



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2020, 4(6): 452-462

DOI: [10.29226/TR1001.2020.237](https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.237)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Dışlanmanın Düzenleyicilik Rolü

Dr. Ali GÜRSOY, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, e-posta: yucelaligursoy@hotmail.com

ORCID ID: [0000-0002-8408-2415](https://orcid.org/0000-0002-8408-2415)

Öz

Çalışanların diğer bireylerle ve örgütleriyle kurdukları ilişkiyi belirleyen unsurlardan biri de güvenidir. Güvenin olmadığı bir ortam, bireylerde stres yaratarak onları, ortamı değiştirme çabasına itecektir. Yöneticiler ise örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltmek amacıyla çalışanların bağlılıklarını artırmaya çabalamaktadır. Çalışan bağlılığını artırmanın yollarından biri de güven duygusunun geliştiği bir örgüt ortamının yaratılmasıdır. Bu çalışmanın amacı çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca örgütsel dışlanmanın çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini incelemektir. Araştırmada veriler, 2019 yılında bir bankanın Ankara ilinde faaliyet gösteren 25 farklı şubesinden toplanmıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle ve kesitsel olarak 139 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılığın bir önceli olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisinin, örgütsel dışlanma algısının yüksek olması durumunda zayıfladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Dışlanma

Makale Gönderme Tarihi: 21.10.2020

Makale Kabul Tarihi: 23.11.2020

Önerilen Atıf: Gürsoy, A. (2020). Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Dışlanmanın Düzenleyicilik Rolü, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(6): 452-462.

© 2020 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2020, 4(6): 452-462

DOI: [10.29226/TR1001.2020.237](https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.237)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

The Moderating Role of Organizational Ostracism in The Effect of Trust in Coworkers on Organizational Commitment

Dr. Ali GÜR SOY, Land Forces Command, e-mail: yucelaligursoy@hotmail.com

ORCID ID: [0000-0002-8408-2415](https://orcid.org/0000-0002-8408-2415)

Abstract

Trust is one of the factors that determines the relationship that employees establish with other individuals and their organizations. An environment where there is no trust will cause stress in individuals and force them to try to change the environment. Managers strive to increase employee commitment in order to increase organizational efficiency and productivity. One way to increase employee loyalty is to promote trust in the organizational environment. The purpose of this study is to investigate whether confidence in coworkers has an impact on organizational commitment. It also examines the moderating effect of organizational ostracism in the relationship between trust in coworkers and organizational commitment. The data was collected from 139 participants working in 25 different branches of a private bank operating in Ankara in 2019 with a convenience sampling and cross-sectional method. Regression and correlation analysis were conducted to test the research hypotheses. The results show that trust in colleagues is an antecedent of organizational commitment. In addition, it has been determined that the positive effect of trust in colleagues on organizational commitment weakens when the perception of organizational exclusion is high.

Keywords: Trust in Coworkers, Organizational Commitment, Organizational Ostracism

Received: 21.10.2020

Accepted: 23.11.2020

Suggested Citation: Gürsoy, A. (2020). The Moderating Role of Organizational Ostracism in The Effect of Trust in Coworkers on Organizational Commitment, *Economic and Marketing Research*, 4(6): 452-462.

GİRİŞ

Organizasyonlar artan rekabet karşısında kârlılıklarını korurken bir yandan da örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlamak amacıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaya çabalamaktadır. Bireyler çalıştıkları organizasyona karşı bir güven duyuyorlarsa, bu güvenin karşılığında örgütlerine bağlılık gösterebilmektedir (Demir, 2011). Güven insan ilişkilerinde önemli bir duygudur. Bireyler sosyal ilişkilerinde güvene dayalı ilişkiler geliştirir ve mübadeleye konu olan etkileşimin derecesini buna göre belirler. Dolayısıyla bireylerin örgütlerine duydukları güvenin derecesi örgütsel duygu, tutum ve davranışlarının belirleyicisi olmaktadır. Örgütsel güvenin bir önceli olarak ifade edilen çalışma arkadaşlarına güven, örgüte güven aracılığıyla örgütsel bağlılık ve performans üzerinde etkilidir (Tan ve Lim, 2009). Güven konusu genelde dikey olarak incelenmiş ve çalışanların yöneticilerine ve genel olarak örgütlerine duydukları güvenin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur (Mayer vd., 1995). Ancak yatay düzeyde oluşan güven de örgütsel güven aracılığıyla örgütsel sonuçları etkileyebilmektedir (Dar, 2010).

Bankacılık sektörü çalışma arkadaşlarına güvenmenin önemli olduğu bir sektördür. Finansal sorumluluk doğuran işlemlerde çalışma arkadaşlarına güven özellikle önem taşımaktadır. Yoğun çalışma temposunda önüne gelen her evrakı detaylı bir şekilde inceleme fırsatı bulamayan çalışanlar, yatay seviyedeki arkadaşlarına duydukları güvenle finansal sorumluluk doğuran işlemler yapabilmekte ve örgütsel etkinliği sürdürebilmektedir. Çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel seviyede bağlılık yaratıp yaratmadığını araştırmaktır. Ayrıca alt seviyelerde çalışanların devir oranının üst seviyelere göre daha yüksek olduğu değerlendirilen banka şubelerinde, yeni gelen çalışanlar eskileri tarafından dışlanabilmektedir ya da çalışma arkadaşları arasındaki küçük gruplar tarafından dışlanabilmektedir. Dışlanma algısının yüksek ya da düşük olması çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel bağlılığa olan etkisi üzerinde düzenleyici olabilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın bir diğer amacı da çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dışlanmanın düzenleyici etkisini araştırmaktır.

İlgili yazın tarandığında banka çalışanların çalışma arkadaşlarına duyduğu güvenin bağlılık üzerindeki etkisinin daha önceden incelenmediği görülmüştür. Çalışmanın bu ilişkiyi araştırması ve bankacılık sektörü gibi rekabetin yoğun olduğu bir sektörde çalışan bağlılığının sebeplerinin daha iyi anlaşılmasını sağlaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma kararlarına yönelik davranışsal veya psikolojik bir karardır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılığın çalışan tutum ve davranışlarının temel belirleyicisi olduğu ifade edilebilir. Örgütlerine bağlı çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ve performanslarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cohen, 2013). Çalışanların örgütsel bağlılığının farklı boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılığın üçlü yapısı ile çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak son dönemdeki çalışmalarda örgütsel bağlılık, işe, gruba ya da yöneticiye bağlılık gibi farklı yapılarda ve farklı boyutlarda ele alınabilmektedir (Cohen, 2013). Jaworski ve Kohli (1993) ise örgütsel bağlılığı tek bir boyut olarak ele almış ve genel olarak örgütsel bağlılıktan söz etmişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması çalışan motivasyonunun ve performansının artmasına, işten ayrılma oranlarının ise azalmasına neden olmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık ise aykırı işyeri davranışlarının ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın, örgütün etkinliği ve verimliliği üzerindeki bu etkilerinden dolayı öncellerinin tam olarak anlaşılması önemlidir (Morrow, 2011).

Çalışma Arkadaşlarına Güven

Geleneksel olarak güven konusunda yapılan çalışmalar güveni, güven duyulan unsura bakmadan, dürüstlük ve güvenilirlik şeklinde tekli bir boyutta çalışmışlardır. Kişilik konusunda çalışan araştırmacılar ise bireyler arasındaki farklı özelliklere göre güvenin değiştiğini dikkate alarak güveni, bir kişilik özelliği olarak tanımlamışlardır (Tan ve Lim, 2009). Mayer ve arkadaşları (1995) örgütsel güveni, diğerlerinin dürüstlüğü ve güvenilirliği konusunda bir genel özellik olarak tanımlamıştır. Güven aslında kişi, olay ya da yapılan işten bağımsız olarak düşünülebilecek bir özellik değildir. Örneğin bir aşçıya iyi yemek yapacağı konusunda güven duyarken, bilgisayar tamiri konusunda güven duyulamayabilir. Dolayısıyla güvenin oluşmasında referans noktası ve içinde bulunulan durum ya da çevre önemlidir. Güven konusunda farklı referans noktalarının olması, onun farklı öncel ve sonuçlarla ilişkili olması anlamına gelmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasında farklı önceller ve örgütsel sonuçlar olabilmektedir (Tan ve Lim, 2009).

Çalışma arkadaşlarına güven, bireyler açısından çalışma hayatında oldukça önemlidir. Örgütsel yaşamda bireylerin sahip oldukları sosyal sermaye ve informal ilişkiler ile çalışma arkadaşlarına duyulan güven arasında yakın bir ilişki söz konusudur (Tan ve Lim, 2009). Ayrıca örgüt içindeki sosyal sermayesi ve kurduğu informal ilişkiler bireylere çeşitli faydalar sağlayabilmektedir (Prusak ve Cohen, 2001; Stevenson ve Gilly, 1991). Çalışanlar karşılaştıkları sorunları çözmede, örgüt içinde sahip oldukları sosyal sermayeyi ya da informal ilişkileri kullanabilmektedir. Örgütte sahip olunan sosyal sermaye ve geliştirilen informal ilişkiler çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Önceki çalışmalar, güvenin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Aryee vd., 2007; McCauley ve Kuhnert, 1992; Tan ve Lim, 2009). Bu kapsamda araştırmanın bir numaralı hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Çalışma arkadaşlarına olan güven, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, bireylerin çalışma arkadaşları tarafından örgütte yok sayılması olarak ifade edilebilir. Farklı yaş gruplarında, kültürlerde ve demografik özelliklerde ortaya çıkan dışlanma örgütte de meydana gelebilmektedir. Dışlanmaya maruz kalmanın çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları söz konusudur. Dışlanan bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalırken, dışlanma bireyin iyilik halini de olumsuz etkilemektedir (Balliet ve Ferris, 2013). Dışlanma her ne sebeple olursa olsun, buna maruz kalan birey için sosyal açıdan acı verici bir durumdur (Ferris vd., 2008). Çünkü bireyin ait olma, kendini değerli hissetme, kontrol ve öz saygı gibi temel insani ihtiyaçlarını tehdit eden bir olaydır. Birey dışlanmanın geçici ya da kalıcı, kısa ya da uzun dönemli olup olmadığına göre dışlanma ile mücadele edebilmektedir. Ait olma, kendini değerli hissetme ve hayatı anlamlı kılmak için diğerleri ile iş birliği geliştirmeye çalışma, farklı gruplara yönelme gibi yollar deneyebilmektedir. Dışlanmanın şiddetine, duruma ve kişisel özelliklere bağlı olarak bireylerin dışlanmayla mücadele şekilleri ve gösterdikleri tepkiler değişebilmektedir. Bazı bireyler anti-sosyal davranışlar sergilerken bazı durumlarda intihar etme eğilimine varan tepkiler gösterilebilmektedir (Williams ve Nida, 2011). Dışlanmaya maruz kalan bireylerin olumlu sosyal ve yardımcı davranışları daha az gösterdikleri tespit edilmiştir (Williams, 2007). Dışlanmaya maruz kalan çalışanlar çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine karşı olumsuz duygular geliştirebilmektedir. Dolayısıyla dışlanma algısının az ya da çok olması çalışanların örgütsel duygu, tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın iki numaralı hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, dışlanma algısının yüksek olması durumunda azalacaktır.

YÖNTEM

Çalışma değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışan açıklayıcı bir çalışmadır. Çalışmada veriler kesitsel olarak ve kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Hipotez testi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Örnekleme

Çalışmanın verileri 2019 yılında bir özel bankanın Ankara ilinde 25 farklı şubesinde çalışan kişilerden toplanmıştır. Toplamda 250 anket dağıtılmış ve 142 anket geri toplanabilmiştir. Anketleri geri dönüş oranı %81'dir. Toplanan anketlerden uygun doldurulmayan anketler analizden çıkarılarak 139 veri ile analizler yapılmıştır. Verileri toplamak için oluşturulan ölçek iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi şeklinde demografik değişkenler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırma değişkenlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Katılımcıların %55,4'ü evli, %44,6'sı ise bekarıdır. Eğitim durumlarında ise %72,7'si lisans, %21,6'sı yüksek lisans ve %5,8'i doktora mezundur. Örneklemedekilerin %30,9'u 20-30 yaşları arasında, %48,9'u 31-40 yaşları arasında, %17,3'ü 41-50 yaşları arasında ve %2,9'u 50 yaşının üstündedir. Erkeklerin oranı %44,6, kadınların oranı ise %55,4'tür. Katılımcıların iş deneyimleri 1 ile 25 yıl arasında değişmekte ve deneyimin ortalaması 9,42'dir (s.s.=4,4).

Veri Toplama Aracı

Veriler daha önceki çalışmalarda geliştirilmiş ölçekler kullanılarak toplanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek çalışanların genel olarak örgütsel bağlılığını içeren yedi ifadeden oluşmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven değişkeninin ölçümünde Huff ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutu kullanılmıştır. Bu boyut üç ifadeden oluşmaktadır. Son olarak Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen örgütsel dışlanma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 13 ifadeden ve tek bir boyuttan oluşmaktadır.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS ve AMOS 23.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde ilk olarak, kesitsel yöntem ve öz değerlendirme ölçekleriyle veri toplanması nedeniyle ortak yöntem varyans problemi olup olmadığı kontrol edilmiştir. Daha sonrasında ölçüm modelinin ölçme gücü bileşim ve ayrışım geçerlilikleri kontrol edilmiştir. Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analiziyle model uyum değerleri kontrol edildikten sonra hipotez testi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Ortak Yöntem Varyans Analizi

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin veriler öz değerlendirme yöntemiyle tek bir dönemde toplandığı için katılımcılar gerçekte var olmayan ilişkilerin varmış gibi görünmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle ortak yöntem varyans problemi kontrol edilmelidir. Harman tek faktör testi ile ortak yöntem varyans problemi kontrol edilmiştir. Bu maksatla tüm gözlenen değişkenler tek bir faktörde toplanarak döndürme(rotation) yapmadan açıklanan toplam varyans oranı incelenmiştir. Açıklanan toplam varyans %31,2'dir. Bu değer kritik değer olan %50'nin çok altındadır. Dolayısıyla çalışmada ortak yöntem varyans problemi olmadığı değerlendirilmiştir (Podsakoff vd., 2003).

Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, araştırma örnekleme kapsamında ölçmek istedikleri yapıyı ne derece doğru ölçtüğü doğrulayıcı faktör analizi ile kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce gözlenen değişkenlerin kendi gizil yapılarını ölçme gücü bileşim ve ayrışım geçerlilikleri ile incelenmiştir. Gözlenen değişkenlere ait faktör yükleri açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri, yapı güvenilirlikleri (CR), paylaşılan varyans (MSV) ve Cronbach alfa değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde AVE değerlerinin kritik değer olan 0,50'den yüksek

olduğu, MSV değerlerinin AVE değerlerinden küçük ve CR değerlerinin 0,70'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeklerin bileşim ve ayrışım geçerliliğinin iyi olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin iç tutarlılığı ise Cronbach alfa değerleri ile kontrol edilmiştir. Bu değerlerin de yüksek olduğu tespit edilerek ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modelinin uyum değerleri modelin iyi uyum gösterdiğini işaret etmektedir ($\chi^2=318,097$, $df=206$, $\chi^2/df=1,544$, $CFI=0,915$, $SRMR=0,07$, $RMSEA=0,069$, $PClose=0,022$). Model uyum değerleri, referans değerlerine göre değerlendirildiğinde kare uyum iyiliği ve standardize ortalama hataların karekökü açısından çok iyi, karşılaştırmalı uyum indeksi, yaklaşık hataların ortalama karekökü ve RMSEA popülasyonunun 0,05'ten büyük olmadığına yönelik sıfır hipotezini test etmek için bir "p değeri" olan pClose açısından kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999).

Tablo 1. Değişkenlerin AVE, CR, MSV ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	CR	AVE	MSV	Cronbach Alfa
Örgütsel Bağlılık	0,859	0,505	0,396	0,859
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,840	0,636	0,396	0,840
Örgütsel Dışlanma	0,932	0,515	0,034	0,930

CR: Composite Validity, AVE: Average Variance Extracted, MSV: Maximum Shared Variance

BULGULAR

Betimleyici İstatistikler

Örgütsel bağlılık, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütsel dışlanma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2'de sunulmuştur. Örneklemde yer alan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı ortalaması 2,37 (s.s.=0,72), çalışma arkadaşlarına güven algısı ortalaması 2,49 (s.s.=0,88) ve örgütsel dışlanma algısı ortalaması 2,29'dur (s.s.=0,49). Beşli Likert kullanılarak (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) ölçülen algılarda katılımcıların tüm değişkenlere yönelik algılarının orta değer olan üçün altında kaldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle örneklemde yer alan bankacıların örgütsel bağlılıkları, çalışma arkadaşlarına ve örgütsel dışlanmaya yönelik algıları düşüktür. Değişkenler arasındaki korelasyon Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılıkla çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı pozitif güçlü bir korelasyon söz konusudur ($r=0,70$, $p=0,01$). Çalışma arkadaşlarına güvenle örgütsel dışlanma arasında orta seviyede anlamlı negatif ilişki mevcuttur ($r=-0,36$, $p=0,01$). Örgütsel dışlanma ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 2. Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2
1-Örgütsel Bağlılık	2,37	0,72	-	
2-Çalışma Arkadaşlarına Güven	2,49	0,88	0,70**	
3-Örgütsel Dışlanma	2,29	0,49	-0,07	-0,36**

** $p<0,01$

Regresyon Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlerin etkisini kontrol altına almak amacıyla regresyon modelinin birinci aşamasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi modele eklenmiştir. İkinci aşamada ise araştırmanın bağımsız

değişkeni olan çalışma arkadaşlarına güven eklenmiştir. Üçüncü aşamada ise araştırmanın düzenleyici değişkeni olan örgütsel dışlanma ve örgütsel dışlanma ile çalışma arkadaşlarına güven değişkenlerinin standardize edilmiş değerlerinin çarpımlarından elde edilen etkileşim değişkeni modele dahil edilmiştir. Sonuçlar Tablo3'te sunulmuştur. Birinci aşama regresyon analiz sonuçlarına göre demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İkinci aşamada çalışma arkadaşlarına güven değişkeni modele dahil edildiğinde, oluşturulan modelin anlamlı olduğu, demografik değişkenlerden cinsiyetin (1=kadın, 2=erkek) anlamlı bir etkisinin olduğu ve çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı ve bağımlı değişkendeki %52'lik bir değişimi açıklama gücünün olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada modele düzenleyici değişken olan örgütsel dışlanma ve bağımsız ve düzenleyici değişkenin standardize edilmiş değerlerinden oluşturulan etkileşim değişkeni dahil edilmiştir. Düzenleyici değişkenin modele dahil edilmesi sonucunda R²'deki değişimin anlamlı olması, örgütsel dışlanmanın çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini düzenlediği anlamına gelmektedir. Bağımsız ve düzenleyici değişkenler regresyon modeline dahil edildiğinde örgütsel bağlılık değişkenindeki %65'lik bir değişimi açıklayabilmektedir. Son modelde yine cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Bu sonuçlara göre araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	β	St. Hata	t	p	F	R2	$\Delta R2$
1. Aşama							
Sabit	3,221	0,599	5,379	0,000			
Cinsiyet	-0,104	0,134	-0,776	0,440			
Yaş	0,062	0,129	0,478	0,634	1,671	0,071	-
Eğitim	-0,269	0,148	-1,820	0,072			
Medeni durum	-0,108	0,157	-0,684	0,495			
İş Tecrübesi	0,019	0,019	1,016	0,312			
2. Aşama							
Sabit	1,176	0,461	2,553	0,012			
Cinsiyet	-0,205	0,094	-2,175	0,032			
Yaş	0,087	0,091	0,962	0,338			
Eğitim	-0,045	0,106	-0,425	0,671	21,921	0,524**	0,478**
Medeni Durum	-0,114	0,110	-1,038	0,302			
İş Tecrübesi	0,011	0,013	0,833	0,407			
Çalışma arkadaşlarına güven	0,590	0,055	10,699	0,000			
3. Aşama							
Sabit	0,972	0,438	2,222	0,028			
Cinsiyet	-0,175	0,084	-2,081	0,040	24,772	0,652**	0,102**
Yaş	-0,028	0,083	-0,336	0,738			
Eğitim	0,038	0,095	0,403	0,688			

Medeni durum	-0,087	0,098	-0,888	0,376
İş Tecrübesi	0,007	0,012	0,611	0,543
Çalışma arkadaşlarına güven	0,650	0,051	12,775	0,000
Dışlanma	-0,004	0,055	-0,081	0,935
Etkileşim değişkeni	-0,212	0,038	-5,533	0,000

**p=0,000

Örgütsel dışlanmanın anlamlı düzenleyici etkisinin olması bu etkiyi yorumlamak için yeterli değildir. Bu nedenle örgütsel dışlanmanın ortalamasından artı ve eksi bir standart sapmaya göre etkinin nasıl değiştiğinin incelenmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki örgütsel dışlanmanın durumsal etkisini görmek ve artı-eksi bir standart sapmaya göre bağımlı değişkenin değerini hesaplamak amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Durumsal etkiler, 5000 önyükleme (bootstrap) yapılarak ve regresyon temelli yol analizi ile test edilmektedir. Örgütsel dışlanmanın durumsal etkileri Tablo 4'te gösterilmiştir.

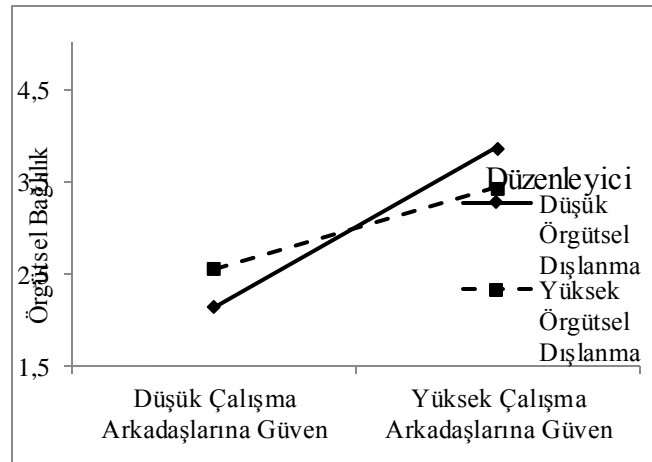
Tablo 4. Örgütsel Dışlanmanın Durumsal Etkisi

Örgütsel Dışlanma	Etki	Standart Hata	t	p	ASGA	ÜSGA
Düşük (1,79)	0,707	0,07	12,957	0,000	0,768	1,046
Orta (2,29)	0,626	0,05	12,467	0,000	0,527	0,726
Yüksek (2,79)	0,345	0,07	4,785	0,000	0,202	0,489

ASGA: Alt sınır güven aralığı, ÜSGA: Üst sınır güven aralığı

Sonuçlara göre örgütsel dışlanma düşük olduğunda çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yüksekken (Etki=0,707, p=0,000), örgütsel dışlanmanın yüksek olması durumunda bu etki azalmaktadır (Etki=0,345, p=0,000). Diğer bir ifadeyle örgütsel dışlanmanın yüksek olması durumunda çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi zayıflamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın iki numaralı hipotezi de kabul edilmiştir.

Son olarak düzenleyici etkinin daha iyi yorumlanabilmesi için etki grafiği çizilmiştir. Etki grafiğinden de görülebileceği gibi çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, örgütsel dışlanmanın yüksek olması durumunda zayıflamaktadır.



Şekil 1. Düzenleyici Etki Grafiği

SONUÇ

Araştırmanın amacı çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın rolünü incelemektir. Örgütsel güven çalışmaları incelendiğinde, güvenin tek boyutlu olmadığı, yöneticiye ve örgüte güven gibi farklı kaynaklara yönelik araştırıldığı görülmektedir. Örgütlerdeki güvenin oluşmasındaki kaynaklardan biri de çalışma arkadaşlarına olan güvenidir (Tan ve Lim, 2009). Bireyler arasındaki güven ilişkisi, bireysel ve örgütsel etkinliğin sürdürülmesinde önemli bir faktördür (McAllister, 1995). Özellikle finansal sorumluluk taşıyan işlemlerin yapıldığı bankacılık sektöründe çalışmaya arkadaşlarına güven duyulması, örgütsel faaliyetlerin hızlı bir şekilde yürütülmesinde önemlidir. Yatay olarak aynı seviyedeki çalışanlar, birbirini izleyen ve finansal sorumluluk doğuran evrakların doğruluğuna yönelik arkadaşlarına duydukları güven sayesinde evrakların doğruluğuna yönelik çok fazla zaman ve enerji ayırmadan işlemleri yürütebilmektedir.

Analizler sonucunda çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güvenmesi, sosyal mübadele ve karşılıklılık teorileri kapsamında örgütsel seviyede karşılık bulmakta ve çalışan bağlılığını artırmaktadır. Araştırmacılar, çalışanlar arasındaki kişilerarası güvenin, örgüt içindeki bireylerin değeri ve yapıcı ilişkilerin bir göstergesi olan sosyal sermayenin gelişimini arttırdığını ifade etmektedir. Sosyal sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı, düşük işlem maliyetleri, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile ilişkisi söz konusudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ferris vd., 2004). Bireyler örgütlerine karşı, bu tür ilişkilerin gelişmesi için uygun ortamı sağladığı için olumlu örgütsel tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışmanın bulguları diğer çalışmaların bulgularıyla benzerdir. Yöneticiler arasında yapılan çalışmada aynı seviyedeki çalışma arkadaşları arasındaki güvenin örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Cook ve Wall, 1980). Ferris ve arkadaşları (2004) çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Dar (2010) yaptığı teorik çalışmada çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve aykırı işyeri davranışıyla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Tan ve Lim (2009) yaptıkları çalışmada çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık ve performans arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ulusal bağlamda ise Aksoy (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Derin (2017) işyerinde kişiler arası güvenin iş gören sesliliğini arttırdığını bulmuştur. Büte (2011) etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında örgütsel güvenin bir alt boyutu olarak çalışma arkadaşlarına güvenin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını fakat diğer güven boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu da örgütsel dışlanmanın düzenleyicilik etkisidir. Örgütsel dışlanma, çalışanın, örgütteki diğer bireyler tarafından yok sayılması olarak ifade edilebilir. Dışlanmanın bireysel ve örgütsel sonuçları mevcuttur. Dışlanan birey ait olma, kendini değerli hissetme, kontrol ve öz saygı gibi temel ihtiyaçlarına karşı bir tehdit hissedebilmektedir (Ferris vd., 2008). Birey dışlanma ile mücadele ederek kendini korumaya çalışabilmektedir. Fakat dışlanmanın süresi ve şiddeti bireyin dışlanmaya göstereceği tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerinde etkilidir (Williams ve Nida, 2011). Araştırma kapsamında dışlanmanın çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisini azaltıcı etkisi olacağı hipotezi test edilmiştir. Sonuçlar örgütsel dışlanma algısının yüksek olması durumunda çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini zayıflattığı tespit edilmiştir. Williams (2007) dışlanmaya maruz kalan çalışanların olumlu sosyal davranışları daha az gösterdiği ve diğerlerine yardımı olabilecek davranışlarını azalttıklarını ifade etmektedir. Örgütler, çalışanların çeşitli bireysel ve sosyal amaçlarına ulaşmaları için uygun bir araçtır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek amacıyla oluşturdukları biçimsel yapının dışında, kendiliğinden oluşan doğal yapılar da mevcuttur. Doğal yapılar içinde farklı bireylerin oluşturdukları gruplar arasında bazen çatışmalar yaşanabilmektedir (Robbins ve Judge, 2018). Bir birey, güvenilebilir çalışma arkadaş gruplarına girerken aynı örgütte, kabul görmediği veya dışlandığı gruplar da olabilmektedir. Bu tür gruplar tarafından, örgüte yeni katılım, yükselme, yöneticilerle ilişkisi veya kişisel faktörler gibi nedenlerle bireyin

dışlanması, onun örgütüne karşı olan tutumları üzerinde etkili olabilecektir. Özellikle dışlanmadan dolayı yaşadığı olumsuz duygu sonucunda örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinde artış gibi durumlar yaşanabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma ulusal bağlamda çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini incelemesi nedeniyle örgütsel davranış yazınına katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Ulusal yazın bağlamında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu alandaki yazın bilgisinin gelişmesine katkı sağlaması ve örgütsel dışlanmanın bu iki değişken ilişkisindeki rolünün incelemesi açısından önemli sonuçlar olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma finans sektörü çerçevesinde yapılmıştır. Banka çalışanları, işyerindeki arkadaşlarına güvendiklerinde örgütlerine karşı örgütsel bağlılık gibi olumlu tutum ve davranışlar gösterebilmektedir. Yöneticiler, örgütsel etkinliği sağlamada önemli bir unsur olan çalışan bağlılığını artırmak istemektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların neler olduğunun anlaşılması uygulanacak yönetsel politikalar açısından önemlidir. Çalışma arkadaşlarının birbirine güven duyması örgütsel bağlılığın artırılmasında etkilidir. Banka çalışanlarının birbirlerine güvenebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Örgütsel dışlanma bireyin iyilik halini azaltan bir diğer örgütsel değişkendir. Örgütsel dışlanma bireylerin stresini artırmakta ve olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar arasındaki informal ilişkileri artıracak ve kaynaşmayı sağlayacak bir ortamın yaratılarak örgütsel bağlılığın yaratılması sağlanabilir.

Çalışmada verilerin kolayda örnekleme yöntemiyle ve kesitsel olarak toplanması çalışma bulgularının genellenememesine neden olmaktadır. Diğer bir kısıt da örneklem olarak Ankara ilindeki sınırlı sayıdaki banka çalışanlarına ulaşılabildiğiştir. Farklı ya da daha fazla örnekleme çalışma bulgularının test edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, S. (2019). Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşyerinde Yalnızlığın Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 10(1): 203–218.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. and Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model, *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 191–201.
- Balliet, D. and Ferris, D. L. (2013). Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2): 298–308.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 171–192.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278–321.
- Cohen, A. (2013). *Organizational Commitment Theory*. United Kingdom:SAGE Publications, Ltd.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39–52.
- Dar, O. L. (2010). Trust In Coworkers and Employee Behaviours At Work, *International Review of Business* 6(1): 194–204.
- Demir, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior, *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2): 204–221.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30): 51–68.
- Ferres, N., Connell, J. and Travaglione, A. (2004). Coworker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 608–622.

- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. and Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale, *The Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1348–1366.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guildford Press.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1–55.
- Huff, L. C., Cooper, J. and Jones, W. (2002). The Development and Consequences of Trust in Student Project Groups, *Journal of Marketing Education*, 24(1): 24–34.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Jaworski and Kohli.Pdf. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Mayer, R. C. , Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24–59.
- McCauley, D. P. and Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265–284.
- Meyer, J.P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61–89.
- Morrow, P. C. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights From Longitudinal Research, *Journal of Vocational Behavior*, 79(1): 18–35.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879–903.
- Prusak, L. and Cohen, D. (2001). How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*, 79(6): 86–93.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior 15th Edition*, London: Pearson Prentice Hall.
- Stevenson, W. B. and Gilly, M. C. (1991). Information Processing and Problem Solving: The Migration of Problems Through Formal Positions and Networks of Ties, *Academy of Management Journal*, 34(4): 918–928.
- Tan, H. and Lim, A. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1): 45–66.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism, *Annual Review of Psychology*, 58(1): 425–452.
- Williams, K. D. and Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and Coping, *Current Directions in Psychological Science*, 20(2): 71–75.