

Received-Makale Geliş Tarihi 24.05.2025
Published-Yayınlanma Tarihi 31.07.2025
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 12 (121),1530-1549

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.15846275

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>
İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Pınar Şerali

<https://orcid.org/0009-0003-9056-4669>
İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul/TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Prof. Dr. Erginbay Uğurlu

<https://orcid.org/0000-0002-1297-1993>
İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Örgütsel Güvenin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinde Demokratik Liderliğin Aracı Rolü

The Mediating Role Of Democratic Leadership in The Effect Of Organizational Trust On Employees' Organizational Commitment

ÖZET

Bu çalışmada örgütler için önemli olan örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve demokratik liderlik konuları ele alınmıştır. Örgütsel güven, çalışan kişilerin örgüte yönelik aidiyet ve sadakat duygusunu güçlendiren en önemli faktördür. Demokratik liderlik çalışan katılımını destekleyerek örgüt içindeki adalet, şeffaflık ve güven ortamını pekiştirir. Bu süreçte demokratik liderliğin güven ortamını köprü işlevi görerek güvenin bağlılığa dönüştürmede aracı ve kolaylaştırıcı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ve demokratik liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları bu süreçte akademik literatüre yeni bir katkı sunmanın yanı sıra yöneticiler ve insan kaynakları profesyonellerine çalışan bağlılığını güçlendirmeye artırmaya yönelik pratik ve uygulanabilir stratejiler ve öneriler geliştirilmesine olanak tanıyacaktır.

Araştırma, nicel yöntemlerle ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri bu bağlamda 5 ayrı özel şirketin toplamda 306 çalışanlarından oluşan örneklemden anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınırlanmıştır. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığa etkisinde demokratik liderliğin aracı rolünü ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Demokratik Liderlik.

ABSTRACT

This study addresses the issues of organizational trust, organizational commitment and democratic leadership, which are important for organizations. Organizational trust is the most important factor that strengthens the sense of belonging and loyalty of employees towards the organization. Democratic leadership reinforces the environment of justice, transparency and trust within the organization by supporting employee participation. In this process, it is revealed that democratic leadership acts as a bridge to the environment of trust and plays a mediating and facilitating role in transforming trust into commitment. It was also investigated whether employees' perceptions of organizational trust, organizational commitment and democratic leadership differ according to their demographic characteristics. The findings of the research will not only make a new contribution to the academic literature in this process, but will also allow managers and human resources professionals to develop practical and applicable strategies and suggestions to strengthen and increase employee commitment. The research was conducted using quantitative methods and the relational screening model. In this context, the data of the research were collected from a sample of 306 employees in 5 separate private companies through a survey technique. All data obtained were analyzed in the SPSS 22.0 package program. The data's compliance with normal distribution was tested with the skewness-kurtosis coefficient. T test and ANOVA were used to compare means, and the Pearson Correlation test was used to examine the relationship between variables. The purpose of this study is to reveal the mediating role of democratic leadership in the effect of organizational trust on organizational commitment.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Commitment, Democratic Leadership.

1.GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişim, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve rekabetin artması, işletmelerin sadece fiziksel ve finansal kaynaklara değil, aynı zamanda insan kaynağına yönelik stratejik yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri, iş ortamına dair algıları, yöneticilerine duydukları güven ve örgüte olan bağlılık düzeyleri, örgütlerin rekabet gücünü artırmada kilit faktörler olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal hedeflere ulaşma ve sürdürülebilir başarıyı sağlama noktasında, çalışanların örgütle kurdukları duygusal ve bilişsel bağ büyük önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, özellikle örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel davranış literatüründe uzun yıllardır araştırılan ve birbiriyle yakından ilişkili olan iki temel yapı olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel güven, çalışanların yönetime, çalışma arkadaşlarına ve genel olarak örgüt yapısına karşı olumlu beklentiler taşıması ve iş ortamının adil, tutarlı, açık ve destekleyici olduğuna inanması anlamına gelmektedir. Bu tür bir güven ortamı hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği doğrudan etkilemekte, çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve iş birliğini teşvik etmektedir.

Öte yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgütte kalma isteği ve örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesiyle tanımlanan çok boyutlu bir kavramdır.

Özellikle demokratik liderlik, örgütsel güven ve bağlılık arasındaki etkileşimi açıklamada önemli bir rol oynayabilecek liderlik tarzlarından biridir. Demokratik liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden, fikirlerine değer veren, şeffaflık ve adaleti ön planda tutan bir liderlik anlayışını temsil etmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte yönelik olumlu algılar geliştirmesine, güven duygusunun pekişmesine ve örgüte daha yüksek düzeyde bağlanmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, demokratik liderliğin hem örgütsel güveni artırıcı bir unsur olarak hem de örgütsel bağlılığı güçlendiren bir etken olarak işlev gördüğü söylenebilir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güven Kavramı ve Tanımı

Bireyin ileri de var olacak olayların karşısın da yansımaların da belirli olmadığı durumlarda bile sonuçlarının negatif olması halin de iyi niyet içerisin de olmasıdır. Doğruluk, dürüstlük, tutarlılık ve güvenilirlik inancı olarak da tanımlanır. Çok yönlü bir kavram olup, bilginin doğru biçimde iletilmesi, sorunların çözülmesi gibi pek çok duruma etki etmektedir. Karşılıklı iki insan arasında geçen diyalogun eksi yönde değil de pozitif yönde olmasıdır.

Güven, soyut bir kavram olmakla birlikte, bireylerin yaşamında merkezi bir rol oynayan temel psikososyal olgulardan biridir. Doğumdan ölüme kadar bireyin tüm yaşam döngüsünde deneyimlediği, hissettiği ve ihtiyaç duyduğu güven duygusu; kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi açısından vazgeçilmez bir gereksinimdir. Ölçülebilirliği sınırlı olsa da güven, bireylerin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde etkileşimlerini düzenleyen ve sosyal yapının istikrarını sağlayan kritik bir dinamik olarak değerlendirilmektedir (Çınar,2019:44). Güven, bireyler ve gruplar arasında kolektif bir aidiyet duygusu oluşturarak pozitif sosyal etkileşimleri teşvik eden ve motivasyonu artıran güçlü bir psikolojik unsur olarak değerlendirilmektedir (Dyne vd., 1994:783).

2.2. Güvenin Temelleri

Güven olgusuna ilişkin literatür incelendiğinde, farklı araştırmalarda güvenin temel bileşenlerinin ikili ya da üçlü yapılar şeklinde ele alındığı görülmektedir. Lewis ve Weigert güvenin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel üzerine inşa edildiğini ileri sürmektedir (Lewis ve Wigert 1985:967). Buna göre güvenin temeli, bilişsel, duygusal ve davranışsal temellerine dayanmaktadır.

2.3. Güvenin Önemi

Çalışma yaşamımız da birçok kavram önemlidir ancak şüphesiz en önemlisi güvendir. Beşerî ilişkilerin temeli güvene dayalıdır. Güven sosyal değişim kuralı olarak adlandırılmaktadır. Örgütteki verimliliğin artması sosyo- psikolojik açıdan da güvenin etkisindedir. Genel olarak bakıldığında ise bireysel sağlık ve mutluluktur.

Güven hem bireyler arası ilişkilerde hem de kurumlar ve toplumlar düzeyinde sosyal yaşamın temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilir. Akademik literatürde güven, birçok disiplinde farklı bakış açılarıyla ele alınmakta ve bu yönüyle disiplinler arası bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Reyhanoğlu,2006:26).

Dolayısıyla, güven hem bireyler arası etkileşimlerde hem de kurumlar ve toplumlar düzeyinde sosyal yapının sağlamlığını belirleyen temel bir değer olarak önemini korumaktadır.

Güvenin önemi aşağıda açıklanmıştır:

2.3.1. İnsan İlişkileri Açısından Güvenin Önemi

Günümüz toplumlarında, artan belirsizlikler ve karmaşıklaşan sosyal yapılar nedeniyle düzenli şekilde ilerlenmemektedir. Bu düzensizliğin ön planda olması sebebiyle de güvene daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Güven duygusu bir denge unsuru açısından da toplumda önem taşımaktadır. İnsan ilişkilerinin tüm düzeylerinde başarı için gerekli ve etkin olan değişken anahtardır. Örneğin; ilaçlarımızı üretenlere, gıdalarımızı işleyenlere bizi koruyan güvenliğimizi sağlayan devletimize güvenmek durumundayız. İnsan ilişkilerinde başarıyı getiren önemli unsur güvenidir. Sağlıklı sürdürülebilir iletişimin temelidir. Bu yüzden güveni inşa etmek, korumak ve onarmak, tüm ilişkilerde öncelikli olması gerekmektedir.

Güvenilir olmak, güven duymak ve güven ortamı oluşturmak; kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre anlam kazanan, karşılıklı anlayış ve süreklilik gerektiren önemli ihtiyaçlardır. Hayatımızın her alanında, beklentilerimize uygun olarak davranmalarını beklediğimiz kişilerde güven duygusu aramaktayız (Çetin,2018:11). Güven iki kişinin birbirine güvenmeyi öğrenebileceği bir ilişki de rahatlık sağlar.

2.3.2. İş İlişkileri Açısından Güvenin Önemi

İnsan ilişkilerinin temelini oluşturduğu gibi iş ilişkilerinin temelini de güven oluşturmaktadır.

Güven, insanların gruplar ve örgütlerde ilişkilerin sürekliliğini sağlamaktadır. Kişiler arasında bilginin doğru aktarılması, ilgili sorunların sağlıklı bir biçimde çözülmesine amaçların belirlenmesi, sorumlulukların paylaşılmasını etkileyen unsurdur. Bireyler arası ilişkilerde güven olgusu, toplumsal gelişimden sosyal bağların güçlenmesinden, iş hayatından ve birçok alanda önemli bir rol üstlenir. Örgütlerde güven duygusunun varoluşu, çalışanların kurumsal performansının artmasına, rekât gücünün oluşmasına başarıya kadar pozitif etki etmektedir (Çetin, 2018:11). Güven duygusu, insanların karşılıklı birbirleriyle iş birliği yapma gereksiniminden doğmuştur.

2.4. Güvenin Türleri

Güven, bireyler arası ilişkilerde temel bir rol oynamakla birlikte, kişisel özellikler ile mekân ve zamana bağlı olarak farklı biçimlerde algılanan öznel bir kavramdır (Kahya,2013:117). Bu çeşitlilik, güvenin farklı şekillerde sınıflandırılmasına neden olmuştur. Güvenin türlerine yönelik yapılan bu sınıflandırmalar, güvenin oluşum süreçlerinin anlaşılması ve ilişkilerde zamanla meydana gelen değişimlerin analiz edilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu sayede, güvenin sınırları ile zedelenme koşulları da daha açık biçimde ortaya konulabilmektedir (Yıldırım,2024:103). Güvenin türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Hesaplanan Güven

Hesaplanmış güven, en zayıf güven türü olarak kabul edilmekte olup, temelleri 1958–1962 yılları arasında yürütülen deneysel psikoloji çalışmalarına dayanmaktadır. Bu güven biçimi, bireylerin karşı tarafın fayda sağlayıcı davranışlarda bulunacağına dair akılcı ve rasyonel beklentileri doğrultusunda şekillenir. Ekonomik değiş-tokuş ilişkilerine özgü olan bu güven türü, fayda-maliyet analizine dayanmakta ve tarafların risk alma istekliliği ile yönlendirilmektedir (Terekli,2010:16). Güven, burada duygusal ya da sezgisel değil; çıkar, rasyonalite ve ödül-ceza dengesi temelinde ele alınır.

2.4.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bireylerin karşı tarafın davranışlarını öngörebilmesine dayanır. Bu tür güven, bir yaptırımdan çok, zamanla edinilen bilgiye bağlı olarak oluşur. Taraflar arasında gelişen bu güven türü, geçmişteki etkileşimlerin birikimiyle, birbirlerinin tutum ve davranışlarını öngörme, becerilerinin artmasına paralel olarak şekillenir. Bu süreçte, kişi karşısındakinin tutarlı ve güvenilir davranacağı yönünde genel bir kanaate ulaşır. Dolayısıyla bilgiye dayalı güven, ilişkinin geçmişine bağlı olarak, tarafların birbirleri hakkındaki gözlemlerine ve deneyimlerine dayanarak inşa edilir.

Bilgiye dayalı güvenin sürekli olarak sağlanması için düzenli iletişim önemlidir. Süreklilik arz eden iletişim, diğer bireyle sağlıklı bağlantılar kurmayı, ihtiyaç duyulan bilgilerin alınmasını ve değiştirilmesini, sorunların ve anlaşmazlıkların üstesinden gelmek amacıyla farklı yöntemler geliştirilmesini destekler (Uzbilek,2006:13). Bilgiye dayalı güvenin başka bir özelliği ise, olası bir tarafla daha fazla bilgi edinmek için karşılıklı ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik bir tutumun sergilenmesidir.

2.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven de bir taraf istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada da güven bulunmaktadır. Çünkü taraflar birbirini anlamış olup diğerinin isteklerini beğenmişlerdir.

Özdeşleşmeye dayalı güven de kişiler arası ilişkiler gelişmiş olup, kişi diğerinin yerini alabilecek biri gibi tutum sergilemektedir. Hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi karşısındakini bilir ona göre ne yapacağını da doğru şekilde ortaya koyar. Taraflar arasındaki duygusal bağ, her birinin diğerinin değer dünyasını kavramasına, benimsemesine ve içselleştirmesine olanak tanır. Bu sayede bireyler, sadece kendi çıkarlarını değil, karşı tarafın duygularını ve bakış açılarını da gözeterek hareket eder; bu durum karşılıklı bir güven ortamı oluşturur (Lewicki ve Bunker,1996:119). Bu tür güven, ilişkilerin gelişmesiyle birlikte bilgi ve özdeşleşmeyi artırır.

2.5. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları

- O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireylerin örgütleriyle kurdukları psikolojik bağa dayalı olarak üç temel boyutta tanımlamışlardır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutudur. Bu yaklaşım, bağlılığın sadece davranışsal değil, aynı zamanda bireysel değerler ve inançlarla da şekillendiğini vurgular (O'Reilly ve Chatman,1986: 492-493). Kişinin örgütün değerlerine ve amaçlarına özdeşleşmesiyle psikolojik bağlanma oluşur ve bu süreç uyum, özdeşleşme ve içselleştirme ilkelerine dayanır.

Uyum, dışsal ödüller için örgüte uymayı ifade ederken, özdeşleşme güçlü bir bağ kurmayı ve örgüt değerlerini benimsemeyi içerir. İçselleştirme ise, kişinin örgüt değerlerini kendi değerleriyle uyumlu hale getirmesini ifade eder. Örgütsel bağlılığın üç temel boyutu vardır, bunlar şunlardır;

2.5.1. Uyum Boyutu

Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olarak önemli bir rol oynar. Uyum boyutunda, çalışanlar örgütün değer ve normlarına, kendi değerlerini değiştirmeksizin, belirli ödüller elde etmek veya cezadan kaçınmak amacıyla uyarlar. Bu bağlılık türü, dışsal motivasyonlara dayanır ve bireylerin davranışları genellikle örgütün beklentilerine yönelmiştir (Çeliker,2021:27).

Çalışanlar, ödül kazanmak veya ceza almamak için uyumlu davranışlar sergilerler. Uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir performans için, çalışanların bağlılıklarının özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına evrilmesi önemlidir. Bu boyutlarda, çalışanlar örgütün değerlerini benimser ve örgüte daha derin bir bağ kurarlar.

2.5.2. Özdeşleşme Boyutu

İş görenlerin kuruluşun amaç ve hedeflerini tam anlamıyla benimsemesi, özdeşleşmeyi ifade eder. Bu özdeşleşme, bireylerin kurum içindeki memnuniyetiyle doğru bir ilişkiye sahiptir. Bireylerin memnuniyet düzeyi yükseldikçe, özdeşleşme de meydana gelecek veya artacaktır. Bu nedenle, organizasyon politikaları bu unsuru göz ardı etmemelidir (Uslu,2012:30). Özdeşleşmiş çalışanlar, örgütün mevcut değerlerini ve kültürünü benimsemiş olduklarından, örgütsel değişimlere karşı direnç gösterebilirler.

2.5.3. İçselleştirme Boyutu

Çalışan ile organizasyon arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Çalışanın örgüt ile değerleri ne kadar örtüşüyorsa, bu boyut o kadar güçlenir. Bu uyum ile çalışan, her daim örgütte kalma isteği taşır ve bu onun için ödülünden daha önceliklidir (Uslu,2012:30). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, aslında çalışan ile uyumlu olan örgütte yer alan kişiler, kendilerini inandıkları için her zaman organizasyonu ön planda tutacaklardır.

2.6. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında farklı araştırmacılar çeşitli ölçütler doğrultusunda farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu durum, örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısını ortaya koymakta ve literatürde çeşitli sınıflandırma modellerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır:

2.6.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış literatüründe yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramına yönelik öncül çalışmalardan birinin Etzioni tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Etzioni bu bağlamda çalışanların örgüte katılım düzeylerine dayalı özgün bir sınıflandırma ortaya koymuştur (Güçlü,2006:10).

Etzioni, örgütsel bağlılık konusuna diğer araştırmacılardan farklı bir perspektifle yaklaşmış ve bireylerin örgüte kurduğu ilişkileri, örgütün çalışan üzerinde otorite kurma biçimine göre değerlendirmiştir.

Araştırmasında, çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını şekillendiren üç temel yaklaşım biçimi tanımlamıştır. Bunlar, ahlaki yaklaşım, çıkara dayalı yaklaşım ve mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşımdır. Bu yaklaşımlar, örgüt-çalışan ilişkilerinin niteliğini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Saldamlı,2009:6).

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır;

2.6.1.1. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Ahlaki yakınlaşma, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirerek bunlarla özdeşleşmeleri sonucu ortaya çıkar. Bu bağlılık türü, bireyin örgütle kurduğu gönüllü, pozitif ve etik temelli ilişkiyi temsil etmiştir. Bu bağlılık türü, bireyin örgütün vizyon ve misyonunu benimseyerek, bireysel hedeflerini kurum hedefleriyle uyumlu hâle getirmesiyle daha da güçlenir. Bu durumda çalışanlar, örgütün etik ilkeleriyle uyum içinde hareket eder ve bu uyum, aidiyet duygusunu derinleştirir.

2.6.1.2. Çıkara Dayalı Yaklaşım

Diğer bir ifade işe hesapçı bağlılık, örgüt-çalışan ilişkilerinin karşılıklı çıkar temelinde şekillendiği bir bağlılık biçimidir. Bu tür bağlılık, çalışanların örgüte sağladıkları katkıların karşılığında elde ettikleri maddi ya da manevi ödüller doğrultusunda gelişir. Etzioni'ye göre bu ilişki, tarafsız ve dengeli bir değişim sürecine dayanır (Etzioni,1961:9). Çalışanlar, örgüte olan bağlılık düzeylerini sunulan fırsatlara ve getirilen ödüllere göre belirler. Bu bağlılık türünde, birey örgüte sadakatini sürdürebilmek için kendisine sağlanan faydaları göz önünde bulundurur. Örgüt ile çalışan arasında adeta bir "alışveriş" ilişkisi söz konusudur. Örgüt, bağlılığı sürdürmek istiyorsa çalışanına karşılık sağlamalıdır.

2.6.1.3. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte karşı duyulan olumsuz tutumların ve düşük motivasyonun hâkim olduğu, ancak bireyin çeşitli zorunluluklar nedeniyle örgütte kalmaya devam ettiği bir bağlılık biçimidir. Bu tür bağlılık, bireyin örgütle olan psikolojik bağının zayıflamasına rağmen, dışsal baskılar (ekonomik zorunluluk, başka iş alternatiflerinin bulunmaması gibi) nedeniyle üyeliğini sürdürmesiyle oluşur (Saldamlı,2009:8).

Bu bağlamda örgüt, çalışan açısından baskılayıcı veya cezalandırıcı bir yapı olarak algılanabilir (Camcı, 2013:42). Örgüt tarafından getirilen kısıtlamalar, bireyin davranış özgürlüğünü sınırlandırmakta ve bu durum, çalışanlarda yabancılaşma, öfke ve güvensizlik duygularını tetiklemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, bağlılığın zorunlu, gönülsüz ve negatif yönünü temsil eder.

2.6.2 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle kurdukları psikolojik ilişkiye dayandırarak üç boyutlu bir yapı çerçevesinde ele almıştır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Her biri, çalışanın örgütte kalma nedenine yönelik farklı bir motivasyon kaynağını ifade etmektedir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır:

2.6.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı içten bir aidiyet duygusu geliştirmesi ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamına gelir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütüyle olan ilişkisini anlamlı ve değerli bulur; bu nedenle gönüllü olarak örgütte kalmayı tercih eder.

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin hedeflerine ulaşmasında aktif rol oynamaya istekli olup, yönlendirme ya da dışsal baskıya ihtiyaç duymadan yüksek performans sergilerler (Öztürk,2018:19). Bu bağlamda, duygusal bağlılık örgütsel bağlılık türleri arasında en ideal ve arzu edilen bağlılık biçimi olarak değerlendirilir.

2.6.2.2. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Örgütte kalmaya devam etme isteği, bireyin örgütten ayrılmasının ekonomik, sosyal ya da kariyerle ilgili yüksek maliyetler doğuracağına inanmasıyla gelişen bağlılık biçimidir. Bu tür bağlılık, bireyin örgüte yaptığı yatırımlar (örneğin kıdem, sosyal çevre, emeklilik hakları, kazanılmış beceriler ve konum) nedeniyle örgütte kalma gerekliliği hissetmesine dayanır (Şahin,2023:61).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çoğu zaman alternatif iş olanaklarının sınırlılığı, ailevi nedenler, kıdem tazminatı gibi zorlayıcı etkenler sebebiyle örgütte kalmaya devam eder. Ancak bu durum, çalışanların iş performansında düşüş yaşanmasına ve örgüte gönülden bağlılık geliştirmemelerine neden olabilir. Bu nedenle devam bağlılığı, örgütsel performans açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

2.6.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı ahlaki bir yükümlülük ve sorumluluk hissetmesiyle oluşur. Çalışan, örgüte sadakat göstermeyi bir görev ve etik sorumluluk olarak görür. Bu bağlılık biçimi, çalışanın örgütün kendisine sunduğu fırsatlara ve yatırımlara karşılık bir “borçluluk” hissi geliştirmesinden kaynaklanır.

Normatif bağlılık, genellikle örgütün çalışana yaptığı eğitim yatırımları, sağladığı olanaklar ve olumlu tutumları sonucunda oluşur (Saldamlı,2009:21). Bu durumda çalışan, örgütte kalmayı sadece kişisel çıkar ya da zorunluluk nedeniyle değil, “doğru olanı yapmak” düşüncesiyle sürdürür. Normatif bağlılıkta gönüllülük değil, etik bir sorumluluk hâkimdir.

2.6.3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlamıştır. Bu bağlılığın, bireyin örgütle olan duygusal ilişkisine dayandığını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın temel bileşenlerini uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç başlık altında ele almışlardır. Bu üç boyut, bireyin örgüte bağlılık düzeyini belirleyen bilişsel ve davranışsal süreçlerle ilişkilidir.

O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır:

2.6.3.1. Uyma/İtaat Bağlılığı

Bireyin örgütün sunduğu ödülleri elde etmek ya da cezalardan kaçınmak amacıyla, kendi değerleriyle örtüşmese dahi belirli davranışları sergilemesi durumunu ifade eder. Bu tür bağlılıkta, birey örgüt değerlerini içselleştirmez; ancak örgütsel kurallara uyar çünkü bu uyum, dışsal beklentiler tarafından şekillendirilir (Gül,2002:38).

Uyum bağlılığı, bireyin tutum ve davranışlarını ödül-maliyet dengesi çerçevesinde düzenlediği, daha çok çıkar temelli ve geçici bir bağlılık türüdür. Çalışanlar, iş güvenliği, kariyer olanakları, emeklilik hakları gibi kazanımları kaybetmemek için örgütte kalmayı tercih edebilirler.

2.6.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Özdeşleşme, bireyin örgütüyle duygusal bir bağ kurduğu ve örgütsel değerleri benimseyerek örgütle özdeşleştiği bir bağlılık biçimidir. Bu süreçte çalışan, yalnızca dışsal ödüller nedeniyle değil, aynı zamanda örgütüyle benzer hedefleri ve değerleri paylaştığı için bağlılık geliştirir.

Özdeşleşen bireyler, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar, örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirir ve bu doğrultuda davranış sergiler (Balay,2000:23). Bu bağlılık, bireyin sosyal ilişkiler yoluyla örgütte yer edinme ve sosyal kabul görme ihtiyacını da karşılar.

2.6.3.3. Benimseme Bağlılığı

İçselleştirme, birey ile örgütün değerleri arasında yüksek düzeyde bir uyumun bulunduğu bağlılık biçimidir. Bu tür bağlılıkta birey, örgütsel değer ve inançları kendi değer sistemiyle bütünleştirir; dolayısıyla örgütsel hedefler birey için de anlamlı ve değerli hale gelir. İçselleştirme sonucunda çalışanlar, örgütü yalnızca bir iş yeri olarak değil, kendi kimliklerinin bir parçası olarak görmeye başlarlar (Oltulu ve İraz, 2022:12). Bu durum, örgütsel değişimlere ve yeniliklere daha açık, sürdürülebilir ve gönüllü bir bağlılık yaratır. İçselleştirilmiş bağlılıkta, dışsal ödüllere gerek kalmadan birey örgütsel normlara uygun davranışlar sergiler, çünkü bu davranışlar artık bireyin içsel değerleriyle uyumludur.

2.6.4. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Rosabeth Moss Kanter, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle kurduğu sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerdeki saygı, sadakat ve bütünleşme temelli bir yapı olarak ele almaktadır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini örgütün sosyal sistemine vermeye istekli olmalarıyla ortaya çıkar (Kanter,1968:500). Kanter, örgütsel bağlılığı üç temel boyutta incelemiştir. Bunlar devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Bu yaklaşımda bağlılık; bireyin isteklerinin, ihtiyaçlarının ve kişiliğinin örgütsel yapıyla uyumlu bir şekilde bütünleşmesiyle gelişir. Kanter'e göre Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı aşağıda açıklanmıştır:

2.6.4.1. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya yönelik bilişsel karar süreçlerini ifade eder. Birey, örgütten ayrılmanın getireceği kişisel maliyetleri göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı tercih eder (Cengiz,2008:35). Bu bağlılık, özellikle çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar, zaman, çaba, kariyer ilerlemesi

ve sosyal çevre göz önünde bulundurulduğunda artar. Birey, örgütten ayrılmanın getireceği kayıpların farkında olduğu sürece, örgütte kalmaya devam eder.

2.6.4.2. Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, çalışanın örgütteki sosyal ilişkiler ağına dâhil olma isteğini ve aidiyet duygusunu yansıtır. Bu bağlılık türünde birey, örgüt üyeleriyle kurduğu bağlar ve birlikte oluşturulan sosyal atmosfer nedeniyle örgütte kalmayı tercih eder. Aidiyet duygusu, bireyin sosyal yaşantısını örgüte entegre etmesini sağlar (Kanter,1968:500). . Bu bağlamda örgütler, çalışanların bağlılıklarını pekiştirmek adına çeşitli uygulamalara başvururlar.

Oryantasyon süreçleri, çalışanlar arası etkileşimi artıran etkinlikler, yıldönümü kutlamaları ve adil yönetim uygulamaları, kenetlenme bağlılığını destekleyen örneklerdir. Kenetlenmenin güçlü olduğu örgütlerde, dış tehditlere karşı dayanışma ve birlik daha yüksektir; örgütsel çatışmalar, dışlanma veya yıldırma gibi olumsuz durumlar ise istisnai görülür.

2.6.4.3. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütsel normlara, kurallara ve beklentilere yönelik içselleştirilmiş bir sadakat duygusudur. Bu bağlılık türünde birey, örgütün talep ettiği davranışları etik, doğru ve kendi değerleriyle uyumlu olarak görür (Güney,2011:285). Böylelikle örgüt normlarına gönüllü bir uyum sergiler.

Kontrol bağlılığında çalışanlar, örgütsel gücü ve düzeni içselleştirmiştir; örgüt, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren güçlü bir yapı olarak hissedilir. Bu bağlılık, çalışanların düzgüsel yönelim (etik ve ahlaki uygunluk algısı) temelinde şekillenir.

2.6.5. Wiener' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda davranmaya yönelten içsel ve normatif baskıların bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, bağlılığın yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda değer temelli ve psikolojik bir yönelimi de içerdiğini ortaya koyar. Wiener'in yaklaşımı, Fishbein'in "Davranışsal Maksat" modelinden esinlenmiştir. Bu modele göre bireyin bir davranış sergilemesi, o davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyetine bağlıdır. Wiener, bu çerçeveyi temel alarak örgütsel bağlılığı iki boyutta incelemektedir. Bunlar araçsal bağlılık ve normatif bağlılıktır (Yoash,1982:418). Araçsal bağlılık, bireyin örgütle kurduğu ilişkinin kişisel çıkar ve fayda temeline dayandığı bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılıkta, birey, örgüte yalnızca maddi kazanç, sosyal haklar ya da iş güvencesi gibi nedenlerle bağlılık gösterir. Örgüt ile birey arasında karşılıklı fayda esaslı bir değişim ilişkisi söz konusudur.

Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk ve görev bilinciyle bağlılık göstermesi durumudur. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirmiştir. Davranışlar, ödül ya da ceza beklentisine dayanmaksızın örgütün çıkarları doğrultusunda sergilenir. Çalışan, örgüte karşı gönüllü fedakârlık ve kişisel zaman ayırma eğilimindedir (Dikmen,2012:179).

2.6.6. Staw ve Salancik' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık anlayışına göre bağlılık, bireyin kendi davranışlarına bağlanması şeklinde ortaya çıkar. Bu yaklaşımda, bireyin geçmişte sergilediği davranışlara tutarlılık gösterme eğilimi ön plandadır. Kişi, daha önceki davranışlarıyla çelişen tutumlar geliştirdiğinde bu durum psikolojik bir gerilim yaratır (Perçin,2008:47). Bu uyumsuzluk stres yaratarak bireyi savunma mekanizmalarını devreye sokmaya iter.

Çalışan, davranışlarının doğru ve yerinde olduğuna kendini ikna etme eğilimindedir; bu nedenle davranışlarını sahiplenerek bu gerilimi azaltmaya çalışır (Kurt,2020:100). Çelişen tutum ve davranışlardan birini diğerine uyumlu hale getirmek, bu içsel çatışmayı çözmenin bir yolu olarak görülür. Bu uyum süreci, zamanla bireyin örgüte olan bağlılığını da güçlendirmektedir.

2.6.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelinde Amitai Etzioni'nin örgütsel bağlılık kuramı yer almaktadır. Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir bağdır ve bu bağ üç farklı boyutta ele alınır. Bunlar, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır: (Penley ve Gould, 1988:45-48, Gül, 2005:37-56, Güney, 2020:251).

2.6.7.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal yönünü yansıtan bir boyuttur. Bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmesi sonucu ortaya çıkan bağlılık türüdür. Çalışan, örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşir; kendi amaçlarını örgütün amaçlarıyla bütünleştirir. Ahlaki bağlılığa sahip bireyler, işlerini severek yapar ve yalnızca mesai saatleri içinde değil, dışında da işle ilgilenmeye devam ederler. Çalışan, örgütün misyonunu benimsediği için örgütte kalmayı gönüllü olarak tercih eder. Bu tür bağlılık yüksek düzeyde özveri ve sadakat içerir. Kısacası, çalışan kendini gönüllü olarak örgüte adar ve örgütün başarısını kişisel bir sorumluluk olarak görür.

2.6.7.2. Çıkarıcı Bağlılık

Örgütsel bağlılığın araçsal (araç odaklı) yönünü temsil eder. Bu bağlılık türünde çalışan, örgüte katkı sağladığı ölçüde karşılığında maddi ya da manevi ödül bekler. Çalışanın örgütte kalma kararını kişisel çıkar ve maliyet-fayda hesaplamaları doğrultusunda alması durumudur. Çıkarıcı bağlılık, Bernard, March ve Simon'un mübadele teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütte kalmayı sağlayacağı çıkarlar üzerinden değerlendirir. Bu bağlılık, daha çok bireyin elde ettiği kazançlar ve örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetler üzerine kuruludur. Özetle, çalışanın örgüte bağlılığı, kişisel kazanç ve fayda beklentisi temelindedir.

2.6.7.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel adalet algısının düşük olduğu ve aidiyet duygusunun zayıf kaldığı bir durumu yansıtır. Çalışanlar, örgüte duygusal ya da değer temelli bir bağlılık hissetmez; bunun yerine örgütte kalma durumunu bir zorunluluk olarak görür. Bu bağlamda, yabancılaştırıcı bağlılık modeli, çalışanların motivasyonunu düşürerek olumsuz örgütsel davranışlara zemin hazırlayabilir. Bireyin örgütte özdeşleşmediği, ancak zorunlu ya da mecburiyet sonucu örgütte kalmaya devam ettiği durumları ifade eder. Bu tür bağlılıkta duygusal bir aidiyet bulunmaz; birey kendisini örgüte ait hissetmediği gibi çoğu zaman örgütten kopuk bir tutum sergiler.

2.7. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik hem batı hem de doğu literatüründe etkili örgütsel ve sosyal işleyişin sağlanmasında temel bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ancak, pratikteki bu önemine rağmen, liderliği net biçimde tanımlamak hâlâ güçlük arz etmektedir. Yerli ve yabancı kaynaklarda yapılan birçok liderlik tanımı, genellikle “yönlendirme” ve “etkileme” olmak üzere iki temel işleve odaklanmaktadır (Leithwood vd, 2004:20).

Liderlik, insanların bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmasını sağlayan karmaşık ve çok boyutlu bir etkileşim sürecidir (Akşit,2010:109). Organizasyonların başarısında kritik bir rol oynayan liderlik olgusu, bireylerin ilham almasını, motive edilmesini ve yönlendirilmesini sağlar. Bu bağlamda liderler, yalnızca grup üyeleri üzerinde etkili olmakla kalmaz; aynı zamanda onların gelişimine katkıda bulunarak önemli bir sorumluluk üstlenmişlerdir.

2.8. Liderliğin Önemi

Liderlik kavramı, insanların topluluklar hâlinde yaşamaya başlamasıyla birlikte toplumsal yapının temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir. Toplumların organize biçimde hareket edebilmesi, bireylerin ortak hedeflere ulaşmasında rehberlik edebilecek ve yön gösterici niteliklere sahip bireylerin varlığını gerekli kılmıştır.

İnsanlar, yaşamlarını sürdürebilmek için çeşitli ihtiyaçlara ve arzulara sahiptir; ancak bu ihtiyaçları bireysel düzeyde karşılamak çoğu zaman mümkün değildir. Bu durum, insanların topluluklar hâlinde yaşamalarını zorunlu kılmış ve bireylerin ihtiyaçlarını kolektif yapı içerisinde daha etkin bir şekilde karşılamalarına olanak tanımıştır. Ancak bu tür toplulukların düzenli ve uyumlu bir biçimde varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetilmeleri gerekmektedir. Bu noktada liderlik, grupların hedeflerine ulaşmasında yönlendirici bir güç olarak ortaya çıkmakta; aynı zamanda bireylerin potansiyellerini etkili biçimde kullanmalarını sağlayan kritik bir işlev üstlenmektedir (Kamanlı,2015:47).

C. Liderlik Kuralları

Liderlik, yalnızca bireylerin yönetsel becerilerini değil, aynı zamanda insan ilişkileri, etik değerler ve toplumsal sorumluluk anlayışını da kapsayan çok boyutlu bir süreçtir. Etkili bir liderin izlediği belirli kurallar ve ilkeler hem bireysel hem de kurumsal başarıyı doğrudan etkileyen temel yapı taşlarını oluşturur. Bu kurallar, liderin vizyon belirleme, güven oluşturma, iletişim kurma ve değişime uyum sağlama gibi kritik

görevleri yerine getirebilmesini mümkün kılar. Başlıca liderlik kuralları şunlardır (Güney, 2020:55-56). Birey, kendisini tanımalı ve sürekli gelişime açık olmalıdır, gerekli bilgi ve donanıma sahip olmalıdır, sorumluluk bilincine sahip olmalıdır, amaçlar ve hedefler belirleyebilmeli, bu hedeflere yönelik stratejiler geliştirmelidir, doğru, yerinde ve rasyonel kararlar almalıdır, yönetim anlayışında adalet, hak ve hukuku ön planda tutmalıdır.

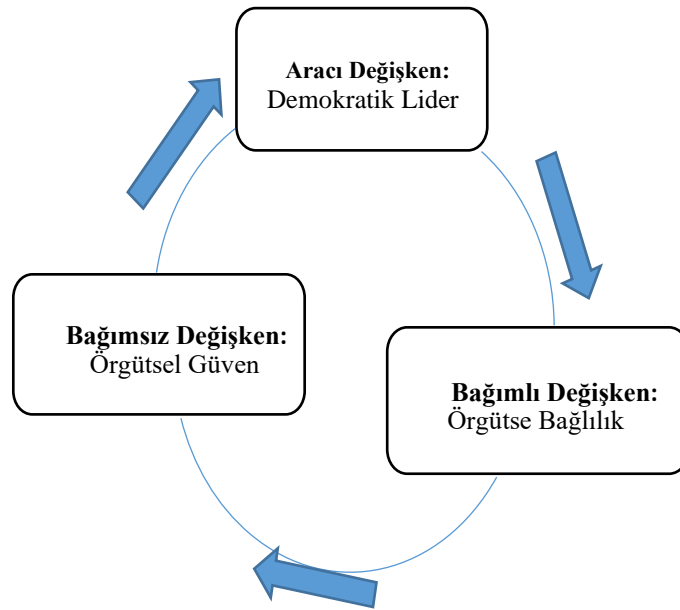
D. Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı

Günlük konuşmalarda ve bazı yazılı anlatımlarda "liderlik" kavramı, benzer anlamlar taşıdığı varsayılan farklı terimlerle eş anlamlıymış gibi kullanılabilir. Ancak bu durum, kavramsal bir yanlışta neden olmakta ve liderliğin özünü anlamayı güçleştirmektedir. Yönetici, müdür, şef, komutan, CEO, popüler kişi, hatta zaman zaman "reis" gibi ifadeler, liderlik yerine kullanılmakta; ancak bu kavramlar, liderliğin kapsamı ve niteliği ile aynı anlama gelmemektedir. Liderlik, bu tür pozisyonların ötesinde, bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda motive etme, yönlendirme ve dönüştürme becerisidir (Koçel,2011:52, Güney,2020:55-56).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, demokratik liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi aynı zamanda kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda geliştirilen teorik model aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

3.2 . Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni İstanbul, örnekleme ise Sarıyer’de faaliyet gösteren 5 özel şirkette çalışan kişilerdir. Anket 400 kişiye gönderildi. Ancak bu anketlerden 306 tanesi uygun bulunmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın ilk aşamasında teorik araştırma yapılmıştır. Teorik kısımda örgütsel güven örgütsel bağlılık ve demokratik liderlik kavramlarına yer verilmiş ve belirli kaynaklar taranarak bu değişkenler hakkında gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcının demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki ve toplamdaki iş tecrübesi gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

4. BULGULAR

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınanmıştır. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. ve SPSS Process Makro uzantısı (Model-1) kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel Güven	0,965	21
Örgütsel Bağlılık	0,929	24
Demokratik Liderlik	0,948	13

ÖG, ÖB ve DL cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70 üzerinde hesaplanmış ve bu da güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	167	54,6
Erkek	139	45,4
Toplam	306	100
Yaş		
18-25	39	12,7
26-35	102	33,3
36-45	129	42,2
46+	36	11,8
Toplam	306	100
Medeni Durum		
Evli	125	40,8
Bekar	181	59,2
Toplam	306	100
Eğitim		
Lise ve altı	34	11,1
Ön Lisans	96	31,4
Lisans	128	41,8
Yüksek Lisans	48	15,7
Toplam	306	100
Hizmet Süre		
Bir yıldan az	27	8,8
1-3 yıl	69	22,5
4-6 yıl	77	25,2
7-9 yıl	71	23,2
10 yıl ve üzeri	62	20,3
Toplam	306	100
Birim Değişiklik		
Evet	135	44,1
Hayır	171	55,9
Toplam	306	100

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

- Katılımcıların 167'si (%54,6) kadın ve 139'u (%45,4) erkektir.
- Katılımcıların 39'u (%12,7) 18-25 yaş, 102'si (%33,3) 26-35 yaş, 129'u (%42,2) 36-45 yaş ve 36'sı da (%11,8) 46 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların 125'i (%40,8) evli ve 181'i (%59,2) bekaardır.
- Katılımcıların 34'ü (%11,1) lise ve altı, 96'sı (%31,4) ön lisans, 128'i (%41,8) lisans ve 48'i de (%15,7) yüksek lisans mezunudur.
- Katılımcıların 27'si (%8,8) 1 yıldan az, 69'u (%22,5) 1-3 yıl, 77'si (%25,2) 4-6 yıl, 71'i (%23,2) 7-9 yıl ve 62'sinin de (%20,3) 10 yıl ve üzeri hizmet süresi olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların 135'i (%44,1) birim değişikliğine evet ve 171'i (%55,9) birim değişikliğine hayır demiştir.

Tablo 3. Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min	Max	Çarpıklık	Basıklık
ÖG	306	2,86	0,92	2,86	1,00	5,00	0,32	-0,35
ÖB	306	2,87	0,72	2,89	1,00	5,00	-0,04	0,53
DL	306	2,87	0,90	2,85	1,00	5,00	0,23	-0,12

Tablo incelendiğinde ÖG puan ortalaması $\bar{X}_1 = 2,86 \pm 0,92$, ÖB için $\bar{X}_2 = 2,87 \pm 0,72$ ve DL için $\bar{X}_3 = 2,87 \pm 0,90$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	sig
ÖG	Kadın	167	2,87	0,86	0,377	0,706
	Erkek	139	2,83	0,98		
ÖB	Kadın	167	2,89	0,70	0,699	0,485
	Erkek	139	2,84	0,75		
DL	Kadın	167	2,95	0,88	1,853	0,065
	Erkek	139	2,76	0,92		

Tablo incelendiğinde kadınların ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,87 \pm 0,86$, erkeklerin $\bar{X}_2 = 2,83 \pm 0,98$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Kadınların ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,89 \pm 0,70$, erkeklerin $\bar{X}_2 = 2,84 \pm 0,75$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Kadınların DL puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,95 \pm 0,88$, erkeklerin $\bar{X}_2 = 2,76 \pm 0,92$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre DL puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 5. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
ÖG	18-25	39	2,81	1,01	1,235	0,297
	26-35	102	2,84	0,80		
	36-45	129	2,81	0,99		
	46+	36	3,13	0,84		
ÖB	18-25	39	2,83	0,76	0,724	0,539
	26-35	102	2,84	0,58		
	36-45	129	2,86	0,82		
	46+	36	3,03	0,66		
DL	18-25	39	2,82	0,94	1,157	0,326
	26-35	102	2,82	0,85		
	36-45	129	2,84	0,92		
	46+	36	3,13	0,96		

Tablo incelendiğinde 18-25 yaş grubunun ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,81 \pm 1,01$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2 = 2,84 \pm 0,80$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3 = 2,81 \pm 0,99$ ve 46 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_4 = 3,13 \pm 0,84$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

18-25 yaş grubunun ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,83 \pm 0,76$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2 = 2,84 \pm 0,58$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3 = 2,86 \pm 0,82$ ve 46 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_4 = 3,03 \pm 0,66$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

18-25 yaş grubunun DL puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,82 \pm 0,94$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2 = 2,82 \pm 0,85$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3 = 2,84 \pm 0,92$ ve 46 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_4 = 3,13 \pm 0,96$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre DL puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	sig
ÖG	Evli	125	2,89	0,98	0,589	0,556
	Bekar	181	2,83	0,87		
ÖB	Evli	125	2,88	0,77	0,289	0,773
	Bekar	181	2,86	0,69		
DL	Evli	125	2,87	0,97	0,047	0,963
	Bekar	181	2,86	0,86		

Tablo incelendiğinde evlilerin ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,89 \pm 0,98$, bekarların $\bar{X}_2 = 2,83 \pm 0,87$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Evlilerin ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,88 \pm 0,77$, bekarların $\bar{X}_2 = 2,86 \pm 0,69$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Evlilerin DL puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,87 \pm 0,97$, bekarların $\bar{X}_2 = 2,86 \pm 0,86$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre DL puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 7.Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
ÖG	Lise ve altı	34	2,60	0,96	2,696	0,046	4>1
	Ön Lisans	96	2,83	0,95			
	Lisans	128	2,83	0,88			
	Yüksek Lisans	48	3,16	0,88			
ÖB	Lise ve altı	34	2,75	0,83	1,173	0,32	
	Ön Lisans	96	2,85	0,74			
	Lisans	128	2,85	0,71			
	Yüksek Lisans	48	3,03	0,64			
DL	Lise ve altı	34	2,71	1,01	2,120	0,098	
	Ön Lisans	96	2,78	0,91			
	Lisans	128	2,87	0,89			
	Yüksek Lisans	48	3,14	0,79			

Çizelge incelendiğinde lise ve altı mezunlarının ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,60 \pm 0,96$, ön lisans mezunlarının $\bar{X}_2 = 2,83 \pm 0,95$, lisans mezunlarının $\bar{X}_3 = 2,83 \pm 0,88$ ve yüksek lisans mezunlarının $\bar{X}_4 = 3,16 \pm 0,88$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre ÖG puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunlarının ÖG puan ortalaması lise ve altı mezunlarından yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni; yüksek lisans mezunlarının örgütsel güven puanlarının daha yüksek olmasının nedeni, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütü, süreçlerini ve karar mekanizmalarını daha iyi anlayabilmesidir. Bu durum, belirsizliklerin azalmasına ve güven duygusunun artmasına katkı sağlar. Ayrıca yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar genellikle örgütte daha fazla değer görür ve desteklenir, bu da güven algısını güçlendirir. Eğitimle gelişen iletişim ve problem çözme becerileri de örgütsel güveni olumlu yönde etkiler.

Lise ve altı mezunlarının ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,75 \pm 0,83$, ön lisans mezunlarının $\bar{X}_2 = 2,85 \pm 0,74$, lisans mezunlarının $\bar{X}_3 = 2,85 \pm 0,71$ ve yüksek lisans mezunlarının $\bar{X}_4 = 3,03 \pm 0,64$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Lise ve altı mezunlarının DL puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,71 \pm 1,01$, ön lisans mezunlarının $\bar{X}_2 = 2,78 \pm 0,91$, lisans mezunlarının $\bar{X}_3 = 2,87 \pm 0,89$ ve yüksek lisans mezunlarının $\bar{X}_4 = 3,14 \pm 0,79$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre DL puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 8. Hizmet Süresine Göre Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Hizmet Süre	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
ÖG	Bir yıldan az	27	3,11	1,11	4,313	0,002	1,3,5>2
	1-3 yıl	69	2,51	0,75			
	4-6 yıl	77	2,94	0,79			
	7-9 yıl	71	2,80	0,93			
	10 yıl ve üzeri	62	3,08	1,04			
ÖB	Bir yıldan az	27	2,97	0,78	1,871	0,116	
	1-3 yıl	69	2,66	0,65			
	4-6 yıl	77	2,92	0,66			
	7-9 yıl	71	2,91	0,78			
	10 yıl ve üzeri	62	2,95	0,77			
DL	Bir yıldan az	27	2,96	1,14	2,485	0,044	5>2
	1-3 yıl	69	2,58	0,90			
	4-6 yıl	77	2,92	0,77			
	7-9 yıl	71	2,90	0,79			
	10 yıl ve üzeri	62	3,03	1,03			

Çizelge incelendiğinde 1 yıldan az çalışanların ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,11 \pm 1,11$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2 = 2,51 \pm 0,75$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3 = 2,94 \pm 0,79$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4 = 2,80 \pm 0,93$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5 = 3,08 \pm 1,04$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre ÖG puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Bir yıldan az, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanların ÖB puan ortalaması 1-3 yıl çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür.

1 yıldan az çalışanların ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,97 \pm 0,78$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2 = 2,66 \pm 0,65$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3 = 2,92 \pm 0,66$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4 = 2,91 \pm 0,78$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5 = 2,95 \pm 0,77$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

1 yıldan az çalışanların DL puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,96 \pm 1,14$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2 = 2,58 \pm 0,90$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3 = 2,92 \pm 0,77$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4 = 2,90 \pm 0,79$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5 = 3,03 \pm 1,03$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre DL puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). 10 yıl ve üzeri çalışanların DL puan ortalaması 1-3 yıl çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni; 10 yıl ve üzeri çalışanlar, liderin demokratik tutumlarını uzun süreli deneyim ve gözlemlerle daha net fark edebilir ve takdir edebilirler. Uzun süreli çalışanlar liderle daha güçlü iletişim ve güven ilişkisi kurarak demokratik yaklaşımları daha olumlu değerlendirir. Buna karşılık 1-3 yıl çalışanlar liderin tarzını tam olarak anlamadan ya da yeterli etkileşim yaşamadan daha düşük puan verme eğiliminde olabilirler.

Tablo 9. Birim Değişiklik Talebine Göre Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Demokratik Liderlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Birim Değişiklik	n	Ortalama	Standart Sapma	t	sig
ÖG	Evet	135	2,48	0,73	-7,064	0,000
	Hayır	171	3,15	0,95		
ÖB	Evet	135	2,69	0,63	-3,908	0,000
	Hayır	171	3,01	0,76		
DL	Evet	135	2,61	0,76	-4,668	0,000
	Hayır	171	3,07	0,96		

Çizelge incelendiğinde birim değişiklik isteyenlerin ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,48 \pm 0,73$, istemeyenlerin $\bar{X}_2 = 3,15 \pm 0,95$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre ÖG puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). İş değişikliği istemeyenlerin ÖG puan ortalaması iş değişikliği talep edenlerden daha yüksektir. Bunun nedeni, iş değişikliği istemeyenler, mevcut birimlerinde memnuniyet ve aidiyet duygusu geliştirdiklerinden örgüte karşı daha yüksek güven duymaktadır. Bu çalışanlar, mevcut çalışma ortamlarını ve liderlerini daha olumlu algılayarak örgütsel güveni destekleyen deneyimler yaşamış olabilirler. Buna karşın iş değişikliği talep edenler, mevcut birimde olumsuz deneyimler yaşamış ya da beklentileri karşılanmadığı için örgüte olan güvenlerinde düşüş yaşamışlardır.

Birim değişiklik isteyenlerin ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,69 \pm 0,63$, istemeyenlerin $\bar{X}_2 = 3,01 \pm 0,76$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre ÖB puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Birim değişikliği istemeyenlerin ÖB puan ortalaması isteyenlerden yüksektir.

Birim değişiklik isteyenlerin DL puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,61 \pm 0,76$, istemeyenlerin $\bar{X}_2 = 3,07 \pm 0,96$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre DL puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Birim değişikliği istemeyenlerin DL puan ortalaması isteyenlerden yüksektir. Bunun nedeni, birim değişikliği istemeyenler, liderlerinin demokratik tutum ve davranışlarını daha olumlu deneyimlemiş ve bu nedenle liderlerini daha yüksek puanlamışlardır. Mevcut birimlerinden memnun olan çalışanlar, liderlerinin çalışanları sürece katma, fikirlerine değer verme ve adil davranma özelliklerini daha fazla hissetmiş olabilirler. Buna karşın birim değişikliği isteyenler, liderlerinden yeterince destek ve katılım görmediklerini düşündükleri için demokratik liderlik algıları daha düşük düzeyde kalmıştır.

Tablo 10. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
ÖG	—		
ÖB	,746**	—	
DL	,754**	,631**	—

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çizelge incelendiğinde, ÖG puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,746$; $p<0,01$) Çalışanların kurumlarına olan güvenleri arttıkça, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

ÖG puanları ile DL puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,754$; $p<0,01$) Bunun nedeni: Demokratik liderlik, çalışanların karar süreçlerine katılımını artırarak şeffaflık ve adalet algısını güçlendirir, bu da örgütsel güveni destekler. Çalışanlar, fikirlerinin önemsendiği ve açık iletişimin olduğu bir ortamda yönetime daha fazla güven duyar. Bu nedenle demokratik liderlik tarzı, çalışanların örgüte ve yöneticilere duyduğu güveni yüksek düzeyde olumlu etkiler.

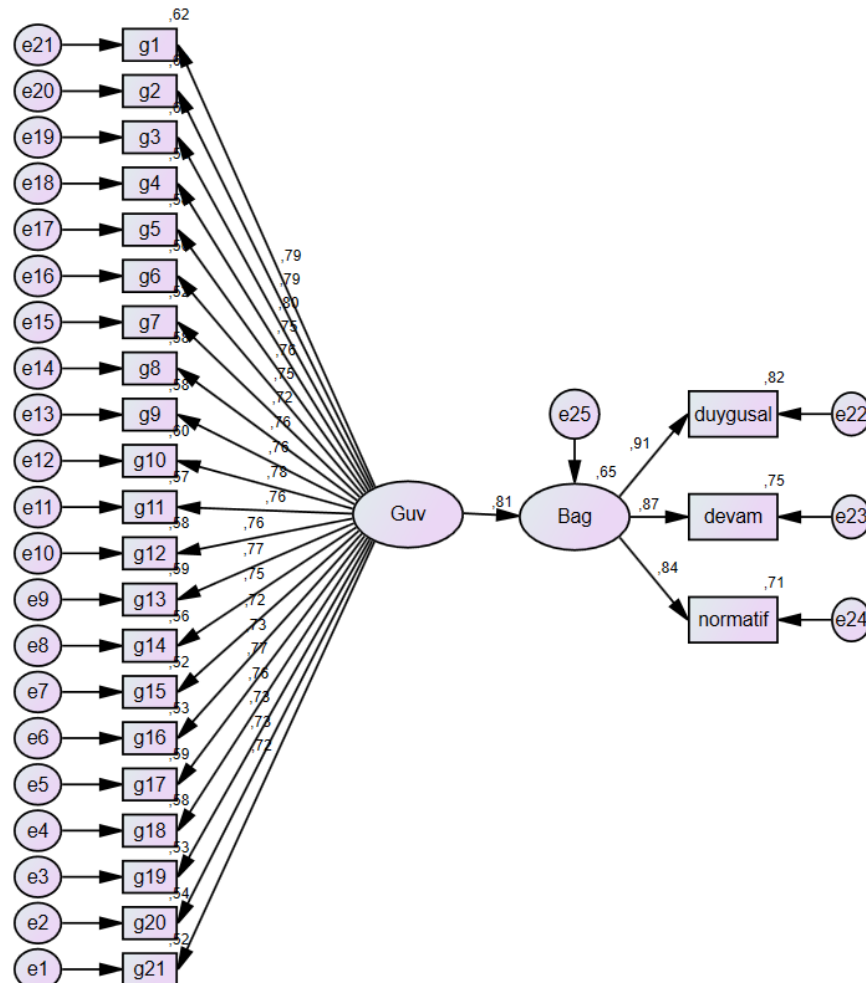
DL puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,631$; $p<0,01$) İşyerinde demokratik liderlik yaklaşımları benimsedikçe, çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

4.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Demokratik Liderliğin Aracılık Rolü

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir (Baron ve Kenny, 1986:1173). Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur. Her iki adımdaki modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde modelin genel olarak kabul edilebilir seviyede uyum gösterdiği tabloda görülmüştür. Bazı çalışmalarda (AGFI) $\geq 0,80$ ve (CFI) $> 0,90$ kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

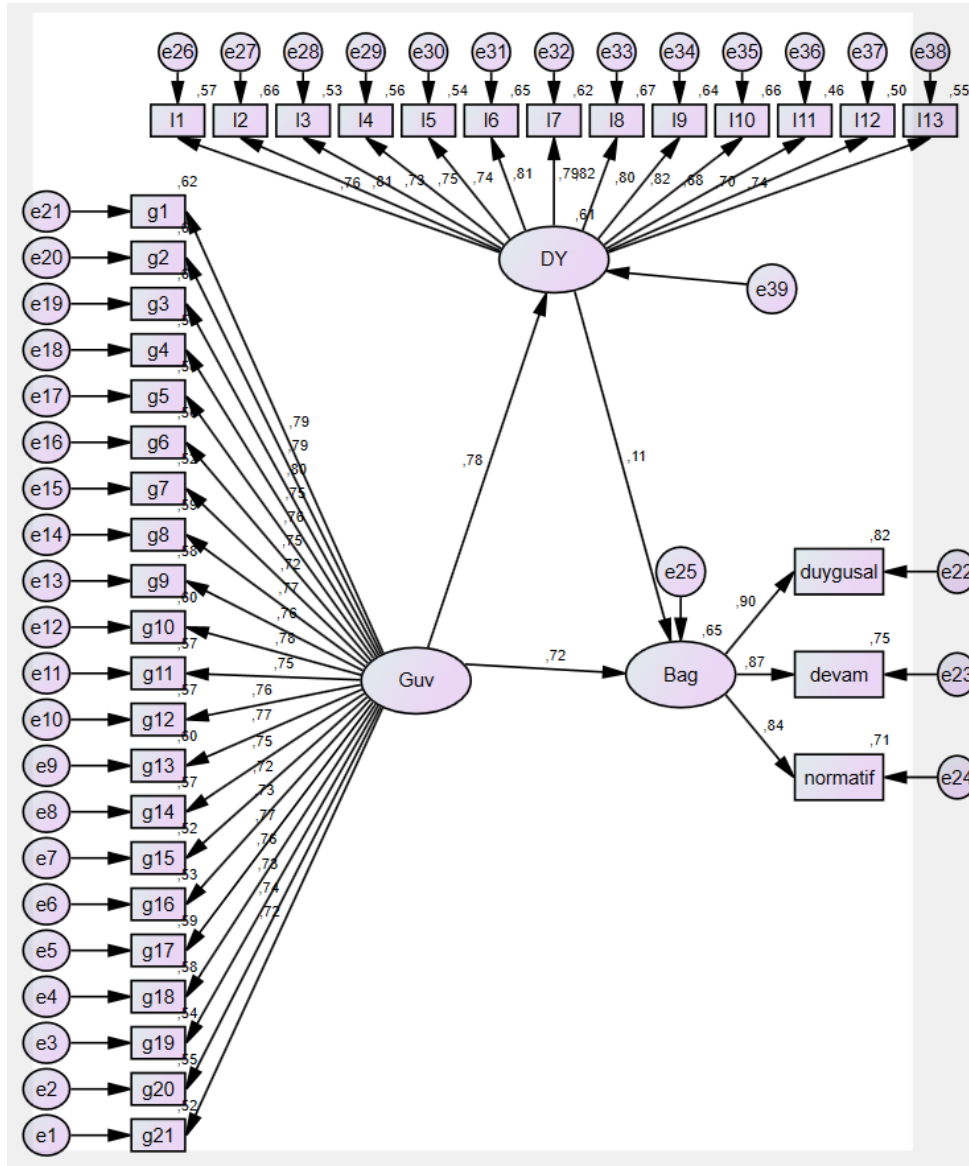
Tablo 11. Aracılık Analizi Uyum İyiliği İndeksleri Kaynak Değerler

Model	X ²	X ² /df	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
İlk Adım	665,234	2,650	0,833	0,801	0,927	0,919	0,074	0,054
İkinci Adım	1376,843	2,199	0,834	0,806	0,916	0,915	0,063	0,057
Mükemmel Uyum		3	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq .95$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	$\geq 0,85$	$\geq 0,85$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$



Şekil 2: Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

DL aracı değişkeni modele dahil edilmeden, ÖG'nin ÖB üzerindeki etkisi incelenmiş ve ÖG ($\beta = .81$; $p < 0,001$) anlamlı etkisinin olduğu görülmüş olup, H_1 hipotezi desteklenmiştir. Model uyum indeksleri incelendiğinde modelin yeterli uyuma sahip olduğu görülmektedir ($X^2/sd = 2,650$; $GFI = 0,83$; $AGFI = 0,80$; $IFI = 0,93$; $CFI = 0,92$; $RMSEA = 0,07$; $RMR = 0,05$ $p = 0,00$ $df = 251$).



Şekil 3: Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Demokratik Liderliğin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Demokratik liderlik aracı değişkeni modele dahil edildiğinde, ÖG'nin ($\beta = .72$; $p < 0,001$) beta katsayısında düşüş yaşanmış ve anlamlılığın devam ettiği görülmüştür. Model uyum indeksleri incelendiğinde modelin yeterli uyuma sahip olduğu görülmektedir ($X^2/sd = 2,199$; $GFI = 0,83$; $AGFI = 0,81$; $IFI = 0,92$; $CFI = 0,92$; $RMSEA = 0,06$; $RMR = 0,06$ $p = 0,00$ $df = 626$).

4.2.Yapısal Model Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 2000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığını kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Demokratik Liderliğin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler		β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
DL	<--- ÖG	0,783	0,071	11,204	***	
ÖB	<--- DL	0,115	0,056	1,674	0,094	
ÖB	<--- ÖG	0,805	0,053	12,862	***	
ÖB	<--- DL <--- ÖG	0,089	0,067	8,974	0,152	[-0,039;0,205]

Model R²=,57

Çizelge incelendiğinde ÖG ile DL arasında ($\beta = .78$; $p < 0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken DL modele dahil edilmeden önce ÖG ile ÖB arasında ($\beta = .81$; $p < 0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün bir miktar azaldığı ama anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ($\beta = .72$; $p < 0,001$). Aracı değişken DL ile ÖB arasında ise ilişki olmadığı görülmüştür ($\beta = .12$; $p > 0,05$) Aracılık analizlerinde geleneksel yaklaşımı değişkenler arasındaki toplam etkilerin anlamlı olma zorunluluğunu ifade etmektedir. Fakat güncel bilgiler artık aracılık analizlerinde dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını yeterli tek kriter olduğunu savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etki anlamlı ise aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Bu bağlamda dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde ÖG'nin dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı ($p > 0,05$) ve ayrıca alt ve üst sınırların [-0,039;0,205] her iki değerini kapsadığı görülmüştür. Böylelikle ÖG'nin ÖB'ye etkisinde DL'nin aracı etkisinin olmadığı sonucuna varılmış ve H₂ hipotezi reddedilmiştir.

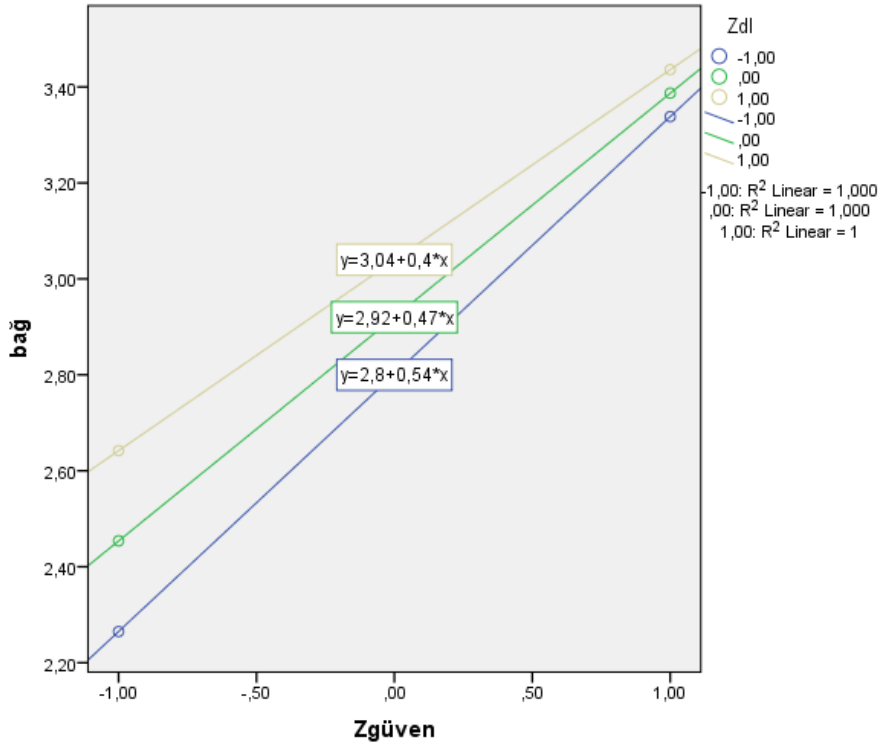
4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel Güvenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik liderliğin düzenleyici rolünü belirlemek için SPSS Process Makro uzantısı (Model-1) kullanılarak regresyon analiz yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Demokratik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Sabit	2,920	0,032	91,102	0,000	2,857	2,984
ÖG	0,467	0,041	11,313	0,000	0,385	0,548
DL	0,119	0,041	2,895	0,004	0,038	0,200
Etkileşim (ÖG* DL)	-0,070	0,023	-3,008	0,003	-0,115	-0,024
Öz Duyarlılığın Düzenleyici Etkisi						
Düşük	0,536	0,049	10,848	0,000	0,439	0,634
Orta	0,467	0,041	11,313	0,000	0,385	0,548
Yüksek	0,397	0,045	8,800	0,000	0,308	0,486
Model Özeti	R	R²	F	p		
	0,762	0,580	139,046	0,000		
Etkileşim						
Sonucundaki artan R ²	0,013		9,045	0,003		

Çizelgede görüldüğü üzere; ÖG'nin ÖB'yi etkilediği görülmüştür ($p < 0,001$). Dolayısı ile H₁ hipotezi desteklenmiştir. Etkileşim teriminin ($\beta = -0,070$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu görülmüştür. Düzenleyici etkiye yönelik el edilen modelin özet değerleri ($R^2 = 0,580$; $F = 139,046$; $p < 0,001$) kurulan modelin anlamlı olduğunu ve ÖG'nin ÖB üzerindeki etkisinde DL'nin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiş ve H₃ hipotezi desteklenmiştir. ÖG ve DL, ÖB üzerindeki değişimin %58'ini açıkladığı görülmüştür. DL'nin farklı düzeylerdeki düzenleyici etkisinin anlaşılması için ModGraph-I programı kullanılarak çizilen, Şekil'de DL'nin düşük, orta ve yüksek değere sahip olduğu durumlarda düzenleyici etkileri verilmiştir. DL'nin düşük seviyede olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $\beta = 0,536$; $t = 10,848$, orta seviye olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $\beta = 0,467$; $t = 11,313$, yüksek seviyede olduğunda ise $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $\beta = 0,397$; $t = 8,800$ gerçekleşmiştir. Bu değerler DL'nin tüm seviyelerinde ÖG ile ÖB arasındaki ilişkide anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir ve DL seviyesi düştükçe bu etkinin kuvvetlendiği görülmüştür. DL'si düşük olanlarda ÖG'nin ÖB üzerindeki etkisi, DL'si yüksek olan kişilere göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 4: Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide DL'nin Düzenleyici Rolü

Hipotezler	Durum
H ₁ : Örgütsel Güven puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₂ : Örgütsel Bağlılık puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₃ : Demokratik Liderlik puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₄ : Örgütsel Güven puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₅ : Örgütsel Bağlılık puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₆ : Demokratik Liderlik puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₇ : Örgütsel Güven puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₈ : Örgütsel Bağlılık puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₉ : Demokratik Liderlik puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₁₀ : Örgütsel Güven puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H ₁₁ : Örgütsel Bağlılık puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₁₂ : Demokratik Liderlik puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₁₃ : Örgütsel Güven puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H ₁₄ : Örgütsel Bağlılık puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₁₅ : Demokratik Liderlik puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H ₁₆ : Örgütsel Güven puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H ₁₇ : Örgütsel Bağlılık puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H ₁₈ : Demokratik Liderlik puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H ₁₉ : Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₂₀ : Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik liderliğin aracılık rolü vardır.	Ret
H ₂₁ : Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde demokratik liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Kabul

5. SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde bulgulardan yola çıkarak çalışmada ulaşılan sonuçlara; bu çalışmanın sonuçları ile literatürdeki benzer çalışma sonuçları kıyaslanarak yorumlamalara ve ileride faydalı olabilecek önerilere yer verilmiştir.

Bu tez çalışmasında, örgütler açısından son derece önemli olan örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve demokratik liderlik konuları ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, örgütsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide demokratik liderliğin aracı rolünü değerlendirmektir. Bu amaç, çalışmanın "III. Örgütsel Güven" ve "IV. Örgütsel Bağlılık" başlıklarında kuramsal olarak detaylandırılan kavramlar ile "VI. Demokratik Liderlik" başlığı altında ele alınan liderlik tarzı arasındaki ilişkileri ampirik verilerle test etmeye dayanmaktadır.

Araştırmanın önemi, "VII. Yöntem ve Bulgular" bölümünde de belirtildiği üzere, günümüz rekabetçi iş dünyasında çalışan bağlılığı ve güveninin sürdürülebilir kurumsal başarı için belirleyici faktörler olarak ön plana çıkmasıdır. Demokratik liderlik ise bu bağlamda hem güven ortamının inşasında hem de bağlılık duygusunun güçlendirilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, bu liderlik tarzının aracı bir değişken olarak örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymak hem literatürdeki boşlukların giderilmesine hem de yönetim uygulamalarına somut katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışma, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak adına önemli bir kuramsal boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Araştırma, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha iyi kavramak için demokratik liderliğin nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Demokratik liderliğin, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek şeffaflık, karşılıklı saygı ve adalet algısını artırdığı ve bu sayede güven ortamının bağlılığa dönüşmesini kolaylaştırabileceği varsayılmıştır. Bu çerçevede yürütülen araştırmanın bulgularının hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de uygulayıcılara yol göstermesi beklenmektedir.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmış olup, örneklem İstanbul'un Avrupa yakasında faaliyet gösteren beş özel şirkette çalışan 306 kişiden oluşmaktadır. Anket dört bölümden oluşmuş; ilk bölümde demografik sorular, ikinci bölümde örgütsel güven, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık, dördüncü bölümde ise demokratik liderlik ifadeleri yer almıştır. Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısıyla değerlendirilmiş; örgütsel güven (.965), örgütsel bağlılık (.929) ve demokratik liderlik (.948) ölçeklerinin güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Demografik analiz sonuçlarına göre katılımcıların %54,6'sı kadın, %45,4'ü erkektir. Yaş dağılımı ise en yoğun 36-45 yaş aralığında (%42,2) toplanmıştır. Katılımcıların %59,2'si bekar, %41,8'i lisans mezunudur. Hizmet süresi açısından en büyük grup 4-6 yıl çalışanlardır (%25,2) ve %44,1'i daha önce birim değişikliği talebinde bulunmuştur.

Verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmış; ortalamalar, standart sapmalar, t-testleri, ANOVA ve Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Cinsiyet, yaş ve medeni duruma göre örgütsel güven, bağlılık ve demokratik liderlik puanları anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak eğitim düzeyi açısından, yüksek lisans mezunlarının örgütsel güven düzeyleri, lise ve altı mezunlara göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde hizmet süresi açısından, 1 yıldan az, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanların örgütsel güven puanları 1-3 yıl çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Demokratik liderlik algısı ise 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında daha yüksek olup, bu farkın hizmet süresiyle oluşan güven ilişkisine bağlı olabileceği düşünülmektedir.

Birim değişikliği isteyen çalışanların hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılık ve demokratik liderlik algılarının, değişiklik istemeyen çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, birimlerinden memnun olan çalışanların daha olumlu liderlik deneyimlerine sahip olabileceği ve kurumlarına daha fazla güven duyduklarını göstermektedir.

Korelasyon analizinde, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,746$; $p<0,01$), örgütsel güven ile demokratik liderlik arasında yine yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=0,754$; $p<0,01$), demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,631$; $p<0,01$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, demokratik liderlik tarzının, örgütsel güveni ve bağlılığı artırmada önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yapılan aracılık analizinde, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik liderliğin anlamlı bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu da demokratik liderlik tarzının, güven ortamını destekleyerek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabileceğini göstermektedir. Araştırmanın bu bulguları hem kuramsal hem de pratik düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle insan kaynakları uygulamaları ve lider geliştirme programlarında demokratik liderliğin teşvik edilmesi, çalışan bağlılığını güçlendirmeye yönelik stratejik bir adım olabilir.

KAYNAKÇA

- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*, Kum Saati Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baron, M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Camcı, V. (2013). “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Cansüğü, O.(2016). “İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Cengiz, S.(2008). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Çeliker, S. (2021). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları ile Etkili Okul Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Çınar, M. (2019). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cumhuriyet Üniversitesi.
- Dikmen, B. (2012). “Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. The Free Press.
- Güçlü, H. (2006). “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 38–56.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Kahya, C. (2013). “Dönüştürücü Ve Etkileşimce Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü” İlişkiler” [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi.
- Kamanlı İlgün, A. (2015). “Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi”, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış: Klasik, modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık.
- Kurt, M. (2020). “Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. University of Minnesota.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Sage Publications.
- Lewis, J., & Weigert, D. A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Oltulu, E., & İraz, R. (2022). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu: Kavram, kuram ve uygulama*. Gazi Kitabevi.
- Öztürk, Y. (2018). “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 45–58.
- Perçin, M. (2008). “İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Reyhanoğlu, M. (2006). “AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara,daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma” [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Detay Yayıncılık.
- Çetin, S. (2018). “İşletmelerde Güven, Bağlılık Ve Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Kültürün Rolü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Şahin, Ö. (2023). “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Terekli, G. (2010). “Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma”. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Anadolu Üniversitesi
- Uslu, A. (2012). “Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
- Uzbilek, A. (2006). “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi”, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Başkent Üniversitesi.
- Yıldırım, İ. (2024). “Örgütsel Adalet Ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü: Buna Yönelik Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.