

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVENLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Sakarya İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazlı PAKER

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI

HAZİRAN-2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVENLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Sakarya İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazlı PAKER

**Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Bu tez./...../2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr. Mustafa BAYRAKCI

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd.Doç.Dr. Erkan YAMAN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd.Doç.Dr. Mustafa BEKTAŞ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nazlı PAKER

15.05.2009

ÖNSÖZ

Günümüzde bireyler üzerinde giderek artan iş yükü ve stres, örgüt üyelerinin çalışma performansına doğrudan yansımakta ve iş verimini etkilemektedir. İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş yerlerinde örgütlerine duydukları güven ve bağlılık, kişilerin iş motivasyonlarını, yaşam tatminlerini, örgütsel davranış ilişkilerini önemli ölçüde etkilemekte ve özel yaşamlarına da yansımaktadır.

Bu araştırmada resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tezin oluşumunda yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI' ya teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca lisansüstü eğitimim boyunca görüşlerinden yararlandığım değerli hocalarıma, tez hazırlığı süresince desteğini daima yanımda hissettiğim aileme, çok kıymetli babam Bülent VARDAR'a ve gösterdiği sonsuz sabırdan ve destekten ötürü sevgili eşim Ahmet Alperen PAKER'e şükranlarımı sunarım.

Nazlı PAKER

15 Mayıs 2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
1.1. Güven Kavramı	9
1.1.1. Güven Tanımları ve Özellikleri	9
1.1.2. Güvenin Önkoşulları	15
1.1.3. Güvenin Boyutları	16
1.1.4. Güven Biçimleri.....	18
1.1.5. Güvenin Gelişim Aşamaları	19
1.1.6. Güvenin Türleri	21
1.1.6.1. Bilişsel Temelli Güven Yapısı	21
1.1.6.2. Duyuşsal Temelli Güven Yapısı	23
1.1.6.3. Özdeşlemeye Dayalı Güven	25
1.1.7. Güvenin Eğitim Psikolojisindeki Yeri	26
1.2. Örgütsel Güven	28

1.2.1. Örgütsel Güvene Yapılan Yatırımlar	33
1.2.2. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması	34
1.2.3. Örgütsel Güven Modelleri	37
1.2.3.1. Mishra Güven Modeli	37
1.2.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	39
1.2.3.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	41
1.2.4. Örgütte Güvenin Sonuçları	42
1.3. Örgütsel Bağlılık	47
1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	47
1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi ve Özellikleri	49
1.3.3. Örgütsel Bağlılık Tanımları	51
1.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	56
1.3.4.1. Kişisel Faktörler	58
1.3.4.2. Örgütsel Faktörler	61
1.3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	62
1.3.5. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	64
1.3.6. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	65
1.3.6.1. Tutumsal Bağlılık	66
1.3.6.2. Davranışsal Bağlılık	72
1.3.6.3. Çok Boyutlu Bağlılık	74
1.3.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	75

1.3.7.1. Düşük Dereceli Bağlılık	75
1.3.7.2. Orta Dereceli (İlımlı) Bağlılık	76
1.3.7.3. Yüksek Dereceli Bağlılık	77
BÖLÜM 2: YÖNTEM	79
2.1. Araştırmanın Modeli	79
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	79
2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	80
2.3.1. Bilgi Toplama Formu	81
2.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)	81
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	81
2.3.3.1. Ölçeğin Türkçe'ye Çevrilmesi	82
2.3.3.2. Yapı Geçerliği	82
2.3.3.3. Güvenirlik	84
2.3.3.4. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	84
2.4. Anketin Uygulanması	84
2.5. Verilerin Analizi.....	85
BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR.....	86
3.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı İlişkiler Var mıdır?	86

3.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?.....	88
3.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?.....	89
3.4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Resmi ve Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar var mıdır?	90
3.5. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Resmi ve Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar var mıdır?	91
3.6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenleri Arasında Anlamli Farklılıklar var mıdır?	92
3.7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenleri Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?	93
3.8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?	94
3.9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?	98
3.10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?	101
3.11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenler Arasında Anlamli Farklılıklar Var mıdır?	105

SONUÇ VE ÖNERİLER	110
KAYNAKÇA.....	116
EKLER	124
ÖZGEÇMİŞ	129

KISALTMALAR

N	:	Denek Sayısı
\bar{X}	:	Aritmetik Ortalama
Ss	:	Standart Sapma
Sd	:	Serbestlik Derecesi
t	:	t değeri
F	:	f değeri
P	:	Anlamlılık Düzeyi
ÖGÖ	:	Örgütsel Güven Ölçeği
ÖBÖ	:	Örgütsel Bağlılık Ölçeği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güven Biçimleri	11
Tablo 2: Güven Tanımları	13
Tablo 3: Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri	25
Tablo 4: Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler	36
Tablo 5: Mishra Güven Modeli Boyutları	38
Tablo 6: Örgütlerde Güvenin Sonuçları	46
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları.....	55
Tablo 8: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	78
Tablo 9: Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri	80
Tablo 10: Çalışmanın Yürütüldüğü İlin Merkez İlçesinin Toplam Öğretmen Sayısı.....	80
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri	83
Tablo 12: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu.....	86
Tablo 13: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	88
Tablo 14: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	89
Tablo 15: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Görev Yapılan Kuruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	91

Tablo 16: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Görev Yapılan Kuruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	92
Tablo 17: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	93
Tablo 18: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	94
Tablo 19: Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	95
Tablo 20: Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	95
Tablo 21: Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	96
Tablo 22: Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	96
Tablo 23: Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	97
Tablo 24: Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	97
Tablo 25: Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	98
Tablo 26: Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin	

Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	99
Tablo 27: Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	99
Tablo 28: Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	100
Tablo 29: Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	100
Tablo 30: Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	101
Tablo 31: Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	102
Tablo 32: Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	102
Tablo 33: Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	103
Tablo 34: Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	104
Tablo 35: Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	104
Tablo 36: Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	105

Tablo 37: Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Açısından Görev Suresi Farklı ğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	106
Tablo 38: Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Açısından Görev Suresi Farklı ğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	106
Tablo 39: Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Görev Suresi Farklı ğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	107
Tablo 40: Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Görev Suresi Farklı ğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	107
Tablo 41: Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Görev Suresi Farklı ğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	108
Tablo 42: Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Görev Suresi Farklı ğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Güven Gelişim Aşamaları	21
Şekil 2: Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması	35
Şekil 3: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	40
Şekil 4: Shockley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri	42
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	52
Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	57
Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Sonuçları Modeli	64
Şekil 8: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	66
Şekil 9: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	71

Tezin Başlığı: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)	
Tezin Yazarı: Nazlı PAKER	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI
Kabul Tarihi: 18 Haziran 2009	Sayfa Sayısı: XIII (ön kısım) + 123 (tez) + 6 (ekler)
Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri	Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Bu araştırma ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenlerini ve örgütsel bağlılıklarını ortaya çıkararak, iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürde özellikle eğitim kurumları alanında çok yaygın olmayan bu çalışma ile alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.</p> <p>Araştırma; tarama türünde bir çalışma olup önce ilgili literatür taranmış daha sonra veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketlerde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya İl merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Anket formları SPSS 15.0 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Verilerin alt gruplara dağılımı yüzde (%) olarak ifade edilmiş, ikili grup karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır.</p> <p>Yapılan analizler sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, İlköğretim Okulu Öğretmenleri	

Title of the Thesis: The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment of Primary Education Teachers (Sakarya Province Case)

Author: Nazlı PAKER **Supervisor:** Assist Prof.Dr. Mustafa BAYRAKCI

Date: 18 June 2009 **Nu. of pages:** XIII (pre text) +123 (main body) + 6 (appendices)

Department: Educational Science **Subfield:** Educational Administration and Supervision

Aim of this research is to discover the organizational trust and the organizational commitment of primary education teachers and to investigate the relationship between these two concepts. Another aim of this research which is not very common in academic enterprises field is to make a contribution to literature.

Research; it is a search type of study that first studied on related documents, then the data is gathered by surveys. 5 dimension leveled type scale is used in surveys. 300 teachers who are working at public and private primary schools in center of Sakarya was participated to the survey. Surveys are statistically analyzed by using SPSS version 15.0. Distribution of data to the sub groups is expressed by percentage (%). t test is used for dual group comparison and for more than two group comparison ANOVA test is used. Level of sense that is used in statistical analysis of the research, is assumed that $p < .05$.

In conclusion, it is stated that there is a positive relationship between organizational trust and organizational commitment of primary education teachers. According to the results of the research, teachers who have fully trust their organizations, also have commitment to their organizations.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Commitment, Primary Education Teachers

GİRİŞ

Bir örgüt içindeki insan faktörü, diğer üretim faktörleri olan yapı ve teknolojiye nazaran çok daha önemlidir. Örgütün yapısını şekillendiren, değiştiren, teknolojiyi oluşturan ve kullanan hep insan faktörüdür. Bir örgütün sosyal (insan sistemi) yapısı ne kadar düzenli ve iyi çalışıyorsa, örgüt de o ölçüde dengeli ve sürekli olacaktır (Oktay, 1995:290).

“Bir grup, birden fazla bireyin birbirlerini etkileyerek, birbirlerine psikolojik bağlılık duyarak ve kendilerini grup ilişkileri ile sınırlı görerek bir araya geldikleri sosyal bir yapıdır”. Bu durumda birey, grup içinde sözü edilen sosyal gerekliliklere ne kadar uyuyorsa, o ölçüde grup ile bütünleşmiş sayılacaktır. Yöneticinin görevi, bir yandan örgüt yapısı içinde aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirmek ve bunları gerekirse örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek; diğer yandan da bunları geliştirilmiş insan-örgüt ilişkileri doğrultusunda verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile uyumlu bir yönde güdülemektir (Oktay, 1995:291).

Örgütler, belirli amaç ve işlevleri gerçekleştirmek üzere oluşturulan araçlar ve yapılar olmalarının ötesinde, insanların oluşturdukları sosyal gerçeklerdir. Yani örgütler ve bu bağlamda okullar, önceden var olan gerçekler olmayıp insanların icat ettiği ve oluşturduğu yaşama alanlarıdır (Özden, 2005:133). Bütün örgütler gibi okul da çok amaçlıdır. Yani okulun amacı sadece eğitim ve öğretim değildir (Bursalıoğlu, 2005: 33).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır (Bursalıoğlu, 2005: 33).

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Araştırmacıların, ilgilerini nereye yöneltecekleri konusunda süregelen tartışmalar, bu alanlardan birinin örgütsel bağlılık olduğunu öne çıkarmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları, sadakat, verimlilik

ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları, örgütleri bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Örgütsel bağlılık dört nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Balay, 2000: 124); **birincisi** örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; **ikincisi** işdoymu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; **üçüncüsü** özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; **dördüncüsü** yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir.

Üyeleri yüksek derecede arkadaşlık, grup ruhu ve birlik duygusu içinde olan gruplar incelendiğinde bu grup üyelerinin her birinin diğer grup üyelerinin durum ve davranışlarıyla olduğu kadar bir bütün olarak grupla da ilgilendikleri görülmüştür. Grup dinamiğinin temellerini oluşturan bu durum, grup bütünleşmesini ortaya çıkarır. Daha net bir ifade ile grup bütünleşmesi, grup üyelerinin grupta kalmalarını motive etmenin bir uzantısı olarak ifade edilebilir. Shaw'a göre "yüksek derecede bütünleşmiş olan grup üyeleri, grup faaliyetlerinde daha enerjik olup, grup toplantılarına tam katılabilirler". Buna karşılık bütünleşmesi az olan grupların üyeleri ise, "grup faaliyetlerine karşı daha ilgisizdirler (Şimşek ve diğ., 2003:174).

Grupta bütünleşme ve işbirliği oluşmasını sağlayacak belli başlı etmenler aşağıdaki gibi incelenebilir (Şimşek ve diğ., 2003:174):

- **Grup Homojenliği;** grup üyelerinin benzer özellikler taşıdığı ve ortak bir özgeçmişe sahip olduklarını gösterir. Bu da grupta bütünleşme ve işbirliğini doğurur.
- **Grup Olgunluğu;** zaman içerisinde gruplar daha fazla birleştirici olma özelliği kazanır. Uzun zaman periyodunda sürekli iç faaliyetler, ortak deneyimler üyelerin yakınlıklarının geliştirilmesini sağlar.
- **Grup Büyüklüğü;** küçük gruplar bütünleşme ve işbirliğini geliştirmede daha rahat olanaklara sahiptirler. Çünkü az sayıda üyesi olan gruplar daha az karmaşık faaliyet gösterirler, bu da birliktelik ve işbirliği özelliklerinin daha rahat oluşmasını sağlar.

- **İç Faaliyet Sıklığı;** iç faaliyet açısından büyük imkanlara sahip gruplar, seyrek toplantı yapan, fazla izole olmuş gruplardan daha çok birleştiriciliğe eğilimlidirler.
- **Net Grup Hedefleri;** hedeflerini tam olarak belirleyen, neyi gerçekleştirmek istediğini net olarak bilen gruplar birleştiricilik özelliğine daha çok sahiptir.
- **Rekabet veya Dış Korku;** gruplar dış korku ve düşmanlık hissettiklerinde birbirlerine daha yakın olmayı isterler. Bu da grup üyelerini bütünleşmeye yöneltir.

Etkili örgütlerin çoğu, kendilerini büyük bir aile gibi görmektedirler. Bunlarda katı bir yetke sıra dizini bulunmamaktadır. Bilgi alışverişinde, doğal ilişkiler kullanılmaktadır. Üst ve astlar, biçimsel ilişkilere kulak asmadan yakın ilişkiler içindedir. Aralarında biçimden çok öze önem veren ortak bir dil kullanırlar. Etkili örgütler insana dönük çalışırlar (Başaran, 1992:221).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Doney ve Cannon, 1997). Luman (1989)'ın kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer ve diğ. (1998) de kişiler arası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da, kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığını ifade eder (Akt., Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Mishra ve Morrissey, 1990). Matthai (1989)'ye göre örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor (1989)'a göre

örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur. Zaheer ve diğ. (1998), örgütsel güveni en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak tanımlamaktadır (Akt., Demircan ve Ceylan, 2003:142)

Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen yukarıdaki tanımlamaların gösterdiği üzere, örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman, örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır (Mishra,1996):

- **Çok düzeyli:** Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- **Kültür temelli:** Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- **İletişime dayalı:** Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- **Dinamik:** Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- **Çok boyutlu:** Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışma literatürde önemli bir yer kaplayan örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramlarının aralarındaki ilişkinin eğitim örgütlerinde çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmak, çıkan sonuçları ortaya koymak için gerçekleştirilen bir araştırmadır.

Problem Cümlesi

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Nedir?

Alt Problemler

Bu araştırmanın alt problemleri şu şekilde düzenlenmiştir;

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında;
 - a) Cinsiyete,
 - b) Eğitim durumuna,
 - c) Resmi ve özel kuruma,
 - d) Branşa,
 - e) Mesleki kıdeme,
 - f) Çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmakta mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Sakarya İli merkez ilçesinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin cinsiyete, eğitim durumuna, resmi ve özel kurumda görev yapılmasına, branşa, mesleki kıdeme, çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır.

Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarında öğretmenlerin kuruma güven duymaları ve kurumsal bağlılık göstermeleri, okulların eğitim kalitesi açısından ve öğretmenlerin nitelikli öğrenci yetiştirmeleri bakımından önemlidir. Çalıştıkları kurumda güven eksikliği yaşayan ve

bağlılık göstermeyen öğretmenlerin verimli bir çalışma atmosferi yakalamaları beklenemez. Bu araştırma örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kuramları hakkında literatürde yer alan çalışmalara dayanarak; ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek açısından önemlidir. Araştırma bulguları ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin ve örgütsel bağlılıklarının hangi değişkenlere göre farklılaştığı ortaya konacaktır. Araştırmada yer alan ölçek maddeleri, öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin (yöneticiye-meslektaş-paydaşlara güven) ve örgütsel bağlılıklarının (duygusal-devam-normatif bağlılık) hangi alt boyutlarda hangi değişkenlere göre anlamlı farklar ortaya koyduğunu belirtecektir. Araştırma, elde edilen verilerin henüz bu alanda çok sayıda çalışma yapılmamış olan alanyazına katkıda bulunması açısından da önemlidir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma son derece özenli bir çalışmanın ürünü olmakla birlikte bazı sınırlılıklar taşımaktadır;

1. Araştırma 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında Sakarya İli merkez ilçesinde yer alan resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmada kullanılan iki adet anket literatür taraması sonucunda öne çıkan ölçeklerle sınırlıdır.
3. Araştırma anket maddelerinden elde edilen bulgularla sınırlıdır.
4. Araştırma verileri alt problemlerde belirtilen değişkenlerle sınırlıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda, araştırmanın amaca ulaşabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için alınan önlemler açıklanmış, araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir. Bu araştırmada anket-survey yöntemi uygulanmıştır. Araştırma genellikle ankete dayanan veriler üzerinden yürütülmüş, bunun yanında, literatür taramasına geniş yer verilmiştir. Araştırma ile

ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2008- 2009 eğitim-öğretim yılında Sakarya İli merkez ilçesinde yer alan resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli toplam 2706 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunu Sakarya İl merkezinde bulunan ilköğretim okullarından random (rastgele) yöntemiyle seçilen okul öğretmenleri oluşturmuştur. Bu okullarda görev yapan 300 öğretmene anket uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasından önce, araştırmanın temel yapısının oluşturulması ve belirlenen araştırma amaçlarına ulaşılabilmesi için konuyla ilgili literatür (tez, makale, bildiri, kitap, bilimsel araştırma vb.) incelenmiştir. Anketlerden biri İngilizce olan orijinal metinden çeviri yapılarak ve gerekli işlemlere tabi tutularak araştırmaya uyarlanmıştır, diğeri ise daha önce kapsam geçerliliği ve güvenilirliği test edilen bir akademik çalışmadan alınarak araştırmada kullanılmıştır.

Araştırmada Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık başlıkları altında iki adet 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Her bir maddeye verilecek cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Cevaplayıcılar görüşlerini, örgütsel güven anketi için “hiçbir zaman”, “çok nadir”, “bazen”, “çoğunlukla” ve “her zaman” ; örgütsel bağlılık için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” kategorilerinden birisini işaretleyerek belirtmişlerdir.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 programından yararlanılmıştır. Bu kapsamda, verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde, aritmetik ortalama, t testi, Anova test tekniği uygulanmıştır. Veriler analiz edilirken $P < .05$ anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amaca ve hedefe sahip, aralarında işbölümü ve işbirliği olan düzenli ya da düzensiz olarak biraraya gelmiş insan topluluklarına denir.

Güven: Kişilerin sosyal ilişkilerde önemli bir yer tutan, insanın en mühim ihtiyaçlarından biri olarak görülen itimat duygusudur.

Örgütsel Güven: Örgüt çalışanlarının, örgütün tutarlı eylemler yapacağına, savunmasız kalma durumunda dahi suistimal edilmeyeceğine, yöneticisinin adaletli ve dürüst olacağına, verilen sözlerin tutulacağına dair inancı örgütsel güven olarak ifade edilir. Örgütsel güven, örgütteki formal ve informal ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesi açısından önemlidir.

Örgütsel Bağlılık: Çeşitli nedenlerle (duygusal-maliyet hesabı-etik değerler vb.) örgüt çalışanlarının kurumun değerlerini sahiplenmesi, kurumunun yararına olacak çalışmalarda bulunması, kurumun kazanç sağlaması için bireysel çaba göstermesi ve kurumda çalışmaya devam etmek istemesidir.

İlköğretim: Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre ilköğretim; 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitimini kapsayan, Anayasa'ya göre zorunlu ve ayırım yapılmaksızın her Türk vatandaşının hakkı olan eğitim-öğretim kademesidir.

İlköğretim Okulu: Öğrencilere sekiz yıllık zorunlu temel eğitim programını veren ve öğrencileri bir üst kademedeki eğitim programına hazırlayan okullardır.

Öğretmen: Alanına dair sahip olması gereken özel uzmanlık bilgi ve becerisinin yanısıra, kişisel bazı nitelikleri de bünyesinde barındırmak durumunda olan (liderlik, rehberlik vb.) eğitim ve öğretim işi ile uğraşan kişidir.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde güven kavramı açıklanarak, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları alt boyutlarıyla ayrı ayrı ele alınacak ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenecektir.

1.1. Güven Kavramı

1.1.1. Güven Tanımları ve Özellikleri

Sosyal bilimler, insanların yalnız yaşayamaması gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İnsanların önemli ihtiyaçlarından biri diğer insanlardır. İnsan için yalnızlık, diğer insanlardan yalıtılmışlık bir cezadır. İnsanlar fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermek için diğer insanlara ihtiyaç duyar. Solomon ve Flores (2001:24)'e göre güvenin temelinde insanların dünyada tek başına bulunmamaları yatar. Yaşam; aileden, dostluklardan, birlikteliklerden, örgütlerden, kurumlardan ve tanıdıklardan oluşur. Bütün bu ilişkiler güven gerektirir (Akbaş, 2005:276).

Güven, özellikle son yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişimlerle birlikte bireyler arası ilişkilerin ve toplumsal yaşamın sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar kişilerarası güven düzeyi ile ülkelerin gelişmişlik seviyeleri arasında önemli ölçüde ilişki bulunduğunu göstermiştir (Fukuyama, 2000).

Bir başka tanıma göre güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir ve insanların doğasında varolan '*iyi ve güzel*'i ortaya koymasına imkan verir. Ancak tanımlamak istediğimiz andan itibaren, güven kavramının karmaşıklığı ortaya çıkmaya başlar. Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır ama bu duygunun yokluğu veya varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirir. Güven duygusunun üç boyutu vardır (Baltaş, 2000:57):

1. Kendine güven duymak
2. Güvenilir olmak
3. Başkalarına güven duymak

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Ayrıca kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Akt. Asunakutlu, 2002:3).

Güvenmek kelimesinin bir karşılığı olan “itimat etmek” kişiler arasındaki ilişkiler sırasında yaşanan bir duyguyu ifade eder (Battal, 2001:30).

Güven çoğu kez göze görünmez “şeffaf” varsayılan bir şeye de, sürekli bir özen ve çabanın ürünüdür. Güven bir kes tesis edildi mi, arka plana çekilir, bildik ve o nedenle pek de bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulamaların içine gömülür. Ama güveni, onun bu arka plandaki konumuyla bir tutmamak gerekir. Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde (geriye dönüp bakıldığında) görünür hale gelir. Güven bir ruh hali ve duygusal beceri meselesidir, hayal gücünün bir fonksiyonu olduğu kadar, müzakere ve anlamanın ürünüdür (Solomon ve Flores, 2001).

Güven taahhütlerde bulunma ve bunları yerine getirme meselesidir ve güven sorunu güvenin yitirilmesi değil, taahhütte bulunmayı beslememe sorunudur. Taahhütler özgürlüğü kısıtlamaz, tersine onun önkoşulu ve ifadesidir. Güven içtenlik, sahicilik, dürüstlük, erdem ve onur içerir (*etik* meseleler). Güven “nötr” bir karakter özelliği değildir, sadece kültürel bir kalıp, sadece kişisel bir doğru hüküm verme meselesi değildir. Düşünmeden uygulanan bir alışkanlık (basit güven) değildir, bilinçli tutarlılıktır, *sahici* güvendir. Güvenin en kötü düşmanları, kişinin vermeye razı olduğundan daha fazlasını beklemek demek olarak sinisizm, bencillik ve nahif yaşam anlayışıdır. Öfke, güvensizlik ve sahicilik bunların ürünüdür (Solomon ve Flores, 2001:28).

Güven, insanların en iyi yanlarının ortaya çıkmasını sağlar (Covey, 2001:186). Covey (2001) kişilerin ilişkilerinin içindeki güven oranını duygusal banka hesabına benzeterek,

kişiler arası güveni oluşturan altı önemli unsurun altını çizmiştir. Bunlar; 1- kişiyi anlamak, 2- küçük şeylerle (nazik davranışlar vb.) ilgilenmek, 3- verilen sözleri tutmak, 4- beklentileri belirginleştirmek, 5- kişisel bütünlük (dürüstlük), 6- gerektiğinde içtenlikle özür dilemek olarak özetlenebilir.

Literatürde güven biçimleri konusunda değişik kategoriler kullanılmaktadır. Tablo 1, güvenin temelleri ve literatürde yer alan güven biçimleri tartışmalarını şematik olarak sunmaktadır (Korczynski, 2000).

Tablo 1. Güven Biçimleri

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma	
Yönetişim Yapıları	Hesaba dayalı	(Williamson, 1993)
	Çıkar güveni	(Hardin, 1992)
	Garanti	(Yamagishi ve Yamagishi, 1994)
	Caydırma temelli güven	(Shapiro v.d., 1992)
	Yarı-güçlü güven	(Barney ve Hansen, 1995)
	İtibarla güven	(Dasgupta, 1988)
	Ekonomik güven	(Casson, 1991)
	İşbirliği için bencilce motivasyon	(Williams, 1988)
Kişisel İlişkiler	Somut kişisel ilişkiler	(Granowetter, 1985)
	Samimi ilişkili güven	(Hardin, 1992)
	Kişisel güven	(Luhmann, 1979)
	Ekonomik değişimi(kısmen) kapsayan ilişki	(Bradrach ve Eccles, 1989)
	Kişilere güven	(Giddens, 1990)

Tablo 1'in devamı

Diğer tarafın iç normları bilgisi	Güçlü güven biçimi	(Barney ve Hansen, 1995)
	Güven	(Yamagishi ve Yamagishi, 1994)
	Ahlaki insan güveni	(Casson, 1991)
	Yaygın yükümlülük/işbirliği toplumsal normları	(Bradrach ve Eccles, 1989)
	Özgeciliği kapsayan güven	(Lyon ve Mchta, 1994)
	İçselleşmiş ahlaki alışkanlıklar ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler	(Fukuyama, 1995)
Sistem/Kurum	Sistem güveni	(Luhmann, 1979)
	Kurum temelli güven	(Zucker, 1986)
	Sistemler güveni	(Giddens, 1990)

Kaynak: Korczynski (2000)

En çok tartışılan güven biçimi, mübadelede yönetim yapısına dayanan güvendir. Tablo 1'de görüldüğü gibi, güvenin bu biçimine bir seri isim verilmiştir. Bu isimlerin altında yatan ortak kavram, tarafların bir çıkarı olmadığı için zayıf yönlerini istismar etmeyeceğine inandığı mübadeledir.

İkinci en çok tartışılan güven biçimi, kişisel ilişkilere dayalı güvendir. Granovetter (1985), ekonomik davranışın toplumsal içerilmişliği tartışmasında, güven yaratan somut kişisel ilişkilerin ve güven yaratan ilişki ağlarının rolünü vurgulamaktadır. Güven temelleri açısından, kişisel ilişkiye dayalı güven ve yönetim yapıları arasında bir potansiyel kesişme alanı vardır (Korczynski, 2000).

Diğer güven kategorisi, karşı tarafın içsel normları bilgisidir. Buna göre, taraflardan birinin diğerinin normları ve değerlerine ilişkin bilgiye sahip olmasından dolayı kendisini istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır. Son güven biçimi, soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir. Bu güven biçimi formal toplumsal yapılara bağlanmaktadır. Zucker (1986), kurumsal güven biçimleri olarak mesleki birlikler örneğini vermektedir (Akt. Erdem, 2003:67).

Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, tanımların bir kısmının diğer taraftan beklentiye, bir kısmının da diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaştığı görülmektedir. Beklentiye yoğunlaşan tanımlar şöyle sıralanabilir:

Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi olarak ifade etmiştir. Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Akt. Tüzün, 2007:95).

Diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaşan tanımlar şöyle sıralanabilir. Mishra güveni “bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996). Mayer, Davis ve Schoorman (1995)’ın tanımına göre güven bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir (Tüzün, 2007).

Bu tanıma göre; güvenen taraf karşısındaki kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışlarına ve kararlarına bağımlıdır, karşısındaki kişinin güvenen tarafın çıkarlarını gözeterek karar alacağına inanmak durumundadır (Akt. Tüzün, 2007:96).

Güvenle ilgili tanımlar kronolojik olarak Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2. Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç

Tablo 2'nin devamı

Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya da mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Akt. Tüzün (2007:98)

1.1.2. Güvenin Önkoşulları

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır (Erdem, 2003:157):

- **Risk:** Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkanı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir.
- **Belirsizlik:** Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir. Riskin niteliği, kuşkusuz her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme; eğer taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir.
- **Beklenti:** Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibi. Bunun yanında, eğer taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar.
- **Zarar Görme İhtimali:** Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak

riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar.

1.1.3. Güvenin Boyutları

Tschannen-Moran ve Hoy'a göre (1998) okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve öğrenciler ve yöneticiler ile yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir (Yılmaz, 2005:569).

Güveni oluşturmanın, savunmasızlık riskine karşı genel bir gönüllülük ile birlikte beş tane temel ölçütü vardır. Bunlar; yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlik, dürüstlük ve açıklıktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999:186):

- **Risk Almaya Karşı Gönüllülük:** Güvenin tanımlarında kesin olarak ve açıkça belirtilmeyen ancak yaygın olarak içerdiği kavram savunmasızlıktır. Savunmasızlığın- tehlikeye açık olma durumunun olmadığı yerde güvene de ihtiyaç yoktur. Risk almaya karşı gönüllü olmak, içerisinde savunmasızlık durumunu da barındıran itimadın bir düzeyidir.
- **Yardımseverlik:** Güvenin en yaygın boyutu olan yardımseverlik anlayışı, kişilerin iyiliğine veya önemsenen şeylerin güvenilir bir insan ya da grup tarafından korunacağına dair itimattır. Kişiler, bir başkasının iyi niyetine dayanarak kendi menfaatini sürdürebilirler.

Devam eden bir ilişkide, gelecekteki davranışlar ya da eylemler belirlenemeyebilir ancak yine de orada karşılıklı bir iyi niyet tutumu olacaktır. Güven taraflardan birinin savunmasızlığını diğerinin istismar etmeyeceğine veya kullanılabilir bir fırsat olduğunda dahi gereğinden fazla yarar sağlanmayacağına dair bir teminattır. Güven, diğer insanların savunmasızlık olasılıklarını kabul etmeyi ancak kötü niyet taşımamayı içerir.

- **Güvenilirlik:** Güvenilirlik, birinin bir başkasına dayanarak gerektiğinde beklenileni yapmasını kapsar. Güvenilirlik, yardımseverlikle birlikte tahmin edilebilirliği birleştirir. Tahmin edilebilirlik tek başına yeterli değildir çünkü insanlar sürekli kötü niyetli olabilirler. Başka birinden ya da bir gruptan ihtiyaç duyulan şey somut ya da soyut olabilir. Çoğu etkileşim eşzamanlı gerçekleşmez ancak zamanla gelişirler. Bir

taahhüdün yerine getirilmesi ile alıcının bu sözün yerine getirildiğini bilmesi arasında zaman vardır.

- **Yeterlik:** İyi niyetin yeterli olmadığı zamanlar da vardır. Bir kişi, bir başkasına (beklentisini karşılayacak miktarda beceriye sahip olan) bağlı olduğunda, bu kişi iyi olsa da güvenilir olmayabilir. Örneğin genç bir cerrahın hastası, onun kendisini iyileştirmeyi çok istediğini hissedebilir ancak eğer doktor zayıf bir ifa gücüne sahipse, hasta doktoruna büyük ihtimalle güven duymayacaktır. Örgütsel güven ile ilgili birçok durum da yeterlikle birlikte yapılmalıdır.
- **Dürüstlük:** Dürüstlük; karakterlilik, doğruluk ve samimiyet kavramlarına değinir. Rotter (1967) güveni; bir sözün, vaadin, sözlü ya da yazılı ifadenin bir başka bireyin veya grubun güvenilir olabilme üzerine ümidi şeklinde tanımlamıştır. Söylenenler, insanların bir başka birinin bakış açısından gerçekten ne olduğuna uyduklarında ve ilerde kullanılmak üzere saklanan davranışların taahhüdü yapıldığında doğru olur. Bir insanın söyledikleri ile yaptıkları arasındaki benzerlik, onun doğruluğunu niteler. Yapılanların sorumluluğunu kabul etmek ve suçluluk duygusundan kurtulmak için gerçekleri çarpıtmaktan kaçınmak ise samimiyeti gösterir.
- **Açıklık:** Açıklık, yararlı ve ilgili bilgilerin saklanmama ölçütüdür. Bu, bireylerin başkaları ile bilgilerini paylaşarak kendilerini savunmasız hale getirme sürecidir. Bu tür bir açıklık, karşılıklı güvenin, verilen bilgilerin sömürülmeyeceğine dair bir itimat ve karşı tarafın da benzer bir itimatla karşılık vereceğinin işaretidir. Bilgi vermekten kaçınarak şüphe uyandıran insanlar başkalarının neyi ve niçin sakladıklarını merak etmelerine sebep olurlar. İtimatsızlık itimatsızlığı doğurur, açıklıktan yola çıkarak güvene kavuşmaya karşı gönülsüz olan insanlar ise kendi yarattıkları ıssız hapisanelerinde yaşamlarını tamamlarlar.

Güven insan ilişkilerinin olduğu kadar, kurumlar arası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir. Dünya küçüldükçe, kurumlar arası ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık artmaktadır. Başarının önemli kaynaklarından biri ise paylaşımdan ve bu ilişkileri geliştirmekten geçer. İşte bu nedenle, güvenilir olmak hayati bir önem taşımaktadır (Argüden, 2000).

Güven ve güvenin alt boyutları, örgütsel yaşam içinde de önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerde güven, sağlıklı bir örgütsel yaşam ve bireylerin yaptıkları işten memnun olmaları için gereklidir (Yılmaz, 2006:72).

1.1.4. Güven Biçimleri

Güvenin yapılan araştırmalar neticesinde çeşitli biçimlerde olabileceği görülmüştür. Bunlar; genel güven, kişiliğe dayalı güven ve sürece dayalı güven şeklinde üç başlık altında toplanabilir.

- **Genel Güven**

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşır. Fukuyama (1995) farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedir. Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğer gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Genel güven, herhangi bir kişinin diğerlerine olan genel güven eğilimini temsil eder (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:141).

- **Kişiliğe Dayalı Güven**

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olasıdır. Kişiliğe dayalı güven, liderlerin veya diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade eder (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:141).

- **Sürece Dayalı Güven**

Güven sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak da görülebilir. Güven sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu değildir fakat tarafların karşılıklı etkileşiminde ortaya çıkar. Bu karşılıklı yaklaşım ele alındığında iletişim, tekrarlı sosyal etkileşimler süresince güvenin gelişiminde en önemli belirleyici haline gelir.

Sürece dayalı güven, başkalarıyla tekrarlı olan ve süregelen etkileşimlerden kaynaklanır ve büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:141).

1.1.5. Güvenin Gelişim Aşamaları

1900'lü yılların ortalarından itibaren güvenin farklı boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Bir çalışmada güvenin ön belirleyicileri; bilgi temelli güven, kurum temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel temelli güven ve kişilik temelli güven olarak ifade edilmiştir. Kişilik temelli güvende söz konusu olan bireyin diğerlerine inanma ve sonucunda güvenme eğilimidir. Bu güven biçiminde temel olan diğerlerinin iyi ve güvenilir olduğu inancıdır (Tüzün, 2007:101).

Bilişsel temelli güvende, deneyim sonucundaki kişisel etkileşimler yerine ilk izlenime göre güvenin nasıl inşa edildiği tartışılır. Bu güven biçimi sınıflandırma ya da kontrolün illüzyonu biçiminde oluşur. Sınıflandırma sürecinde bireylerin kendilerine benzeyen bireylere daha çok güven duydukları iddiası vardır. Kontrolün illüzyonunda ise bireyler karşısındakilere güvenmek için çeşitli ipuçları ararlar (Akt. Tüzün, 2007).

Hesap temelli güvende ise güven karşı tarafın davranışları sonucunda maliyet ve faydaların mantıksal olarak değerlendirilmesi sonucu hesaplanır. Kurum temelli güven; bireyin garanti, güvenlik kurumları ve diğer bireyler arası yapılar sayesinde kendini güvenlikte hissetmesi durumudur (Gefen ve diğ., 2003, Akt. Tüzün, 2007).

Güven, tarafların etkileşimi ile gelişen dinamik bir süreçtir. McAllister (1995:32)'e göre, güven geliştirme süreci dikkate alındığında iki yaklaşım öne çıkmaktadır: *Kavrama temelli ve etki temelli* yaklaşım (Halis ve diğ., 2007).

Etki temelli güven ancak kavrama temelli güven belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra oluşmaktadır. Bu yaklaşımlar örgütsel güven türleri ile bağdaştırıldığında, hesaplanmış güvenin ilk dayanağı kavrama olgusudur. Bilgiye dayalı güven iki yaklaşımın karışımıdır, yani hem kavrama hem de duygular söz konusudur. Tanımaya dayalı güven ise etki temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Birey bir aşamadan diğerine geçerken referans çerçevesi değişmektedir (Akt. Halis ve diğ., 2007).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin birbirleriyle ardışık şeklide ortaya çıkan 3 aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bir diğer güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır.

Bu üç tür güven şekli şöyledir; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven. Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşırlar ise savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Akt. Tüzün, 2007).

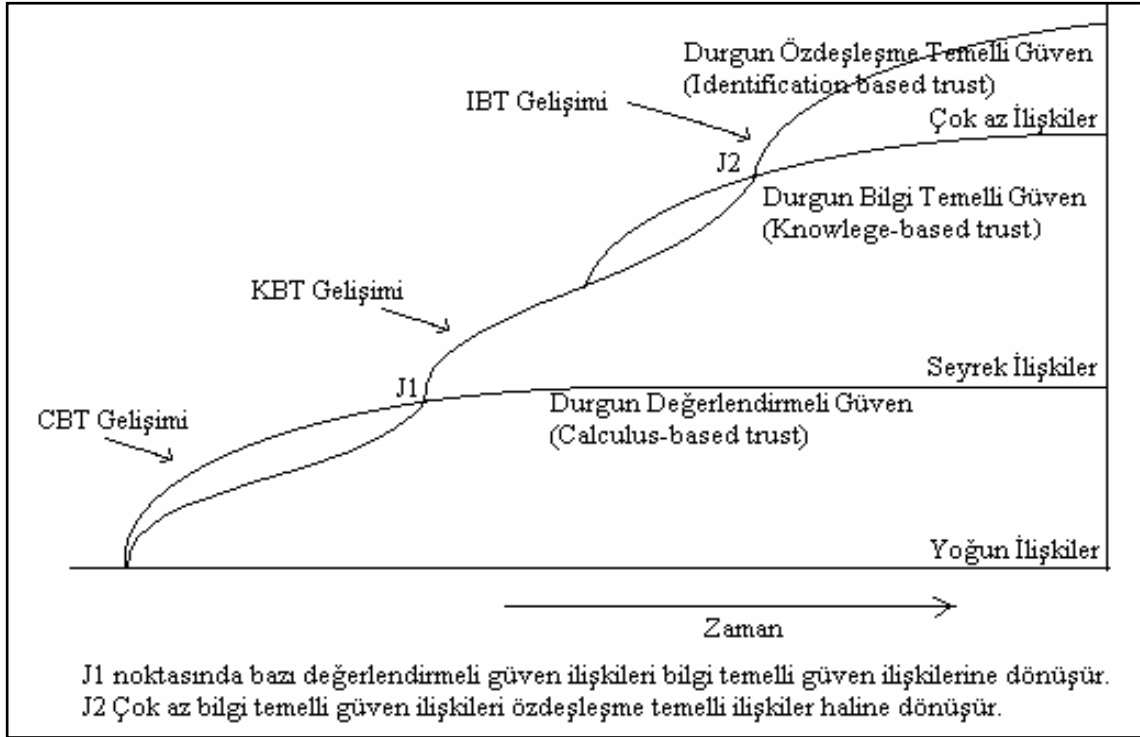
Güvenin gelişimini, Lewicki ve Bunker (1996:124), “Güvenin Aşamalı Evrim Modeli” olarak isimlendirdikleri bir modelle aktarmışlardır. Bu, güvende aktörlerin zamanla bir aşamadan diğer bir aşamaya geçişlerini anlatan bir modeldir (Şekil 1).

Güven, ilk olarak hesaba dayalı (değerlendirme temelinde) olarak başlar. Bu aşamada insanlar, bazı riskleri göze alarak güven ilişkisine girmektedirler. Risk almalarının nedeni, gördüğü bir fırsatı değerlendirmek ve/veya algılanan bir tehdidi önlemek olabilir. Hesaba dayalı güven türünün başlamasının nedeni, insanların bazı kurumsal anlamdaki “güvenliğin” oluştuğunun (sözleşmeler ve kanunlar gibi) farkında olmasıdır. Bazı ilişkiler için güven, bu seviyede başlar ve burada da son bulur. Lewicki ve Bunker, birçok iş ilişkilerinin bu değerlendirmeli güvenle başlayıp bittiğini iddia etmektedir (Reyhanoğlu, 2006:41).

Bu süreçte, aynı kültürden ve/veya gruptan olmak ilişkinin bu aşamadan değil, daha üst aşamadan başlamasına neden olabilir. Bu da kişinin-işletmenin itibarı, değerleri, kökeni konusundaki bilgiyle olabilmektedir. Böylece, bir üst aşamanın daha kolay geçilmesine neden olur. Karşılıklı birbirini anlama, güveni geliştirecektir. Hesaba dayalı güven ilişkisi tecrübesiyle, üyeler artık duyuşsal temelli güvene geçiş için istek duyabilirler.

Ancak geri besleme negatif ise, güven zedelenecek ve ilişki kesilecektir (Reyhanoğlu, 2006:41).

Şekil 1. Güven Gelişim Aşamaları



Kaynak: Akt. Reyhanoğlu (2006:42)

1.1.6. Güvenin Türleri

Güven kavramı daha çok güveni oluşturan unsurlar ya da güven ortamının sağlanması nedeniyle elde edilecek faydalar açısından ele alınmıştır (Halis ve diğ., 2007). Bireylerarası karmaşık ve çok yönlü ilişkilerde tek bir güven yapısı geçerli değildir. Rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen iki temel yapı mevcuttur: Bilişsel ve duygusal temelli güven (Erdem, 2003:163).

1.1.6.1. Bilişsel Temelli Güven Yapısı

Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçeler bulunmaktadır. Güven bu anlamda rasyonel bir karar olarak nitelendirilmektedir. Karşıdaki kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması güven kararı için hareket noktası oluşturmaktadır. İş ortamı düşünülerek geliştirilen bu ayrıma göre, işlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi ölçülebilir

kriterlerden hareket edilerek bilişsel güven kararına varılmaktadır (Arı, 2003). Bilişsel güven, bireyin karşısındakilerin itimada layık, emniyet edilebilir ve yeterli bireyler olduğuna inanmasına dayanmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005:127).

Bilişsel temelli güven yapısı (cognitive based trust) karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya, ayrıca güvenmek için iyi (rasyonel) bir neden arayışına dayanır (Akt. Reyhanoğlu, 2006:35).

Yani bireyler, güvenileceklerini seçerken, iyi nedenler ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle de seçim rasyonel bir temele dayanır. Karşı tarafa yönelik tam bir bilgiye sahip olduğunda güvene ihtiyaç yoktur, tam bilgisizlik altında ise güvenmek için rasyonel bir neden bulunmaz. Dolayısıyla güven için gerekli bilgi, toplam bilgi ile toplam bilgisizlik arasında bir yeredir (Akt. Erdem, 2003:163).

Bilişsel tabanlı güven, iyi gerekçeler yoluyla oluşurken bilgi, güven kararı için temel oluşturmaktadır. McAllister (1995:25), yeterlilik, sorumluluk, güvenirlilik ve bağımlılığın güven için önemli kaynaklar olduğunu vurgular. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçeyle (güvenmek için iyi nedenler) güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur. Bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları, değerlendirmeli güven ve bilgiye dayalı güvendir (Reyhanoğlu, 2006:35).

Bilişsel güvenin en iyi izlendiği sürece örnek olarak, karşı tarafın teknik yeterliliğine (beklenen rol performansı) yönelik duyulan güveni vermek mümkündür: *Bu işi yapabilir!* değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003:163).

Brenkert (1998: 276) ise, bilişsel temelli güveni tutarlı, “tahmin edilebilirlik” açısıyla ortaya atar. Brenkert tahmin etmeyi, bir kişinin diğer bir kişiye olan inancı (belief) şeklinde açıklar. İnanç, kişinin diğer kişiler hakkındaki bilgi derecesine dayanır. Bu da güvenin sağlanması için iyi bir nedendir. Ancak, bu sınırlı ve iyi olmayan bilgi de olabilmektedir. Bu durum, değerlendirmeli güvene yakın durmaktadır. Daha çok profesyonel örgütlerde, pazar ve bürokratik tabanlı ilişkilerde geçerlidir (Reyhanoğlu, 2006:35).

Bilişsel (hesaplanmış) güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır. Bilişsel güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır (Akt. Halis ve diğ., 2007).

Güven, bilişsel olarak rasyonel bir tercihin sonucunda gelişir; içsel olarak tutarlı bir değerler sisteminin ve bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Güvenin bilişsel temeli daha çok bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş deneyimlerine dayanır çünkü tarafların güvenilirliklerine yönelik kararları, birbirleri ile ilgili topladıkları bilgilerin bilişsel bir süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkacaktır. Karşılıklılık normuna sadık kalmaları, adil uygulamalar geliştirmeleri, yetkinlikleri, tutarlı olmaları vb. özellikleri bilişsel sürece etki eden unsurlardan bazılarıdır (Akt. Özen, 2003:187).

Ancak, güveni bilgiye dayalı rasyonel bir seçim olarak açıklayan bilişsel model, güvenin anlaşılmasında tek başına yeterli değildir. Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler ve bireylerarası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil hissedilerek yaşandığını da göstermektedir (Akt. Erdem, 2003:164).

1.1.6.2. Duyuşsal Temelli Güven Yapısı

Duyuşsal temelli güven yapısı (affective based trust), karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. Bu yapıda, taraflar güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyi hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı duyuşsal güven yapısının temel tutumudur (Akt. Erdem, 2003:164).

Bireylerin birbirlerine karşı duydukları özen gösterme, birbirleriyle alakalı olma durumu duygusal güvenin temelini oluşturmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005:128).

McAllister'ın "etki temelli güveni", duyuşsal veya ilişki odak noktasına oturmaktadır. McAllister (1995: 26)'a göre etki temelli güven, kişiler arasında duygusal bağa dayalıdır. Bu bağlar, üyelerin içten gelen hisleriyle ilgilidir. Diğer kişilerin istekleri ve niyetleriyle birleşmekte ve bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini

gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Dolayısıyla uzun dönemli bir ilişkiyi beraberinde getirmektedir (Akt. Reyhanoğlu, 2006:38).

Duyuşsal modelde güven, güvenen kişi ile güvenilen kişi arasındaki etkileşimlerin sonucudur; bu nedenle güven yalnızca riske karşı geliştirilen bilişsel bir yönelimle açıklanamaz. Bireyler güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar; bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanırlar ve duygularının karşılıklı olacağına emindirler (Özen, 2003:186). İnsanlar arasındaki karşılıklı bilgi mübadelesi bu yaklaşımın özüdür (Akt. Reyhanoğlu, 2006:38).

Uzun dönemli ilişkilerde, kişiler arasında karşılıklı ilgi ve birbirleri için endişelenme duygusuyla yani empati ile açıklanabilecek bir bağlılık oluşur. Bu duygusal güven durumu, karşı tarafla veya kurumla özdeşleşmeye dönüşebilir (Jones ve George 1998: 536). Bilişsel güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive iken; duygusal güven, ilişkiye özel, daha derin bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır (Akt. Erdem, 2003:164).

Bireyler birbirlerine koşulsuz olarak bağlıdır. Jones ve George (1998: 536), bu iletişimin koşulsuz güven oluşturduğunu, örgütü diğer örgütlerden ayıran, taklit edilemez özelliği olarak nitelendirmektedir. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven türü, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır (Lewicki ve Bunker 1996: 119, Akt. Reyhanoğlu, 2006:39).

Diğer yandan, farklı özellikleri olan bu yapılar birbirlerine bağlı olarak da gelişebilir. Bireylerarası etkileşim sıklığı arttıkça bilişsel yapının duygusal güvene dönüşmesi sıkça görülür (iş arkadaşlığının zamanla derin bir dostluğa dönüşmesi gibi) (Erdem, 2003:164).

Ancak tersi durum da olağandır; örneğin, iki akademisyen birbirlerinin teknik yetkinliklerine saygı duyabilirler, ancak bu bilişsel boyut ikisi arasında duygusal güveni geliştirmez. Aynı durum güvensizlik için de geçerli olabilir yani bir çalışanın işini tam olarak yapamayacağına inanabiliriz ancak niyetinin kötü olmadığına güvenebiliriz (Akt. Erdem, 2003:164).

Tablo 3. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri

Duygusallık Rasyonellik	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader (Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Akt. Özbek (2004)

Yukarıdaki tabloda insanlardaki duygu rasyonellik derecelerinin yoğunluğunun hangi tür güven biçimini oluşturduğu üzerinde durulmaktadır. Yukarıdaki tablodan hareketle, ideolojik güven yüksek derecede duygusallığı içerisinde barındırmaktadır. Rasyonelliğin düşük olduğu duygusallığın yüksek olduğunda ise duygusal güven (emotional trust) ortaya çıkmaktadır. Rasyonel düşünme biçiminin hemen hemen hiç olmadığı durumda ise “inanç” faktörü ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2004).

Düşük duygusallık ve yüksek rasyonalitede ortaya çıkan güven biçimi ise “bilişsel güven”dir. Duygusallık ve rasyonalitenin hemen hemen hiç olmadığı durumda “belirsizlik ve panik” ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2004).

Bilişsel ve etki temelli güven arasındaki bu ayrım, işbirliği ilişkisi için ilk girişimde bilişsel temelli yaklaşımın daha doğru olacağını vurgular, ama ilişki düzeyi olgunlaştıkça dostluk bağlarının geliştirilmesini sağlayacak etki temelli güven esas alınabilir (Akt. Reyhanoğlu, 2006:39).

1.1.6.3. Özdeşlemeye Dayalı Güven

Özdeşlemeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşlemeye dayanır. Özdeşlemeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiştir, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşlemeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin

güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Akt. Tüzün, 2006:21).

Robbins ve Decenzo (2001)'nin da belirttiği gibi, bu düzeyde güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerinin anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın bireyleri birbirlerinin ortak çıkarları adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzey bir güven ilişkisidir. Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler (Akt. Tüzün, 2006: 21).

Bunlardan başka, literatür incelendiğinde Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'in özdeşleşmeye dayalı güvenini, Jones ve George (1998)'un koşulsuz güven olarak, bilgiye dayalı güvenini ise, koşullu güven olarak tanımladıkları görülmektedir.

1.1.7. Güvenin Eğitim Psikolojisindeki Yeri

Güven kavramı eğitim psikolojisinde de ele alınmaktadır. Maslow'un yapmış olduğu motivasyonel çalışmalarda güven olgusu daha da dikkat çekmeye başlamıştır. Güven olgusu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü sırada sosyal ihtiyaçlar başlığı altında ele alınmıştır. Sosyal ihtiyaçları; sevmeye, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme, sevilme, ait olma, kabul edilme şeklinde sıralamak mümkündür. Bu ihtiyaçların giderilmesinin temelinde “karşılıklı güven” vardır (Yılmaz, 2005:568).

Maslow (1996:116) insanları hayvanlardan ayıran güvenlik, ait olma ve saygı gibi yüksek düzeyli ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların ise ancak gerekli kültürel koşulların sağlandığı ortamlarda karşılanabileceğinden bahseder. Maslow, güveni fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci temel ihtiyaç olarak belirtmiştir. Ona göre açlık, susuzluk ve cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından hemen sonra bireyin kendini güvende hissetme ihtiyacı gelmektedir. Kendini güvende hissetmeyen bireyde benliği koruma ve saldırganlık gibi davranış bozuklukları görülebilmektedir (Akbaş, 2005:277).

Araştırmalarında bu konuya değinen Freud ve Erikson psiko-seksüel gelişim ve psiko-sosyal gelişim başlıkları altında kişilerin güven ve güvenlik ihtiyaçlarının önemi üzerinde durmuşlardır. Freud, yaşamın ilk beş yılında geçirilen yaşantıların yetişkinlik yıllarındaki kişilik özelliklerinin temelini oluşturduğunu ifade etmiştir (Serin, 2006:127). Psiko-seksüel gelişim kuramında beş temel dönem olup bunlar; 1- Oral Dönem (0-1 Yaş), 2- Anal Dönem (1-3 Yaş), 3- Fallik Dönem (3-6 Yaş), 4- Gizil Dönem (6-12 Yaş), 5- Genital Dönem (12-18 Yaş) olarak sıralanmaktadır (Şişman, 2001:81).

Freud, bireylerdeki güven duygusunun oral dönemde oluştuğunu ifade ederek bu dönemin çocukta temel güven duygusunun oluşumunda etkili olduğunu ileri sürmüştür (Şişman, 2000; Serin, 2006; Aydın, 2000).

Freud, bu dönemde ana-babanın bebeğe güven verici bir şekilde besleyici yaklaşımının, çocuğun ileri dönemde dış dünyaya karşı olumlu beklentiler içinde oluşunun temelini attığını belirtmektedir. Ayrıca bu dönemde ebeveynlerin çocuğun ihtiyaçlarını düzenli bir şekilde ve zamanında karşılmasının çocukta bir güven, iyimserlik ve ümit hissi geliştireceğini, bu güven duygusunun sadece çevresindekilere değil, aynı zamanda kendine ve kendisinin yapabileceklerine karşı da kazanıldığını ileri sürmektedir (Akt.Yılmaz, 2006).

Freud'a göre birey, özellikle oral dönemi başarılı bir şekilde tamamlarsa kendine olduğu gibi diğer insanlara da güvenir ve onlardan destek alabilir (Keskinkılıç, 2007:113).

Erikson, Freud'dan farklı olarak, kişilik gelişiminde sadece 0-6 yaş döneminin önemli olduğunu değil, kişilik gelişiminin yaşam boyu devam ettiğini ileri sürmüştür (Oktaylar, 2005:57).

Erikson, psiko-sosyal gelişim olarak adlandırılan evreleri ise 8 bölüme ayırmıştır. Bunlar; 1- Temel güvene karşı güvensizlik (0-1 yaş), 2- Özerkliğe karşı şüphe ve utanç (1-3 yaş), 3- Girişimciliğe karşı suçluluk duygusu (3-6 yaş), 4- Başarıya karşı aşağılık duygusu (6-12 yaş), 5- Kimlik kazanmaya karşı rol karmaşası (12-18 yaş), 6- Yakınlığa karşı yalıtılmışlık (18-25 yaş), 7- Üretkenliğe karşı durgunluk (orta yetişkinlik), 8- Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk (yaşlılık) dönemleridir.

Erikson'un "temel güvene karşı güvensizlik" olarak adlandırdığı dönem Freud'un kuramındaki oral döneme karşılık gelir (Keskinılıç, 2007:119). Bu dönemde, bebeğin kendisine ve çevresine karşı güven geliştirip geliştiremeyeceği belirlenir. Annenin bebeğin çevresinde bulunup gereksinimlerini karşılaması bebekte güven duygusu oluşturur. Bu gereksinimlerin ne denli iyi karşılandığı ise güvensizlik oranını belirler (Demirel ve diğ., 2004:28).

Temel güven duygusundan yoksun yetişmiş çocuklar, ilerdeki hayatlarında sosyal ilişki kurmaktan çekinen kendine güvensiz kişiler olabilirler (Keskinılıç, 2007:120). Bireyin yaşamının her aşamasında başka insanlarla iletişim kurması, diğer birey ve gruplarla uyum davranışı göstermesi, arkadaşlık ilişkilerini güçlendirmesi, bireysel özelliklerini tanıması, güven duygusu ile ilgilidir (Oktaylar, 2005:57).

Temel güveni temel yapan şey, kurucu nitelikte olmasıdır. Temel güven dünyaya genel bir yönelim, çocukluğun erken aşamalarında oluşan tutumlar ve proto-pratikler kümesidir. Hatta temel güven, kısmen kalıtımla geçmiş, içkin bir şey, insanın doğuştan sahip olduğu mizacın bir parçası bile olabilir. Temel güven, insanın tüm kişiliğinin ve dünyaya karşı tutumunun temelini oluşturur. Temel güven sadece fiziksel güvenlik ve ihtiyaçlarla değil, kişinin kendi varlığını ve dünyadaki yerini güvenlikte hissetmesi ile de ilgilidir (Solomon ve Flores, 2001:55).

Buna göre güven duygusunun insan yaşamının ilk yıllarında oluştuğu ve yaşamın sonraki dönemlerini de etkilediği söylenebilir. Yaşamın ilk yıllarında oluştuğu ileri sürülen güven duygusu mutlaka ileriki yaşamlardaki gelişmelerden etkilenmekte ve bir takım alt boyutları kendi içinde geliştirebilmektedir (Yılmaz, 2006:71).

1.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güven ya da literatürdeki diğer adıyla kurumsal-kuruma güven ile ilgili ise çok sayıda benzer ancak kesin olarak sınırları çizilemeyen tanımlamalar bulunmaktadır. Mishra ve Morrissey (1990)'e göre kuruma güven, kişilerin kurumsal ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini içermektedir. Başka bir deyişle, "kuruma duyulan itimat ve kurumdan alınan destek, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç" olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve diğ., 2007:25).

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır. Bu çalışmalara özellikle de doksanlı yıllarda sık sık rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu açıdan çözümlenmeye çalışılmıştır (Yılmaz, 2004).

Ancak sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı konusunda da ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Güven ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan düşünce, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Tanımlanmadaki güçlüğün yanı sıra güvene delil bulmak da zordur. Çünkü güven birden çok bireyle ilgili bir kavramdır. Fukuyama (1998) bu güçlüğün sebebini, güvenin, mikro ve makro düzeydeki birçok konunun ve kültürlerin anlaşılmasında kilit bir kavram olmasına bağlamaktadır. Araştırmacıların yaptıkları güven tanımlarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılıklar vardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 334-335; Akt. Yılmaz, 2004).

Örgütlerde ekip üyelerinin doğruluğunu tartışmayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin varlığı açısından bakıldığında, güvenin önemli bir değer olduğu görülmektedir. Güven kavramı; beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır (Baltaş, 2000:20). Kendine ve karşısındakine güven, başarının ve mutluluğun temel şartları arasında yer almaktadır.

İlişkilerin başarıyla yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlı olmaktadır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinlik, örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir (Aldemir, 1985: 202).

Güven, genel anlamda iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Baier, 1986; Akt. Neveu, 2004). Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Zaheer ve diğ., 1998; Tan

ve Tan, 2000; Blomqvist ve diğ., 2003). Bireye güven bir tarafın diğeri bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir (Shockeley-Zalabak ve diğ., 2000). Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güveni oluşturmaktadır (Akt. Polat ve Celep, 2008:310).

Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır (Luhmann, 1979; Akt. Neveu, 2004). Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri (Shockeley-Zalabak ve diğ., 2000); bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Gambetta, 1988; Akt. Neveu, 2004). Özetle örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir (Zaheer ve diğ., 1998, Akt. Polat ve Celep, 2008:310).

Örgütsel güven literatürde (Mishra, 1996) genellikle kurumdaki taraflardan birinin gönüllü olarak diğeri tarafın beklentisine ve itimatına dayanan açık, güvenilir, ilgili, inanılır ve emin bir eğilimi ifade eder. Bu tanıma göre örgütsel güven, örgütlerin doğasında bulunan hiyerarşik ilişkilerin karşılıklı olarak belirsizlikler ve eğilimler içerdiğini varsayar (Kaneshiro, 2008:5).

Örgütsel güven, itimat ve destek duygularının işverende bireysel olarak bulunmasını anlatır. Bu durum, işverenin açık sözlü olacağına ve sorumluluklarını üstleneceğine dair bir inançtır (Gilbert ve Tang, 1998).

Güven, Nhyan (2000)'e göre, tüm bireyler arası ilişkilerin merkezini oluşturarak, insanları bir arada tutar ve kişilere bireysel bir güvenlik anlayışı verir. Kamu sektöründe güven, kişilerarası güvenin örgütsel değerler dizisi açısından sürdürülebilir olması ve örgütsel bağlılık ile verimliliğin artırılması temeline dayanır. Günümüzde başarıya götüren stratejiler güç sahiplerinin katılımcı karar verme, şeffaflık ve hesap verme kültürünü benimsemelerini ve "kurumsal güven" veren yönetim yapılarını gerektirmektedir (Argüden, 2000).

Örgütte güven, işgörenlerin örgüt çalışmalarına gönüllü olarak eğilimli olmalarını içerir. Bu gönüllülük sadece örgütün çalışmalarını açıkça işgörenlere formal veya informal iletişim ağları ile iletilmesiyle mümkün hale gelmektedir (Tan ve Lim, 2009:50).

Fox (1974) başarılı kurumların üç temel boyuttan oluşan güven olgusu üzerine inşa edildiklerini belirtmiştir. Bu boyutlar;

- **Yatay Güven:** Çalışma arkadaşları veya aynı seviyedekiler arasında güven,
- **Dikey Güven:** İşgören ile yönetici-işveren arasındaki güven,
- **Dış Güven:** Kurum ile müşterileri ve alıcıları arasındaki güvendir.

Kişilerarası güvenin kalmadığı ortamlarda, insanların enerjilerini gelişmek için değil, diğerlerini engellemek için kullandıkları yönünde görüş birliği vardır (Covey, 2005; Solomon ve Flores, 2001; Fukuyama, 2000; Esmer, 1999; Caine ve Caine, 2002). Kurumda güven ortamı oluşmadığında insanlar enerjilerini başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için kullanırlar. Güven olmayan ortamda insanlar işlerini yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar. Bir cümleyle ifade etmek gerekirse, güvensizlik zaman ve enerji kaybına neden olur (Akt. Akbaş, 2005:278).

Costigan ve diğ. (1998)'e göre, örgütte bireyler arasında, özellikle astlar ile üstler arasındaki ilişkilerin kalitesinde güvenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü bireyler arası ilişkilerdeki güven, bireylerin birbirleriyle alakadar olmalarına, birbirlerini desteklemelerine, birbirlerine ve ilişkilerine özenmelerine neden olmaktadır. Andrews (1994), üstler ile astları arasındaki ilişkilerde karşılıklı güven duygusunun varlığının personelin güçlendirilmesi kavramının önemli bir unsuru olduğunu öne sürmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005:128).

Benzer biçimde Mishra ve Spreitzer (1998) de özellikle işten çıkarmaların olduğu işletmelerde, işyerinde kalanların üstlerine duydukları güvenin ve güçlendirilmiş olma algısının yüksek olması durumunda, işten çıkarmaların daha az endişe veren bir durum olarak değerlendirildiğini öne sürmüşlerdir (Ergeneli ve Arı, 2005:128).

Örgütler içinde var olan güvenin tümü olmasa bile çoğu, bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde, ikili ilişkiler çerçevesinde kurulan “hızlı güven” ve yargılar türünden bir güvendir. Deneyim ve gözlem yoluyla izlenim edinme ve değerlendirme yapma, örgütler dışında nasıl oluyorsa örgütler için de öyle olur. Ama örgütsel güven,

örgüt içindeki kişisel güven ilişkilerinin toplamından ibaret değildir. Örneğin “güven yelpazesi” örgütsel güven ölçülerinden biridir. Güven yelpazesindeki farklılıklardan bazen “seyrek” ve “sık” güven olarak söz edilir (Cohen ve Prusak, 2001:58).

Seyrek güven, yaygın örgütsel güveni ifade ederken, sık güven de yerel gruplar içindeki güçlü, kısa güven bağlarını tanımlar. İnsanlar elbette sahip oldukları güven duygularını, kişisel olarak tanıdıkları insanların tavsiyeleri üzerine belli ölçülerde başkalarına da yayarlar. Güvenin bu şekilde katlanması örgütsel güven kaynaklarından biri olup, bazı bakımlardan kişisel güven ile kurumsal güven arasında bir köprü oluşturur. İnsanlara kefil olup onları birbirleriyle tanıştırmak güven aracılığı yapanlar, tüm örgüt içinde güvenin yaygınlaşmasına ve güvenilir olan kişiler ile güvenilir olmayanlar arasında ayırım yapılmasına yardımcı olurlar (Cohen ve Prusak, 2001).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Akt. Asunakutlu, 2002:5).

Güven duygusu hâkim olan örgütlerin genel özellikleri arasında, açık ve katılımlı bir ortam olması, sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi, üretkenliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olması, uzlaşma kültürünün egemen olması, takım çalışmasına yatkınlık olması, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, kararlara katılım sağlanması (Büyükdere ve Solmuş, 2006), çalışanlar arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, çalışanların işten ayrılma oranlarının ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması sayılabilir (Akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213).

Güven duygusu hâkim olmayan örgütlerde ise, çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz

(Büyükdere ve Solmuş, 2006), örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikâyetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlenmiş hissetmektedir (Akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213).

1.2.1. Örgütsel Güvene Yapılan Yatırımlar

Güveni inşa edici ve koruyucu davranışlar, liderlerin yapabilecekleri en önemli sosyal sermaye yatırımıdır. Hiç kimse dayatmayla ya da talimatla güven yaratamaz ve güvenden yoksun olan bir örgütte güveni geliştirmek zordur. Ama güveni kazanmak ve teşvik etmek mümkündür ve kurum liderleri var olan güveni güçlendirecek sorumlu adımlar atabilirler (Cohen ve Prusak, 2001:71). Bu adımlar;

- **Güvenilir Olmak:** Bir örgüte havasını veren liderlerdir; kendi davranışlarıyla var olan değer ve normları yaratıp sürdürenler herkesten önce onlardır. Güvenilirlik dayatılmaz, olsa olsa gösterilebilir. Liderlerin yaptıkları örgütün havasını belirler. Örgüt içinde başarılı olmak için ne yapılması gerektiğine örnek olurlar.
- **Açık Olmak ve Açıklığı Teşvik Etmek:** İnsanların kim olduklarını ve ne yapmakta olduklarını bilmek sosyal bağları ve güveni artırır, tıpkı gizliliğinin kuşku yaratması gibi. Açıklık ve güven birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Açıklık olmadıkça güveni korumak da zordur. İşgörenlere sahip oldukları bilgileri diğer firmalarda çalışan eşitleriyle paylaşmalarına, hatta bunu, kendi firmalarının öteki firmalara rakip olduğu durumlarda bile yapabilmelerine izin verilmesi de güveni artırır ve gösterir.
- **Güvenmek:** İnsanların ne kadar güvenilir ya da dürüstlükten uzak olduklarına inanıyorsanız, onlar da genellikle o kadar güvenilir ya da dürüstlükten uzak olma eğiliminde olurlar. Çoğu insan özsaygısının önemli bir kısmını işinden ve çalışma yaşamından edinir. İşini nadiren bile bile kötü yapar. Liderler sosyal sermayenin oluşmasına, işgörenlerine güvenmekle, işlerini iyi yapmak istediklerini varsaymakla yardımcı olur. Aşırı gözetim güvensizlik yaratır. Yerinde ve saygılı bir gözetimin güveni yok etmeyip geliştirdiği durumlar da vardır. Ama en yaygın güven pekiştirici mekanizmalar sosyal olanlardır.
- **Maddi Teşvikler:** Güvenin ve onun zorunlu olan sahiciliğinin sahip olduğu derin sosyal nitelik göz önünde bulundurulduğunda, dolaysız ekonomik teşviklerin güven

yaratıcı diğer önlemler kadar yararlı olmadıkları görülür. Bununla birlikte, doğru türden maddi yararlar güvenin yaratılmasına yardımcı olabilir.

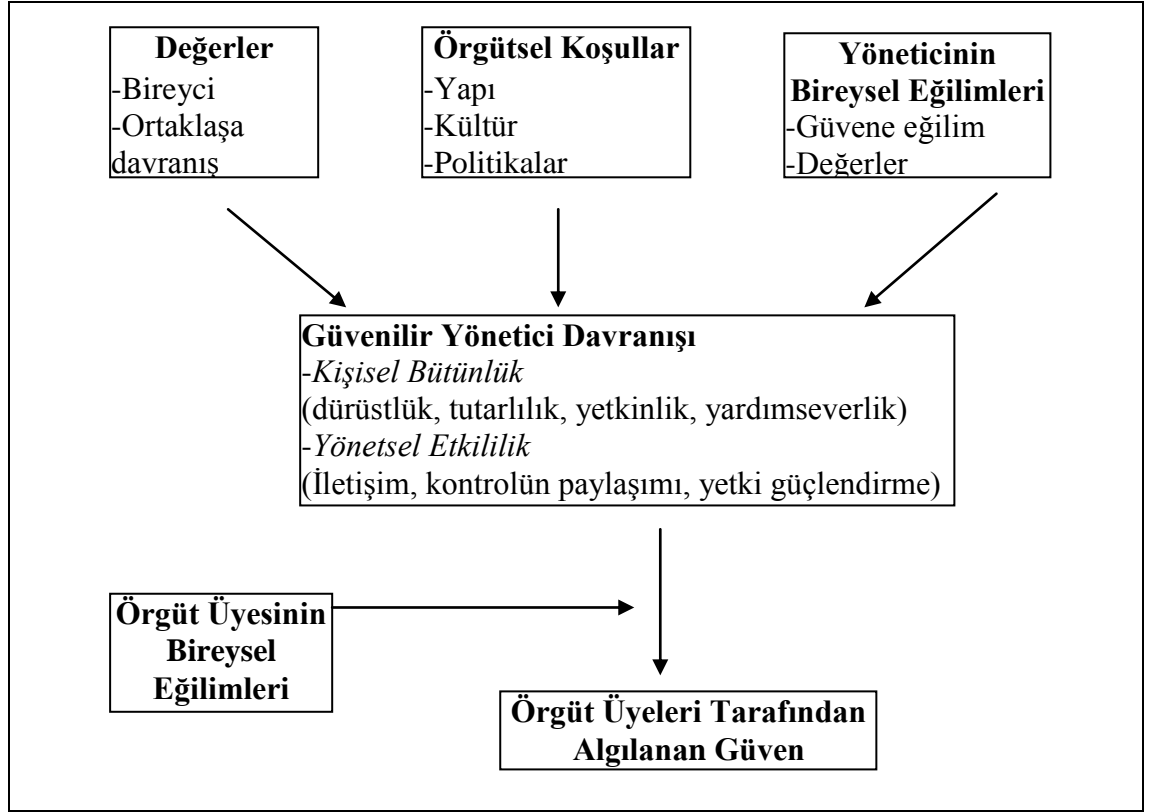
- **Temel Üzerine İnşa Etmek:** Günümüzün bilgi ekonomisindeki karşılıklı bağımlılık ve bilgiye dayalı çalışmanın insanların zekalarını ve hayal güçlerini ortak çabaya dahil etmelerini gerektirmesi Peter Drucker'ın niçin, “Örgütler artık zorlama temelinde değıl, güven temelinde inşa ediliyorlar” dediğini açıklar. Zor ancak boyun eğdirir ama boyun eğdirme yeterli değildir. Gerekli olan bağlılıktır ve bağlılık da güven olmadıkça var olamaz.

Toplulukları bir arada tutan değışik bileşenler vardır. Çıkar ve görev paylaşımı bunlardan bazılarıdır. Güven ise temel bileşendir. Çıkar ve görev paylaşımı güvenin gelişmesine yardımcı olabilir ama eğer güven yoksa ya da ihanete uğramışsa, bir konuda sağlanmış coşku ya da ortak çalışmaların avantajları ne kadar büyük olursa olsun, bunlar bu kolektif varlıkları bir arada tutmaya yetmez (Cohen ve Prusak, 2001:79).

1.2.2. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması

Örgüt üyelerinin, çoğu zaman yaşadıkları güven iklimi ile özdeşleştirdikleri yönetici davranışları, farklı saiklerden etkilenir. Kuşkusuz güvenilir davranışlar sergilemek, her şeyden önce bireysel bir sorumluluktur ve bireysel eğilimlerle ilişkilidir. Ancak mikro unsur olarak nitelendirilebilecek bu eğilimlerin yanında, davranışların öğrenildiğı ve sergilendiğı ortam koşullarını da dikkate almak ve bu konuya yönelik makro ve meso unsurları birlikte içeren bir model üzerinde durmak yararlı olacaktır (Erdem, 2003:169).

Şekil 2. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması



Kaynak: Akt. Erdem (2003:169)

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003:143).

Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır (Mishra, 1996). Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği, amaçları gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır (Demircan ve Ceylan, 2003:143).

Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker (1986)'a göre güvenin oluşturulması,

paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini artıran bilgiye dayanmaktadır (Hardey ve diğ., 1998).

Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır. Tablo 4’te araştırmalarda güveni en çok etkilediği ortaya koyulan faktörler gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

Güvenin Sebepleri	İlgili Araştırma
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğ., 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğ., 1993
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılrlık	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992; Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve diğ., 1995; Konovsky ve Pugh, 1994; Greenberg, 1996; Pillai ve diğ., 1999; Tyler ve Degoeey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğ., 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğ., 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Demircan ve Ceylan (2003:144)

İnsan ilişkilerinde en önemli yere sahip olan güven, gerek eski, gerekse de yeni örgüt modellerinde ön planda tutulmuş, yeni örgüt modellerinde çalışanların artan etkileşime dayalı çalışma temposuna bağlı olarak önemi giderek artmıştır. Bu nedenle, örgütsel performansa doğrudan etki eden güven, örgüt içinde, örgütsel bağlılık, sadakat, vatandaşlık, yöneticiye duyulan güven, takıma dayalı güven gibi konularda geniş bir akademik yazına yayılmıştır (Erdem ve diğ., 2006: 72).

Güvenin boyutları ilişkinin tipine göre farklılaştığından, örgütsel güven ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelenmiştir. Bunlar; çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma olan güvendir (Özen, 2003: 187).

Bu üç düzey birbirlerinden ayrılmış gözükse de, iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilir. Ayrıca, yöneticiye duyulan güven, yönetsel yetkinliğine duyulan güven olurken; meslektaşlar arası ve/veya astlara olan güven ise iş yetkinliği ve kişisel yetkinlik olarak öne çıkmaktadır (Erdem ve diğ., 2006: 73). Özen (2003: 187)'e göre, ne şekilde incelenirse incelenirse güvenin, algılanan güvenirlilik düzeyi olarak belirleyici unsuru adalet algılamasıdır.

Çalışanın yöneticiye güven duyması, daha çok ilişkisel ve duyuşsal temele dayanır. Çalışanın bireysel eğilimleri ve değerleri ön plandadır, bir başka deyişle, psikolojik temeldedir. Bu anlamda dürüstlük, açıklık, tutarlılık kavramları ön plana çıkar ki, bu da güveni etkiler. Çalışan yöneticisine “yönetsel yetkinlik, adillik, hamilik” anlamında güven beslerken, yönetici ise çalışanına “iş yetkinliği, itaat” anlamında güven besleyebilmektedir (Erdem ve diğ., 2006:73).

1.2.3. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında literatür tarafından kaynak alınan güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri irdelenecektir.

1.2.3.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik

beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000).

Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) itimat edilirlilik (reliability) (Mishra,1996).

Tablo 5'te Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiği gösterilmektedir.

Tablo 5. Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır

Kaynak: Akt. Tüzün (2006:38)

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

Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra, 1996). Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır (Akt. Çetinel, 2008).

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra, 1996).

Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Akt. Tüzün, 2006:38).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak, ve diğ., 2000).

Mishra (1996) ilgililiği; grup, örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerinin dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir (Akt. Tüzün, 2006:38).

Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar (Akt. Tüzün, 2007:110).

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür (Akt. Çetinel, 2008).

Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra, 1996).

İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Akt. Tüzün, 2006:39).

1.2.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir (Tüzün, 2007:111).

Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir (Çetinel, 2008).

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin;

(1) Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını,

(2) Dürüst olmayı,

(3) Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır (Tüzün, 2006:40).

Şekil 3. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

GÜVEN PARÇALARI				
G Ü V E N B O Y U T L A R I		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı koruma			
	Dürüst şekilde tartışma			
	Avantaj sağlamaktan kaçınma			

Kaynak: Akt. Tüzün (2006:40)

Yukarıdaki güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürülür. Tanımın ikinci boyutunda,

birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğu ileri sürülmektedir.

Tanımın üçüncü boyutunda ise güvenli bireyin faydacı olmadığı ileri sürülür. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2007:111).

1.2.3.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemi üzerine vurgu yapar (Tüzün, 2007:112).

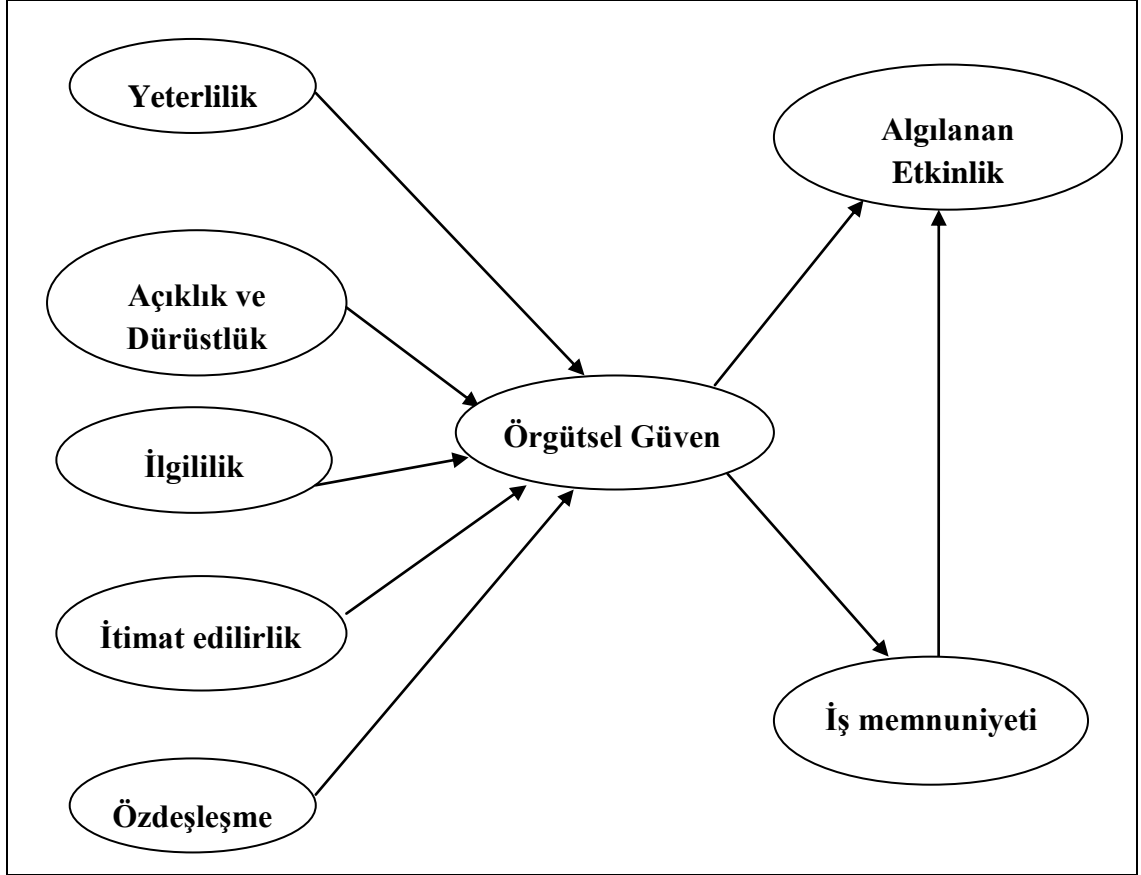
Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır (Çetinel, 2008).

Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançları ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıkları ölçülmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir (Schokley-Zalabak ve diğ., 2000).

İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Akt. Tüzün, 2006:42).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güven ve ilişki içersinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 4'te yer alan parametrelerle göstermiştir.

Şekil 4. Shockley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri



Kaynak: Shockley-Zalabak ve diğ., (2000)

Şekil 4'te de görüldüğü üzere model Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)'ın tanımladıkları güven boyutları, örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir (Tüzün, 2006:43).

1.2.4. Örgütte Güvenin Sonuçları

Savage (1982)'a göre, bir kurumda sessiz, sakin, enerjisiz ve sadakatin düşük olduğu bir ortam varsa, çalışanlar işlerini kaybetme veya cezalandırılma korkusuyla fikirlerini açıkça söyleyemiyorlarsa, hiçbir konuda çatışma çıkmıyorsa, yapılan herhangi bir değişim kuşku ve endişe ile karşılanıyorsa, yönetim şekli hiyerarşik ve alınan kararlar emir komuta zincirinden geçmek durumunda ise ve çalışanlar kendilerini yaptıkları işe hapsolmuş hissediyorlarsa, o kurumda güven düşük demektir (İslamoğlu ve diğ., 2007:27).

Güvenin olmadığı örgütlerde bireyler ve örgüt, amaçlarına ulaşmak için birçok fırsatı kaçıır. Dolayısıyla sürdürülebilir bir performans için örgütler, güveni temel değer haline getirebilecek anlayışları ve düzenlemeleri benimsemelidirler. Çünkü güven bir örgüte formel anlaşma ile değil ancak sosyalizasyonla yerleşir ve kurumsallaşır (Akt. Erdem, 2003:178).

Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, aşağı düzeylerdeki işgörenlere daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütler; çalışanlarını bir dizi bürokratik kuralla sınırlamaktadır ve kontrol altında tutmaktadır. Bir örgütte güven eksikliğinin ya da kirlenmesinin olması, o örgütte veya toplumda güvenin niteliğinde ve miktarında görünür bir azalma olduğunu göstermektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 338, Akt. Yılmaz, 2004).

Örgütlerdeki güven ortamının grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını ve gözlemedikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı görülmektedir. Ayrıca güveniliyor olmanın verdiği güç bireylerin hayattaki başarılarını da artırmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997: 113). İnsanların kendilerini güvende hissetmeleri işlerindeki motivasyonlarını artırmaktadır. Kendisine güvenildiğini bilen işgörenler işlerine daha sıkı sarılmakta, örgütünün amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Ancak güvenin olmadığı örgütlerde işgörenler sorumluluk ve risk almakta isteksizdirler. Bundan dolayı örgütlerde güven ortamının oluşturulması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir (Akt. Yılmaz, 2004).

Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir (Erdem, 2003:165).

Güvenin olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilikteki düşüştür. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler (Halis ve diğ., 2007).

Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve işgören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak işgören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır (Halis ve diğ., 2007).

Düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaşırlar. Üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır ve bu durum performanslarını olumsuz etkiler; riske girmek istemezler, karar süreçleri zarar görür, herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve dirençle karşılanır, düşük performans ve örgüte düşük bağlılık izlenir (Erdem, 2003:166).

Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden işgören, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır. Müşteriler gibi işgörenler de güven duymadıkları şirketi terk ederler (Zemke, 2000:81). Bu açıdan bakıldığında, işgören güvenine sahip olmayan örgütler işgören bulma, seçme, eğitme fonksiyonlarının yüksek maliyetlerini ve bu maliyetlerin tekrarlanmasını göze almak durumundadır. İşgören bulma ve işe yerleştirme zaman alacağından daha önce de belirtildiği gibi verimlilik düşmeye devam edecektir (Halis ve diğ., 2007).

Bir örgütte güven düzeyi yüksek ise, güven eksikliği olduğu zaman ortaya çıkan durumların tam tersi söz konusudur. İşgörenler işe istekli olarak gelecektir. alışırken mutlu olacaklar ve bunu dışa yansıtarak verimli hale geleceklerdir. Yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına izin verildiği için işletmenin başarısı ve geleceği ile ilgileneceklerdir. Örgüt içindeki rolünü işgören tam olarak kavrayacak ve bu rolde mükemmellik için çaba gösterecektir (Halis ve diğ., 2007).

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Grubun problem çözme ve karar verme yeteneğinin kalitesi verimlilik üzerinde etkilidir. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda güven,

yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları gclendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını arttırır. Astların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Bu etki takımlar arasında artan performansa ve problem zmede etkinliğe de (Zand, 1972) neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler. Güvenin insan kaynaklar sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Güvenin oluşturulması, günümüzde örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve dolayısıyla varlığını sürdürmesine doğrudan etki eden temel konular arasında yer almaktadır. alışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2002:11).

Sonuç olarak güven, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yere sahiptir ve güven örgüt içerisindeki unsurların karşılıklı etkileşimlerinden etkilenmektedir. Bu açıdan okullardaki güvenin ortamı ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Çünkü Katz ve Kahn (1977)'a göre örgütsel işleyiş ve etkililik için gerekli olan kişisel davranış tarzlarından birisi de gvenilebilen davranışların sergilenmesi ve güvenli bir ortamın olmasıdır (Akt. Yılmaz,2004).

Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Tablo 6'da güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar özetlenmektedir. (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Tablo 6. Örgütlerde Güvenin Sonuçları

Güvenin Sonuçları	Kişi
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğ., 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğ., 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğ., 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğ., 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Demircan ve Ceylan (2003:146)

1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı şeklinde tanımlanabilir. Benzer bir yaklaşımla örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi olarak da ele alınabilir (Akt. Bolat ve Bolat, 2008).

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (ekstra rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesi, şeklinde de ifade edilebilir (Seymen, 2008; Akt. Bolat ve Bolat, 2008:77).

Örgütsel bağlılık, psikolojik temelde bütünleşme ve özdeşleşmeyi, istikrarı sağlama ve davranışa yön verme fonksiyonlarını kapsar (Drummond, 2000). Bu açıdan organizasyonel bağlılık, bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir (Huczynski ve Buhanan, 2001). Kavramın içeriğinde, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, organizasyonun başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile organizasyonel üyeliği devam ettirme isteği vardır (Drummond, 2000). Bu açıdan organizasyonel bağlılığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapısı vardır (Kaya ve Selçuk, 2008:179).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma (Swales, 2002: 159; Akt. Durna ve Eren, 2005:211).

Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır. Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam-iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999: 6; Akt. Durna ve Eren, 2005:211).

Örgütsel bağlılık, “kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür” şeklinde ifade edilmiştir (Leong ve diğ., 1996: 1345). Davis ve Newstrom ise bağlılığı, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlamışlardır (Davis ve Newstrom, 1989:179). Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaları ile bilinen Meyer’in tanımı ise, bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba göstermedir (Herscovitch ve Meyer, 2002:475) şeklinde olmuştur. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütte çalışmaya devam etme kararlılıklarının bir ifadesidir. Yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46; Akt. Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4).

Örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır (Mowday ve diğ., 1982:27):

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma,
2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme,
3. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi ve Özellikleri

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Akt. Bayram, 2005:126).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003; Akt. Bayram, 2005:126).

Bağlılık ile ilgili ilk kavramlar Howard Becker (1960)'in Side-bed teorisine dayanır. Bu yaklaşım, bağlılık kavramını kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışan en eski girişimlerden biridir. Bu teoriye göre, bağlılık gösteren bireyler bağlılıklarını belli belirsiz veya tamamıyla gizli çıkarları olduğu için göstermektedirler. Side-bed ifadesi Becker tarafından “bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği çıkar ya da fayda” anlamında kullanılmıştır (Cohen, 2007:338). Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel amaç birliği ve bu amaçların gerçekleştirilmesi isteği üzerine kurulu bir davranış kalıbı vardır (Koç, 2009:202).

Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Luchak ve Gellatly, 2007:768). Psikolojik bir kavram olan bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır (Koç, 2009:202).

Örgütsel bağlılık, çalışılan örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat duyguları içinde olma şeklinde ifade edilebilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev yaptığı örgütün amaçlarını benimsemesi, diğer bir ifade ile kendisini örgütle tanımlamasıdır. Burada,

çalışanın amaçlarını benimsediği örgütten gurur duyması söz konusudur. Örgüte katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetleri benimsemek ve onlarla bütünleşmektir. Sadakat ise, örgüte aidiyet hissetme ve örgütte kalmak isteğini belirtmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005:125).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950'li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) , Allen ve Meyer (1990)'dir. Diğer yandan yapılan birçok yeni araştırmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Koç, 2009:204). Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2004; Akt. Bayram, 2005:126):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir (Balcı, 2000: 27).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür (Balcı, 2000:27).

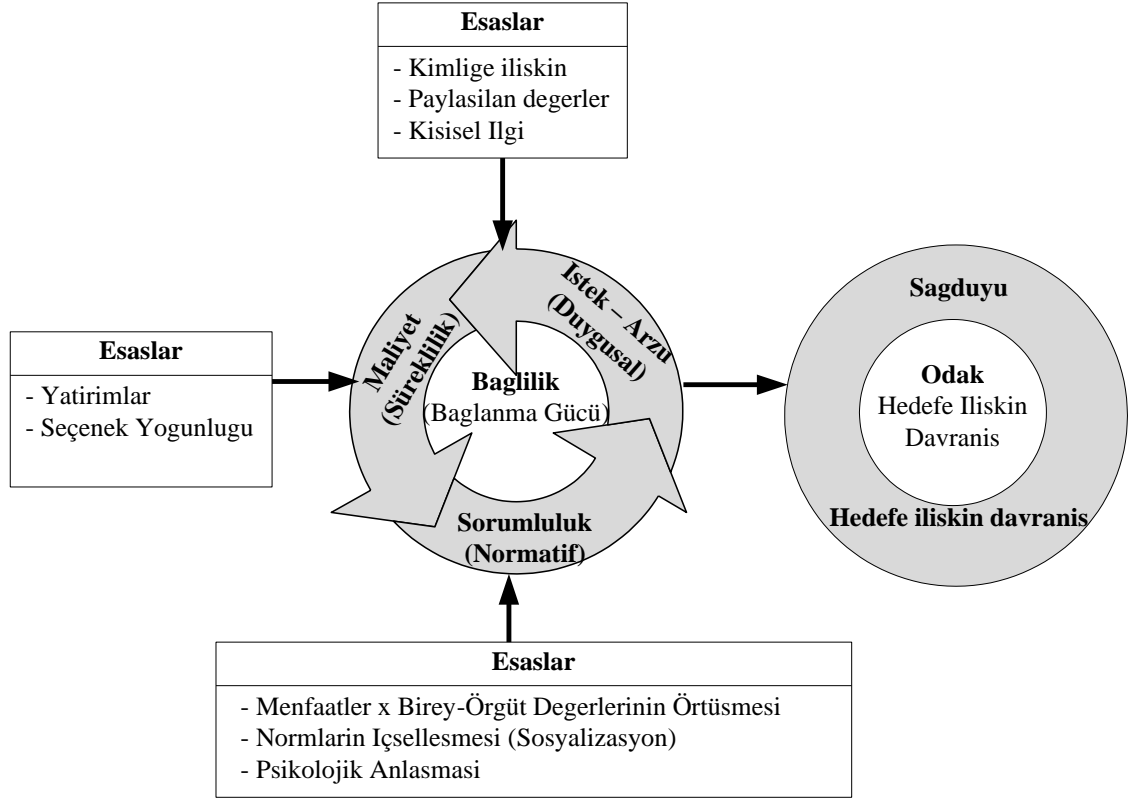
1.3.3. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre örgütsel bağlılık (Balay, 2000:15):

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener, 1982:418);
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler, 1971:26);
- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983:491; Randall ve Cote, 1991:198);
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme (Gaertner ve Nollen, 1989:975);
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin rolünü örgütün iyiliği için yapması (DeCotiis ve Summers, 1987:446);
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985:465).

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Bayram, 2005:128).

Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli



Kaynak: Akt. Durna ve Eren (2005:212)

Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Bayram, 2005:128).

Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları (1985)'na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir. Guatam ve arkadaşları (2005:306) da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler. Porter ve arkadaşları (1974)'nın tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir.

Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar (Erdem, 2007:67):

1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma,
2. Örgüt için fazladan çaba harcama isteği,
3. Örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzudur.

Diğer bir tanımda örgütsel bağlılık, işgörenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur (Mowday ve diğ. 1979:311) şeklinde ifade edilmektedir (Tayfun ve diğ., 2008).

Bir diğer tanımda ise bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, işgörenin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolün ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine fanatik ve duygusal olarak bağlanmasıdır (Sökmen, 2000:29).

Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır (Bayram, 2005:128).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur (Fetik, 2002:1; Akt. Tayfun ve diğ., 2008).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sayısız araştırmanın ortak noktası ise, hem örgüt hem de birey için olumlu sonuçlar doğuran tutum ve davranışlara yol açan bir durum olarak dikkat çekmesidir (Koç, 2009:202).

Örgütsel bağlılık O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından, işgörenlerin kurum için hissettikleri psikolojik etki olarak açıklanmıştır. Bu durum Porter, Kapıcı, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından organizasyonun amaçları ve değerleri adına güçlü bir itimat ve kabullenme, örgüt yararına çaba harcamak için önemli ölçüde gönüllü olma ve örgüt üyeliğinin devamlılığı için duyulan güçlü bir arzu olarak tanımlanmıştır (Tan ve Tan, 2000:247).

Tüm çalışanların örgütle bütünleşmediği, yaratıcı ve yenilikçi olmadığı bir örgütün başarı şansını yakalaması bir yana hayatta kalması bile zordur. Bir örgütte veya grupta iç bağdaşımı sağlayabilmek için üst düzey yöneticiler örgütsel bağlılığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya, örgütsel ruh oluşturmaya ve örgüt geliştirme tekniklerini kullanmaya ayrı bir önem vermelidirler (Tan, 2006:29).

Herhangi bir örgütte çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün amaçları, çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde oldukça etkilidir. Bu bakımdan örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında çok sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir. Herhangi bir örgütün, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve iş verimliliğini arttırabilmesi için örgütsel adalet olgusunun öne çıkarılması oldukça önemli görülmektedir (Tan, 2006:29).

Örgütsel bağlılık örgüte karşı psikolojik bir aidiyettir. Bireyin bir örgütte gönüllü olarak çalışmasına yol açan faktörün örgütsel bağlılık olduğu ileri sürülmektedir, gurur ve saygı kavramlarının bağlılık duygusuyla ilişkili olduğuna dair ampirik kanıtlar da ortaya konulmuştur (Boezeman ve Ellemers, 2007:772). Örgütsel bağlılığın bireye istikrar ve aidiyet duygusu sağladığı belirtilmektedir ve bu durum stresli çalışma koşullarının etkisini azaltıcı bir faktördür (Akt. Koç, 2009:203).

Örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımları iki şekilde sınıflandırmak genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise; örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık, bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam

ederek sorumluluklarını artırır. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır (Yavuz ve Tokmak, 2009:20).

Tutumsal yaklaşım ise; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İşgörenin, işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur (Çetin, 2004:93). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Yavuz ve Tokmak, 2009:20).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılığın yukarıda Porter ve diğ. (1974)'nin de belirttiği üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre;

1. Bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması,
2. Örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması,
3. Örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergeleridir (Akt. Arı, 2003:8).

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımının; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlenmesi mümkün olabilecektir (Akt. Bayram, 2005:128).

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

YATIRIMLAR	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebinak ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (2981); Hrebinak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
NİTELİKLER	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan

Tablo 7'nin devamı

NİTELİKLER	<p>davranışsal eylemlere bağlıdır.</p> <ul style="list-style-type: none">• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'Reilly ve Calvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
BİREY-ÖRGÜT-AMAÇ UYGUNLUĞU	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Welsch ve La Van (1981) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers (1985:468)'tan Akt. Balay (2000:17)

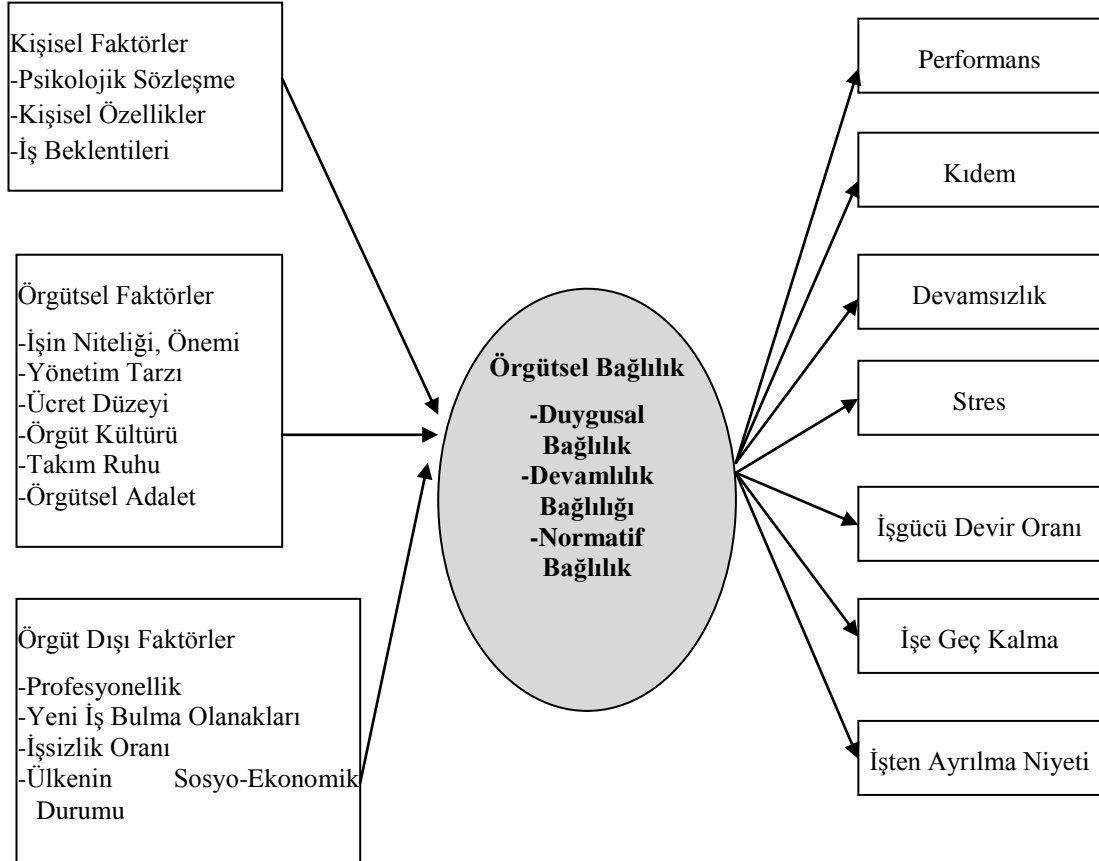
1.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, işgörenin geçmişteki iş ile ilgili yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal özellik taşıyan faktörler olarak değerlendirmiştir. Schwenk, bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin düzeyini belirleme konusunda farklı sonuçlara ulaşmıştır (Balay, 2000:51).

Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan ise, örgütsel bağlılık üzerinde hem demografik hem de örgütsel faktörlerin eşit derecede etkili olduğunu ileri sürmüştür. Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir (Balay, 2000:51).

Bazı akademisyenlere göre, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri öncelikle iki şekilde sınıflandırmakta fayda vardır. Bunlar örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler; işletmenin içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işgörenin alternatif iş durumu, ülkenin iş gücü tarzı ve işle ilgili yasal düzenlemeler ve buna benzer etkenlerdir (Akt. Yavuz ve Tokmak, 2009:22).

Şekil 6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: İnce ve Gül (2005:58)

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler dört ana başlık altında incelenebilir; örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında demografik ve kişilik özellikleri ile ilgili faktörler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ile demografik ve kişilik özellikleri; yaş, cinsiyet, kıdem, aynı örgütteki iş deneyimi, kişisel ilgi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların amacı, bağlılığın bu faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir (Akt. Yavuz ve Tokmak, 2009:21).

1.3.4.1. Kişisel Faktörler

İşgörenler birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptirler. Bu özellikler bireysel farklılıklarını ortaya koyduğu gibi örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir. İş ortamına bağlı işgören iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki işgörene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır (Eren 1996:234).

Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (İnce ve Gül, 2005:60):

- **İş Beklentileri:** İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerinin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.
- **Psikolojik Sözleşme:** Bu kavram Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin, başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir.
- **Kişisel Özellikler:** Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.
 - **Yaş:** Mathieu ve Zajac yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu algılamıştır. Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer 2001:28). Bunun yanı sıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu

örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Akt. Balay, 2000:56).

Yaş ilerledikçe bireyin çalışabileceği alternatif örgütlerin sayısı azaldığından iş bulma olanakları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusundan bireyin devamlılık bağlılığı artmaktadır (Tayfun ve diğ., 2008).

Mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. Morris ve Sherman (1981) da daha ileri yaşta, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır (Akt. Balay, 2000:56).

- **Cinsiyet:** Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Kamer, 2001:28).

Cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açmaktadır. Kadınlar için farklı cinsler arasında çalışma, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005:64).

- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür. İş görenin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Akt. Tayfun ve diğ., 2008).

Daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005:68).

İlke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Beklentilerindeki yüksekliğin temelini de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür (Akt. Tayfun ve diğ., 2008).

- **Kıdem veya Örgütte Çalışma Süresi:** Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel değişkendir (İnce ve Gül, 2005:66). Yapılan araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır.

Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır. Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey, örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir (Tayfun ve diğ., 2008).

Buchanan (1974) kıdemli işgörenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı açısından zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu

duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu dönemde bağlılık yüksek olmaktadır (Şimşek, 2003:48; Akt. Tayfun ve diğ., 2008)

- **Irk:** Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:69). Japonlar gibi ulusların yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlara sahip oldukları, işten ayrılmaların düşük düzeyde cereyan ettiği görülmüştür (Balay, 2000:59).

1.3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (İnce ve Gül, 2005:70).

Rol ve iş özellikleri, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Boylu ve diğ., 2007:60).

Yapısal özellikler ise, örgüt yapısına ilişkin faktörleri içermektedir ve örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Akt. Boylu ve diğ., 2007:60).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan *iş deneyimi ve çalışma ortamı* başlığı altında, genel olarak, çalışanların sosyalleşme süreci, personel-yönetici arasındaki

ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır (Gilbert, 1999:321). Özellikle bu grup kapsamında belirtilen çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etkeni olarak değerlendirilmektedir ki, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da yüksek derecede iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Boylu ve diğ., 2007:60).

Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalabilir ki, bu faktörler de bağlılıkla ilişkili olarak ele alınabilir (Boylu ve diğ., 2007:60). Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005:73).

1.3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işgücü arzı, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işle ilgili yasal düzenlemeler, işgörenin alternatif iş durumu (Yavuz ve Tokmak, 2009:22) ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

- **Profesyonellik:** Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar (Akt. İnce ve Gül, 2005:84):

1. Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
2. Sosyal sorumluluk taşırlar,
3. Kendi kurallarına inanırlar,
4. Özerklik talebinde bulunurlar.

- **Yeni İş Bulma Olanakları:** Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005:86).

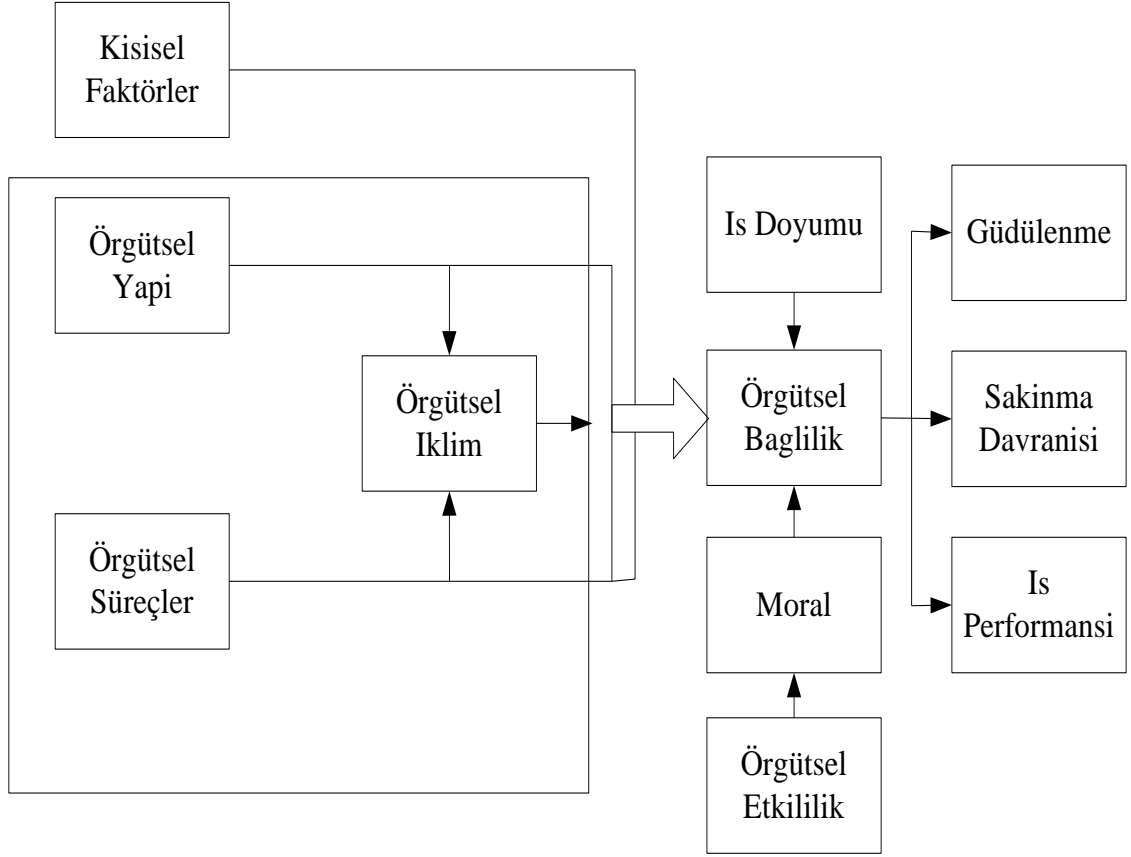
Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ilişkin ilgili literatürde yukarıda da belirtildiği üzere, birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerden hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin de kesin bir hükümde bulunulmamaktadır (Boylu ve diğ., 2007:60).

Bu kapsamda, bağlılık örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden de etkilenebilmektedir. Diğer taraftan, ilgili yazın incelendiğinde görüleceği üzere, örgütsel bağlılık konusuyla ilgili olarak, değişik araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda farklı iş kolları esas alınmak suretiyle, yukarıdaki faktörlerle bağlılık ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar yürütülmüştür (Boylu ve diğ., 2007:60).

Örgütsel bağlılık ve sonuçlarına ilişkin model Şekil 7’de gösterilmektedir. Şekle bakılarak, bireyin kişisel özellikleri ve örgütsel yaşantılarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu; algılanan örgütsel yapı ve örgütsel süreçlerin de, hem örgütsel iklimi hem de örgütsel bağlılığı aynı zamanda etkilediği görülmektedir (Balay, 2000:72).

Şekilden, örgütsel iklimin doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir. Modelde iş doyumu, örgütsel bağlılığı belirleyen bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel etkililik-moral-örgütsel bağlılık ilişkisinde ise moralin, örgütsel bağlılığı daha açık ve doğrudan belirleyen bir faktör olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır (Balay, 2000:72).

Şekil 7. Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Sonuçları Modeli



Kaynak: Balay (2000:71)

1.3.5. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kriterleri homojen olmamakla birlikte kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılacak göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilir (İbicioğlu, 2000:14):

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma:** İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona işgörenin bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun içinde organizasyonla bireyin amacının örtüşmesi gerekir. Bir bireyin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun organizasyona bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturur.

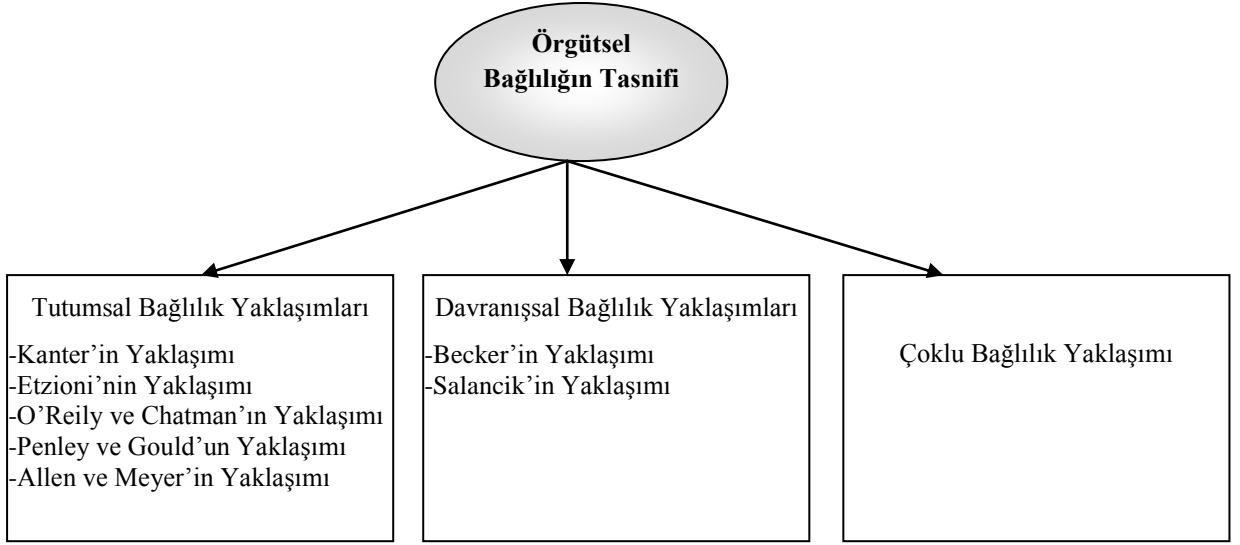
- **Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme:** İşletmede çalışan bireylerin organizasyonun başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarfetme dereceleri organizasyona bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakarlıkta bulunmaları sadece ilgili organizasyona bağlılıklarıyla açıklanabilir.
- **Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek:** İşgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, organizasyonun birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun işgörene bağlılığı ve itaati “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını artıracak sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur.
- **Örgüt Kimliği ile Kimliklenme:** Bireyler organizasyonla kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler? İşgören, organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar işgörenin organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır.
- **İçselleştirme:** Organizasyon üyesi bireyler organizasyonun faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

1.3.6. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Bağlılık ile ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Akt. İnce ve Gül, 2005:26).

Şekil 8. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: İnce ve Gül (2005:26)

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

Mowday yaptığı sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımı yapmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Akt. Bayram, 2005:132).

1.3.6.1. Tutumsal Bağlılık

Pek çok araştırmacı tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (Akt. İnce ve Gül, 2005:29).

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle

bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Akt. Bayram, 2005:129). Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir (Akt. Tayfun ve diğ., 2008).

Özsoy (2004), tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Akt. Bayram, 2005:129).

- **Kanter'in Sınıflandırması:** Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir (Akt. İnce ve Gül, 2005:29).

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; *devama yönelik bağlılık*, *kenetlenme bağlılığı* ve *kontrol bağlılığıdır* (Akt. İnce ve Gül, 2005:30):

Devama yönelik bağlılık, kişilerin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler. Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir.

Kenetlenme bağlılığı, önceki sosyal ilişkilerden feregat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir.

Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır.

- **Etzioni'nin Sınıflandırması:** Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Balay, 2000:19).

Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Akt. Bayram, 2005:129):

Ahlâki bağlılık; örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı bağlılık; örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık; bireyler, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Akt. Bayram, 2005:129).

- **O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması:** Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:22).

Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Bayram, 2005:129).

Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Bayram, 2005:130). Birey örgütün amaçlarını,

değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir (İnce ve Gül, 2005:35).

İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Balay, 2000:23).

- **Wiener'in Sınıflandırması:** Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur (Bayram, 2005:132).

Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, **örgütsel bağlılık** ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Akt. Balay, 2000: 20). İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Akt. Bayram, 2005:132).

- **Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması:** Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur (Akt. Bayram, 2005:131). İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Balay, 2000:23).

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması: Bu bağlılığının tanımında üç unsura yer verilmiştir: Örgüte duygusal bağlılık (affective attachment), örgütten ayrılma durumunda da algılanan maliyetler (perceived costs) ve örgütte kalma zorunluluğu, yani sorumluluk duygusu (obligation to remain in the organization) olarak bağımlılık. Bu üç bağlılık formuna duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılık adlarını vermişlerdir (Tayfun ve diğ., 2008).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin, örgütlerine duygusal yakınlık duyup, onunla özdeşleşmelerini ifade eder. Örgütlerine bu türden bir bağlılık duyan işgörenler, örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirir, onun varlığını sürdürmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çaba gösterir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu ederler. Bu tür işgörenler, “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba gösterme konusunda gönüllüdürler (Akt. Bolat ve Bolat, 2008:78).

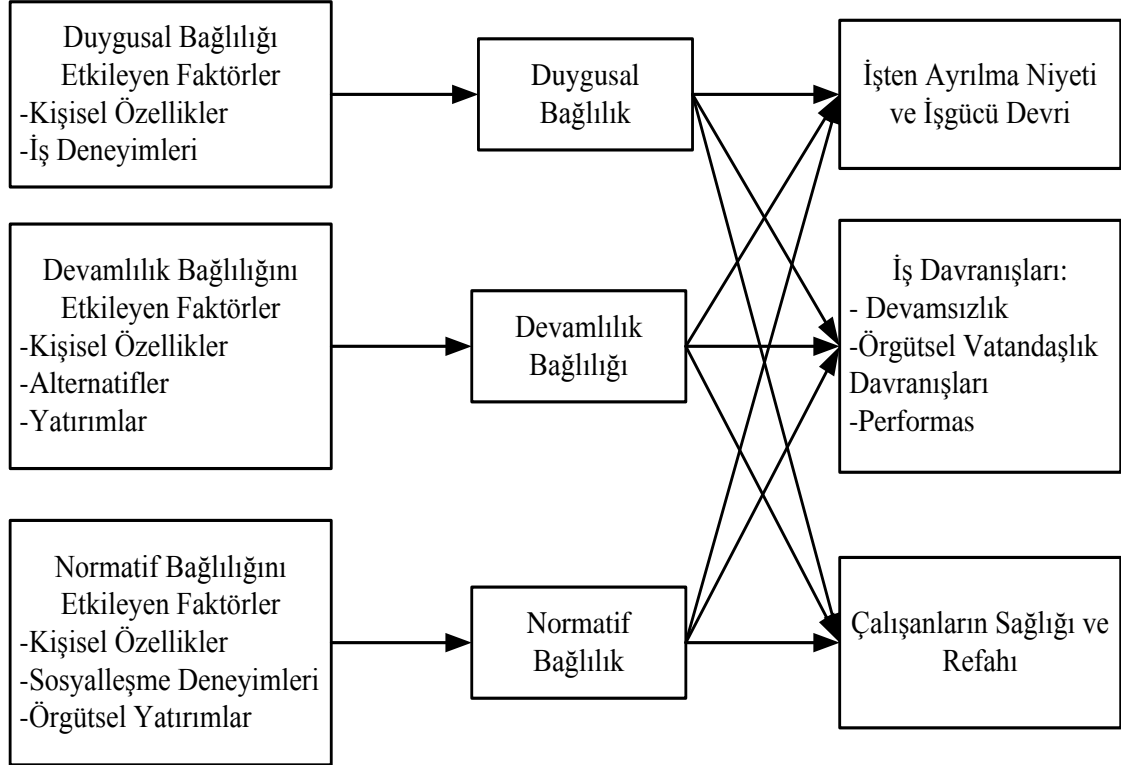
Devam bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamaması ve/veya iş alternatiflerinin azlığı ile ilgili bir durumdur. Bu durumdaki işgörenler koşullar böyle gerektirdiği için örgüte bağlılık duyarlar ve örgüt üyeliğini sürdürmenin asgari koşullarını yerine getirirler (Bolat ve Bolat, 2008:78). Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İnce ve Gül, 2005:40).

Normatif bağlılık ise işgörenlerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütlerine bağlanmalarını ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanırlar. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenir (Akt. Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Sonuç olarak, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı

duyanlar, buna gereksinim duydukları için örgütte kalırlar. Bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilebilir (Akt. Bolat ve Bolat, 2008:78).

Şekil 9. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Akt. İnce ve Gül (2005:39)

Meyer ve Allen, bu özelliklerden hareketle örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu belirlemiştir. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Son olarak, normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamak gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bireyin örgütüne bağlı olup olmadığı da bu üç boyutun etkileşimi ile anlaşılmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4).

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığın, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu

görülmüştür. Yine cinsiyet ile; duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (Akt. Durna ve Eren, 2005:213).

Eğitim düzeyi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek düzeydeki bir normatif bağlılık yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da sürekli bağlılık artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılık olumlu yönde ilişkilidir (Wasti, 2000: 212-214; Akt. Durna ve Eren, 2005:213).

1.3.6.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Bayram, 2005:129).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005:129).

Mowday ve diğ. (1982)'ne göre davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım (sunk cost) eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır çünkü ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir neden için (para gibi) bazı davranışları

yapmaya yöneltiliyorsa, o sadece davranışa bağlıdır fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur (Akt. Balay, 2000:25).

Sosyal psikologların yaptıkları çalışmalarla şekillenen davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgilidir. Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra, bu davranışını devam ettirme eğilimi gösterir. Kişi davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra, ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in "Yan Bahis Yaklaşımı" ile Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:49).

- **Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı:** Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de yan faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, birey örgütte kaldığı süre boyunca yan faydalar edinir, başka bir deyişle örgüte yatırım yapar (Bolat ve Bolat, 2008:77). Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir (İnce ve Gül, 2005:52).

Bu yaklaşıma göre, işgörenler, değer verdiği bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak, örgüte yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse, bağlılık düzeyi de o kadar artar. Kişinin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmazsa, yan faydaları kaybeder ve yatırımlarını yitirir. Bu nedenle de işgörenler, yan faydaları ya da yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalır (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Becker'e göre işgörenler, sorumlu davranışlara yönelik genelleştirilmiş kültürel beklentiler, öz-sunum sorunları, gayrişahsî bürokratik düzenlemeler, sosyal pozisyonlara bireysel uyumlandırımlar ve iş-dışı sorunlar nedeniyle örgütlerine bağlılık gösterirler. Kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve/veya psikolojik

açından yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için örgütüne bağlanmak zorunda kalır (Bolat ve Bolat, 2008:77).

- **Salancik'in Yaklaşımı:** Bu konudaki ikinci yaklaşım Salancik'in yaklaşımıdır. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:53). Buna göre, özellikle, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir (Akt. Bolat ve Bolat, 2005:77).

Salancik (1977)'e göre hareket etmek kişiyi bağlar. Çünkü davranış olarak bağlılık, öncelikle işgörenin örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanmış sınırlıklar ile bireyi örgüte bağlı hale getiren seçeneklerden kaynaklanmaktadır. Buna karşın Salancik, tutum olarak bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir (Akt. Balay, 2000:25).

1.3.6.3. Çok Boyutlu Bağlılık

Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000:31).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:55).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt

yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Akt. İnce ve Gül, 2005:56).

1.3.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Balay, 2000:93). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık dereceleri “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık” ve “yüksek dereceli bağlılık” şeklinde sınıflandırılmıştır (Akt. Koç, 2009:205).

1.3.7.1. Düşük Dereceli Bağlılık

Düşük bağlılık bireyin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan devamlılık bağlılığı olarak da bilinir (Koç, 2009:205).

Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir (Balay, 2000:85). Bu gibi durumlar örgüte düşük bağlılığın olumlu sonuçlarındandır.

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının da sağlanmasında en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli işgörenler olarak tanımlanırlar. Yöneticiler ise güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunları yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir (Akt. Balay, 2000:86). Bu özellikler de düşük düzeyde bağlılığın olumsuz sonuçlarındandır.

Düşük bağlılık düzeyi ya da devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine

sahip işgörenler örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür işgörenler ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009:206).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevlerle ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bu tür işgörenler örgüt içerisinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, örgütle ilişkide olan kişilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2005:135).

1.3.7.2. Orta Dereceli (İlımlı) Bağlılık

Orta düzey bağlılık bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bu düzeydeki bağlılığa sahip bireyler çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar (Koç, 2009:206).

Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer (1990)’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir. Bu bağlılık düzeyinde, bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır (Koç, 2009:209).

İlımlı bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. (Balay, 2000:88). Bu özellikler ılımlı bağlılığın olumlu sonuçlarındandır.

İlımlı bağlılık düzeyinde olan işgören, örgütün kendisine şekil vermesine fırsat tanımak istememektedir. Bu bağlılık düzeyindeki işgören, örgütün bütün değerlerini

benimsemek yerine, örgütün bazı değerlerini kabul etmektedir (Akt. Yavuz ve Tokmak, 2009:23).

Bireyin bu bağlılık düzeyinde, bir minnettarlık duygusu sonucu ya da örgütünün o bireye gerçekten çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü ve örgütünde kalmasının en doğru şey olacağı yolunda sahip olduğu değer yargıları etkilidir (Bayram, 2005:133).

1.3.7.3. Yüksek Dereceli Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009:207).

Örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur ve bu çalışmalarda, genelde örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların, bulunduğu örgüte katkılarının daha fazla olacağı yönünde sonuçlar üzerinde durulmaktadır (Akt. Koç, 2009:207).

Diğer yandan örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri araştırmaların dikkat çeken bir diğer sonucudur (Boylu ve diğ., 2007:57).

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2000:89).

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağlılık boyutu özdeşleşir. Bu bağlılık düzeyi olumlu olarak bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Yüksek bağlılık düzeyi olumsuz anlamda bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır (Balay, 2000:91).

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına ilişkin bir özet Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bireysel		Örgütsel		
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlımlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgörenin daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul etmesi, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanması	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörelere öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall (1987:462); Akt. Balay (2000:94)

BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca çalışma kapsamında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik algılamalarının; cinsiyet, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem ve çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri de incelenmiştir. Bu bölümde araştırmanın deseni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın işlem yolu ve veri analiz teknikleri tanımlanacaktır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, genel tarama modellerinden “ilişkisel tarama modeli”ne uygun olarak düzenlenmiştir. İlişkisel çözümleme için korelasyon ve karşılaştırma teknikleri kullanılmıştır. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü “ilişkisel tarama modelleri” olarak tanımlanır. Bu modellerden biri olan “karşılıklı ilişkisel tarama”, gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermeyen, ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilebilmesinde yararlı sonuçlar sağlayan bir araştırma düzenidir. Modelde, en olası çözümden başlayarak ilişkilerin sınanması yani karşılaştırma yolu ile belli bir sonucun oluşma nedenleri “tek”e indirgenmeye çalışılmıştır (Karasar, 2002).

2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Sakarya İli merkez ilçesinde 2008-2009 eğitim-öğretim yılında farklı ilköğretim okullarında görev yapan 2706 öğretmen, örneklemini ise bu evrenden random (rasgele) olarak seçilen 300 öğretmen oluşturmaktadır. 183’ü (% 61) bayan ve 117’si (%39) erkek öğretmenlerden oluşan örneklemin büyük bir kısmı (% 45) 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %57’si branş öğretmenleri, %43’ü sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %12’si ön lisans, %80’i lisans , %8’i yüksek lisans eğitimi mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Değişken	n	%	Değişken	n	%
Cinsiyet			Branş		
Erkek	117	39	Sınıf öğretmeni	128	43
Bayan	183	61	Branş öğretmeni	167	57
Eğitim Durumu			Yaş		
Ön-lisans	37	12	20-30	136	45
Lisans	241	80	31-40	104	35
Lisans-üstü	22	8	40 ve üzeri	60	20

Tablo 10. Çalışmanın Yürütüldüğü İlin Merkez İlçesinin Toplam Öğretmen Sayısı

İl/İlçe	Çalışmanın Uygulandığı Öğretmen Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı
Sakarya/Merkez	300	2706

2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler üç ölçme aracından oluşan bir ölçek ile toplanmıştır. Bu ölçme araçları; bilgi toplama formu, (ÖGÖ) örgütsel güven ölçeği ve (ÖBÖ) örgütsel bağlılık ölçeğidir. Ölçme araçları geliştirilirken ilgili literatür taranmıştır. Bu konuda yayınlanmış kitaplar, makaleler, tezler, internet yayınları takip edilmiştir. ÖGÖ olarak Kürşad Yılmaz (2006) tarafından Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilmiş olan Güven Ölçeği'nden (T Scale) yola çıkılarak hazırlanmış ve geçerlik-güvenirlilik uygulamaları tamamlanmış olan ölçek kullanılırken; ÖBÖ olarak Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve araştırmacıların “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” adlı

makalelerinde geçen ve örgütsel bağlılık boyutlarını içeren anketin orijinal çevirisi yapılarak, Türkçe literatürde geçerlik-güvenirlilik analizi yapılmış uygulamalarla karşılaştırılarak ölçek oluşturulmuştur. Hazırlanan ölçek için konu ile ilgili uzman ve akademisyenlerin görüşleri alınmış; uyarı, tavsiye ve fikirlerinden hareketle ölçekte gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

2.3.1. Bilgi Toplama Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi toplama formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgileri elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda görev yapılan kurum, yaş, cinsiyet, branş, toplam hizmet süresi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır (Ek 1).

2.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

Katılımcıların örgütsel güvenlerini belirlemek amacıyla **Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)** (Kürşad Yılmaz, 2006; Ek 1) kullanılmıştır. ÖGÖ yöneticiye güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven olmak üzere 3 alt ölçekten oluşan 22 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçek “1” Hiçbir zaman, “2” Çok Nadir, “3” Bazen, “4” Çoğunlukla ve “5” Her zaman şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin faktör yükleri .32 ile .84, madde-toplam korelasyonları ise .42 ile .73 arasında sıralanmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık-güvenirlilik katsayıları yöneticiye güven boyutu için .89, meslektaşlara güven boyutu için .87, paydaşlara güven boyutu için .82 olarak bulunmuştur. Toplam 22 maddeden oluşan bu ölçeğin üç alt boyutunda sırasıyla 7, 8, 7 madde bulunmaktadır. Bir adet ters madde içeren (17. Madde) ÖGÖ’nün uygulanması yaklaşık 10 dakika almaktadır.

2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek amacıyla **Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)** (Allen ve Meyer, 1990; Ek 1) kullanılmıştır. ÖBÖ duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutu olmak üzere üç alt ölçekten oluşan 24 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçek “1” Kesinlikle Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kararsızım, “4” Katılıyorum ve “5” Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tipi bir

derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

2.3.3.1. Ölçeğin Türkçe'ye Çevrilmesi

Türkçe'ye çevrilme sürecinde ölçek öncelikle iyi düzeyde İngilizce bilen 3 öğretim üyesi tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra bu Türkçe formlar tekrar İngilizce'ye çevrilerek iki form arasındaki tutarlılık incelenmiştir. Yine aynı öğretim üyeleri elde ettikleri Türkçe formlar üzerinde tartışarak anlam ve gramer açısından gerekli düzeltmeleri yapmış ve denemelik Türkçe form elde edilmiştir. Ölçekte dilsel ve kültürel açıdan uyumluluk çalışması yapılmıştır. Son aşamada bu form, psikolojik danışma ve rehberlik alanından 2 öğretim üyesine incelenilerek görüşleri doğrultusunda bazı değişiklikler yapılmış ve ölçek son haline dönüştürülerek uygulamaya hazır aşamaya getirilmiştir.

2.3.3.2. Yapı Geçerliği

ÖBÖ'nün geçerlik çalışması olarak yapı geçerliği kapsamında açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler (Büyüköztürk, 2004). ÖBÖ'nün faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan AFA'da KMO örneklem uygunluk katsayısı .78, Barlett Sphericity testi χ^2 değeri ise 2022,687 ($p < .001$) bulunmuş ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktörlenebileceği görülmüştür. Bu çalışmada üç boyutlu bir örgütsel bağlılık ölçeği elde edilmesi amaçlandığı için AFA'da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi sonuçları 3 faktörle sınırlandırılmıştır. Bu işlem sonucunda toplam varyansın % 38,950'sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Her bir faktöre ait maddelerin faktör yükleri Tablo 11'te verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
m1	,620		
m2	-,547		
m3	,394		
m4	,413		
m5	,659		
m6	,723		
m7	,526		
m8	,642		
m9		,655	
m10		,581	
m11		,479	
m12		,557	
m13		,315	
m14		,566	
m15		,687	
m16		,531	
m17			
m18			,547
m19			-,488
m20			,551
m21			,649
m22			,599
m23			,532
m24			-,493
Açıklanan Top.Var. % 38,950	18,701	13,074	7,175

Birinci faktörde toplanan maddelerin daha çok duygusal bağlılıkla ilgili maddeler olduğu görülmüş ve bu boyut duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır. Bu faktör altında yer alan maddeler, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgütün onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olduğunu hissetmesiyle ilişkilidir. Toplam

varyansın %18,07'sini açıklayan ve 8 maddeden oluşan bu boyuta ait maddelerin faktör yükleri. 39 ile .72 arasında değişmektedir. Bu faktör altında yer alan maddelere örnek olarak “Bu okulun benim için büyük bir kişisel anlamı vardır” gösterilebilir.

İkinci faktör rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmakta ve bu tür bir bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle bu boyut *devam bağlılığı* olarak isimlendirilmiştir. 8 maddeden oluşan bu faktöre ait maddelerin faktör yükleri. 32 ile .69 arasında değişmekte ve toplam varyansın %13.07'sini açıklamaktadır. Bu boyutta yer alan maddelere örnek olarak “Bu okuldan ayrılabilmem için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum” gösterilebilir.

Üçüncü faktör olan normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. 8 maddeden oluşan bu faktöre ait maddelerin faktör yükleri. 49 ile .65 arasında değişmekte ve toplam varyansın %7.17'sini açıklamaktadır. Bu boyutta yer alan maddelere örnek olarak “Bir kurumdan başka bir kuruma geçmek bana etik dışı gelmektedir” gösterilebilir.

2.3.3.3. Güvenirlilik

ÖBÖ'nün güvenirliliği için, iç tutarlık güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları duygusal bağlılık için .84, devam bağlılığı için .89 ve normatif bağlılık için .91 olarak hesaplanmıştır.

2.3.3.4. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Toplam 24 maddeden oluşan bu ölçekteki maddelerin 3 alt boyuta göre madde dağılımı duygusal bağlılık 8 madde, devam bağlılığı 8 madde ve normatif bağlılık 8 madde olacak şekildedir. ÖBÖ'nün uygulanması yaklaşık 15 dakika almaktadır.

2.4. Anketin Uygulanması

Hazırlanan anketin uygulanabilmesi için Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. Anket uygulama izni belgesi (Ek 2) ve anket formu (Ek 1) araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan anketler ilköğretim okulu

öğretmenlerine araştırmacı tarafından ulaştırılarak cevaplandırılması istenmiştir. 370 anket dağıtılmış olup, dağıtılan anketlerin 328 tanesi geri alınabilmiştir. Anketlerden 15 tanesi anket doldurma tekniğine uyulmadığı için geçersiz kabul edilmiş, 13 tanesi ise tüm sorular cevaplanacak şekilde doldurulmadığı için iptal edilmiş olup toplam 300 adet anket analiz edilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, resmi ve özel kurumda çalışma durumu, branş, mesleki kıdem ve çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkenleri açısından incelemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler arpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıklarının belirtilen değişkenlere göre anlamlı farklara sahip olup olmadığını araştırmak için “t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenlere göre yöneticiye-meslektaşa-paydaşlara güven ve duygusal-devam-normatif bağlılık alt boyutlarında incelenmesi için ise ANOVA (varyans analizi) testi kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölüm araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan analizlerin detaylı sonuçlarını içermektedir. Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Ayrıca araştırma kapsamında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyet, branş, görev yapılan kurum, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri de incelenmiştir. Bu bölümde araştırma bulguları tablolar halinde istatistiksel olarak ortaya konacaktır. Araştırmayı yürütmede aşağıdaki araştırma soruları rehberlik etmiştir. Her bir araştırma sorusuna ilişkin elde edilen veriler sırasıyla ele alınacaktır.

3.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı İlişkiler Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyondan elde edilen bulgular Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

Faktör	1	2	3	4	5	6
1. Yöneticiye Güven	1					
2. Meslektaşlara Güven	.51**	1				
3. Paydaşlara Güven	.35**	.42**	1			
4. Duygusal Bağlılık	.33**	.16**	.24**	1		
5. Devam Bağlılığı	.32**	.18**	.15**	.31**	1	
6. Normatif Bağlılık	.14*	.09	.14*	.14*	.12*	1

Tablo 12'nin devamı

Ortalama	27.33	29.97	24.16	27.16	25.54	25.85
Standart Sapma	3.34	5.15	4.51	4.15	3.86	3.96

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 12'ye göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde örgütsel güvenin; yöneticiye güven ($r=.33$; $p<.01$), meslektaşlara güven ($r=.16$; $p<.01$) ve paydaşlara güven ($r=.24$; $p<.01$) boyutları örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Benzer biçimde örgütsel güvenin yöneticiye güven ($r=.32$; $p<.01$), meslektaşlara güven ($r=.18$; $p<.01$) ve paydaşlara güven ($r=.15$; $p<.01$) boyutları örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Son olarak örgütsel güvenin yöneticiye güven ($r=.14$; $p<.05$) ve paydaşlara güven ($r=.14$; $p<.05$) boyutları örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutuyla pozitif ilişkili bulunurken, meslektaşlara güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Bu bulgular neticesinde, araştırmada sorgulanan esas problem yani örgütsel güvene sahip öğretmenlerin örgütlerine bağlılık da gösterip göstermedikleri cevap bulmuştur. Buna göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık öğretmenler üzerinde paralel bir gelişim göstermektedir.

Okullarda kalite yönetimi, yapılandırmacılık temelli yeni müfredat programı yaklaşımları, öğretmenlerden kendini ifade edebilme, yaratıcı olma, ekip halinde çalışabilmeye benzer becerileri beklemektedir. Öğretmenlerin bunları sağlaması için okulun öğretmenlere sunduğu psikolojik hava önemlidir. Çünkü öğretmenler okulda iş ve işleyişlerin tutarlılığından emin olmalı, kendilerini incitebilecek durumlarla karşılaşmayacaklarından emin olmalıdırlar. Yani güven dolu bir ortam olmalıdır. Okulun örgütsel güven düzeyi, okuldaki ilişkilerin bir ürünüdür. Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur. Okula dayalı yapılan ve eğitimde iyileşmeyi hedefleyen değişim hareketlerinin başarılı olabilmesi için okulda

örgütsel güvenin inşa edilmesi ve güven düzeyinin yükseltilmesi gerekir (Hoy ve diğ., 2003, Akt., Ercan, 2006:740).

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması işgörenlerin kuruma bağlılıklarını paralel olarak etkilemekte ve bu faktörler bireylerin yaşam tatminlerinde, mesleğe bağlılıklarında, örgütsel davranış oluşturmalarında da etkili olmaktadır.

3.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri açısından erkek ve kadın öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutlarıyla incelenmiştir.

Tablo 13. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Yöneticiye güven	Erkek	116	27.03	3.60	297	-1.297	.196
	Kadın	183	27.55	3.14			
Meslektaşlara güven	Erkek	116	30.57	5.20	297	1.578	.116
	Kadın	183	29.61	5.10			
Paydaşlara güven	Erkek	116	24.25	4.81	297	.282	.778
	Kadın	183	24.10	4.34			

Tablo 13'te cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında,

analiz sonuçları $p > .05$ olduğu için erkek ve kadın öğretmenler arasında yöneticiye güven ($t_{297} = -1.297$), meslektaşlara güven ($t_{297} = 1.578$) ve paydaşlara güven ($t_{297} = .282$) açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. t testi sonuçlarında $p < .05$ değerinde iken anlamlı farklar bulunmaktadır.

Örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmemesi birçok demografik ve örgüt dışı faktöre bağlılık gösterebilmektedir.

3.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından erkek ve kadın öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla incelenmiştir.

Tablo 14. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Duygusal bağlılık	Erkek	116	26.83	4.15	297	-1.202	.230
	Kadın	183	27.42	4.10			
Devam bağlılığı	Erkek	116	25.16	3.86	297	-1.483	.139
	Kadın	183	25.83	3.82			
Normatif bağlılık	Erkek	116	25.97	3.95	297	.389	.698
	Kadın	183	25.78	3.99			

Tablo 14’te cinsiyet değişkeni açısından retmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, erkek ve kadın üretmenler arasında duygusal bağlılık ($t_{297}=-1,202$), devam bağlılığı ($t_{297}=-1,483$) ve normatif bağlılık ($t_{297}=,389$) açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyi literatürde genellikle kadın ve erkek bireyler arasında farklılık göstermekle birlikte, bu durum bireyin diğer demografik özelliklerine ve örgüt niteliğine göre değişkenlik gösterdiğinden her zaman tutarlı sonuçlar vermemektedir. Tablo 14 incelendiğinde t testi için anlamlı fark ifadesi olan $p > .05$ olduğundan, örgütsel bağlılığın üç ana boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmıştır.

3.4. İlkretim Okulu retmenlerinin rgtsel Güven Düzeyleri Açısından Resmi ve zel Okullarda Görev Yapan retmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlkretim retmenlerinin örgütsel güven düzeyleri açısından resmi ve özel okullarda görev yapan üretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada retmenlerin örgütsel güven düzeyleri yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olarak incelenmiştir.

Tablo 15. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Görev Yapılan Kuruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Görev yapılan kurum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Yöneticiye güven	Resmi	217	27.55	3.30	298	1.839	.067
	Özel	83	26.76	3.39			
Meslektaşlara güven	Resmi	217	30.12	5.01	298	.858	.392
	Özel	83	29.55	5.50			
Paydaşlara güven	Resmi	217	24.00	4.34	298	-1.001	.317
	Özel	83	24.58	4.92			

Tablo 15’te görev yapılan kurum değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenler arasında yöneticiye güven ($t_{298}=1,839$), meslektaşlara güven ($t_{298}=.858$) ve paydaşlara güven ($t_{298}=-1,001$) açısından görev yapılan kuruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

t testi sonuçlarına göre kurum değişkeni açısından örgütsel güven düzey ortalamaları çok yakın çıktığından, örgütsel güven alt boyutları anlamlı farklar göstermemiştir.

3.5. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Resmi ve Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla incelenmiştir.

Tablo 16. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Görev Yapılan Kuruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Görev yapılan kurum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Duygusal bağlılık	Resmi	217	26.97	4.00	297	-1.211	.203
	Özel	83	27.65	4.50			
Devam bağlılığı	Resmi	217	25.61	3.73	297	.470	.638
	Özel	83	25.37	4.21			
Normatif bağlılık	Resmi	217	26.05	3.82	297	1.444	.150
	Özel	83	25.31	4.29			

Tablo 16’da görev yapılan kurum değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenler arasında duygusal bağlılık ($t_{298}=-1,211$), devam bağlılığı ($t_{298}=.470$) ve normatif bağlılık ($t_{0.05; 298}=1,444$) açısından görev yapılan kuruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

t testi sonuçlarına göre kurum değişkeni açısından örgütsel bağlılık düzey ortalamaları çok yakın çıktığından, örgütsel bağlılığın alt boyutları anlamlı farklar göstermemiştir.

3.6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenleri Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasındaki farklılıklarının incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutlarıyla incelenmiştir.

Tablo 17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Görev yapılan kurum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Yöneticiye güven	Sınıf	128	27.18	3.38	293	-.761	.447
	Branş	167	27.48	3.32			
Meslektaşlara güven	Sınıf	128	29.61	5.37	293	-1.041	.299
	Branş	167	30.24	4.98			
Paydaşlara güven	Sınıf	128	25.28	3.78	293	3.805	.000
	Branş	167	23.33	4.77			

Tablo 17’de branş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında yöneticiye güven ($t_{293}=-,761$) ve meslektaşlara güven ($t_{293}=-1,041$) açısından branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak paydaşlara güven açısından branşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($t_{293}=3,805$). Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin puan ortalamalarının (25,28), branş öğretmenlerinin puan ortalamalarına (23,33) göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin paydaşlara güven puan ortalamalarının branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenleri Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasındaki farklılıklarının incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla incelenmiştir.

Tablo 18. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Görev yapılan kurum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	P
Duygusal bağlılık	Sınıf	128	27.02	4.09	293	-.504	.615
	Branş	167	27.26	4.26			
Devam bağlılığı	Sınıf	128	25.35	3.75	293	-.876	.382
	Branş	167	25.75	3.94			
Normatif bağlılık	Sınıf	128	26.30	3.61	293	1.612	.108
	Branş	167	25.55	4.18			

Tablo 18’de branş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında duygusal bağlılık ($t_{298}=-,504$), devam bağlılığı ($t_{298}=-,876$) ve normatif bağlılık ($t_{298}=1,612$) açısından branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumları; ön-lisans, lisans ve lisans-üstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için üç alt soru sorulmuştur:

1. Yöneticilere güven alt boyutu açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilere güven açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19 ve Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 19. Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	37	27.14	3.49
Lisans	241	27.38	3.33
Lisans-üstü	22	27.14	3.34
Toplam	300	27.33	3.34

Tablo 20. Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2.76	2	1.388	.124	.884
Grup içi	3331.554	297	11.217		
Toplam	3334.330	299			

Tablo 19’da eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 20’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim durumu farklı olan öğretmenlerin yöneticilere güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=,124, p>0.01$).

2. Meslektaşlara güven alt boyutu açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Meslektaşlara güven açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21 ve Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	37	30.38	4.56
Lisans	241	29.89	5.09
Lisans-üstü	22	30.09	6.68
Toplam	300	29.97	5.15

Tablo 22. Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7.951	2	3.975	.149	.861
Grup içi	7915.716	297	26.652		
Toplam	7923.667	299			

Tablo 21’de eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 22’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim durumu farklı olan öğretmenlerin meslektaşlara güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek

amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=,149$, $p>0.01$).

3. Paydaşlara güven alt boyutu açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Paydaşlara güven açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testinden elde edilen bulgular Tablo 23 ve Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 23. Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	37	25.57	3.63
Lisans	241	23.90	4.50
Lisans-üstü	22	24.64	5.54
Toplam	300	24.16	4.51

Tablo 24. Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	95.058	2	47.529	2.357	.096
Grup içi	5988.579	297	20.164		
Toplam	6083.637	299			

Tablo 23’ te eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 24’te ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim durumu farklı olan öğretmenlerin paydaşlara güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2,297}=2,357, p>0.01$).

3.9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin görev süreleri; ön-lisans, lisans ve lisans-üstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için üç alt soru sorulmuştur:

1. Duygusal bağlılık alt boyutu açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Duygusal bağlılık açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 25 ve Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 25. Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	37	27.38	5.09
Lisans	241	26.95	4.02
Lisans-üstü	22	29.00	3.53
Toplam	300	27.16	4.15

Tablo 26. Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	86.436	2	43.218	2.534	.081
Grup içi	5065.201	297	17.055		
Toplam	5151.637	299			

Tablo 25’te eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 26’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim durumu farklı olan öğretmenlerin duygusal bağlılık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=2,534$, $p>0.01$).

2. Devam bağlılığı alt boyutu açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Devam bağlılığı açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 27 ve Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	37	25.32	2.97
Lisans	241	25.56	3.95
Lisans-üstü	22	25.77	4.35
Toplam	300	25.54	3.86

Tablo 28. Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2.971	2	1.486	.099	.906
Grup içi	4459.466	297	15.015		
Toplam	4462.437	299			

Tablo 27’de eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 28’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim durumu farklı olan öğretmenlerin devam bağlılığı alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=.099, p>0.01$).

3. Normatif bağlılık alt boyutu açısından eğitim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Normatif bağlılık açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 29 ve Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 29. Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	37	27.05	4.00
Lisans	241	25.66	3.94
Lisans-üstü	22	25.86	4.00
Toplam	299	25.85	3.96

Tablo 30. Normatif Bağıllık Alt Boyutu Açısından Eğitim Durumu Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	62.457	2	31.228	2.002	.137
Grup içi	4616.466	296	15.596		
Toplam	4678.923	298			

Tablo 29’da eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 30’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim durumu farklı olan öğretmenlerin normatif bağıllık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-296}=2,002$, $p>0.01$).

3.10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin görev süreleri; 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için üç alt soru sorulmuştur:

1. Yöneticilere güven alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilere güven açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 31 ve Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 31. Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	\bar{X}	Ss
0-10 yıl	136	27.15	3.11
11-20 yıl	104	27.75	3.41
20 yıl ve üzeri	60	27.00	3.69
Toplam	300	27.33	3.34

Tablo 32. Yöneticilere Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	29.073	2	14.536	1.306	.272
Grup içi	3305.257	297	11.129		
Toplam	3334.330	299			

Tablo 31’de görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 32’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin yöneticilere güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=1,306$, $p>0.01$).

Okulların ilişkiler açısından oluşan birer örgüt olarak düşünülmesi durumunda, okuldaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki güven daha önemli bir hale gelmektedir. Güven, insan ilişkilerinde özellikle de yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkide yapıştırıcı madde olarak görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okuldaki güven ortamına daha

fazla özen göstermesi gerekmektedir. Yöneticiler okuldaki güven ortamının gelişmesi için gerekli tedbirleri almalıdırlar. Yöneticilerin güven ortamını oluşturmada bir takım liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2004).

Okullardaki kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek tamamen öğretmenlerin kuruma karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerde olumlu tutumlar geliştirilmesi, öğretmenlerin okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilmesi için okulun örgütsel güven düzeyi önemlidir. Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir (Mishra, 1996). Yine örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Öğretmenlerin yöneticilerine yüksek düzeyde güven duyması çok önemlidir. Paydaşların örgütsel güven algısı üzerinde okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999) çok etkilidir. Yöneticiye güven örgütsel güven ile çeşitli araştırmalarda da önemli bir bulgu olarak görülmüştür.

2. Meslektaşlara güven alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Meslektaşlara güven açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 33 ve Tablo 34’te gösterilmektedir.

Tablo 33. Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	\bar{X}	Ss
0-10 yıl	136	29.88	4.92
11-20 yıl	104	30.48	5.26
20 yıl ve üzeri	60	29.28	5.44
Toplam	300	29.97	5.15

Tablo 34. Meslektaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	56.647	2	28.323	1.069	.345
Grup içi	7867.020	297	26.488		
Toplam	7923.667	299			

Tablo 33'te görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 34'te ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin meslektaşlara güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2,297}=1,069$, $p>0.01$).

3. Paydaşlara güven alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Paydaşlara güven açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 35 ve Tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 35. Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	\bar{X}	Ss
0-10 yıl	136	23.38	4.63
11-20 yıl	104	24.47	4.51
20 yıl ve üzeri	60	25.37	3.94
Toplam	300	24.16	4.51

Tablo 36. Paydaşlara Güven Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	179.672	2	89.836	4.519	.012
Grup içi	5903.964	297	19.879		
Toplam	6083.637	299			

Tablo 35’de görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 36’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin paydaşlara güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{2,297}=4,519$, $p<0.01$). Bu farklılığın hangi görev süresinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, farklılığın görev süresi 0-10 yıl ($\bar{X}=23,38$) olan öğretmenler ile görev süresi 20 yıl ve üzeri ($\bar{X}=25,37$) olan öğretmenler arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Bu bulguya göre görev süresi 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, görev süresi 0-10 yıl olanlara göre daha yüksek paydaşlara güven puanlarına sahip oldukları söylenebilir.

3.11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenler Arasında Anlamlı Farklılıklar Var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin görev süreleri; 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için üç alt soru sorulmuştur:

1. Duygusal bağıllık alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Duygusal bağıllık açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 37 ve Tablo 38’de gösterilmektedir.

Tablo 37. Duygusal Bağıllık Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	\bar{X}	Ss
0-10 yıl	136	27.21	4.22
11-20 yıl	104	27.58	4.23
20 yıl ve üzeri	60	26.30	3.78
Toplam	300	27.16	4.15

Tablo 38. Duygusal Bağıllık Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	62.836	2	31.418	1.834	.162
Grup içi	5088.801	297	17.134		
Toplam	5151.637	299			

Tablo 37’de görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 38’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin duygusal bağıllık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek

amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2,297}=1,834$, $p>0.01$).

2. Devam bağlılığı alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Devam bağlılığı açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 39 ve Tablo 40'da gösterilmektedir.

Tablo 39. Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	\bar{X}	Ss
0-10 yıl	136	25.87	3.79
11-20 yıl	104	25.44	4.20
20 yıl ve üzeri	60	24.98	3.37
Toplam	300	25.54	3.86

Tablo 40. Devam Bağlılığı Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	34.182	2	17.091	1.146	.319
Grup içi	4428.255	297	14.910		
Toplam	4462.437	299			

Tablo 39’da görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 40’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin devam bağlılığı alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2,297}=1,146, p>0.01$).

3. Normatif bağlılık alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Normatif bağlılık açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 41 ve Tablo 42’te gösterilmektedir.

Tablo 41. Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	\bar{X}	Ss
0-10 yıl	136	25.68	4.11
11-20 yıl	104	25.78	3.60
20 yıl ve üzeri	60	26.33	4.23
Toplam	299	25.85	3.96

Tablo 42. Normatif Bağlılık Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	18.321	2	9.161	.582	.560
Grup içi	4660.602	296	15.745		
Toplam	4678.923	298			

Tablo 41’de görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, Tablo 42’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin normatif bağlılık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-296}=,582, p>0.01$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Güven kavramı hem sosyoloji, hem psikoloji, hem de yönetim bilimlerinde son yıllarda sık sık tartışılan konular içerisinde yer almıştır. Bu durum, güven olgusunun gerek toplumsal ilişkilerde gerekse örgüt içi ilişkilerde fark edilen öneminden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde faaliyetlerin sürekliliği ve verimliliği esas olduğu için örgütün üstün performansı ve başarısında örgüt içi güven duygusu daha fazla önem kazanmıştır (Halis ve diğ., 2007:202).

Araştırma bulguları, araştırmaya katılan öğretmenler arasında en çok paydaşlara güven (öğrenci-veli) boyutunda anlamlı farklar çıktığını göstermektedir. Özellikle öğretmenlerin hizmet süreleri değiştikçe paydaşlara güven boyutunda anlamlı farklar görülmektedir. Buna göre meslekteki hizmet süreleri 20 yıl ve üstü olan öğretmenler ile 0-10 yıl olan öğretmenler arasında paydaşlara güven açısından anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça örgüt dışındaki paydaşlara yani öğrenci-veli ilişkilerine güven düzeylerinin de paralel olarak arttığı söylenebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yılmaz ve Böke (2008) de araştırmalarında benzer bir bulguya ulaşmış ve örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Bununla ilgili olarak yabancı alan yazında da cinsiyete göre anlamlı farkın bulunmadığı (Culver, 1994; Blevins, 2001) çalışmalar olduğu gibi, farkın anlamlı olduğu çalışmalara da (Conn, 2004) rastlanmaktadır (Akt. Yılmaz, 2006). Yılmaz (2006) yapmış olduğu araştırmalarda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiye güven ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve bu farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğunu belirlemiştir. Bu durumun çok çeşitli nedenleri olabilir.

Benzer araştırmaları Türkiye genelinde gerçekleştiren Yılmaz (2006) cinsiyete göre anlamlı farklılıklara rastladığı sonuçlara ulaşmıştır. Ancak genel olarak bakıldığında yöneticiye güven ile ilgili olarak erkek öğretmenlerin daha yüksek güven düzeyine sahip oldukları ortalama sonuçlarına göre söylenebilir. Bu durum Yılmaz ve Bke (2008)'nin de araştırmalarında belirttiği gibi Türkiye'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin önemli bir kısmının erkek olması, bu nedenle de hemcinsleri olan erkek öğretmenler ile yöneticilerin iletişim ve ilişkilerinin daha samimi olmasından, daha kolay bir zeminde anlaşabilmelerinden kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu ğretmenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında branaşa göre de anlamlı fark bulunmamıştır. Yılmaz (2006) da araştırmalarında, ilköğretim okulu ğretmenlerinin yöneticiye güven ile ilgili görüşlerinin sayısal branaş, sözel branaş ve özel yetenek gerektiren branaşa göre değişip değişmediğini belirlemeye çalışmış ve herhangi bir fark bulamamıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel güven algısı üzerinde branaş değişkenin (sınıf ğretmeni ya da diğer) etkisi olmadığı söylenebilir.

Örgütsel güven düzeyinin yalnızca paydaşlara güven boyutunda branaşa göre değişiklik gösterdiği ve anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Buna göre sınıf öğretmenleri ğrenci-veli ilişkilerine branaş öğretmenlerine göre daha fazla güven duymaktadırlar. Bu durumun sebebi olarak, sınıf ğretmenlerinin konumları gereği daha sık ve yoğun biçimde ğrenci-veli ilişkisinde bulunmaları, dolayısıyla da ğrenci-veli iletişiminde yakından tanınmanın verdiği bir avantajla daha sağlam bir güven zemini oluşturmalarını gösterilebilir.

İlköğretim okulu ğretmenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında mesleki kdeme göre anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre, kıdem değişkeninin örgütsel güven algısı üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. Ancak mesleki kıdem arttıķa, hem alt boyut puanlarının, hem de toplam puanın yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Mesleğin son yıllarına doğru örgütsel güven düzeyinin özellikle de paydaşlara güven açısından en üst düzeye çıktığı ifade edilebilir. Bu bulgu öğretmenlerin deneyimlerinden kaynaklanan avantajlarla, paydaşları daha

kolay tanınmaları ve önceki yaşanmışlıklardan ötürü gelecek hamleleri daha rahat tahmin etmeleri olarak gösterilebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okullarında örgütsel güven hakkındaki görüşleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir fark ortaya koymamıştır. Araştırma bulgularından hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin nispi olarak yüksek çıkması ile eğitim durumu ilişkilendirilebilir. Ancak bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Meslekteki hizmet süresi arttıkça, geçmişte üniversitelerin öğretmenlik bölümlerinden mezuniyetlerin önlisans derecesi ile de alınabildiği görülmektedir. Bu durumun, mesleki kıdemi yüksek ve eğitim durumu lisans ve lisansüstü dereceli öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinde artış oluşturduğu fark edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet süreleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki açığa çıkmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları kurumun resmi veya özel ilköğretim okulu olması da araştırma bulgularında istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar doğurmamıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin öğretmenlerin mesleki kıdemine ve çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark göstermediği istatistiksel açıdan anlaşılmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri araştırmaya göre yaş ve eğitim durumu açısından anlamlı bir fark göstermemektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde yapılan çalışmalarda bağlılığın işgörenlerin demografik özelliklerinden etkilendiği ancak bu özelliklerle birlikte farklı faktörlerin de etkisini gösterebileceği ilgili alanyazında yer almaktadır. Araştırma sonuçları literatürde geçen bağlılık düzeyinin etkilenme değişkenlerini doğrulamaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık düzeyinin sonuçları tek başına bir değişkenden etkilenmemektedir. Bireyin kişisel, örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri de sonuçlar üzerinde etki yaratmaktadır (Bkz. Bölüm 1).

Örgütsel bağlılık düzeyi ilköğretim okulu öğretmenlerinin resmi ve özel kurumlarda çalışmalarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Araştırma bulguları resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık puanlarının daha yüksek çıktığını gösterse de, bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Sonuç, araştırma kapsamında daha fazla sayıda resmi ilköğretim kurumu öğretmenine ulaşılmasından etkilenmiş olabilir veya resmi kurum öğretmenlerinin özel kurum öğretmenlerine göre kurumdaki pozisyonlarının kalıcılığına dair daha sağlam algılara sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin üç alt boyutuna göre inceleme yapıldığında, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre anlamlı bir sonuç çıkmadığı görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, öğretmenlerin bağlılıklarının ve güvenlerinin pozitif olarak birbiri ile etkileşim halinde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel güveni yüksek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek çıkmış ve anlamlı sonuçlar ortaya konmuştur. Bu ve benzeri sonuçlar literatür incelendiğinde de görülmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine dair araştırmalar yerli ve yabancı kaynaklarda eğitim kurumlarından ziyade farklı işletme kurumlarında yürütülmüştür. Bu kaynaklar tarandığında da güven ve bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Çalışmalarında araştırma bulguları olarak örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki kuran araştırmacılardan bazıları şöyledir: Arı (2003), Ergeneli ve Arı (2005), Demircan ve Ceylan (2003), Halis ve diğ. (2007).

Demircan ve Ceylan (2003) da yaptıkları araştırmada örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulmasının, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymalarını sağlayabileceğinden; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabileceğinden bahsetmişlerdir.

Buna göre örgüt içinde güven yaratmanın bağlılık geliştireceği ve örgüt verimine katkıda bulunacağı gözlenmiştir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinin pozitif

olması durumunda çalışanların iş performanslarının, motivasyonlarının artacağı da araştırmalarda göze çarpan unsurlardır.

Öneriler

Araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulamacılar için öneriler:

1. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel güveni ve örgütsel bağıllığı yüksek çıkan farklı kurumlar incelenerek, uygulamalar diğere eğitim kurumlarıyla da paylaşılacak şekilde öğretmenler ve yöneticiler arası seminer-sempozyum gibi ortamlarda sunulmalıdır.
2. İlköğretim okul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin örgütsel güven ve örgütsel bağıllık kavramlarının çalışma verimine ve yaşam doyumuna etkilerini fark etmelerini sağlayacak düzenlemeler geliştirilmelidir. M.E.B. tarafından yürütülecek ortak çalışmalarla okullardaki örgüt içi durumların ortaya çıkarılması sağlanmalıdır.
3. Araştırma bulgularında elde edilen verilere göre özellikle hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven alt boyutlarında anlamlı farklar ortaya koydukları görülmüştür. Bu konuda okulda bilgi paylaşımının artırılacağı bir atmosfer yaratılarak, olumlu deneyimlerin öğretmenler arasında aktarılması sağlanmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler:

1. Araştırmacılara; güven ve bağıllık ile ilgili olarak farklı değışkenlerin ilişkisinin araştırılması ve çalışmanın farklı öğretim düzeylerindeki öğretmenlerle (orta öğretim) de yürütülmesi önerilir. Bu değışkenlerden birkaç tanesi şunlar olabilir: Örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sosyalleşme, iş doyumunu, örgütsel adalet.
2. Benzer bir araştırma diğere illerde ya da ülke genelinde yapılabilir. Böylelikle örgütsel güven ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki daha geniş bir grupla araştırılarak, çalışma bulguları genişletilebilir.

3. Çalışma kapsam olarak eğitim kurumlarında çok sınırlı araştırmayı içermektedir. Konuyla ilgili araştırmalar genellikle farklı işletmeleri içermektedir. Özellikle Türkiye'deki eğitim kurumlarında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları henüz çok yaygınlaşmamıştır. Bu alana yoğunlaşarak eğitim kurumlarında örgüt içi verimin artırılması hedeflenebilir.
4. Öğretmen görüşlerinin yanı sıra yönetici görüşlerini kapsayan araştırmalar da yapılarak, araştırma bulguları genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- AKBAŞ, Oktay (2005), “Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, s. 275-292.
- ALDEMİR, Ceyhan (1985), *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- ARGÜDEN, Yılmaz (2000), “Kurumsal Güven”, *Sabah-İşte İnsan Eki*, 30 Nisan, s.6.
- ARI, Güler S. (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s.17-36.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, s.1-13.
- AYDIN, Ayhan (2000), *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa (1998), *Eğitim Yönetimi*, 5. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, Ali (2000), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yayıncılık Ankara.
- BALCI, Ali. (2002), *Örgütsel Gelişme*, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BALTAŞ, Acar (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

- BAŞARAN, İ. Ethem (2006), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- BATTAL, Ahmet (2001), *Güven Kuruluşu Nitelendirilmesi Işığında Bankaların Hukuki Sorumluluğu*, Geliştirilmiş Doçentlik Tezi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü (BTHAE) Yayını, Ankara.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s. 125-139.
- BAYSAL, Ayşe C. ve Mahmut Paksoy (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, s. 7-15.
- BOLAT, Tamer ve Oya İ. Bolat (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 19, s. 75-94
- BOYLU, Y., E. Pelit ve E. Güçer (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt 44, Sayı 511, s. 55-74.
- BÖKEOĞLU, Ömay Ç. ve Kürşad Yılmaz (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, s.211-233.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2005), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 13. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CAINE, Renate N. ve Geoffrey Caine (2002), *Beyin Temelli Öğrenme*, Çev., Gülten Ülgen, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- COHEN, Don ve Laurence Prusak (2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çev., Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.

- COVEY, Stephen R., (2001), *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Çev., Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.
- ÇETİNEL, Emine (2008), *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan Ceylan (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s.139-150.
- DEMİREL, Ö., G. Can, Z. Kaya, S. Gelbal, D. Boztaş ve E. Ateş (2004), *Öğretmen Adayları İçin Konu Anlatımlı KPSS*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ERCAN, Yılmaz (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16, s. 739-756.
- ERDEM, Ferda (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, Editör: ERDEM, F., *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, s. 153-182.
- ERDEM, Ferda, J. Özen ve T. Karaman (2006), “Güven ve Güvensizliğe Yönelik Toplumsal Yargılara Ulaşmanın İlk Adımı Olarak Bireysel Kurgular”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 25–27 Mayıs, Erzurum, s. 71–5.
- ERDEM, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s.63-79.
- EREN, Erol (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize ve Güler S. Arı (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 60, Sayı 1, s. 121-148.
- DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 210-219.

- FUKUYAMA, Francis (2000), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Çev., Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- GILBERT, J.A. ve T.L. Tang (1998), “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, Vol.27, No.3, s.321-338.
- HALİS, M., G. S. Gökgöz ve Ö. Yaşar (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, s.187-205.
- HICKS, Herbert (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev., Osman Tekok ve diğ., Turhan Kitabevi, Ankara.
- HOY, W. K. ve M. Tschannen-Moran (1999), “Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”, *Journal of School Leadership*, Vol.9, s. 184-208.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 13-22.
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- KAMER, Meltem (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KANESHIRO, Paul T. (2008), *Analyzing The Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship In a Public Organization*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northcentral University.
- KARASAR, Niyazi (2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARIM, H. ve H. Mohammd(2006), “Evaluating The Psychometric Properties of Allen and Meyer’s Organizational Commitment Scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians”, *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol. 11, No. 1, s.89-101.

- KAYA, Nihat ve Seçil Selçuk (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Oganizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 175-190.
- KESKİNKILIÇ, Kadir (2007), “Gelişim Psikolojisi”, Editör: ERÇETİN, Şule, *Öğretmen Adayları için Eğitim Bilimleri*, Arın Yayınları, s.89-181.
- KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, s. 200-211,
<http://www.e-sosder.com/dergi/28200-211.pdf>, 05.05.2009
- KORCZYNSKI, Marek (2000), “Güvenin Ekonomi Politikası”, Editör: ERDEM, F., *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, s. 61-89.
- KUTANIŞ, Rana Ö. (2003), *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- MEB (1999), *TKY Uygulama Yönergesi Tebliğler Dergisi*, Sayı 2506.
- MEB (2005), *İlköğretim Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programı ve Kılavuzu*, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- MEYER, J. ve N. Allen (1988), “Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A longitudinal analysis”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, s.195-209.
- MEYER, J. ve N. Allen (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, s.1-18.
- MOWDAY, R. T., R. M. Steers ve L. W. Porter (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, No. 14, s. 244-247.
- NHYAN, R. C. (2000), “Changing The Paradigm: Trust and Its Role in the Public Sector Organizations”, *American Review of Public Administration*, Vol.30, No.1, s. 87-110.

- OKTAY, Mahmut (1995), *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- ÖZBEK, Ferhat (2004), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004>,
30.04.2009
- ÖZDEN, Yüksel (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylin Aktaş (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 28, s. 1-20.
- ÖZEN, Janset (2003), “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, Editör: ERDEM, F., *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, s. 183-206.
- ÖZER, N., H. Demirtaş, M. Üstüner ve M. Cömert (2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 103–124.
- ÖZTEKİN, Ali (2002), *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- POLAT, Soner (2007), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- POLAT, Soner ve Cevat Celep (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, s.307-331.
- REYHANOĞLU, Metin (2006), *AR-GE İŞBİRLİKLERİNDE GÜVEN: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- SERİN, Nergüz B. (2006), “Eğitim Psikolojisi”, Editör: YAVUZ, Yaşar, *Eğitim Bilimine Giriş*, Dinozor Kitabevi, s.118-153.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P., Ellis K. ve G. Winograd (2000) “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, *Organization Development Journal*, Vol.18, No.4.
- SOLOMON, Robert ve Fernando Flores (2001), *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda: Güven Yaratmak*, Çev., Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.
- SÖKMEN, Alptekin (2000), *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2001), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TAN, Çetin (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAN, H. H. ve C. S. F. Tan (2000), “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, Vol. 126, No.2, s. 241-260.
- TAN, H. H. ve A. K. H. Lim (2009), “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”, *The Journal of Psychology*, Vol.143, No.1, s.45–66.
- TAYFUN, A., K. Palavar ve İ. Yazıcıoğlu (2008), “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/948.pdf>, 03.05.2009
- TEYFUR, Mehmet (2005), “Eğitim Psikolojisi”, Editör: OKTAYLAR, Hasan C., *Eğitim Bilimleri*, Yargı Yayınevi, s. 15-97.

- TÜZÜN, İpek K. (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜZÜN, İpek K. (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 5, s. 93-118.
- YAVUZ, Ercan ve Cüneyt Tokmak (2009), “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 17-35.
- YILMAZ, Ercan (2005), “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, s. 567-580.
- YILMAZ, Kürşad (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8.
- YILMAZ, Kürşad (2006), “Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 11, s.69–80.
- UYGUÇ, Nermin ve Dilek Çımrın (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 91-99.

EKLER

EK 1:

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

“Örgütsel Bağlılık” ve “Örgütsel Güven” konusunda bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duymaktayım.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Anket ile toplanacak olan veriler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir.

Değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Nazlı PAKER

Sakarya Üniv. Sosyal Bil. Enst.

Eğt. Yönetimi ve Denetimi Y.Lisans Öğr.

BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER

Görev Yaptığınız Kurum	() Resmi İlköğretim Okulu	() Özel İlköğretim Okulu		
Cinsiyetiniz	() Erkek	() Kadın		
Yaş Grubunuz	() 20-30 yaş ve üstü	() 31-40 yaş	() 41-50 yaş	() 50 yaş ve üstü
En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu	() Ön Lisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	
Branşınız	() Sınıf Öğretmeni	() Diğer Branş Öğrt.		
Toplam Hizmet Süreniz	() 10 yıl ve daha az	() 10-20 yıl	() 20 yıl ve üstü	
Bu okuldaki hizmet süreniz	() 5 yıl ve daha az	() 6-10 yıl	() 11-15 yıl	() 16-20 yıl

BÖLÜM II – ANKET SORULARI

ÖRGÜTSEL GÜVEN	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
1. Okulumun müdürüne güvenirim.					
2. Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim.					
3. Bu okuldaki öğrencilere güvenirim.					
4. Öğrencilerimin ailelerine güvenirim.					
5. Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim.					
6. Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem.					
7. Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım.					
8. Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar.					
9. Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir.					
10. Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır.					
11. Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.					
12. Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir.					
13. Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.					
14. Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim.					
15. Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar.					
16. Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım.					
17. Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır.					
18. Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım.					
19. Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar.					
20. Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım.					
21. Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım.					
22. Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır.					

BÖLÜM III – ANKET SORULARI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmekten mutlu olurdum.					
2. Okul dışındaki insanlarla okulumu tartışmaktan hoşlanırım.					
3. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
4. Bir başka okula da, bu okula olduğu gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
5. Okulumda kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.					
6. Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
7. Bu okulun benim için büyük bir kişisel anlamı vardır.					
8. Okulum karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
9. Başka bir iş anlaşması yapmadan işimi bıraktığımda ne olacağı konusunda endişelenmem.					
10. Şu anda okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu, kendi isteğimle olsa bile.					
11. Okulumdan şu anda ayrılmaya karar versem, yaşamımda çok şey değişirdi.					
12. Okulumdan şimdi ayrılmam benim için çok pahalıya mal olmazdı.					
13. Şu anda, bu okulda kalmam benim için istekten çok zorunluluktur.					
14. Bu okuldan ayrılabilmem için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					

15. Bu okuldan ayrılmamın ciddi sonuçlarından birisi elde edebileceğim alternatiflerin sayısının azlığı olabilir.					
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden birisi, kurumdan ayrılmamın önemli kişisel fedakarlık gerektirebileceğidir – başka bir kurum burada sahip olduğum olanakları sağlamayabilir.					
17. Bu günlerde insanların çok sıklıkla bir kurumdan başka bir kuruma geçtiğini düşünüyorum.					
18. Bir kişinin her zaman kendi kurumuna sadık kalması gerektiğine inanıyorum.					
19. Bir kurumdan başka bir kuruma geçmek bana etik dışı gelmektedir.					
20. Bu kurum için çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisi sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmak için etik bir zorunluluk hissetmemdir.					
21. Başka bir yerde daha iyi bir iş için bir teklif alsam, kurumumu terk etmemin doğru olmadığını hissederim.					
22. Bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.					
23. İnsanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü sadece bir kurumda geçirdikleri günlerde işler daha iyiydi.					
24. Kurumuma çok fazla bağlı olmamın artık akıllıca bir şey olduğunu düşünmüyorum.					

EK 2: Anket uygulama izni

T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.54.00.05.01.01.375/ 6938
KONU : Anket

VALİLİK MAKAMINA
SAKARYA

İLGİ : "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi"

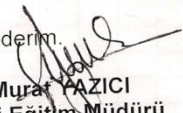
Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nazlı PEKER;

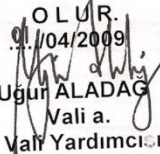
"Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anket çalışması nedeniyle;

İlimizde görev yapan Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerine yönelik anket uygulaması yapmak istediğini, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 31.03.2009 tarih ve 319 sayılı yazılılarıyla belirtmektedirler.

Anket soruları komisyonumuzca incelenmiş olup, yasal yükümlülüğün ilgili okul müdürlüklerince yerine getirilmesi ve dersleri aksatmamak kaydıyla 2008-2009 eğitim öğretim yılında yönergede belirtilen tarihler doğrultusunda; anket uygulamasının yapılması, Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.


Murat PAZICI
Milli Eğitim Müdürü

OLUR.
31/04/2009

Uğur ALADAG
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Nazlı PAKER, 1982 yılında Sakarya’da doğdu. İlkokulu aynı ilde Ahmet Akkoç İlköğretim Okulu’nda, ortaöğrenimini ise Ankara’da Gazi Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü’nden mezun oldu. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde lisansüstü öğrenimine başladı. Halen özel bir ilköğretim kurumunda öğretmenlik yapmaktadır. Evlidir.