTEN  
1985 Organizational Identity. L.L. Cummings ve B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 7:263-295.
- ALVESSON, M. ve H. WILLMOTT  
2002 "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual", *Journal of Management Studies*, 39:5, 619-644.
- ANDERSON, E ve B. WEITZ  
1988 "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8:4,310-323.
- ANDERSON, E. ve J.A.,NARUS  
1990 "A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, 54,42-58.
- ANDERSON-GOUG F., GREYC. ve K. ROBSON  
2000 "In the Name of the Client: The Service Ethic in Two Professional Firms", *Human Relations*, 53, 1151-1174.
- ANGERMEIER, I.  
2003 "Organizational Identity in a Healthcare Setting: Correlates and Consequences", *Academy of Management Annual Meeting* in Seattle, August 1-6.
- APPELBAUM, S. I BARTOLOMUCCI, N. BEAUMIER, ve diğerleri  
2004 "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership And Trust", *Management Decision*, Vol 42:1.
- ASHFORTH, B.E.  
2001 *Role Transitions in Organizational Life: An Identity Based Perspective*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- ASHFORTH, B.E. ve F.MAEL  
1989, "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- ASHFORTH, B.E. ve R. H. HUMPREY  
1993 "Emotional Labor in Service Roles: The influence of Identity" *Academy of Management Review*,18, 88-115.
- ATKINSON, S. ve G. DUTCHER  
2003 "Trust in Managerial Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 18:4,282-304.
- AUST, P.J.

- 2004 "Communicated Values As Indicators of Organizational Identity: A method for Organizational Assessment and Its Application in a Case Study", *Communication Studies*, 55:4,515-534.
- BALMER, J.M.T.  
1995 "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, 35:3/4, 248-291.
- BARLAS, Y.  
1996 "Formal Aspects of Model Validity and Validation in System Dynamics", *System Dynamics Review*, 12, 3:183-210.
- BARNEY, J. ve W. HESTERLY  
1996. Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), *Handbook of Organization Studies*: 115-147. London: Sage.
- BEEK, D.  
2003, "Managing Organizational Identity: Towards A Framework For Developing the Potential of the Organizational Identity", *Corporate Communication Center*.
- BETTENCOURT, L.  
1997 "Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery", *Journal of Retailing*, 73, 3: 383-406
- BHATTACHARYA, R  
1998 "A Formal Model Of Trust Based On Outcomes", *Academy Of Management Review*, 23:3.
- BIES, R.J. ve T.M. TRIPP  
1996, Beyond Trust: "Getting Even" And The Need For Revenge, Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 247-260, Sage Publications, London.
- BLUMER, H.  
1962. Society as Symbolic Interactionism. A. Rose (Der.), *Human Behavior and Social Processes*. London: Routledge and Kegan Paul.
- BÖRÜ, D.  
2001 "Örgütlerde Güvenilir İnsan Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsan Kim?" *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*: 24-26 Mayıs 2001, p189-204
- BOUCHRIKHI, H. ve J. KIMBERLY  
2003, "Escaping the Identity Trap", *MIT Sloan Management Review*, Spring, 20-26.
- BRADACH, J.L. ve R.G. ECCLES,  
1989 "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- BREWER, M.B. ve W. GARDNER  
1996 "Who is this "We"? Levels Of Collective Identity And Self-Representation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71:83-93.
- BREWER, M.B.

- 1981 "Ethnocentrism And Its Role In Interpersonal Trust", M.B. Brewer ve B.E. Collins (eds), *Scientific Inquiry and Social Sciences*.(345-360). New York: Jossey Bass.
- BROCKNER, J., SIEGEL P.A., DALY J.P ve diğerleri  
1997 "When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42,558-583.
- BROMILEY, P. ve L.L. CUMMINGS  
1992 "*Transactions Cost In Organizations with Trust*". Discussion Paper, 128. Minneapolis: University of Minnesota, Strategic Management Research Center.  
1996 The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.
- BROWN, A. ve K STARKEY  
2000 "Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective", *Academy of Management Review*, 25:2, 102-120.
- BROWNELL, E.O.  
2000 "How to Create Organizational Trust", *Manage*, Vol 52:2.
- BRUNER J.S.  
1957, "On Perceptual Readiness", *Psychological Review*, 64:123-152.
- BUTLER J. ve R.CANTRELL  
1984 "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust In Superiors And Subordinates", *Psychological Reports*, 55: 19-28.
- BUTLER, J.K.  
1986 "Reciprocity And Dyadic Trust In Close Male-Female Relationships", *Journal of Social Psychology*, 126,579-591.  
1991 "Towards Understanding And Measuring Conditions Of Trust; Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory", *Journal Of Management*, 17:3,643-663.
- CHERIM S.,  
2000, "The Evolution Of Organizational Identity, Ecole Des Hutes Etudes Commerciales", Doctoral Dissertation.  
2002 "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication based Perspective", *Human Relations*, 55, 1117-1137.
- CHENEY, G  
1983 "On The Various And Changing Meaning Of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification", *Communication Monographs*, 50, 342-362.  
1991 "Rhetoric in and Organizational Society: managing Multiple Identities", *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- CHENEY, G. ve L.T. CHRISTENSEN  
2001,"Organizational Identity: linkages between internal and external communication. F.M. Jablin ve L.L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory , Research and Methods* (231-269).Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- CHENEY, G. ve P.K. TOMPKINS  
1987 "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment", *Central States Speech Journal*, 38:1, 1-15.
- CHILES, T.D. ve J.F. MCMACKIN  
1996 "Integrating Variable Risk Preferences, Trust And Transaction Cost Economics". *Academy of Management Review*, 21: 73-99.
- COOK, J. ve T. WALL  
1980 "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- CORLEY, K.G.  
2004 "Defined By Our Strategy or Our Culture": Hierarchical Differences In Perception Of Organizational Identity And Change", *Human Relations*, 57:9, 1145-1177.
- COWLES, D.  
1997 "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions", *Management Decision*, 35, 4: 273-282.
- CREED, D.W.E. ve R.E. MILES  
1996, Trust in organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity Cost of Controls. Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, sage Publications, London
- CURRY, B.K.  
2002, "The Influence of the Leader Persona on Organizational Identity", *The Journal of Leadership Studies*, 8:4, 33-42.
- DELGADO-BALLESTER, E. ve J. MUNUERA-ALEMAN  
2001 "Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty", *European Journal of Marketing*, 35, 11-12: 1238-1258
- DELUGA, R.J  
1994 "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-327.
- DESANCTIS, G.  
1984. "Attitudes Toward Telecommuting: Implications For Work-At-Home Programs". *Information & Management*, 7, 133-139.
- DEUTSCH, M.  
1958 "Trust And Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2, 4: 265-279.
- DONALDSON, T. ve L. E PRESTON  
1995 "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, No: 1, January, p.228.
- DONEY, P.M CANNON J.P, ve M.M. MULLEN  
1998 "Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust," *Academy Of Management Journal*, 23:3, 601-620

- DOWLING, G.R.  
1993 "Developing your Corporate Image into a Corporate Asset", *Long Range Planning*, 26:2, 101-109.
- DRISCOLL, J.W.  
1978 "Trust And Participation If Organizational Decision Making As Predictors Of Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 21:44, 44-56
- DUKERICH J.M., GOLDEN B. ve S.M. SHORTELL  
2002 "Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity And Image On Physician Cooperative Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 47:3.
- DUTTON J. DUKERICH J. ve C.V. HARQUAIL  
1994 "Organizational Images And Membership Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- DUTTON, J. ve J. DUKERICH  
1991 "Keeping Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- ELSBACH, K. ve C.B. BHATTACHARYA  
2001 "Defining Who You are by What You are not: Organizational Dis-identification and the National Rifle Association", *Organization Science*, 12, 393-413.
- ELSBACH, K. ve R.M. KRAMER  
1996 "Member Responses To Organizational Identity Threats: Encountering And Countering Business Week Rankings", *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-476.
- ERDEM, F ve J.Ö İŞBASI  
2000 "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi?", *Erciyes Üniversitesi Yönetim Kongresi*,
- ERDEM, F.  
2003, *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ferda Erdem (Ed), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara
- ERTÜRK, A.  
2003, "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3:2.
- FARRELL, B. ve J. KOTRLIK  
2003 "Design and Evaluation of A Tool To Assess Strategical Information Processing Styles", *Journal of Vocational Education Research*, 28, 2: 1-20.
- FERRES, N. CONNELL J. ve A. TRAVAGLIONE  
2004 "Coworker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes", *Journal Managerial Psychology*, 19:6, 608-622.
- FIOL, C.M. HATCH M.J. ve K. GOLDEN-BIDDLE  
1998 Organizational Culture And Identity: What Is The Difference Anyways?. D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in*

- Organizations: Building Theory Through Conversation* (56-59). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- FIOL, C.M.  
 1991 "Managing Culture As A Competitive Source: An Identity-Based View Of Sustainable Competitive Advantage", *Journal Of Management*, 17,191-211.  
 2001 "Revisiting An Identity-Based View Of Sustainable Competitive Advantage", *Journal Of Management*, 27, 691-699.
- FLYNN, F.J.  
 2005 "Identity Orientations and forms of Social Exchange in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol (30):4,737-750.
- FOREMAN, P. ve WHETTEN D.  
 2002 "Members' Identification With Multiple-Identity Organizations", *Organization Science*, 13:6, 618-635.
- FROST, T.D. STIMSON ve M. MAUGHAN  
 1978 "Some Correlates Of Trust", *Journal Of Psychology*, 99: 103-108.
- FUKUYAMA, F.  
 1995 *Trust: The Social Virtues And The Creation Of Prosperity*, New York: Free Pres.
- GABARRO, J.  
 1978 *The Development Of Trust Influence And Expectations*. Englewood: Prentice Hall
- GAMBETTA, D.  
 1988, Can We Trust, D.G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*, 131-185, New York: Basil Blackwell.
- GARBARINO, E. ve M. JOHNSON  
 1999 "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment In Customer Relationship", *Journal of Marketing*, 63, April: 70-87
- GARDNER M.R. ve SIOMKINS G. J.  
 1985 " Toward a Methodolgy for Assessing Effects of In-Store Atmosphere", *Advances in Consumer Research*, Lutz R (Eds), Chicago, IL: Assosication fort Consumer Research, 27-31.
- GARMON, M.  
 2004 "The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity And Identification, An Empirical Study" *Touro University International College of Business Administration*, Cypress, California.
- GAUTAM, T. VAN DICK R. ve U. WAGNER  
 2004, "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two related Concepts", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- GEFEN D. KARAHANNA E ve D STRAUB  
 2003 "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", *MIS Quarterly*,27:1, 51-90
- GEYKENS, I. ve J. STEENKAMP

- 1995 "An Investigation Into The Joint Effects Of Trust And Interdependence On Relationship Commitment", *EMAC Proceedings*, 3: 351-371.
- GIDDENS, A.  
1981 Agency, Institution and Time-Sapce Analysis. K.Knorr-Cetina ve A.V. Cicourel (Eds). *Advances in Social Theory and Methodology: Toward and Integration of Micro-Macro Sociologies*, London: Routledge and Keagen Paul, 161-174.  
1984 *The Constitutions of Society*, Berkeley: University of California Press.
- GIFFIN, K.  
1967 "The Contribution of Studies of Source Credibility To A Theory of Interpersonel Trust And The Communication Process", *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- GIOIA D.A. ve J.B. THOMAS  
1996 "Identity, image and issue interpretation: Sense making during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, 40, 370-403.
- GIOIA, D.A.  
1998 From Individual to Organizational Identity. D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*( 17-31). Thousand Oaks, CA: sage Publications.
- GIOIA, D.A., SCHULTZ M., ve K.G. CORLEY  
2000, "Organizational Identity Image and Adaptive Instability", *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- GLYNN, M.A.  
1998 Individuals' Need for Organizational Identification (nOID): Speculations on Individual Differences in the Propensity to Identify. D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 238-244.  
2000, "When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra", *Organization Science*, 11, 285-298.
- GOFFMAN,E.  
1959 *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, NY:Doubleday.
- GOLEMBIEWSKI, .T. ve M. MCCONKIE  
1975, The Centrality Of Interpersonal Trust In Group Process", Cooper, C.L. (ed)., *Theories of Group Process*, London, Wiley:131-185.
- GRANOVETTER, M.  
1985, "conomic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness" *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- GROSSMAN, R.  
1998 "Developing and Managing Effective Consumer Relationships", *Journal of Product Brand Management*, 7, 1: 27-40

- GUTHRIE, J. D. DATTA ve P. WRIGHT  
2004 "Peeling Back the Onion Competitive Advantage through People: Test of A Causal Model", Working Paper Series Cornell University: New York
- GUILFORD, J.  
1954 *Psychometrics Methods*. New York: McGraw Hill.
- GÜNAYDIN, S.C.  
2001 "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma" *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi,
- GWINNER, K. ve diğerleri,  
1988 "Relational Benefits In Service Industries. The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, Spring: 101-114
- HAGGER, M. ve Diğerleri  
2003 "Physical Self-Perceptions In Adolescence: Generalizability of A Hierarchical Multi-Dimensional Model Across Three Cultures", *Journal of Cross Cultural Psychology*, 34: 611-628
- HALL, D.T. SCHNEIDER B. ve H.T. NYGREN  
1970, "Personal Factors In Organizational Identification" *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- HARDIN, R.  
1998 *Trust*, New York: Russell Sage.
- HART, K. ve Diğerleri  
1986 "Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimensions", *Organization Development Journal*, 4, 2: 31-39.
- HASLAM, S.A POSTMES T. ve N. ELLEMERS  
2003, "More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible", *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- HASLAM, S.A. ve M.J PLATOW  
2001, "The Link Between Leadership And Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision Into Action", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1469-1479.
- HASLAM, S.A., EGGINS R.A. ve K.J REYNOLDS  
2003, "The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76:1.
- HATCH, M.J.  
1997, *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- HATCH, M. ve M. SCHULTZ  
2002, "The Dynamics Of Organizational Identity", *Human Relations*, 55:8, 989-1005.  
1997, "Relations Between Organizational Culture And Image", *European Journal of Marketing*, 31:5, 356-365.

- HAJATI, A.  
1996 *"An Analysis of Faculty Members' Opinions Toward Collective Bargaining In Higher Education"*, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas Southern University.
- HETTONEN, K. ve K.BLOMQVIST  
2005 "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication", *Strategic Change*, 14, 107-119.
- HILDEBRADT, L.  
1988 "Store Image and the Prediction of Performance on Retailing", *Journal of Business Research*, 17, 91-100.
- HOSMER, L.T.  
1995 "Trust: The Connecting Link Between Organization Theory Philosophical Ethics", *Academy Of Management Review*, 20:2,379-403
- HOVLAND, C. ve J. KELLEY  
1953 *Communication And Persuasion*. New Haven: Yale University Pres
- HUEMER, L.  
2004 "Balancing between Stability and Variety: Identity and Trust Trade-offs in Networks", *Industrial Marketing Management*, 33, 251-259.
- HUFF, L. ve L. KELLEY  
2003 "Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", *Organization Science*, Vol 14:1.
- HUMPHREYS, M. ve A.D. BROWN  
2002 "Narratives Of Organizational Identity And Identification: A Case Study Of Hegemony And Resistance", *Organization Studies*, 23:3, 421-447.
- HUNT, D. ve S. VITELL  
1986 "A General Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, 6, Spring: 5-16
- İNAN, E.A.  
2005 "Türk Bankacılık Sisteminde Şube, Kredi, ve Mevduatın Coğrafi Dağılımı", *Bankacılar Dergisi*, 54.
- IVERSON, R., C. MCLEOD ve P. ERWIN  
1996 "The Role of Employee Commitment and Trust In Service Relationship", *Marketing Intelligence*, 14, 3: 36-44
- JACKSON, J.W.  
2002 "Intergroup Attitudes As A Function Of Different Dimensions Of Group Identification And Perceived Intergroup Conflict" *Self And Identity*, 1, 11-34.
- JAMES, W.  
1918, *The Principles of Psychology*, New York, NY: Holt.
- JONES, G.R. ve J. M GEORGE

- 1998, "The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork", *Academy of Management Review*, 23:3.
- JÖRESKOG, K.G. ve D. SÖRBOM  
1993 LISREL : User's refernce Guide, Chicago: Scientific International Software.
- KAMER, M.  
2001 "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi,.
- KELMAN, H.C.  
1961 "Process of Opinion Change", *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- KELLEY S. ve M. DAVIS  
1994 "Antecedents to Customer Expectations For Service Recovery", *Journal of Academy of Marketing Science*, 22, Winter: 52-61
- KUHN T ve N.NELSON  
2002 "Reengineering Identity: A Case Atudy of Multiplicity and Duality in Organizational Identification", *Management Communication Quarterly*, 16:1, 5-38.
- KEITH, N., V. HODAPP ve K. SCHERMELLEHENGEL  
2003 "Cross Sectional and Longitudinal Confirmatory Factor Models For the German Test Anxiety Inventory : A Construct Validation", *Anxiety, Stress and Coping*, 16, 3: 251-270
- KİTAPÇI, H. ÇAKAR N.G. ve B. SEZEN  
2005 " The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, 3.
- KORCZYNSKI, M.  
2003 Güvenin Ekonomi Politiği, Ferda Erdem (Ed), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara
- KRAMER, R.M., BREWER M.B. ve B. HANNA  
1996, Collective Trust and Collective Action in Organizations: The Decision to Trust As a Social Decision. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, sage Publications, London
- KRAMER, R.M. ve T.R.TYLER  
1996 *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA:SAGE.
- KRAMER, R.M.  
1993 Cooperation and organizational identification. J.K. Murnighan (Ed). *Social Psychology in Organizations*:144-1-269. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KREINER G.E. ve B.E. ASHFORTH  
2004 "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25:1.
- KWANT, R.

- 1965 *Phenomenology of Social Existence*. Pittsburg: Duquene University Press
- LARSON G.S. ve G.L. PEPPER  
2003 "Strategies for Managing Multiple Organizational Identifications", *Management Communication Quarterly*, 16:4, 528-557.
- LASHINGER,K.S.H ve J. FINEGAN  
2005 "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", *Nursing Economics*,23:1.
- LEE, H.  
2004 "The Role Of Competence Based Trust And Organizational Identification In Continuous Improvement", *Journal Of Managerial Psychology*, 19:6, 623-639.
- LEE, S.M.  
1971 "An Empirical Analysis of organizational identification", *Academy of Management Journal*, 14:2, 213-226.
- LEISEN, B. ve M. HYMAN  
2004 "Antecedents and Consequences of Trust in a Service Provider the Case of Primary Care physicians", *Journal of Business Ethics*, 57: 990-999
- LEWICKI,R.J. ve B.B. BUNKER  
1996, Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London
- LEWIS, J.D. ve A. WEIGERT  
1985 "Trust as A Social Reality", *Social Forces*, Vol 63.
- LIMERICK, D. ve E. B. CUNNINGTON  
1993 *Managing the New Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.
- LIPONNEN J. HELKAMA K., OLKKONEN M.E. ve diğerleri  
2005 "Predicting The Different Profiles Of Organizational Identification: A Case Of Shipyard Subcontractors", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 78, 97-112.
- MAEL ,F. ve L.E. TETRICK  
1992, "Identifying Organizational Identification", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- MAEL, F. ve B. ASHFORTH  
1992, "Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification", *Journal Of Organizational Behavior* Vol 13;103-123.  
1995, "Loyal from day one: Biodata organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- MAUEL, B. ve G. ANIL  
1999. Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics. *Public Administration Quarterly*, 2: 177-204.
- MAYER, R., DAVIS J.H.ve F.D SCHOORMAN

- 1995, "Integration Model Of Organizational Trust", *Academy Of Management Review*, Vol 20:3.
- MCALLISTER, D.  
1995 "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", *Academy Of Management Journal*, 38:1, 24-59
- MCBAIN, R.  
2003 "Organizational Identity", *Manager Update*, 14:4, 25-35.
- MCCAULEY, D.P. ve K.W. KUHNERT  
1992 "A Theoretical Review And Empirical Investigation Of Employee Trust In Management", *Public Administration Quarterly*, Summer, 265-284
- MCKNIGHT, D.H. CUMMINGS L.L. ve N.L. CHERNAY  
1995 "Trust Formation in New Organizational Relationships" Information and Decision Sciences Workshop, Working paper, University of Minnesota.
- MEEKER, B.F.  
1983, "Cooperative Orientation, Trust And Reciprocity", *Human Relations*, 37, 225-243.
- MILLER, V.D. ALLEN M. M.K. CASEY ve diğerleri,  
2000 "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire" *Management Communication Quarterly*, 13:4, 626-658.
- MILLS, M., BETTIS P. MILLER J.W. ve diğerleri.  
2005, "Experiences Of Academic Unit Reorganization: Organizational Identity And Identification In Organizational Change", *Review of Higher Education*, 28:4, 597-619.
- MISHRA, A.K.  
1996, Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust, Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, sage Publications, London
- MISHRA, J. ve M.A. MORRISEY  
1990, "Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, Washington: Winter, Vol 19:4.
- MOORMAN, C., R. DESHAPANDE ve G. ZALTMAN  
1992 "Factors Affecting Trust In Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57, 1: 81-101.
- MORGAN, R. ve S. HUNT  
1994 "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, July: 20-38
- NEVEU, V.  
2000, Organizational Trust: Definition and Measurement", [www.agrh.org/english/neveu.uk](http://www.agrh.org/english/neveu.uk)
- NUNALLY, J.  
1978 *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- O'BRIEN, A., HASLAM S.A., JETTEN J. ve diğerleri

- 2003 "Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need for ASPIRe", *Career Development International*, 9:1, 28-44.
- O'REILLY, C. ve J. CHATMAN  
1986 "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- OAKES, P.J  
1987, The Salience of social categories. J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher ve M.S. Wetherel (Eds), *Rediscovering The Social Group* (pp.117-141). Oxford:Blackwell.
- OKAY, A.  
1999, *Kurum Kimliği*, Gazi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi,2,
- OLINS, W.  
1978, *The Corporate Personality: Making Strategy Visible through Design*, London: Design Council  
1989, *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London.
- OVAICE, G.  
2001 "The Relationship Of Individualism And Collectivism to Perception Of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm", University Of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation.
- OZAG, D.  
2001 "A Mixed Methodology Study Of Relationship Between Merger Supervisors' Trust, Hope And Organizational Commitment", *The Graduate School Of Education And Human Development Of George Washington University*, Doctoral Dissertation
- PARASURAMAN A ZEITHALM V ve L.BERRY  
1988 "Serqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality" *Journal of Retailing*, 64:1, 12-37.
- PATCHEN, M.  
1970 *Participation, Achievement and Involvement on the Job*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- PFEFFER, J. ve G.R. SALANCIK  
1978 *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- PHINNEY, J.S.  
1991 "Ethnic Identity and Self-esteem: A Review and Investigation", *Hispanic Journal of Behavioral Science*, 13, 193-208.
- PRATT, M.G.  
1998 "To be or not to be": Centarl Question in Organizational Identification" D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*( 171-208). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.  
2000 " The Good and the Bad, and the Ambivalent": Managing Identification among Amway Distributors", *Administrative Science Quarterly*, 45:3, 456-493.

- 2003 "Disentangling Collective Identity" Research in managing Groups and Teams, 5, Polzer E: Neale M. (Eds), JAI press, Stamford, CT.
- PRATT, M.G. ve A. RAFAELI  
1997 "Organizational Dress As a Symbol of Multilayered Social Identities", *Academy of Management Journal*, 25:1, 18-42.
- PRATT, M.G. ve P.O. FOREMAN  
2000 "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities" *Academy of Management Review*, 25:1, 18-42.
- RAO, C. ve A. SINGHAPAKDI  
1997 "Marketing Ethics: A Comparaison Between Services and Other Marketing Professionals", *Journal of Services Marketing*, 11, 6: 409-426
- RASTER, G  
2001 "Trust at Text Value, Dividing 1 Million Euro and How Influenced Trust between Members in a Virtual Research Team", EIASM Workshop on "Trust Within and Between Organizations", Vrije Universiteit, Amsterdam, 29-30 November.
- RAVASI, D. ve J. VAN REKOM  
2003 "Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory", *Corporate Reputation Review*, 6:2, 118-132.
- REGER, R.K. MULLANE J.V. GUSTAFSON L.T. ve diğerleri  
1994, "Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets" *Academy Of Management Executive*, 8, 31-46.
- REMPEL, J. ve J. HOLMES  
1986 "How Do I Trust Thee?", *Psychology Today*, 28-34.
- RIKETTA, M.  
2003, "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal Of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- RINDOVA, V.P. ve C.J. FOMBRUN  
1998, The Eyel of Beholder: The Role of Corporate Reputation in defining Organizational Identity" D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*( 56-59). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ROBBINS, ve Decenzo,  
2001, *Fundamentals Of Management*; Essential Concepts And Applications, Prentice Hall, New Jersey.
- ROTTER, J.B.  
1967, " A New Scale Of Measurement Of Interpersonal Trust", *Journal Of Personality*, 35, 651-665.
- ROUSSEAU, D.M, SITKIN, S.B., BURT, ve diğerleri  
1998. "Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust". *Academy of Management Review*, 23: 393-405.
- RUSSO T.C.  
1998 "Organizational and professional Identification: A Case of Newspaper Journalist", *Management Communication Quarterly*, 12:1, 72-111.
- SARGEANT, A. ve S. LEE

- 2004 "Trust and Relationship Commitment In The United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behavior", *Psychology Marketing*, 21, 8: 613-535.
- SARGUT, S.  
2001, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Imge Yayınevi, Ankara.  
2003 Kurumsal Alandaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında Ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. F. Erdem (Der.), *Sosyal Bilimlerde Güven*: 89-124. Ankara: Vadi Yayınları.
- SARROS, J.C. TANEWSKI J.A. WINTER R.P. ve diğerleri  
2002 "Work Alienation and Organizational Leadership" *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- SASS J.S. ve J.D.CANARY  
1991 "Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence", *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275-293.
- SCHOORMAN, D. L. DONALDSON, ve J. DAVIS  
1997, "Towards Stewardship Theory", *Academy of Management Review*, 22:1, p.21.
- SCOTT C. R.  
1997 "Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization", *Management Communication Quarterly*, 10:4, 491-522.
- SCOTT, S.G. ve V.R. LANE  
2000 "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, 25 :1 ,43-62.
- SCOTT, C R. CORMAN S.R. ve G. CHENEY  
1998 "Development of Strucurational Model of Identification in the Organization" *Communication Theory*, 8:3, 298-336.
- SELZNICK, P.  
1957, *Leadership in Administration*, University of California Press: Berkeley: LA.
- SETHI, R. ve L. COMPEAU  
2002, "Social Construction, Organizational Identity, and Market Orientation of the Firm", *American Marketing Association Preceding*,
- SHAMIR, B.  
1990 "Calculations, values and Identities: The Sources of Collectivist Work Motivation", *Human Relations*, 43, 313-332.
- SHAMIR, B ve LAPIDOT Y  
2003 "Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations", *Organization Studies*, 24:3 463-491
- SHAPPIRO, D.L, SHEPPARD D. ve H. CHERASKIN  
1992 Business On A Handshake, *Negotiation Journal*, 8:4, 365-377.
- SHAW, R.B.  
1997 *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco
- SHEMWELL D. CRONIN, J., ve W. BULLARD

- 1994 "Relational Exchange In Services, *International Journal Of Service Industry Management*, 5, 3: 57-68.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS K. ve G. WINOGRAD  
2000 "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, Vol 18:4.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS K. ve R. CESAIRA  
2000 "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", *Communication World*, Aug/Sep, 17:6
- SIMON, B. ve R.J. BROWN  
1987 "Perceived Intragroup Homogeneity in Minority-majority Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 703-711.
- SILINCE J. ve P. JARZABKOWSKI  
2004 "From Organizational Identity to Strategic Action: A Process of Rhetoric nad Rationality", *Aston Business School Research Paper*.
- SITKIN, S. ve N. ROTH  
1993 "Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies For Trust/Distrust", *Organization Science*, 4: 367-92.
- SMITDHS, A. PRYUN, A. ve C.B.M. VAN RIEL,  
2001, "The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 44:5, 1051-1062.
- STRICKLAND, L.H.  
1958, "Surveillance and Trust", *Journal of Personality*, 26, 200-215.
- STRYKER S. ve R.T. SERPE  
1982 Commitment, Identity, salience and Role Behavior. W. Ickhes ve E.S. Knowles (Eds) *Personality, Role and Social Behavior*, New York: Springer-Verlang, 199-218.
- STONER, C.R. ve R.I. HARTMAN  
2000 "Team Building: Answering Tough Questions", *Research Technology Management*, 34:4, 12-18.
- SÜMER, N.  
2000 "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar" *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- SWAN, J. E., ve I. F. TRAVICK  
1987 "Building Customer Trust In The Industrial Salesperson: Process And Outcomes", *Advances in Business Marketing*, 2: 81-113.
- SWAN, W., J. E. TRAWICK ve I. SILVA  
1985 "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust", *Industrial Marketing Management*, 14: 203-11.
- TABACHNICK, B. G. ve L. S. FIDELL  
2001 *Using multivariate statistics* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- TAJFEL, H.  
1978 *Differentiation between Social Groups. Study In Social Psychology Of Intergroup Relations*. London: Academic Press.  
1982 "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- TAJFEL, H. ve J.C. TURNER

- 1985 The Social Identity Theory Of Intergroup Behavior. In S.Worchel ve W.G. Austin (Eds.), *The Psychology of Intergroup Relations*, Vol 2, 7-24, Chicago: Nelson Hall.
- TAN, H ve C.S. TAN  
2000 "Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization", *Genetic, Social And General Psychology Monographs*, 126:2,241-260
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ  
2005 "Türkiye'de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi", 3 aylık raporu, Mart, 2005.  
2005 "Türkiye'de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi", 3 aylık raporu, Eylül, 2005.
- TOMPKINS, P.K. ve G. CHENEY  
1983 Account Analysis of Organization: Decision Making and Identification. L.L. Putnam ve M.E. Pacanowski (Eds). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*, Beverly Hills, CA:Sage, 123-146.  
1985 Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. R.D. McPhee ve P.K. Tompkins (eds). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hills, CA:Sage, 179-210.
- TYLER, T.R. ve P. DEGOY  
1996 Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, sage Publications, London
- ÜNER, M. ve S.ALKIBAY  
2001 "Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik bir Çalışma", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 79-110.
- VAN DICK, R. WAGNER U.STELLMACHER J. ve diğerleri  
2004, "The Utility Of A Broader Conceptualization Organizational Identification: Which Aspect Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77:171-191.
- VAN DICK, R. WAGNER U.STELLMACHER J. ve diğerleri  
2005, "Category Salience and organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78:273-285.
- VAN DICK, R.  
2001, "Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology", *International Journal of Management Reviews*, 3, 265-283.
- VAN KNIPPENBERG, D. ve E.C.M. VAN SCHIE  
2000 "Foci correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- VAVRA, T.  
1999 "Müşteri Tatmini Ölçülerinizi Geliştirmenin Yolları", İstanbul Kalder Yayınları
- WHETTEN, D. LEWIS D ve L.MISCHEL

- 1992 "Towards an Integrated Model of Organizational Identity And Member Commitment", Paper Presented At The *Academy of Management Annual Meeting*, Las Vegas.
- WHETTEN, D.  
 1998 Preface: Whay Organizational Identity, and Whay Conversation?" D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- WHETTEN, D ve P.C. GODFREY  
 1998 (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- WHITENER, E.M. BRODT S, M.A KORSGAARD. ve diğerleri  
 1998 "Managers As Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior", *Academy of Management Journal*, 23:3, 513-530.
- WIESENFELD, B.M. RAGHURAM S ve R. GARUD  
 1998 "Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization" *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3:4.
- WILLIAMSON, O. E.  
 1981. "The Economics of Organizations: The Transaction Cost" Approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.  
 1993. "Calculativeness, Trust, And Economic Organization". *Journal of Law and Economics*, 36: 453-486.
- WORCHEL, P.  
 1979 Trust and Distrust. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), *The Social Psychology and Intergroup Relations*, Belmont, CA:Wadsworth.
- YAMAGISHI, T  
 1988 "The Provision of Sanctioning System In The United States And Japan", *Social Psychology Quarterly*, 51, 32-42.
- ZAHEER A. MCEVILY B., ve V. PERRONE  
 1998 "Does Trust Matter? Exploring Effects of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance", *Organization Science*, 9:2,123-142.
- ZAND, D.E  
 1972 "Trust and Managerial Problem Solving". *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.

## EK 1: Çalışmada Kullanılan Ölçek

**AMAÇ;** Bankacılık Sektöründe Çalışanların, Hizmet Verdikleri Örgütlere Yönelik Algılamalarını Tespit Etmek

**NOT;**Bu Çalışmadan Elde Edilecek Bilgiler Bilimsel Bir Araştırmada Kullanılacaktır. Tamamen Gizlidir. Bankacılık Sektörü ile ilgili Genel Bir Değerlendirme Yapılacaktır. Çalışmada Bankaların İsimlerinden Söz Edilmeyecektir. Katkılarınız İçin Teşekkür Ederim

### İPEK TÜZÜN

1. Cinsiyetiniz ☐kadın ☐erkek
2. Yaşınız.....
3. Medeni durumunuz ☐bekar ☐evli
4. Eğitim durumunuz; ☐ilköğretim ☐lise ☐ üniversite ☐yüksek lisans ☐doktora
5. Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz?.....
6. Statünüz; ☐müdür ☐müdür yrd ☐uzman ☐ uzman yrd ☐şef ☐memur diğer.....
7. Toplam iş tecrübeniz.....

1 KESİNLİKLE KATILMIYORUM 7  
KESİNLİKLE KATILIYORUM

|                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Başka biri çalıştığım bankayı eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.Diğer insanların çalıştığım banka hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10.Çalıştığım banka hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11.Çalıştığım bankanın başarısı benim başarımdır                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12.Başka biri çalıştığım bankayı övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.Medyada çalıştığım bankayla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Çalıştığım bankadaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.Çalıştığım bankadaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.Çalıştığım banka itimat edilir bir kurumdur                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17.Çalıştığım bankadaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 18.Çalıştığım bankanın çalışanlar üzerinde hakimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19.Çalıştığım bankanın problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20.Çalıştığım bankanın çalışanlarıyla adilce müzakere ettiği fikrindeyim                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21.Çalıştığım bankanın vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22.Çalıştığım banka çalışanlarını yanlış yönlendirmez                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23.Çalıştığım bankanın taahhütlerinden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24.Çalıştığım bankanın çalışanıyla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25.Çalıştığım bankanın kişilerin zayıflıklarından avantaj sağladığını hissediyorum              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26.Çalıştığım banka karlılıkla ilgilenir                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27.Çalıştığım banka iyi yönetilir                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28.Çalıştığım banka çalışanını yetkilendirir                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. çalıştığım banka sektörde iyi bir üne sahiptir                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Çalıştığım banka çalışanlarına duyarlıdır                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Çalıştığım banka kararlıdır                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Çalıştığım banka finansal sorumluğa sahiptir                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Çalıştığım banka çalışanlarıyla işbirliği içindedir                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Çalıştığım banka girişkendir                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. Çalıştığım banka çalışanlarına bağlıdır                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. Çalıştığım banka diğer bankalarla karşılaştırıldığında başarılıdır                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. Çalıştığım banka teknolojiyi takip eder                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. Çalıştığım banka rekabetçidir                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. Çalıştığım banka kaliteye önem verir                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. Çalıştığım banka şefkatlidir                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. Çalıştığım banka uzmanlığa önem verir                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. Çalıştığım banka çalışanına özerklik tanır                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. Çalıştığım banka toplumda iyi bir üne sahiptir                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44. Çalıştığım banka sosyal sorumluluğa sahiptir                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45. Çalıştığım banka çalışan gelişimine odaklanır                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46. Çalıştığım banka risk almaya teşvik eder                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 47. Çalıştığım bankanın yönetime kolaylıkla ulaşılabilir                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 48. Çalıştığım bankanın çalışanları yeterli ve ehil insanlardır.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## EK 2: LISREL, YEM, DFA VE MODEL UYUM İNDEKSLERİ

YEM gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik denenceleri sınamaya yarayan kapsamlı bir istatistik yöntemidir. YEM geleneksel yöntemlere göre daha dakik ve basittir. YEM geleneksel açıklayıcı faktör analizinin tersine, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) faktör ağırlıkları ve bunlara ilişkin parametrelerin yanı sıra faktörlerin ve sınanan modelin genel kalitesine ilişkin bilgiler verir. Tek bir analizle hem yordamaya ilişkin, hem de yordamada kullanılan değerleri elde etmek için kullanılan ölçüm araçlarının psikometrik kalitesine ilişkin bilgileri aynı anda sunmaktadır. Ayrıca, geleneksel yöntemler karmaşık ilişki örüntüsüne sahip olan ve çok sayıda aracı (mediator) ve biçimlendirici (moderator) değişken içeren modelleri sınamada yetersiz kalmakta, geleneksel yöntemlerle bir modelin çok sayıda istatistiksel aşama ve eşitlikle sınanma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Oysa, YEM bu tür karmaşık modelleri genellikle tek bir işlemle yapabilmekte ve model parametrelerinin her birine ilişkin anlamlılık ve karşılaştırma istatistikleri bu analizlerden elde edilebilmektedir. LISREL'in bir diğer önemli avantajı ise, kuramsal modelin sınanması ve denencelerin test edilmesi sırasında birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla veriyi en iyi tanımlayan modelin saptanmasının mümkün olmasıdır (Sümer, 2000).

YEM'in en önemli üstünlüğü ise görece ölçüm hatalarından arınmış olan gizil (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri hesaplama ve yordama kalitesine sahip olmasıdır. Gizil değişkenler YEM'in en önemli kavramlarından biridir (Sümer, 2000).

YEM'i kullanarak model sınama, sırasıyla model betimleme, parametreleri tanımlama, bunları hesaplama, modelin eldeki veriyle uyumunu sınama ve son olarak gerektiğinde modifikasyonları yapma şeklinde beş aşamalı bir süreçtir. Bu süreç her zaman bir modelin betimlemesi ile başlar. YEM genellikle bir kuram temelinde üretilmiş denencelere göre değişkenler

arasındaki ilişkilerin betimlendiği modellerin sınanmasında kullanılmaktadır. Değişkenler gizil değişkenler ve gözlenen değişkenlerden oluşur. Gözlenen değişkenler YEM dilinde göstergeler (indicators) olarak ifade edilir ve araştırmacının doğrudan ölçtüğü ya da gözlediği değişkenleri ifade ederler. Bir gizil değişken en az iki değişken tarafından tanımlanır. YEM’de betimleme, gizil değişkenler arasındaki ya da bir gizil değişkenin göstergesi olmayan gözlenen değişkenler arasındaki ilişki ya da ilişkinin açıklanması anlamına gelir. YEM analizi, kendi içinde iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, betimleyici faktör analizinden farklı olarak, hangi ölçülen değişkenlerin hangi gizil değişkenler altında toplandığının doğrulanmasıdır. Bu aşama, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olarak bilinmektedir. DFA sayesinde ölçülen değişkenlerin ölçtükleri gizil yapılara ne derece uydukları sınanmaktadır. Böylece, araştırmada ölçülen değişkenler gizil değişkenlerin göstergeleri olarak ele alınırlar. Bu işlemde sınanan modele ölçüm modeli adı verilir. (Sümer, 2000).

Literatürde modelin kabul edilmesi için üç grup indeksten bahsedilmektedir. Bunlar; mutlak uyum (Absolute Fit), artmalı uyum (Incremental Fit) ve basitlik uyumdur (parsimonary fit) (Keith ve diğerleri, 2003; Hagger ve diğerleri, 2003; Farrell ve Kotrlik, 2003). Modelin yollarının anlamlı olması için temel gereklilik T değerleri için  $t > 1.96$  ile  $t < -1.96$  ve  $p < .05$ ’in sağlanmasıdır. RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü-Root Mean Squared Error Of Approximation) popülasyondaki yaklaşık hatayı göz önüne alır ve şu soruyu sorar: “model bilinmeyen ama optimal olarak seçilmiş parametre değerleri ile popülasyonun kovaryans matrisi uyum sağlar mı? RMSEA en çok bilgi veren uyum indeksi olarak kabul edilir .05 altındaki değerler iyi bir uyum gösterir. CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi-Comparative Fit Index) örneklem büyüklüğünü göz önüne almaktadır. .95’in üzerindeki değerler iyi uyuma sahip modeli gösterir. CFI bağımsızlık modelinin ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen YEM modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır (Guthrie ve diğerleri, 2004). Ki kare iki değişken arasındaki (teorik olan beklenen değerler ile ampirik data) bağımsızlık derecesini hesaplar. Ki

kare için p değerinin  $<.05$  olması teorik olarak modelin dataya fit edip etmesinde etkilidir. İki kovaryans arasındaki uyum değerinin kullanılan örneklemden denek sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilir. Elde edilen sonuç ki kare dağılımı olarak hesaplanır. Geleneksel anlamlılık testinin aksine ki kare testinde anlamsız bir p değeri elde edilmek istenir. Ancak bu ölçüm örneklem büyüklüğünden ve normallikten uzaklaşma durumundan ciddi biçimde etkilenir. Bu durum iyi uyuma sahip bir modelin reddedilmesine sebep olabilir. Bu yüzden, ki kare /bağımsızlık derecesi rasyosunun (normed ki kare) kullanılması önerilebilir. Bu rasyonun ikiden küçük olması beklenir. GFI (İyilik Uyum İndeksi) uygunluğun örneklem genişliğinden bağımsız olarak değerlendirilmesi için geliştirilmiştir. Modelin örneklemden kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak kabul edilir. Bu nedenle regresyondaki R kareye benzer. AGFI örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş olan bir GFI değeridir. GFI ve AGFI'nin .90'ın üzerinde bir değer alması beklenir. NNFI (Non-Normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) önerilen modelle söz konusu modeli karşılaştırır (Farrell ve Kotrlık, 2003), .90'dan büyük bir değer alması beklenir. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) CFI'ya alternatif olarak geliştirilmiştir. Özünde CFI'ye benzemesine rağmen ki kare dağılımının gerektirdiği sayılara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapar. NNFI ise model karmaşıklığını göz önüne alarak bir değer verir. Bunu da karşılaştırdığı modellerin bağımsızlık derecelerini hesaba katarak yapar.

## ÖZET

Çalışmanın temel amacı; çalışanların algıladıkları örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel kimlik algılamasının, örgütsel güven aracılığıyla örgütsel özdeşleşmeye yol açtığını öneren bir model önerisi sunmaktır. Ayrıca çalışanların örgütsel güven, kimlik ve özdeşleşme algılamaları üzerinde demografik etkenlerin etkisinin belirlenmesi araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren kamu ve özel sermayeli ticari bankalar oluşturmaktadır. Çalışma için kullanılabilir anket sayısı ise 545'tir. Çalışmanın sonucunda, algılanan örgütsel kimliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmazken, örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur. Bulgular doğrultusunda, önerilen aracı model desteklenmiştir. Çalışmada bağımlı değişkenler olan algılanan örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven kriterlerinin tümünde banka türüne göre farklılık bulunmaktadır. Üç bağımlı değişken için demografik özellikler farklılık göstermektedir. Örgütsel güven bilişsel ve duygusal olarak iki boyutta incelenmiştir. Bilişsel örgütsel güven cinsiyet, yaş, toplam iş tecrübesi ve statüye göre farklılaşmazken, eğitim ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Duygusal örgütsel güven yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve statüye göre farklılık göstermemektedir. Algılanan örgütsel kimlik cinsiyet, yaş, toplam iş tecrübesi çalışma süresine göre farklılık göstermezken, eğitim ve statüye göre farklılık göstermemektedir. Örgütsel özdeşleşme cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve statüye göre farklılaşmamakta, toplam iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler;** güven, örgütsel güven, örgütsel kimlik, algılanan örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme

## **ABSTRACT**

The main aim of this research is to determine the relationship among organizational trust, perceived organizational identity and organizational identification, and offer a theoretical model, which indicates that perceived organizational identity influences organizational identification by the organizational trust as a mediator. Furthermore, determination of influences on demographic variables on perceived organizational trust, organizational identity and organizational identification considered as other aims of this research. The target audience of this research is public and private commercial bank employees in Ankara. 545 usable surveys have been gathered for this study. At the end of this research, it is considered that the direct effect of perceived organizational identity on organizational identification is not significant. However, perceived organizational identity through the perceived organizational trust has a significant effect on identification. The empirical evidence has supported proposed mediator model. Dependent variables of this research have been differentiated according to the bank type (public or private). Demographic variables indicate that, cognitive organizational trust depends on education and tenure, but not on gender, age, job status, and job experience. Affective organizational trust do not depends on gender, age, job status, job experience education and tenure. Perceived organizational identity depends on education and job status, but not on gender, age, job experience and tenure. Organizational identification depends on job experience but not on education, job status, gender, age, and tenure.

**Key words;** trust, organizational trust, organizational identity, perceived organizational identity, organizational identification.