



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL OKULLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

İbrahim SOYLU

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT-2017



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL OKULLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

İbrahim SOYLU

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Sema POLATCI

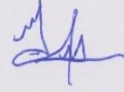
TOKAT-2017

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum "**Örgütsel Güven İle Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Özel Okullar Üzerine Bir Araştırma**" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

10.10.2017

İbrahim SOYLU



**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL OKULLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 10 / 10 / 2017

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Kubilay ÖZLER

K. Özer

Üye : Doç. Dr. Sema POÇATCI

S. Poçatçı

Üye : Hal. Doç. Dr. Mustafa ÇOLAK

M. Çolak

Üye :

.....

Üye :

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 05./10./2017 tarih ve 44-13 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günden itibaren benden ilgisini, bilgisini, desteğini ve yardımını esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan her zaman onur duyduğum saygıdeğer hocam Doç. Dr. Sema POLATCI'ya teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans ders döneminde bilgi ve deneyimleri ile bizleri aydınlatan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Kubilay ÖZYER'e ve Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN'e teşekkür ederim.

Değerli zamanlarını ayırarak anket sorularını yanıtlayan ve yanıtlanmasına katkıda bulunan tüm öğretmenlere teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini üzerimden eksik etmeyen sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İbrahim SOYLU
Tokat, 2017

ÖZET

Örgütlerin hızla değişen küresel ölçekli rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve gelişen teknoloji sebebiyle yaşanan değişime ayak uydurabilmesi ancak sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Miles (1965), sağlıklı bir örgütü "sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun dönemde sürekli olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüt" olarak ifade etmiştir. Örgütlerin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerle mücadele etmesi ve aynı zamanda bu değişim ve yenileşmeleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi süreçte işlenen ögenin insan olması nedeniyle eğitim örgütleri için ayrı bir önem teşkil etmektedir. Eğitim kurumlarında daha nitelikli ve donanımlı bireyler yetiştirebilmek için öncelikle hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlıklı bir ortamın bulunması gerekmektedir. Böyle bir ortamın sağlanmasında öğretmenlerin ilişkilerini güven içinde yürütebilmesi ve müdürle olan etkileşimlerinin düzeyi önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgüt sağlığı algılamalarına etkisini ortaya çıkarmak ve bu noktadan hareketle okulların sağlık durumlarını belirleyerek okulları iyileştirici çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu amaçla Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan 248 öğretmenden anket yöntemi ile elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, özel okullarda görev yapan öğretmenler okullarının örgütsel sağlığını yüksek olarak değerlendirmektedirler. Çalışma sonucunda araştırma bulgularına dayanarak örgütsel sağlığın daha da artırılması için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Sağlık, Özel Okullar

ABSTRACT

The ability of organizations to survive in a rapidly changing global competitive environment and adapt to the changing situation due to developing technology can only be achieved through the establishment of a healthy organization. Miles (1965) described a healthy organization as one that "not only survives in its environment, but continues to cope adequately over the long haul, and continuously develops and extends its surviving and coping abilities" Determination of the organizations' struggle with changes in the internal and external environments and at the same time the extent to which these changes and innovations are realized constitutes a special importance for educational organizations because of the fact that the process is a human being. In order to be able to raise more qualified and equipped individuals in educational institutions, it is necessary to find a healthy environment both physically and psychologically. In providing such an environment, the level of exchange of teachers and their exchanges with the principal is important.

In this study, it was aimed to reveal the effects of organizational trust, leader-member exchange levels on organizational health perceptions of the teachers working in private schools in Samsun provinces and districts and by this point, it was aimed to determine the health status of schools and to develop remedial solutions for schools.

For this purpose, the data obtained by the questionnaire method were analyzed by 248 teachers working in private schools in the provinces and provinces of Samsun and it was determined that there was a positive and meaningful relationship between the organizational trust perceptions and the leader-member exchange levels of the teachers according to the analysis result. Organizational trust and leader-member exchange have resulted in positive effects on organizational health. Also, according to the results obtained without research, teachers working in private schools evaluate the organizational health of their schools as high. As a result of the study, suggestions were presented for increasing the organizational health based on the research findings.

Key Words: Organizational Trust, Leader-Member Exchange, Organizational Health, Private Schools,

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| Bilimsel Etik Sayfası | iii |
| Kabul ve Onay | iv |
| Teşekkür..... | v |
| Özet..... | vi |
| Abstract..... | vii |
| İçindekiler | viii |
| Tablolar Listesi | xii |
| Şekiller Listesi | xiv |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN | 4 |
| 1.1. GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI..... | 4 |
| 1.2. GÜVEN TÜRLERİ..... | 5 |
| 1.2.1. Korku Temelli Güven | 5 |
| 1.2.2. Hesaplanmış Güven | 6 |
| 1.2.3. Bilgiye Dayalı Güven | 7 |
| 1.2.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven | 7 |
| 1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN..... | 9 |
| 1.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNEMİ | 10 |
| 1.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI | 11 |
| 1.5.1. Örgüte Güven..... | 12 |
| 1.5.2. Yöneticiye Güven | 13 |
| 1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven | 14 |
| 1.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ | 14 |
| 1.6.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli..... | 15 |
| 1.6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli..... | 17 |
| 1.6.3. Cummings ve Bromiley'in Örgütsel Güven Modeli..... | 19 |
| 1.6.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli..... | 19 |
| 1.6.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Örgütsel Güven Modeli..... | 22 |
| 1.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİ ARTTIRMA YOLLARI..... | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 2. BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ | 26 |
| 2.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI VE TANIMI..... | 26 |
| 2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 29 |
| 2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TEORİK TEMELLERİ..... | 32 |
| 2.3.1. Rol Teorisi | 33 |
| 2.3.2. Sosyal Etkileşim Teorisi | 35 |
| 2.3.3. Eşitlik Teorisi..... | 36 |
| 2.3.4. Adalet Yaklaşımı | 37 |
| 2.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI | 38 |
| 2.4.1. Katkı Boyutu..... | 39 |
| 2.4.2. Etki Boyutu | 40 |
| 2.4.3. Bağlılık Boyutu..... | 41 |
| 2.4.4. Mesleki/Profesyonel Saygı Boyutu | 42 |
| 2.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİNE ETKİ EDEN UNSURLAR | 42 |
| | |
| 3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SAĞLIK | 44 |
| 3.1. ÖRGÜT KAVRAMI..... | 44 |
| 3.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI..... | 44 |
| 3.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İNSAN SAĞLIĞI ARASINDAKİ BENZERLİK | 46 |
| 3.4. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR | 47 |
| 3.4.1. Örgüt Kültürü..... | 48 |
| 3.4.2. Örgüt İklimi | 49 |
| 3.4.3. Örgütsel Etkililik..... | 50 |
| 3.5. ÖRGÜT SAĞLIĞININ BOYUTLARI | 51 |
| 3.5.1. Miles'a Göre Örgüt Sağlığının Boyutları | 51 |
| 3.5.2. Hoy ve Feldman'a Göre Örgüt Sağlığının Boyutları | 55 |
| 3.5.3. Lyden ve Klingele'ye Göre Örgüt Sağlığının Boyutları..... | 57 |
| 3.5.4. Akbaba'ya Göre Örgüt Sağlığının Boyutları | 60 |
| 3.5.5. Dünya Sağlık Örgütü'ne Göre Örgüt Sağlığının Boyutları | 61 |
| 3.5.6. Örgüt Sağlığı'nın Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları | 62 |
| 3.6. Okul Sağlığı | 63 |
| 3.6.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Okul Kavramı..... | 63 |
| 3.7. Örgüt Sağlığı İle İlişkili Faktörler | 65 |

| | |
|--|----|
| 3.7.1. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Faktörler | 65 |
| 3.7.2. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Faktörler..... | 69 |
| 3.8. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlere İlişkin Farklar | 72 |
| 3.9. Örgüt Sağlığını Arttırma Yolları..... | 73 |

4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SAĞLIK İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

| | |
|---|-----------|
| 4.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR | 75 |
| 4.1.1. Örgütsel Güven İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar | 75 |
| 4.1.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar | 77 |
| 4.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR | 78 |
| 4.2.1. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar..... | 78 |
| 4.2.2. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar..... | 80 |
| 4.3. ÖRGÜTSEL SAĞLIK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR | 81 |
| 4.3.1. Örgütsel Sağlık İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar..... | 82 |
| 4.3.2. Örgütsel Sağlık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar..... | 83 |
| 4.4. DEĞİŞKENLERİN BİRLİKTE ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR | 85 |

5. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL OKULLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....

| | |
|---|-----------|
| 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ | 88 |
| 5.1.1. Araştırmanın Amacı..... | 88 |
| 5.1.2. Araştırmanın Önemi | 88 |
| 5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... | 89 |
| 5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ | 89 |
| 5.3.1. Evren ve Örneklem | 89 |
| 5.3.2. Veri Toplama Araçları | 90 |
| 5.3.2.1. <i>Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği</i> | 90 |
| 5.3.2.2. <i>Örgütsel Sağlık Ölçeği</i> | 91 |
| 5.3.2.3. <i>Örgütsel Güven Ölçeği</i> | 91 |
| 5.3.2.4. <i>Kişisel Bilgi Soruları</i> | 91 |
| 5.3.3. Verilerin Analizi | 91 |
| 5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ | 92 |

| | |
|---|------------|
| 5.5. BULGULAR..... | 92 |
| 5.5.1. Örneklemeye İlişkin Genel Bulgular..... | 92 |
| 5.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri | 94 |
| 5.5.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler | 95 |
| 5.5.4. Fark Analizleri | 97 |
| 5.5.4.1. <i>Lider-Üye Etkileşiminin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri</i> | 97 |
| 5.5.4.1.1. Lider-Üye Etkileşimi ve Cinsiyet | 97 |
| 5.5.4.1.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Yaş Durumu | 98 |
| 5.5.4.1.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Eğitim Durumu | 99 |
| 5.5.4.1.4. Lider-Üye Etkileşimi ve Kıdem Durumu | 100 |
| 5.5.4.1.5. Lider-Üye Etkileşimi ve Görev Süresi..... | 101 |
| 5.5.4.1.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Görev Unvanı..... | 102 |
| 5.5.4.2. <i>Örgüt Sağlığının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri</i> | 102 |
| 5.5.4.2.1. Örgüt Sağlığı ve Cinsiyet..... | 102 |
| 5.5.4.2.2. Örgüt Sağlığı ve Yaş Durumu | 103 |
| 5.5.4.2.3. Örgüt Sağlığı ve Eğitim Durumu..... | 103 |
| 5.5.4.2.4. Örgüt Sağlığı ve Kıdem Durumu..... | 104 |
| 5.5.4.2.5. Örgüt Sağlığı ve Görev Süresi | 105 |
| 5.5.4.2.6. Örgüt Sağlığı ve Görev Unvanı | 106 |
| 5.5.4.3. <i>Örgütsel Güvenin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri</i> | 106 |
| 5.5.4.3.1. Örgütsel Güven ve Cinsiyet..... | 106 |
| 5.5.4.3.2. Örgütsel Güven ve Yaş Durumu..... | 107 |
| 5.5.4.3.3. Örgütsel Güven ve Eğitim Durumu | 108 |
| 5.5.4.3.4. Örgütsel Güven ve Kıdem Durumu | 109 |
| 5.5.4.3.5. Örgütsel Güven ve Görev Süresi | 109 |
| 5.5.4.3.6. Örgütsel Güven ve Görev Unvanı | 110 |
| 5.5.4.4. <i>Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular</i> | 111 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 115 |
| KAYNAKLAR | 123 |
| EKLER | 143 |
| ÖZGEÇMİŞ | 146 |

TABLOLAR LİSTESİ

| <u>Tablo No</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| Tablo 1.1. Güvenin Tanımı..... | 4 |
| Tablo 2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesine Etki Eden Faktörler | 43 |
| Tablo 3.1. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri..... | 54 |
| Tablo 3.2. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları | 62 |
| Tablo 3.3. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları..... | 72 |
| Tablo 5.1. Örnekleme Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzdesele Dağılımları | 93 |
| Tablo 5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları..... | 95 |
| Tablo 5.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler..... | 96 |
| Tablo 5.4. Cinsiyete Göre Lider-Üye Etkileşimi T Testi Sonuçları | 97 |
| Tablo 5.5. Yaş Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları | 98 |
| Tablo 5.6. Yaş Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Tukey Testi Sonuçları | 99 |
| Tablo 5.7. Eğitim Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları | 99 |
| Tablo 5.8. Eğitim Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Tukey Testi Sonuçları | 99 |
| Tablo 5.9. Kıdem Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları ... | 100 |
| Tablo 5.10. Kıdem Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Tukey Testi Sonuçları | 101 |
| Tablo 5.11. Görev Sürelerine Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları... | 101 |
| Tablo 5.12. Görev Unvanlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi T Testi Sonuçları | 102 |
| Tablo 5.13. Cinsiyete Göre Örgüt Sağlığı T Testi Sonuçları..... | 102 |
| Tablo 5.14. Yaş Durumuna Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları | 103 |
| Tablo 5.15. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları..... | 103 |
| Tablo 5.16. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Tukey Testi Sonuçları | 104 |
| Tablo 5.17. Kıdem Durumuna Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları..... | 104 |
| Tablo 5.18. Kıdem Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Tukey Testi Sonuçları | 105 |
| Tablo 5.19. Görev Sürelerine Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları | 105 |
| Tablo 5.20. Görev Unvanlarına Göre Örgüt Sağlığı T Testi Sonuçları | 106 |
| Tablo 5.21. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven T Testi Sonuçları..... | 106 |
| Tablo 5.22. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları..... | 107 |
| Tablo 5.23. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Güven Tukey Testi Sonuçları..... | 108 |
| Tablo 5.24. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları | 108 |
| Tablo 5.25. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları | 108 |
| Tablo 5.26. Kıdem Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları..... | 109 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 5.27. Kıdem Durumuna Göre Örgütsel Güven Tukey Testi Sonuçları | 109 |
| Tablo 5.28. Görev Sürelerine Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları | 110 |
| Tablo 5.29. Görev Unvanlarına Göre Örgütsel Güven T Testi Sonuçları | 110 |
| Tablo 5.30. Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sağlık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları | 111 |
| Tablo 5.31. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları..... | 112 |
| Tablo 5.32. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları..... | 113 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| <u>Şekil No</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| Şekil 1.1. Güvenin Oluşum Aşamaları | 8 |
| Şekil 1.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli | 18 |
| Şekil 1.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli | 20 |
| Şekil 1.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli | 24 |
| Şekil 2.1. İç-Grup ve Dış-Grup Üyelerinin Kazanımları | 28 |
| Şekil 2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin Gelişim Aşamaları | 30 |
| Şekil 3. 1. Örgüt Sağlığı Şeması | 62 |



GİRİŞ

Örgütler, çevreleriyle daima bir iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Örgütlerin bu şekilde çevrelerine bağımlı olduğu bir ortamda iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve dönüşümlere karşılık gelen örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluk teşkil etmektedir. Örgütlerin hızla değişen küresel ölçekli rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve gelişen teknoloji sebebiyle yaşanan değişime ayak uydurabilmesi ise ancak sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Miles (1965:17), sağlıklı bir örgütü "*sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun dönemde sürekli olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüt*" olarak tanımlamıştır. Örgütlerin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerle mücadele etmesi ve aynı zamanda bu değişim ve yenileşmeleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi ise eğitim örgütleri için ayrı bir önem teşkil etmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. Eğitim sisteminde meydana gelen bir değişim diğer tüm sistemleri etkilemektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu ise ancak sağlıklı bir örgüt yapısı ile mümkün olmaktadır. Eğitim kurumlarında daha nitelikli ve donanımlı bireyler yetiştirebilmek için öncelikle hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlıklı bir ortamın bulunması gerekmektedir. Çünkü sağlıklı bireyler sağlıklı ortamlarda yetişmektedir. Böyle bir ortamı sağlayacak unsurların başında da güven gelmektedir.

Güven gerek ekonomik hayatta gerekse çalışma hayatında olsun tüm ilişkilerin optimal olarak sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en etken faktördür (Ören, 2007:77). İnsan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için güven faktörüne ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanlar temel gereksinimlerini karşılamak için günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçirmektedir. Elbette her insan doğal olarak kendilerine rahat ve güvenilir bir ortam sunan örgütte çalışmak istemektedir. Örgütsel güven, örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına dair inanç olarak tanımlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990:443). Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, işgörenleri örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi

gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli arttırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlayan en önemli unsur ise örgütsel güvendir (Halis, vd, 2007:188). Güven ortamının sağlandığı örgütlerde insanlar yeniliğe ve değişime karşı çıkmamakta her türlü olumlu eylemi desteklemektedir. Bu nedenle sağlıklı bir örgüt oluşturmak için insan ilişkilerinin de sağlıklı olduğu bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Öğretmenlerin ilişkilerini karşılıklı güven çerçevesinde yürütebildiği eğitim örgütleri sağlıklı bir örgüt olma yolunda ilk adımı gerçekleştirmiş bulunmaktadır.

Sağlıklı bir örgüt oluşturmak için diğer bir önemli etmen ise lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesidir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre liderin iki temel kısıtı bulunmaktadır. Bunlar zaman ve enerjidir. Bu nedenle teori liderin, tüm üyelere aynı şekilde ilgi gösteremeyeceğini (Deluga ve Perry, 1994:67) ve her bir üye ile geliştirdiği ilişkilerinin farklı olabileceğini iddia etmektedir (Boies ve Howell, 2006:246). Bu nedenle lider ve üye arasındaki bazı ilişkiler yüksek kaliteli ilişkilere dönüşürken bazıları daha zayıf ilişkilere dönüşmektedir. Bu noktada liderin, bir veya birkaç astı ile geliştirdiği yakın ilişkiler (yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi) içerisinde yer alan üyeler *iç grup* olarak adlandırılırken, liderin biçimsel iş ilişkilerine dayalı ve otorite yolu ile geliştirdiği ilişkiler (düşük kaliteli lider-üye etkileşimi) içerisinde yer alan üyeler *dış grup* olarak adlandırılmaktadır (Steiner, 1997:60). Liderler, iç grup üyelerine sağladığı sosyal destek ve kaynak karşılığında onların daha çok çalışmasını, daha çok sorumluluk almasını ve zor görevler üstlenmesini beklemektedirler. Üyeler ise bunun karşılığında maaş artışı, terfi, yüksek performans ve artan iş doyumunu gibi kazanımlar elde etmektedirler. Bu nedenle lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi örgütün genel performansını belirleyen etmenler arasında yer almaktadır. Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinde de güven kavramı büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütleri için müdür-öğretmen etkileşiminin nasıl olduğunu ve bu etkileşimin öğretmenlerin örgüt sağlığı algulamalarını nasıl etkilediği incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nihayetinde, örgüt sağlığını etkileyen faktörlerin bilinmesi örgüt sağlığının artırılması için dayanak oluşturmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgüt sağlığına etki eden faktörlerle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel güven ve lider-üye

etkileşiminin örgüt sağlığına etki eden faktörlerden olduğu öngörülmektedir. Ayrıca literatürde, örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık kavramlarının birlikte ele alındığı çalışmaların bulunmaması nedeniyle bu çalışma bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgüt sağlığı algılamalarına etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında sağlıklı örgütleri iyileştirici çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde güven kavramı ve türleri, örgütsel güven kavramı, önemi ve alt boyutları, örgütsel güven ile ilgili yaklaşımlar ve örgütsel güveni artırma yolları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde lider-üye etkileşimi kavramı, lider-üye etkileşiminin tarihsel gelişimi, lider-üye etkileşimi teorisinin teorik temelleri, lider-üye etkileşimi teorisinin boyutları ve lider-üye etkileşiminin kalitesine etki eden unsurlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde örgüt ve örgüt sağlığı kavramı, örgüt sağlığı ve insan sağlığı arasındaki benzerlik, örgüt sağlığı ile ilişkili kavramlar, örgüt sağlığının boyutları, okul sağlığı, sağlıklı ve sağlıklı örgütlere ilişkin faktörler, sağlıklı ve sağlıklı örgütlere ilişkin farklar ve örgüt sağlığını artırma yolları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık ile ilgili literatür taraması yapılmış ve hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan çalışmalardan dikkat çekenler tarih sıralamasına göre incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık ölçekleriyle öğretmenlerin söz konusu değişkenleri algılama düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, anket yoluyla elde edilen bulgular analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre yorumlanmıştır. Son olarak, sağlıklı örgütleri iyileştirici çözüm önerileri ortaya konmuştur.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI

Güven kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların ortak noktası güvenin psikolojik bir olgu olduğunu kabul etmesidir. Güven kavramı konusunu ilk olarak ele alan araştırmacılar kişilik teorisyenleri olmuştur. Güven kavramı sadece psikologların ilgisini çekmekle kalmamış en az onlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Özellikle 1980 sonrasında yönetim, örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda güven kavramından sıkça bahsetmiştir (Arı, 2003:4).

Birçok teorisyen insan ilişkilerinin yürütülmesinde güven kavramının önemi konusunda hemfikirdir (Hosmer, 1995:379). İnsan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için olmazsa olmaz etmenlerden biri de güvendir (Halis, vd, 2007:188). Güven, tüm ilişkilerin özünü oluşturmaktadır. İnsanları bir arada tutmakta ve onlara güven hissi vermektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:444). Güven ile ilgili çalışmalara bakıldığında "savunmasız kalma istekliliği" ifadesine birçok çalışmada rastlanılmıştır (Rousseau, vd, 1998:394). Mayer ve arkadaşları (1995:712) güveni, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine savunmasız kalma istekliliği" biçiminde ifade etmiştir. Bu tanım literatürde geniş çapta kabul görmüştür. Aşağıdaki tabloda Mayer ve arkadaşları (1995)'nin dışında çeşitli araştırmacıların güven tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1.1. Güvenin Tanımı

| <i>Araştırmacı</i> | <i>Güven Tanımı</i> |
|-----------------------------|--|
| Rotter (1971,1980) | Bir bireyin diğerlerinin söz, vaat, sözlü ya da yazılı ifadesine bel bağlayabileceğine dair genel bir beklentisi |
| Hosmer (1995) | Tarafların hak ve çıkarlarının gözetilip korunduğuna dair inanç |
| Bhattacharya ve diğ. (1998) | Bireyin, diğer tarafın tavrının olumlu olacağına ya da en azından olumsuz olmayacağına dair inancı |
| Whitener ve diğ. (1998) | Karşı tarafın yardımsever davranacağına dair bir beklenti |
| Erdem (2003) | Taraflar arasındaki ilişkinin geleceğine yönelik iyimser bir senaryo |

Kaynak: İslamoğlu, 2010:139

Tablo 1.1. incelendiğinde çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan güven tanımlarının birbirlerine benzer ifadeleri içerdiği görülmektedir.

Güven ilişkisinde güvenilen (trustee) ve güvenen (trustor) olmak üzere iki taraf söz konusudur. Bu taraflar; kişi, grup, sistem ya da örgüt olabilir (Yıldız ve Bürüngüz, 2013:63-64). Sadece bir tarafın diğer tarafa güven duyması, güven ortamının sağlanması için yeterli değildir. Tarafların güven duygusunu karşılıklı olarak hissetmesi gerekmektedir. Tarafların karşılıklı güvenleri ise örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlayacaktır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015:20).

1.2. GÜVEN TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan birçok güven türüne rastlanmaktadır. Bu çalışmada Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) tarafından ortaya konulan ve daha sonra Lewicki ve Bunker (1996) tarafından geliştirilen sınıflama temel alınmıştır. Shapiro ve arkadaşları, güvenin birbirleriyle ardışık şekilde ortaya çıkan üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bu aşamalar korku temelli güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak adlandırılmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996:119). Lewicki ve Bunker (1996:120) ise korku temelli güven yerine hesaplanmış güven tanımını kullanmıştır. Bu güven türleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

1.2.1. Korku Temelli Güven

Shapiro ve arkadaşları (1992) güvenin korkuya dayalı bir süreçle başladığını vurgulamaktadırlar. Korkuya dayalı bir süreç ile kastedilen güven duyan kişinin zarar görme ihtimalinin karşı tarafın elinde olmasıdır. Bu nedenle kişiler arasındaki güven düzeyi başlangıçta sıfırın altındadır. Çünkü bu aşamanın başlarında bireyin temel çabası kişinin başkaları tarafından zarar görebilirliğini en aza indirmektir (Lewicki, vd, 2006:1008). Bu güven türünde esas nokta davranışların tutarlı olmasıdır. Kişiler söylenenleri yapmamanın sonuçlarından korktukları için güven duyar ve söylenenleri yaparlar. Aksi durumda bunun ceza ile sonuçlanacağını bilirler. Cezanın ödülünden daha belirgin bir güdüleyici olduğu düşünülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996:119). Korkuya dayalı güvende kişi karşısındakinden bir zarar görmeyeceğine inanmaktadır çünkü herhangi bir fırsatçı davranışın sunduğu faydanın önünde daha yüksek maliyetli bir yaptırım ya da bağlayıcı bir koşul vardır ve kimine göre bu noktada bir güvenden bile

bahsedilemez (Rousseau, vd, 1998:399). Bu tanım daha çok güvensizliği çağrıştırmaktadır. Hiçbir suretle iyi niyet konusunda olumlu bir beklenti bulunmamaktadır. Daha çok yaptırımlar ve güç tehdidiyle uyum garanti altına alınmıştır, dikkate alınacak hiçbir risk ve olasılık yoktur. Güvenden çok güvensizliğin tezahürü söz konusudur (Dietz ve Hartog, 2006:6). Bu güven türünün etkili olabilmesi için şu şartlar gerekli görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996:120):

- Her iki taraf da birbirinin davranışını kontrol edebilmeli ve güveni zedeleyecek bir durum ile karşılaşıldığında bunu birbirlerine bildirmeye istekli olmalıdır.
- Güven durumunu sürdürmenin getirdikleri, güven yıkılınca ortaya çıkacak sonuçtan daha cazip olmalıdır.
- Bu tip bir güven ilişkisinde davranış kontrolü kritik bir öneme sahiptir.

1.2.2. Hesaplanmış Güven

Shapiro ve arkadaşları (1992) hesaplanmış güveni korkuya dayalı güven olarak tanımlamıştır. Lewicki ve Bunker (1996) ise yarar sağlama unsurlarını da içermesi bakımından korkuya dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını kullanmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996:120). Buradaki güven, güvenilen kişinin faydalı bir işlemi yapmaya niyetli olduğunun güvenen tarafından algılanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Algılanan pozitif niyetler caydırıcılık veya korkudan ziyade karşı tarafın niyeti ve yetkinliği ile ilgili algılamalara dayanak oluşturan güvenilir bilgilerden kaynaklanmaktadır (Rousseau, vd, 1998:399). Hesaplanmış güven türünde insanlar, diğerlerine daha önce memnun edici bir şekilde davrandıkları için veya gelecekte bu şekilde davranacaklarını umdukları için güvenmektedirler. Literatüre baktığımızda genel olarak; hesaplanmış güven, bireylerin ilişkinin gelecekteki sürecinde kendi kâr ve zararlarını önceden belirleyerek elde edilen sonuçları değerlendirmesi sonucunda oluşan güven türüdür (Tyler ve DeGoey, 1996:332). Güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır. Bir başka deyişle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğine odaklanılmaktadır (Halis, vd, 2007:190). Bireyin, karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizini yapması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesini hesapladığı güven türüdür

(Doney, vd, 1998:604-605). Güvenin en zayıf şeklidir. İsminden de anlaşılacağı gibi güveni sadece fayda maliyet analizine dayalı olduğunda değerli bir strateji olarak ele almaktadır. Güvenilecek kişiye karşı derin bir şüphe vardır fakat güvenmek, güvenmemekten daha iyi bir taktik sayılmaktadır (Dietz ve Hartog, 2006:6).

1.2.3. Bilgiye Dayalı Güven

Tarafların davranışlarının tahmin edilebilmesi üzerine kurulan güven türüne bilgiye dayalı güven denilmektedir. Diğer bir ifadeyle "karşıdakinin davranışlarını olabildiğince bilme ve ne yapacağını kestirebilme" aşamasıdır. Bu aşamadaki güven ilişkisi tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalıdır. Tehdit, korku veya caydırıcılık bu aşamadaki güven ilişkisinde bulunmamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996:121). Güven gerçek anlamda, karşı taraf hakkında bilgiye sahip oldukça ortaya çıkmaktadır (Aksoy, 2016:181). Karşı tarafın tahmin edilemeyeceği zamanlarda bile, kişiler arasındaki sürekli etkileşim ve karşılıklı ilişkiler nedeniyle karşı tarafı anlama şansı yükselmektedir (Lewicki, vd, 2006:1007). Eğer kişi hakkında bir şüphe varsa bu şüphe geri çekildiğinde ve bunun yerini güvenilir bilgiye dayalı olumlu beklentiler aldığı bir eşik aşılar ve "hesaplanmış güvenin" yerini "bilgiye dayalı" güven alır. Literatürdeki güven tanımına en uygun güven türü bilgiye dayalı güven ile başlamaktadır (Dietz ve Hartog, 2006:6). Bilgiye dayalı güven taraflar arasında zaman içerisinde oluşmaktadır. Bu tür bir güven ilişkisinde tarafların geçmiş ilişkileri, beklentileri ve güvene yönelik genelleşmiş algılamaları söz konusudur. Bu güven türü taraflar arasındaki iletişimin düzenli olmasını ve iyi ilişkilerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996:121). Shapiro ve arkadaşları (1992), bilgiye dayalı güvenin özelliklerini 3 maddede açıklamışlardır:

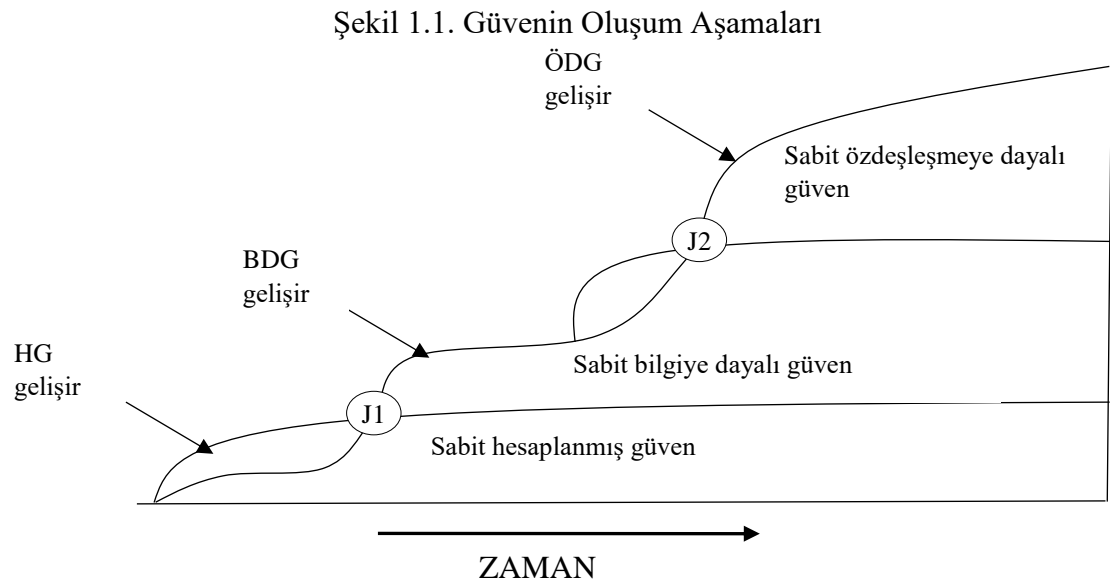
- Tarafların davranışlarının iyi tahmin edilebilmesi karşısındakini iyi tanınması ve bilmesine bağlıdır.
- Davranışlar ne kadar iyi tahmin edilirse güven de o kadar artmaktadır.
- Tahminlerin doğruluğunun sürekli hale gelmesi ilişkinin gelişerek bir sonraki aşamaya geçişine zemin hazırlamaktadır (Tüzün, 2007:103).

1.2.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven, tarafların birbirini anladığı ve birbirlerinin isteklerini takdir ettiği güven çeşididir (Lewicki ve Bunker, 1996:122). Bu güven türünde, her iki

taraf da ortak bir kimliğe sahip olmakta ve diğerinin çıkarlarını tam bir güven içinde temsil edebilmektedir (Dietz ve Hartog, 2006:6). Kişinin karşı tarafın tercihlerini içselleştirmesi durumunda bu güven türü ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kişi artık karşısındaki ile tanımlanmaktadır (Lewicki, vd, 2006:1007). Karşılıklı sevgi, amaç birliği, ortak bir kimlik ise tarafların birbirlerinin çıkarlarını korudukları özdeşleşmeye dayalı güveni meydana getirmektedir (Aksoy, 2016:181). Taraflar birbirlerinin seçimlerini, ihtiyaçlarını tahmin ettiğinde veya bildiğinde özdeşleşme artmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996:122). Özdeşleşmenin artmasıyla beraber kişi artık diğeri gibi düşünmeye, hissetmeye ve davranmaya başlayacaktır (Hartog, 2003:130). Robbins ve DeCenzo (2008:315-316)'ya göre böyle üst seviyedeki bir güven ilişkisinde, taraflar birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarını anlamakta ve benimsemektedir; bu karşılıklı anlayış ise tarafları ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu tarz güvenin hâkim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkmakta; taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusu olmaktadır. Karşı tarafın benimsenmesi bireyi karşı taraf gibi düşünmeye, onun gibi hissetmeye ve onun gibi davranmaya götürmektedir. Uzun süreli ve mutlu bir evlilik ilişkisi bu güven türüne verilebilecek en iyi örneklerden birisidir.

Bu sınıflamalardan yola çıkarak güvenin oluşum aşamalarını Lewicki ve Bunker (1996:124) aşağıdaki şekil yardımıyla betimlemiştir.



J1: Bu nokta hesaplanmış güven ilişkilerinden bilgiye dayalı güven ilişkilerine geçişi ifade eder.

J2: Bu nokta bilgiye dayalı güven ilişkilerinin özdeşleşmeye dayalı güven ilişkilerine dönüştüğü yerdir.

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996:124

Şekil 1.1' de görüldüğü gibi, güven yavaş yavaş gelişip değişmektedir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse hareketlenme hesaplanmış güvenden başlar sırayla bilgiye dayalı güvene ve daha sonra da özdeşleşmeye dayalı güvene doğru gelişir (Lewicki ve Bunker, 1996:124). Bu şekilde aşamalar birbirini takip eder ve her bir aşamanın oluşması diğerinin gelişmesini sağlar (Tüzün, 2007:101). Yukarıda ifade edilen üç aşamanın her birinde de tarafların yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmiş yaşantılarının olmadığı kabul edilmektedir. İki taraf da başlangıçta birbirlerine karşı nötr kalmayı tercih etmekte çünkü çabuk yakınlaşmanın sonucunda savunmasız kalabilmektedirler. Geleceğe yönelik bir belirsizlik hâkimdir (Lewicki ve Bunker, 1996:119).

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven gerek ekonomik hayatta gerekse çalışma hayatında olsun tüm ilişkilerin optimal olarak sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en etken faktördür. Bireysel ilişkilerde olduğu kadar örgütsel yaşam için de güven büyük önem teşkil etmektedir. Nasıl ki kan insan vücudu için çok işlevsel ise, iş hayatında da güven o kadar işlevseldir (Ören, 2007:77).

İnsanlar, yaşamsal gereksinimlerini karşılamak için günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçirmektedir. Tabii ki her insan doğal olarak kendilerine rahat ve güvenilir bir ortam sağlayan örgüt beklentisi içindedir. Bu nedenle Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000:37) örgütsel güveni kişilerin, örgütsel ilişkiler ve davranışlara karşı sahip oldukları beklentiler olarak ifade etmiştir. Birlikte çalışmak, genellikle karşılıklı bağımlılığı içermektedir ve bu nedenle insanlar kendi kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir şekilde başkalarına güvenmek durumunda kalmaktadır (Mayer, vd, 1995:710). Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır (Demirel, 2008:181). Örgütsel güven, örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına dair inanç olarak tanımlanabilir (Mishra ve Morrissey, 1990:443). Diğer bir tanımda örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentiler şeklinde ifade edilmiştir (Tüzün, 2007:105).

Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, işgörenleri örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli arttırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlayan en önemli unsur ise örgütsel güvendir (Halis, vd, 2007:188). Ancak örgüt içerisinde güven elbette kendiliğinden oluşmamaktadır. Etkileşim halindeki insanların örgüt içerisindeki bu sürece katılmasıyla oluşmaktadır. Bu süreç örgüt tarafından çalışanlara verilen sözlerin ve vaatlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ile ilgilidir (Lazaric, 2003:147). Örgütsel güvenin sağlanması örgütteki tüm üyelerin bağlılık, ilişki, rol ve deneyimlerine bağlıdır. Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin güven düzeyi düşük olan örgütlere kıyasla daha yenilikçi ve başarılı oldukları söylenebilir. Örgütte yüksek güven düzeyinin sağlanması işgörenlerin örgüte bağlanmasını ve işinden tatmin olmasını ayrıca örgütün ve işgörenlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Huff ve Kelley, 2003:82).

Sonuç olarak, örgütsel ilişkilerin yürütülmesinde çalışanların örgütüne güven duyması temel öncelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını düşünmesi, işbirlikçi davranışlar sergilemesi ve yararlı eylemlerde bulunması için örgütüne güvenmesi gerekir. Çalışanların örgüte güvenmesinin bir diğer yararı ise örgütün, belirsizlikler karşısındaki mücadelesini arttırması, hızlı değişimlere kolay ayak uydurmasını sağlaması ve çıkan zorluklar karşısında baş edebilme yeteneğini geliştirmesidir. Ayrıca örgütüne güven duyan çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasıyla beraber örgüt içerisinde çatışmaların ve işten ayrılmaların da azalması beklenmektedir. İster örgüt ister çalışanlar açısından bakılsın, çalışanların güveninin sağlandığı bir örgütün daha dayanıklı, açık ve verimli olması muhtemeldir (Durdağ ve Naktiyok, 2011:15).

1.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNEMİ

Her ne kadar örgütsel güvenin tanımlanmasında araştırmacılar arasında fikir birliğine varılamamış olsa da birçok ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve yönetim teorisyenleri insan ilişkilerindeki güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varmıştır (Hosmer, 1995:379). Bilim adamları 1950'lerin sonları ve 1960'ların başında, güveni

yönetmel ve örgütsel etkinliğin ön koşulu olarak görmüşlerdir. Daha sonra araştırmacılar kişiler arası güvenin birey, grup ve örgütsel çıktılar (bireysel performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, problem çözme ve işbirliği gibi) üzerindeki pozitif etkisini bulmuşlardır (Thomas, vd, 2009:287-288). Güven, örgütün başarısı için önemli bir etken olarak görülürken, güvensizlik örgütsel uyum ve performans açısından zararlı kabul edilmektedir (Adams ve Wiswell, 2007:1). Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde insanı merkeze alarak çalışan verimliliğini arttırmayı ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Etkili ve işlevsel örgütlerde güven, gittikçe hayati bir unsur olarak görülmekte ve güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından gün geçtikçe büyük önem kazanmaktadır. Güven, ideal iş ortamlarının en temel özelliklerinden birisidir. İşbirliği ve karşılıklı beklentilerin sürekliliği amacına önemli katkılar sağlaması açısından güven, taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen motor gücüdür. Güven olmaksızın hiçbir örgütsel hedefin gerçekleşmesi mümkün olmayacağından örgütsel güven, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye hizmet eden önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Güven, örgütsel başarı için gerekli iken, güvenin kısa vadede oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği de bir gerçektir. Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri güveni kurumsallaştıran bir örgütsel yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir (Bakan, 2011; akt. Batı ve Tutar, 2016:39;). Son olarak, örgütsel düzeni oluşturmada etkisi son yıllarda oldukça artan güven, örgütsel başarı, istikrarlılık ve çalışanların refahını sağlamada önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi ancak çalışanların örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların örgütlerine duydukları güvenidir. Özellikle örgütsel teori ve araştırmalarda önemli rol üstlenen güven hem çalışanlar hem de örgütler açısından büyük önem taşımaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010:37).

1.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde "örgütsel güvenin alt boyutları" adı altında üç ayrı sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Bunlar; çalışanların örgüte (kuruma) güveni, çalışanların yöneticiye (lidere) olan güveni ve çalışanlar arası (kişiler arası) güvenidir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven her ne kadar

birbirlerinin yerine kullanılabilir gözükmese de literatürde her ikisinin de ayrı ayrı başlıklarda incelendiği görülmektedir. Bu üçlü ayırım aşağıdaki bölümler dâhilinde ayrıntılı bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

1.5.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına dair inanç olarak tanımlanabilir (Mishra ve Morrissey, 1990:443). Diğer bir tanımda örgütün, üst yönetim, üst yönetimin hedefleri ve kapasitesi, teknolojik ve ticari yetkinlikleri, vizyonu ve stratejisi gibi kişisel olmayan faktörlerine duyulan güveni ifade etmektedir (Vanhala, vd, 2011:486). Shea (1984) örgüte güvenin "mucize bir malzeme" olduğunu ve bir motor yağı gibi sürtüşmeleri azalttığını, farklı parçaları bir arada tutmaya yardımcı olduğunu ve kişileri harekete geçiren bir katalizör olduğunu belirtmektedir (İslamoğlu, vd, 2007:25). Örgütsel güven, çalışanların örgütlerinin güvenilirliğine dair bütünsel algılarını yansıtmaktadır (Li, vd, 2012:372). Örgütsel güven, çalışanların örgüt hedeflerine ve liderlerine olan inancıyla ilişkilidir (Gilbert ve Tang, 1998:322). Örgüte güvenin sağlanması örgütteki tüm üyelerin bağlılık, ilişki, rol ve deneyimlerine bağlıdır. Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven düzeyi düşük olan örgütlere kıyasla daha yenilikçi ve başarılı oldukları söylenebilir. Örgütte yüksek güven düzeyinin sağlanması işgörenlerin örgüte bağlanmasını ve işinden tatmin olmasını ayrıca örgütün ve işgörenlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Huff ve Kelley, 2003:82). Örgüte duyulan güvenin gelişmesi dört unsura bağlıdır. Bunlar;

- Çalışanların kararlara katılımı
- Örgütte açık bir iletişimin bulunması
- Bilginin paylaşılması
- Örgütteki bireylerin duygu ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde aktarabilmesidir (Mishra ve Morrissey, 1990:443).

İslamoğlu ve arkadaşları (2007:57), örgüte güven duygusunun; "dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişin, pozitif bir imajın, huzurlu ve adil bir ortamın, işe alım ve oryantasyonun önemsendiği, bağlılığın oluşturulmaya çalışıldığı, mali yapının güçlü olduğu, çalışanlara ilgi ve saygının bulunduğu, performans değerlendirmelerinin objektif

olduğu, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edildiği ve uzun süreli istihdamın sağlandığı" bir örgütsel yapı ile mümkün olduğunu ifade etmişlerdir.

1.5.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güveni, alt kademe çalışanlarının yöneticilerine olan inancı olarak ifade etmek mümkündür. Bu güven boyutunda temel belirleyici tamamen yöneticinin davranışı ve tutumudur. Çalışanların yöneticilerine güvenmesi bir anlamda yöneticilerin olumlu tavır ve davranışlarına karşı bir tepki göstermesidir (Durdağ ve Naktiyok, 2011:14). Yöneticiler, çalışanlar ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri çalışanlara yöneticileri aktarmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerle arasındaki etkileşimler sayesinde örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olmaktadır. Eğer bir çalışan, yöneticisine güven duygusu hissederse, sonrasında bu duyguyu genelleştirmekte ve örgütün tamamına karşı güven duygusu hissetmeye başlamaktadır. Bunun nedeni ise o çalışanın, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000:243). Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmekte ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılmaktadır (Tan ve Tan, 2000:242). Yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedildiği için güvenin, yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu belirtilmektedir (Arı, 2003:7). Yöneticiye güven, astların örgüt kurallarına, örgütsel düzenlemelere ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak; astların performanslarını da doğrudan etkileyecektir (Özdaşlı ve Yücel, 2010:70). Bir insanın başka birini etkileyebilmesi için o insanın güvenilir biri olması şartı ilk planda gelmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin alt kademe personelini etkileyebilmeleri için ilk olarak güven duygusunu karşı tarafa yansıtmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde yöneticiler, alt kademe personel tarafından örnek birer model olarak görülmektedir. Bir örgütte yöneticiler saygı duyulduğu kadar, güven duyulan kişiler olmak zorundadır. Güvenin örgüt geneline yayılmasında bu tür bir anlayışın örnek bir model olarak görülen yöneticilerden gelmesi çok önemlidir. Yöneticilerin yaptıkları hatalar, alt kademe çalışan personelin kendilerine saygılarının yanında güvenlerinin de kaybolmasına neden olmaktadır. Zira yöneticilerin tüm davranışları alt kademe ve örgütün çevresi tarafından gözetim altındadır (Şimşek ve Taşçı, 2003:312-313).

1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin çalışma arkadaşlarının yeterliliğini ve aynı zamanda adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir (Ferres, vd, 2004:610). Kişinin çalışma arkadaşlarına güvenmesi onları söz ve eylemleriyle adil olmaya yönlendirmektedir (Tüzün, 2007:109). Çalışma arkadaşlarına güvenen kişi, çalışma arkadaşlarının kendisinden yararlanmak suretiyle gerekli bilgileri saklamayacağını, ona yanlış bilgi vermeyeceğini ve onu destekleyeceğini düşünecektir (Ferres, vd, 2004:610). Örgütte bulunanların kendilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duyması örgütlerin performansını arttırmasını, geleceğe güvenle bakabilmesini ve zor şartlar altında da varlığını sürdürmesini sağlayacaktır (Asunakutlu, 2002:11-12). Çalışma arkadaşlarına güven, gruplar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırarak ve bireysel motivasyonu ortak çaba ile birleştirerek problem çözme kapasitesini arttırmaktadır. Nihayetinde, örgüt üyelerinin birlikte çalışabilme yeteneğini ve takım performansını arttırmaktadır (Cho ve Park, 2011:554). Çalışanların işyerlerindeki davranışları ve devamsızlığı o örgütte çalışanlar arasındaki güvenin seviyesi hakkında bilgi vermektedir. Eğer bir örgütte çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanıyorsa, işyerinde eğlence ve güler yüz hakimse, çalışanlar yaratıcı eylemlerde bulunuyorsa o örgütte çalışma arkadaşlarına güven yüksek olacaktır (Boe, 2002:18).

Genel olarak özetlemek gerekirse, çalışanların örgütüne güven duyması onların işe karşı istekli olmasını, bunun neticesinde de devamsızlıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayacaktır. Güven ortamının sağlanmadığı örgütlerde çalışanların strese maruz kalması muhtemeldir. Çalışanların bu stres altında bulunması onların örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunmasını engelleyecektir. Bu durum örgütün zararına olacaktır. Ayrıca örgütün gerekli değişimleri yapabilmesi de örgüt içerisinde güvenin sağlanmasıyla mümkündür. Örgüt içerisinde güvenin sağlanamaması çalışanların bu değişim fikirlerinde karşıt tavırlar almasına neden olacaktır. Bu da örgütün gelişmesini engelleyecektir (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015:21).

1.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Güven kavramının örgütsel yaşamdaki öneminin anlaşılması ile araştırmacılar örgütsel güveni anlamaya yönelik çalışmalarını arttırmışlardır. Literatürde örgütsel güven ile ilgili birbirinden farklı ancak genellikle birbirini tamamlar nitelikte ortak noktaları

bulunan modeller mevcuttur. Bu modeller arasından yönetim ve organizasyon literatürüne katkıda bulunan en önemli modeller inceleme konusu yapılmıştır. Bu kapsamda, Mishra'nın örgütsel güven modeli, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın örgütsel güven modeli, Cummings ve Bromiley'in örgütsel güven modeli, Mayer, Davis ve Schoorman'ın örgütsel güven modeli ve Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in örgütsel güven modeli aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

1.6.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Kişilerin bireysel ilişki ve davranışlara yönelik beklentileri bireysel güveni, örgütsel ilişki ve davranışlara yönelik beklentileri ise örgütsel güveni ifade etmektedir (Tüzün, 2007:110). Mishra'nın güven modeli dört boyutlu bir yapıdan oluşmakta ve hem örgütler hem de bireyler için kullanılmaktadır. Bu dört boyut güveni oluşturmak için birlikte çalışmaktadır (Shockley-Zalabak, vd, 2000:36). Mishra (1996:265) güveni "kişinin, karşısındaki kişinin yeterliliğine, açıklığına, ilgililiğine ve güvenirliliğine inanarak kendisini ona karşı savunmasız bırakma isteği" şeklinde tanımlamıştır. Mishra, örgütsel güven boyutlarını güven tanımından yola çıkarak belirtmiştir. Bu boyutlar; yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenirliliktir.

Yeterlilik: Örgütsel güvenin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik boyutu liderlerin stratejileri, karar verme ve diğer yetenekleri aracılığıyla, çevrenin zorluklarını gidermek için kullandıkları örgütsel bir yetenektir. Yeterlilik örgütün genel verimliliğiyle ve aynı zamanda tüm örgüt çalışanlarının yeteneklerini kapsamaktadır. Yeterlilik, yalnızca çalışanların ve liderlerin etkili olmasını sağlamaz, aynı zamanda örgütü bir bütün olarak görmemizi de içermektedir. Yeterlilik, örgütün herhangi bir durum ya da ortamda rekabet edeceğine ve hayatta kalacağına dair inancı ifade etmektedir. Son olarak, yeterlilik, bir örgütün hedeflerine ulaşma becerisi ile ölçülmektedir (Shockley-Zalabak ve Morreale, 2011:40). Örgüt içinde yöneticiler, astlarıyla ve diğer yöneticilerle ilişkilerini çoğunlukla güven temelinde gerçekleştirmektedirler. Bu güven temeli ise, yeterlilik boyutunda düşünülmelidir. Yani her kademedeki çalışanların yaptıkları işe ve bu işteki yeterliliklerine bakılmaktadır (Mishra, 1996:266). Bugün, bir örgütün yeterliliğine inanmak, kaliteli ürünleri veya hizmetleri sunma, sürekli değişmekte olan bir küresel ekonomide hayatta kalabilmek için dinamik olarak rekabet etme ya da e-ticaret gibi yıkıcı

teknolojik gelişmeleri benimseme kabiliyetini içermektedir (Shockley-Zalabak, vd, 2000:39).

Açıklık: Örgütsel güvenin ikinci boyutu açıklıktır. Örgütsel güvenin oluşturulmasında en çok sözü edilen boyutlardan birisidir. Örgüt içerisindeki açıklık algısına yön verenler ise liderler ve yöneticilerdir. Liderlerini açık ve dürüst olarak algılayan işgörenlerin örgütlerine güven duymaları da daha olasıdır. Bu güven yalnızca paylaşılan bilginin miktarı ile değil, aynı zamanda liderin çabalarının samimi olarak algılanıp algılanmadığı ile de ilişkilidir. Ayrıca tüm düzeydeki çalışanlar arasında açıklık ve samimiyetin bulunması, güven ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak, vd, 2000:39). Örgüt, yüksek güven düzeyleri ile şeffaf olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirme ihtiyacı yerine, paylaşma ihtiyacı strateji ve zihniyetini örgüt genelinde liderler, çalışanlar ve önemli paydaşlar da dahil olmak üzere açıklık ve dürüstlük merkezli bir güven inşa etmeyi benimsetmeye ikna etmelidir. Bir "paylaşma ihtiyacı" tek yönlü iletişim değildir. Daha ziyade, bilgi, fikir, konu veya problemlerin örgüt genelinde ve dış paydaşlarla paylaşılmasını sağlayan süreçleri ve uygulamaları içermektedir. Liderler, örgüt genelinde mevcut açıklık ve dürüstlük durumunu kapsamlı bir şekilde değerlendirmelidirler. Son olarak, güven oluşturma çabalarının merkezinde kapsamlı bir örgütsel iletişim planı yer almaktadır (Shockley-Zalabak ve Morreale, 2011:41-42).

İlgililik: Örgütsel güvenin üçüncü boyutu ilgililiktir. Mishra (1996:267) ilgililiği bireyin grup, örgüt veya toplumsal düzeyde kişisel istekleri ile diğerlerinin istekleri arasında denge kurması olarak tanımlamıştır. İlgililik anlayışı içtenlik ve şefkatin, açıklık ile birleşmesiyle meydana gelmektedir. Örgüt üyeleri liderlerinin kendilerine karşı ilgili olduğunu düşündüklerinde güvenin ilgililik boyutu oluşmaktadır. Cummings ve Bromiley (1996) tarafların birbirlerini savunmasız bırakmadığı ve birbirlerinden çıkar gözetmediği bir durumda ilgililiğin gerçekleşeceğini ifade etmiştir. Ellis ve Shockley-Zalabak (1999) ise, ilgililik boyutunu yönetsel anlamda içtenlik ile ilişkilendirmiştir. İletişimdeki içtenlik, işgörenlerin örgütlerine duydukları güven düzeyini etkilemede kritik role sahiptir. Örgütte önemseme ve empati duygularının hâkim olması ise yalnızca grup güvenini arttırmakla kalmamakta, ayrıca üst yönetime ve dolayısıyla tüm örgüte olan güveni de arttırmaktadır (Shockley-Zalabak, vd, 2000:39-40). Paydaşlar için ilgiye olan güven, çalışanların memnuniyetiyle ve genel örgütsel etkinlikle doğrudan ilişkilidir.

Çalışanlar, örgütlerinin refahı için ilgi duymaya güvendiği zaman daha yüksek bir oranda korunmaktadırlar. Çalışanlar, refahlarını önemseyen bir örgütte çalıştığına inandıklarında daha üretken olmaktadır. Müşteriler, satıcılar veya destekçiler gerek kaliteli ürünler gerekse hizmetler için, toplumsal ihtiyaçları karşılarken veya sorunlara zamanında cevap vermek için kendi ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşlara daha sadıktırlar. Paydaşlar, müşteriler ve satıcılar da dahil, servis desteği, fiyatlandırma, ürün veya hizmet kalitesi, anlaşmazlık çözme politikaları, zamanında hazır olma ve örgütle etkileşimde kolaylık gibi ilgileri değerlendirmeye eğilimlidirler (Shockley-Zalabak ve Morreale, 2011:43).

Güvenirlilik: Bu boyut tutarlı ve güvenilir davranışlara yönelik beklentiyi ifade etmektedir. Söylemler ve davranışlar arasında tutarlılık ve uygunluk bulunması güveni inşa ederken, tutarsızlık ve uygunsuzluk olması duyulan güveni azaltmaktadır. Üst yöneticilerin ve idarecilerin davranışları üzerine yapılan çalışmalar, yöneticilerinin eylemleri, beklentileri ve söylemleri tutarlılık gösteren işgörenlerin örgütsel güvenlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Shockley-Zalabak, vd, 2000:40). Güvenirlilik, tüm örgüt üyelerine bir şeylerin ne zaman değişmesi gerektiğini ve nedeninin söylenmesi ile ilgilidir. Üst yöneticiler için güvenirlilik, örgüte verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve herhangi bir taahhüdün değişmesi durumunda örgüte nedenini bildirmesini ifade eder. Güvenirlilik aynı zamanda fikirleri ve konuları sürekli dinlemek ve ilgi duymaktır. Yanıt olumlu ya da olumsuz olsun, düzenli olarak yanıt verilmesidir. Güvenirlilik değişken zamanlarda güven inşa etmek için gereken davranış istikrarının sağlanabilmesidir. Güvenilir bir örgüt güvenli bir örgüttür (Shockley-Zalabak- Morreale, 2011:43).

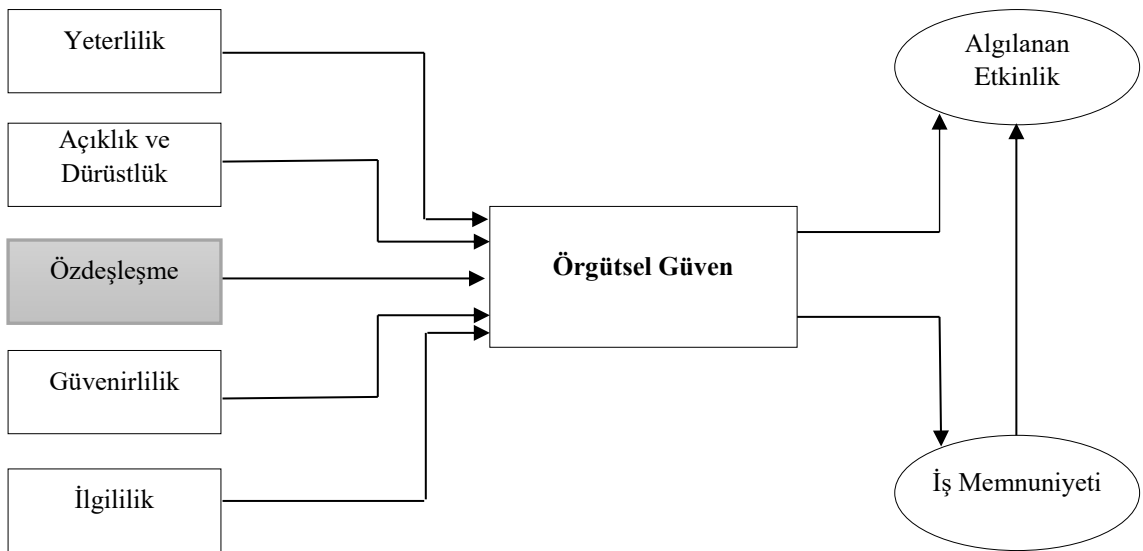
1.6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli

Bu başlık kapsamında örgütsel anlamda güven konusunda ileri sürülen modeller arasında önemli bir yeri bulunan Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd 'ın modeline değinilmektedir. Mishra (1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna (yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenirlilik) ek olarak Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir (Tüzün, 2007:112). Bu noktada Mishra (1996)'nın boyutunda işlenen dört boyuta bu bölümde değinilmeyecek, yalnızca "özdeşleşme" boyutu açıklanacaktır.

Özdeşleşme boyutu örgütte yer alan bireylerin ayrılma ve birleşme çelişkisini nasıl yönettiği ile ilgilidir. Üyeler örgütleriyle özdeşleştikleri takdirde örgütsel güven ve etkililiğin yüksek düzeyde gerçekleşmesi muhtemeldir. Üyeler örgütlerinden soğuduğunda ise örgütsel güven ve etkililiğin daha düşük düzeyde gerçekleşmesi beklenmektedir. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi, yönetici ve çalışanlar arasında güvenin artmasını ve aralarında daha sağlıklı iletişim kurulmasını sağlayacaktır (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001:384; Shockley-Zalabak, vd, 2000:40-41). Özdeşleşme ya da bunun eksikliği, genellikle doğrudan yönetim-çalışan ilişkilerinin kalitesi ile ilgilidir. Liderler, çalışanların nasıl hareket etmeleri ve çalışmalarını gerektiğiyle yakından ilgilendiğinde, çalışanlar örgütte destek vermekte ve bu örgütlere güvenmektedirler (Shockley-Zalabak, vd, 2010b:19).

Şekil 1.2’de Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından geliştirilen örgütsel güven modelinde; yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, özdeşleşme, güvenilirlik ve ilgililik parametrelerinin örgütsel güven üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel güvenin de algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde etkisinin olduğu, iş memnuniyetinin de algılanan etkinlik üzerinde etkisi olduğu modelden anlaşılmaktadır.

Şekil 1.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli



Kaynak: Shockley-Zalabak, vd, 2010a:28

1.6.3. Cummings ve Bromiley'in Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996)'nın modeli hem bireyler hem de örgütler için geçerliken, Cummings ve Bromiley (1996) bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Çalışanların geçmiş yaşantı ve deneyimlerinin örgütsel güveni, farklı şekillerde ve düzeylerde algılamalarına neden olacağını ifade etmişlerdir (Tüzün, 2007:111). Cummings ve Bromiley (1996:303) güveni, bir kişi veya grubun diğer kişi veya gruplar üzerindeki ortak inançları olarak ifade etmiş ve güvenin

- Birine karşı açık veya gizli bir şekilde iyi niyet çabası içinde olmayı
- Ne olursa olsun davranışlarda dürüst olmayı
- Fırsat olsa bile başkalarından aşırı avantaj sağlamama boyutlarını da içerdiğini belirtmişlerdir.

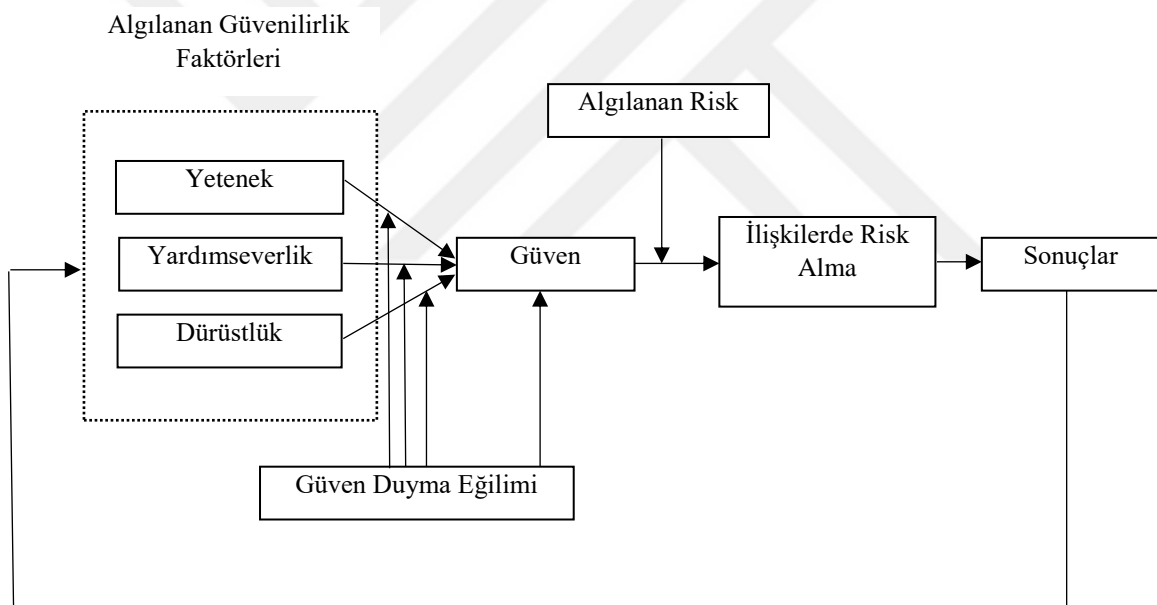
Cummings ve Bromiley, bu tanımdaki ilk boyut ile kişinin güvenilir davrandığını veya bağ kurmaya yönelik çaba gösterdiğini ifade etmektedirler. Tanımın ikinci boyutunda ise birinci boyuttaki ifadelere ek olarak, güvenilir kişinin davranışlarıyla isteklerinin tutarlılık gösterdiğini belirtmektedirler. Son olarak üçüncü boyutta ise güvenilir kişinin faydacı davranışlar göstermeyeceği vurgulanmaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996:303-304). Cummings ve Bromiley (1996:305)'e göre güven "duygusal, bilişsel ve niyetsel" olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Güvenin bu üç unsuru çalışanların davranışlarını açıklamaya yöneliktir (Tüzün, 2007:111). Cummings ve Bromiley'e göre, bireyler tam anlamıyla güvenilir olmamakla birlikte, tamamen hilekâr da değildirler (Tamer, 2012:340). Cummings ve Bromiley (1996:303), ileri sürdükleri bu üç boyuta göre bireylerin hareket etmesini "güvenilir davranış" olarak ifade etmişlerdir.

1.6.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları (1995:712) güveni, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine savunmasız kalma istekliliği" biçiminde ifade etmişlerdir. Mayer ve arkadaşları (1995)'nin güven tanımları örgütsel literatürde geniş çapta kabul edilmiştir (Taşkın ve Dilek, 2010:38). Kişilerarası süreçlerde, "güvenen" ve "güvenilen" kişiler olduğuna göre güvenin oluşabilmesi için güvenilecek kişinin taşıdığı özellikler ve bu özelliklerin güvenen tarafından değerlendirilmesi önemlidir (Çalışkur, 2015:164). Mayer

ve arkadaşları (1995), kişiler arasındaki güven ilişkisini ve güvenen tarafların karşı tarafa neden güven duyduğunu açıklamaya yönelik bir örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda güven olgusunun tarafları olan güvenen ve güvenilen bireyleri ayrı ayrı ele almış ve her iki tarafın özellikleri üzerinde durmuşlardır. Bunu takiben, güven ve risk arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir (Mayer, vd, 1995:711). Bu model güveni tek yönlü olarak ele almıştır. Yani güvenen kişi ile güvenilen kişinin karşılıklı güvenleri bu modelde dikkate alınmamıştır. Güvenin derecesini belirleyen anahtar öğeler; güvenen kişinin güven duyma eğilimi veya güvenilen kişinin güvenilmeye değer görülmesine ilişkin algılardır. Mayer ve arkadaşları (1995:715)'nın geliştirmiş olduğu örgütsel güven modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli



Kaynak: Mayer, vd, 1995:715

Şekil 1.3'te görüldüğü gibi, Mayer ve arkadaşları (1995)'na göre güveni etkileyen etmenlerden biri kişilerin güven duyma eğilimidir. Güvenme eğilimi kişinin diğerlerine yönelik genel bir güvenme istekliliği olarak tanımlanabilir. Kişinin güvenme olasılığını etkileyen güven eğilimi bireyin sabit kişisel bir özelliği olarak görülmektedir. Bu nedenle de güvenme eğiliminin kişiden kişiye değiştiği öne sürülmektedir. Farklı gelişim deneyimleri, kişilik özellikleri, kültürel farklılıklar, geçmiş deneyim ve tecrübeleri olan insanlar güven eğiliminde farklılık göstermektedir. Bu nedenle kişilerin güven duyma

eğilimlerine göre güvenme olasılıklarının değiştiği ve bazı kişilerin daha fazla güven duydukları vurgulanmaktadır (Mayer, vd, 1995:715).

Güven olgusunun nasıl oluştuğunu açıklamak için yalnızca güvenenin değil, güvenilen kişinin özellikleri de önem taşımaktadır. Bireylerin karşı tarafa az veya fazla güven duymasında etkili olan öğelerden biri güven duyulan kişinin özellikleridir. Bu nedenle bireylerin farklı kişilere yönelik güven derecesi değişmektedir. Mayer ve arkadaşları (1995) güven duyulan kişinin özelliklerine dair literatürdeki çok sayıdaki özelliği üç başlık altında toplamışlardır. Her ne kadar bu değişkenler güven değilse de güvenin temelini oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bu üç özellik; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüktür. Bir dizi olarak, bu üçü güvenilirliğin önemli bir bölümünü açıklamaktadır (Mayer, vd, 1995:716-717).

Yetenek: Kişinin belirli bir alanda etkiye sahip olmasını sağlayan beceriler, yeterlikler ve kişisel özellikler grubunu ifade etmektedir. Yeteneğin alanı kişiye özgüdür, çünkü güven duyulan kişi bazı alanlarda oldukça yetenekliyken, başka bir alanda yetenek, eğitim veya deneyim açısından yetersiz olabilmektedir. Böylece, güven göreve ve alana özgüdür (Mayer, vd, 1995:717).

Yardımseverlik: Benmerkezci bir yarar güdüsünden farklı olarak güven duyulan kişinin, güvenen kişi için iyi bir şey yapmak istediğine yönelik kişinin inanç derecesidir. Bu düşüncede olan insanlar hiçbir ödül beklemeden yardım etmek istemektedirler. Yardımseverlik, güvenilenden güvenene doğru olumlu bir uyumlaştırma anlayışıdır (Mayer, vd, 1995:718-719).

Dürüstlük: Güven duyulan kişinin güvenen kişi tarafından da makul bulunan bir dizi ilkeye bağlı olduğu yönündeki algıdır. Dürüstlük, tarafların geçmiş eylemlerindeki tutarlılığına, güvenilen kişinin güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğuna ve güvenilen kişinin eylemleri ile sözlerinin ne derece uyduğuna duyulan inanç ile ilişkilidir (Mayer, vd, 1995:719).

Güvenilen kişinin yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğü ona güvenmek için büyük önem taşımakta ve bu unsurlar birbirinden bağımsız olarak değişebilmektedir. Bu değişim üçünün birbiriyle ilgisiz olduğu anlamına gelmemekte, yalnızca ayrılabilir olduklarını ifade etmektedir (Mayer, vd, 1995:720). Mayer ve arkadaşları (1995)'na göre

örgütsel güven modelinde önemli bir öge de risktir. Algılanan risk, modelde güven ve risk alma arasındaki ilişkiyi hafifletmektedir. Güven seviyesi bireyin almaya istekli olduğu risk miktarının göstergesidir (Schoorman, vd, 2007:346). Araştırmacılara göre kişi güvenmek için riske gereksinim duymaz, ancak risk almak durumunda kalabilir. Güven risk üstlenmeye gönüllü olmak iken; güven davranışı ise fiilen risk almak olarak tanımlanmaktadır. Bu kritik ayırım, güven ile sonuçları arasındaki farklılığın ayırt edilmesini sağlamaktadır (Mayer, vd, 1995:724).

Kısacası, bu modele göre kişi öncelikle algılanan risk düzeyi ile güven düzeyini karşılaştırmaktadır. Eğer güven düzeyi algılanan risk düzeyinden fazlaysa kişi ilişkilerde risk almaktadır. Tam tersi durumda ise kişi ilişkilerde risk almamaktadır (Mayer, vd, 1995:726).

1.6.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Örgütsel Güven Modeli

Whitener ve arkadaşları (1998:516)'na göre, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güvenin gelişmesinde yönetsel davranışlar önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin uyguladığı bilinçli davranışlar ve etkileşimler olarak ifade ettiği bu davranışlara "*yönetmel güvenilirlik davranışları*" adını vermişlerdir. Araştırmacılar, çalışanlar açısından bakıldığında bu davranışların, yöneticilere güven duymak için yeterli olmadığını ancak olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu davranışlar, sosyal ve ekonomik değiş-tokuş bağlamında gerçekleşmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına sosyal ödüller sağlama aracı olarak güvenilir davranışlarda bulunarak ilişkiler başlatırlar ve bunları geliştirirler. Yöneticiler bunun karşılığını çalışanlarının güvenini kazanarak alırlar. Aşağıda ifade edilen beş davranış kategorisi, çalışanların yönetsel güvenilirlik algılarını etkileyen çeşitli faktörleri yansıtmaktadır (Whitener, vd, 1998:516):

1. Davranışlarda tutarlılık
2. Davranışlarda dürüstlük
3. Kontrolün paylaşımı ve dağılımı
4. İletişim
5. İlgi ve özen gösterilmesi

Davranışlarda tutarlılık: Davranışlarda tutarlılık öngörülebilirlik olarak da ifade edilebilir. Güvenin önemli bir yönünü temsil etmektedir. Yöneticilerin içinde bulunduğu zamanda veya geçmiş dönemlerde sergilediği davranışlarında tutarlı olması çalışanlara,

onların gelecekte nasıl davranacağını daha iyi tahmin edebilmesini sağlayacak bu da çalışanların onlara duyduğu güveni arttıracaktır (Whitener, vd, 1998:516).

Davranışlarda dürüstlük: Çalışanlar, yöneticilerinin sözlerindeki ve davranışlarındaki tutarlılığı gözlerken, onları doğruluk, dürüstlük ve ahlaki kişiliklerine göre değerlendirirler. Dürüstlüğü nitelemek için iki anahtar davranış vardır; doğru söylemek ve verdiği sözleri tutmak. Bu iki niteleme çalışanların yöneticilerine olan güvenine etki etmektedir (Whitener, vd, 1998:516).

Kontrolün paylaşımı ve dağılımı: Çalışanlar için kararlara katılım güven algılarının oluşmasında kilit bir öneme sahiptir. Yöneticiler, çalışanların kararlara katılımına farklı derecelerde izin verebilmektedirler. Çalışanların kararlara katılma derecesi, onun örgüt içindeki duruşu ve değeri açısından önemlidir. Kontrolün paylaşımı, aslında çalışan için astını onaylama şekli, ona karşı olan saygısı ve sonuçta sosyal bir ödüllendirmedir (Whitener, vd, 1998:517).

İletişim: Güvenilirlik algısını etkileyen üç faktör vardır: doğru bilgi, verilen kararlar için açıklama ve açıklık iletişimdir. Doğru bilginin, diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında, yöneticiye güven ile güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Verilen kararlar için yeterli açıklama ve zamanında olan geri bildirimler, güven seviyesinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Açık iletişim faktörü, düşüncelerini ve fikirlerini çalışanlarıyla açıkça paylaşan yöneticiler için söylenebilmektedir. Bu faktörlere sahip yöneticilerin çalışanların güvenine sahip oldukları söylenebilmektedir (Whitener, vd, 1998:517).

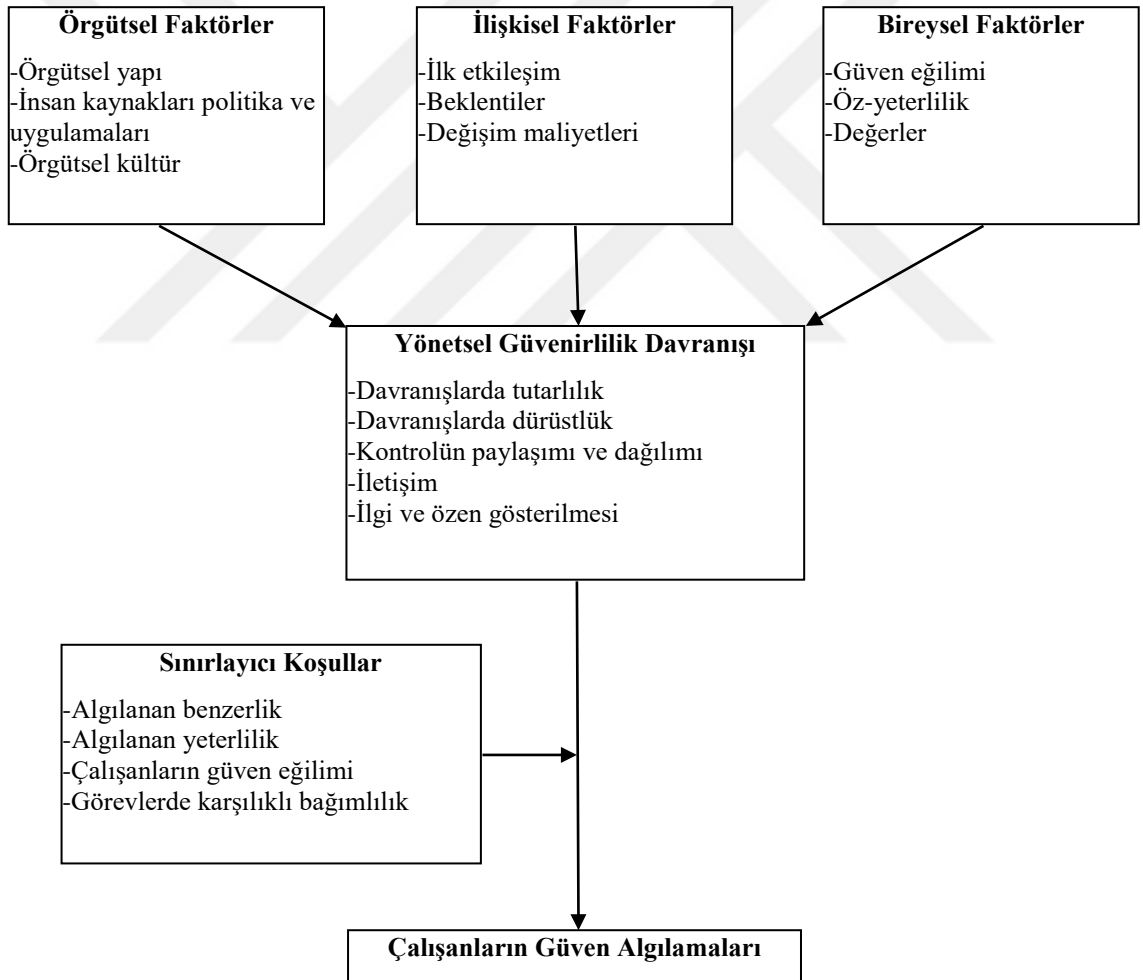
İlgi ve özen gösterilmesi: Yardımseverlik veya diğerlerine ilgi gösterme, güvenilir davranışların bir parçası olup, üç faktörden oluşmaktadır: çalışanların gereksinimlerine ve çıkarlarına karşı düşünceli ve duyarlı olmak, çalışanların çıkarlarını koruyacak bir şekilde hareket etmek, kendi çıkarlarını korumak için çalışanları istismar etmekten kaçınmak. Yöneticilerin bu üç hareketten birini ya da birkaçını yapmaları onlara karşı güvenin pekişmesini sağlamaktadır (Whitener, vd, 1998:517-518).

Bu faktörlerin oluşumunu etkileyen üç dış faktör vardır. Bunlar; örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerdir (Whitener, vd, 1998:518).

- *Örgütsel faktörler*; örgütsel yapı, insan kaynakları ve uygulamaları ve örgütsel kültürden oluşmaktadır.
- *İlişkisel faktörler*; İlk etkileşim, beklentiler ve değişim maliyetlerini içermektedir.
- *Bireysel faktörler*; güven eğilimi, öz-yeterlilik ve değerler olarak karşımıza çıkmaktadır (Whitener, vd, 1998:519).

Whitener ve arkadaşları (1998)'nin oluşturduğu bu model Şekil 1.4' te gösterilmektedir.

Şekil 1.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli



Kaynak: Whitener, vd, 1998:519

1.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİ ARTTIRMA YOLLARI

Örgütte iyi ilişkiler oluşturmak ve bunu geliştirmek için en çok gereksinim duyduğumuz olgulardan biri de güvendir. Örgütte güvenin sağlanması için çalışanların

ve yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi ve dürüst olması gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin, kendi çıkarları için çalışanları kullanmaması ve çalışanların doğru davranışlarını desteklemesi gerekmektedir (Nyhan, 2000:90). Mishra ve Morrissey (1990)'e göre örgüte duyulan güvenin artması için örgütte açık bir iletişimin olması, kararlara çalışanların katılması, bilginin örgütte paylaşılması ve ihtiyaç ve duyguların doğru bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:443). Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kuralların oluşturulması ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması güven oluşumuna katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgüt çalışanlarının sürekli eğitime tabi tutulmaları örgütsel güvenin oluşumuna ve gelişimine önemli katkılar sağlayabilecektir. Bununla birlikte çağdaş yönetim anlayışının temel görüşlerinden biri olarak katılımcı yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve örgütte yalın organizasyona gidilmesi de çalışanlar arasında güveni geliştirecektir. Yetki ile donatılmış ve kararlara etkin olarak katılan işgörenlerin kendilerine ve çalışma arkadaşlarına güveni artacaktır. Bilgilendirilmiş ve aidiyet duyguları gelişmiş çalışanlardan oluşan bir örgütte güven daha kolay sağlanabilecektir. Ayrıca etik değerleri gelişmiş kişilerden oluşan bir örgütsel yapı kurmaya yönelik insan kaynakları politikası izlenmesi güven açısından büyük önem taşımaktadır (Asunakutlu, 2002:11). Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu, morali, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis, vd, 2007:188).

Günümüzde örgütlerin rekabet gücünü elde edebilmesi, geleceğe umutla bakabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi örgütte güvenin sağlanmasına bağlıdır. Örgütte yer alan bireylerin kendilerine ve başkalarına güven duyması onların performanslarını daha da yükseltecek ve örgütün geleceğe güvenle bakabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca örgütlerin olumsuz şartlar altında da varlığını sürdürebilmesi bu sayede mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2002:11-12).

2. BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda belki de en çok araştırılan teorilerden birisi olan (Goertzen ve Fritz, 2004:3) ve ilk çıktığı dönemlerde Dikey İkili Bağlantı modeli olarak adlandırılan (Dansereau, vd, 1975:46; Özutku, 2007:79-80) Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, diğer liderlik teorilerinden farklı olarak lider ve üye arasındaki ilişki türlerindeki farklılaşmayı konu almaktadır (Harris, vd, 2007:92). Daha önceki liderlik teorileri, liderlerin bütün astlarına karşı tek bir liderlik tarzı sergilediği ve onlara benzer şekilde davrandığı varsayımı üzerine kurulmaktaydı (Dockery ve Steiner, 1990:395). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin odak noktası ise lider ve üye arasındaki benzersiz ilişkidir (Harris, vd, 2007:92). Liderliği, liderin kişisel özelliklerinin bir işlevi, durumsal özellikleri ya da ikisi arasındaki etkileşim olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin aksine; analiz seviyesi olarak ikili ilişkinin benimsenmesi konusunda tek teori olarak kabul edilen Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; liderlik davranışını, bütün astlara karşı aynı şekilde tutarlı olarak ele alan Ortalama Liderlik Tarzı olarak adlandırılan zamanın hâkim görüşüne bir tepki olarak doğmuştur (Gerstner ve Day, 1997:827; Schriesheim, vd, 1998:298). Lider-Üye Etkileşimi ilk ortaya atıldığında, lider ve üyelerin her biri arasındaki ikili ilişkilere ayrı ayrı odaklanması ve liderlerin her bir üye ile aynı şekilde ilişki geliştirememesi nedeniyle çığır açan bir teori olarak kabul edilmiştir (Dulebohn, vd, 2012:1716).

Araştırmacılar, lider ve üye arasındaki ilişkiyi anlamak için konuya uzun zamandır merak duymuş ve lider-üye arasındaki dinamik ilişkiyi açıklamak için Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ni geliştirmişlerdir. Teori, lider-üye ilişkilerinde üyenin davranışsal (diğer bir ifadeyle performans) ve duygusal tepkilerinin (tatmin, bağlılık ve sadakat gibi) ilişki üzerindeki etkisini incelemek için araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır (Varma, vd, 2005:84). Teori, liderler ve üyeler arasında oluşan farklı ilişkilere dayanmaktadır (Liden, vd, 2006:723).

Lider-Üye Etkileşimi, lider ve üyenin her ikisini kapsayan birbirine bağlı davranış kalıplarındaki bileşenlerin bir sistemi ve onların ilişkilerini ifade eden ve karşılıklı sonuçların paylaşılması yoluyla çevreyle ilgili kavramlar üreten, amaçları ve değerleri planlayan bir model olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım oldukça uzun ve karmaşıktır. (Scandura, vd, 1986:580). Daha basit ve anlaşılır bir şekilde ifade etmek gerekirse teoriye

göre liderin iki temel kısıtı bulunmaktadır. Bunlar zaman ve enerjidir. Bu nedenle Lider-Üye Etkileşimi Teorisi liderin, tüm üyelere aynı şekilde ilgi gösteremeyeceğini (Deluga ve Perry, 1994:67) ve her bir üye ile geliştirdiği ilişkilerinin farklı olabileceğini iddia etmektedir (Boies ve Howell, 2006:246).

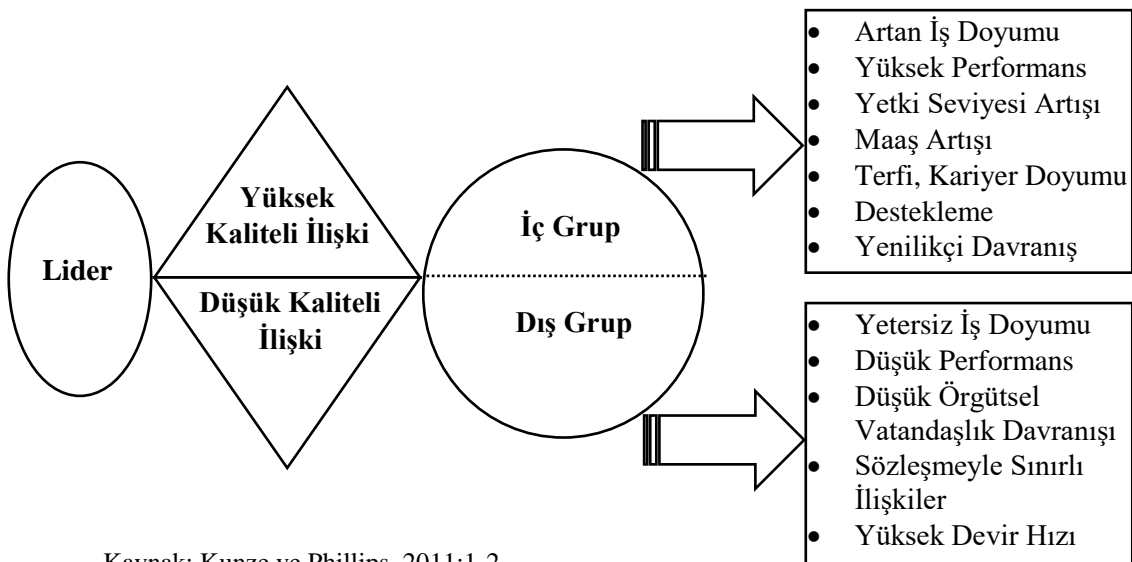
Örgütlerde yer alan bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olması hâliyle lider ve üye arasındaki etkileşimin de farklı olmasına neden olmaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010:4). Bu durum lider ve üye arasındaki ilişkinin evrimsel olduğunu ve hızla değiştiğini göstermektedir. Bu teoriye göre, lider ve astlar arasındaki bazı ilişkiler yüksek kaliteli ilişkilere dönüşürken bazıları ise sadece biçimsel iş ilişkilerine dayalı daha zayıf ilişkilere dönüşmektedir (Burton, vd, 2008:52; Göksel ve Aydın, 2012:251). Oldukça hızlı gelişen bu lider-üye etkileşimleri zamanla durağan bir hâl almaktadır. Bu noktada liderin, bir veya birkaç astı ile geliştirdiği yakın ilişkiler (yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi) içerisinde yer alan üyeler *iç grup* olarak adlandırılırken, liderin biçimsel iş ilişkilerine dayalı ve otorite yolu ile geliştirdiği ilişkiler (düşük kaliteli lider-üye etkileşimi) içerisinde yer alan üyeler *dış grup* olarak adlandırılmaktadır (Steiner, 1997:60).

İç Grup: Daha önce de ifade edildiği gibi ağır görevleri ve sorumlulukları olan liderin, işlerle ve işgörenlerin tümüyle ilgilenmesi için yeterli zamanı ve enerjisi olamamaktadır (Deluga ve Perry, 1994:67; Kang ve Stewart, 2007:532). Bu noktada lider için kendini işe adanmış astların yardımı büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple liderler, bir veya birkaç kilit asttan oluşan (Case, 1998:389) çalışanlara (genelde çok yetenekli veya yüksek düzeyde performans sergileyenler) daha zorlayıcı görevler vererek ve daha fazla destek sağlayarak yüksek kalitede ilişkiler geliştirme eğiliminde olmaktadır. Liderin yüksek kalitede ilişkiler geliştirdiği ve iç grup olarak adlandırılan bu gruba lider, diğer astlara kıyasla daha fazla kaynak sunmaktadır (Naidoo, vd, 2011:347). Lider, iç gruptaki astlarına sadakat ve performansları karşılığında (Vecchio, 1998:328), kariyer ilerlemesinde kolaylık, kişisel gelişim olanakları, önemli bilgileri astıyla paylaşma, karar alma sürecinde asta yetki vermesi, astın davranışlarında özgürlük tanınması, terfi fırsatları ve maaş artışı gibi ödüller sağlamaktadır (Thibodeaux ve Lowe, 1996:102; Davis ve Bryant, 2010:513). Bir bakıma lider, iç grupta yer alan astlarına, biçimsel iş sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlamaktadır (Bolat, 2011:259). Liderler, bunların karşılığı olarak astlarının daha çok çalışmasını, liderine sadakat göstermesini, liderinin

bazı sorumluluklarını paylaşmasını ve daha zorlayıcı görevleri üstlenmesini beklemektedirler (Davis ve Bryant, 2010:513; Boies ve Howell, 2006:246).

Dış Grup: Lideri ile yüksek kalitede ilişki içinde olan iç grup üyelerinin yanında; lideri ile düşük kalitede ilişki içinde olan bir grup daha bulunmaktadır. Dış grup olarak adlandırılan bu gruptaki lider ile astlar arasındaki etkileşim sadece iş sözleşmelerine dayanmaktadır (DeConinck, 2009:1082). Bu üyeler iş tanımlarında belirlenmiş görevlerin dışında fazladan sorumluluk almak istemezler. Liderler tarafından bu üyelere eşit davranılır ancak özel bir muamele ya da ilgi gösterilmemektedir (Hoye, 2004:58). Lider bu grupta yer alan üyeleri ödül ve ceza gücü ile birlikte yasal otoritesini kullanarak etkilemektedir. Dış grup üyelerinin etkileşim ilişkisini yerine getirmesi için tek koşul resmi olarak belirlenmiş rol beklentilerine (iş görevleri, kurallar ve standart prosedürler gibi) ve liderin yasal talimatlarına uymalarıdır. Üyeler bu talimatlara uyduğu ölçüde resmi olarak tanımlanmış haklarını elde etmektedirler (Case, 1998:389). Bu grupta yer alan üyeler iç grupta yer alan üyelerle kıyaslandığında arzu ettikleri ekstra faydaları elde edemeyecek, sadece temel ücretler ile standart faydaları alacaklardır (Le Blanc, vd, 1993:299). Şekil 2.1'de iç grup ve dış grup üyelerinin elde ettiği kazanımlar gösterilmiştir.

Şekil 2.1. İç-Grup ve Dış-Grup Üyelerinin Kazanımları



Kaynak: Kunze ve Phillips, 2011:1-2

Bazı araştırmacılar iç grup üyelerini "güvenilir çekirdek kadro" olarak adlandırırken, dış grup üyelerini "kiralık el" olarak adlandırmaktadırlar. Ayrıca iç grup

üyelerinin, liderle daha iyi ilişkileri olduğunu ve dış grup üyelerine kıyasla işe daha fazla yarar sağladığını ifade etmektedirler (Scandura, 1999:25).

2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Çağdaş liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, liderlerin tutarlı tek bir liderlik tarzı ortaya koyduğu varsayımı en önemli özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir liderlik tarzı sınıflaması yapılırken, özellikler teorisi, davranışsal yaklaşım, durumsallık modelleri ve liderlikte yol-amaç teorisi gibi kuramlar liderin bütün astlarıyla ilgili olarak ortalama bir algıya sahip olduğunu kabul etmektedir (Liden ve Graen, 1980:451). Liderlik davranışını, bütün astlara karşı aynı şekilde tutarlı olarak ele alan bu model "Ortalama Liderlik Tarzı" olarak adlandırılmaktadır (Schriesheim, vd, 1998:298).

Diğer taraftan literatürde, bütün liderlik çalışmalarına alternatif bir bakış açısı sunan ve liderlerin bütün astlarına yönelik tek bir liderlik tarzı sergilediği varsayımına katılmayan bir liderlik teorisi de bulunmaktadır. Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilen bu teori "Dikey İkili Bağlantı" modeli olarak adlandırılmıştır. Modele göre, herhangi bir örgütsel birim içindeki dikey ilişkilerin fiili dağılımı sadece her bir ikilinin ilişkisine odaklanarak deneysel bir şekilde keşfedilmektedir. Bu alternatif yaklaşımın ardından, dikey ilişkilerin her iki üyesi liderlik sürecine ilişkin araştırmaların odak noktası haline gelmiştir. Kısaca ifade etmek gerekirse, dikey ikili, lider ve astı birbirine bağlayan süreçleri yansıttığı için liderlik süreçlerinin incelenmesindeki en uygun analiz birimi olarak kabul edilmektedir (Dansereau, vd, 1975:47). Dikey ikili kavramıyla ifade edilmek istenen; lider/üst ile ast/üye/çalışan/takipçi/izleyicidir.

Lider ve izleyiciler arasındaki iş ilişkilerini dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alan "Dikey İkili Bağlantı" modeli zamanla geliştirilmiş ve literatürde "Lider-Üye Etkileşimi" olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku, 2007:79-80). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin önceleri "Dikey İkili Bağlantı" modeli olarak adlandırılmasının nedeni; teorinin, bir kişinin diğerinin üzerinde direkt otoriteye sahip olması nedeniyle dikey ikililer arasında oluşan karşılıklı etki süreçlerine odaklanmasıdır. Teori, sıradan bir etkileşim ilişkisinden karşılıklı paylaşılan amaçlar, güven ve işbirliğinin hakim olduğu ikili ilişkilere doğru zaman içerisinde etkileşimin nasıl geliştiğini ve farklı şekiller aldığı ifade etmekteydi. Teori her ne kadar liderin çeşitli ikili ilişkilere sahip olduğunu

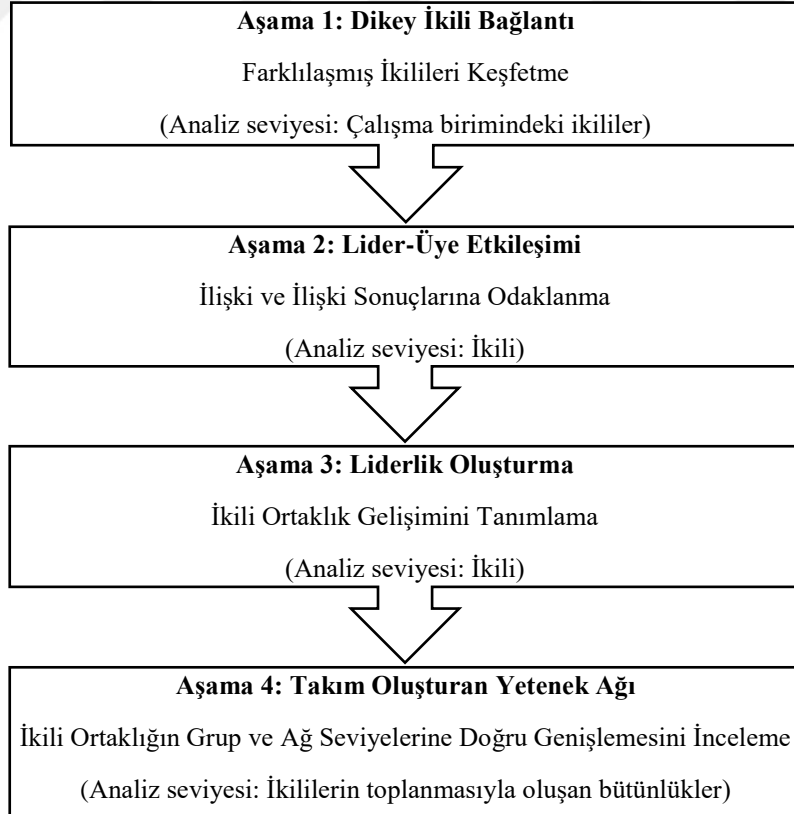
kabul etse de odak noktasını tek bir ilişkide ne olduğu oluşturmaktadır (Yukl, 2010; akt. Ürek, 2015:7;).

Graen ve Uhl-Bien (1995:225), genel kabul gören yaklaşıma göre Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin gelişim sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar;

1. *Dikey İkili Bağlantı Modeli*
2. *Lider-Üye Etkileşimi*
3. *Liderlik Oluşturma*
4. *Takım Oluşturan Yetenek Ağı* şeklindedir.

Şekil 2.2'de teorinin gelişim süreci aşama aşama ele alınmıştır. Bu aşamalar arasındaki geçişler, incelenen analiz düzeylerindeki bir değişikliği hem de lider-üye etkileşimi teorisinin liderlik modeli olarak neler sunması gerektiği konusunda bir evrimi de kapsamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:225).

Şekil 2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin Gelişim Aşamaları



Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995:226

Graen ve Uhl-Bien (1995:225-234), teorinin gelişim sürecini şu şekilde açıklamışlardır:

İlk aşamada, Dikey İkili Bağlantı modeli ile yapılan araştırmalar, liderlerin ortalama liderlik tarzı kullanmadığını aksine astlarıyla farklılaşmış ilişkiler geliştirdiğini kanıtlamaktadır. Modelle ilgili yapılan çalışmaların esas fikrini, liderlerin astlarıyla geliştirdiği farklılaşmış ilişkilerin oluşmasında yöneticilerin, çalışma biriminin işleyişini kolaylaştırmak için güvenilir asistan kadroları oluşturmasını gerektiren kaynak kısıtlılığı oluşturmaktadır. Çünkü bu ilişkiler liderin halihazırda kısıtlı zaman ve sosyal kaynaklarından ek yatırımlar yapmasını gerektirmektedir. Ancak bu noktada liderin kârlı bir şekilde kaç tane yüksek kaliteli ilişki geliştirebileceği ve bunları sürdürebileceği tartışma konusu oluşturmaktadır. Bundan dolayı beklentiler, yönetim birimlerinin sadece birkaç tane yüksek kaliteli ilişki geliştirebileceği bunların dışında kalanlarla da resmi rol gereksinimlerinin getirdiği zorunlu uyum gerektiren düşük kalitede ilişkiler geliştirebileceği yönünde olmaktadır. Bu nedenle bu aşamada odak noktası öncelikle lider davranışı üzerine kurulmaktadır. Bununla beraber, astların liderleri hakkındaki düşüncelerinin önem kazanmasıyla birlikte lider-üye ikilisi analiz için uygun birimler haline gelmiş ve teori ilişki alanı içinde gelişmeye başlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:225-227).

İkinci aşamada, aynı birimler içerisindeki farklı ilişkilerin doğruluğu kanıtlanmış ve bu ilişkilerin örgütler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Teorinin adlandırılması da bu aşamada Lider-Üye Etkileşimi olarak değişmiştir. Araştırmacıları daha iyi anlamak için bu aşamada yapılan çalışmalar; lider-üye etkileşim ilişkisinin özelliklerini değerlendiren çalışmalar ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmak üzere iki başlık altında sınıflanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:227).

Bu aşamadaki önemli bulgularla, farklılaşmış ilişkilerin varlığının yanı sıra bu ilişkiyi ve bu ilişkilerin nasıl geliştiğine dair daha fazla doğrulama sağlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ayrıca, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile birçok değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu modelin, Dikey İkili Bağlantı modelinden farklı olarak, bir çalışma birimindeki farklılaşmış ilişkilerin tanımlanmasının ötesinde, bu ilişkilerin nasıl geliştiği ve bu ilişkilerin örgütsel işleyiş (ilişki alanı, ilişki seviyesi) için ne gibi sonuçlar doğurduğunu açıklamaktadır. Bu

aşamadaki bulgular neticesinde, lider ve üyelerin yüksek kaliteli sosyal etkileşim ilişkileri geliştirmeleri ve bunu sürdürmeleri bir sonraki aşama olan etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:229).

Üçüncü aşamada, örgütlerde yüksek kaliteli ilişkiler oluşturmanın öneminin farkına varılması ve uygulamada bunu gerçekleştirmek için ikili ortaklıkların kurulmasına ilişkin süreci tanımlamak amacıyla Liderlik Oluşturma Modeli geliştirilmiştir. Bu model, etkili liderlik ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla daha etkili bir liderlik süreci oluşturulmasına odaklanmayı içermektedir. Bu yaklaşım, liderlerin üyeler arasında nasıl ayırım gözeceğine değil, liderlerin her bir üyeyle ortaklık geliştirmek için birebir temelde nasıl çalışacağını ifade etmektedir. Vurgudaki bu değişime, lider ve üyeler hakkında var olan geleneksel düşüncenin ötesine geçmiş ve teoride liderliği, iki üyeli ortakların birliği olarak incelemeye almıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:229).

Dördüncü ve son aşamada, sistem düzeyinde analiz bakış açısıyla iki taraflı ilişkilerin etkili bir şekilde nasıl daha büyük grup ve örgüt düzeylerine doğru ilerletilebileceği ifade edilmektedir. Örgütün görev yapısı üzerindeki liderlik yapısı haritalandırarak bu gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, liderlik yapısının bazı bölümlerindeki ilişkinin kalitesi örgütün diğer bölümlerindeki ilişki gelişimini ve etkililiğini büyük bir olasılıkla etkilemektedir. Bu nedenle bu aşama, görev performansı için ilişkilerin önemini, farklılaşmış ilişkilerin birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkilerini göz önüne almayı ve liderlik yapısı içerisinde ilişki kalitesinin incelenmesini kapsamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:233-234).

Lider-Üye Etkileşimi kavramının tarihsel süreçte nasıl bir gelişme gösterdiğinden bahsettikten sonra araştırmanın bundan sonraki kısmında lider-üye etkileşiminin nasıl oluştuğu ve teorik olarak nasıl geliştiği incelenmiştir.

2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TEORİK TEMELLERİ

Lider-üye etkileşim teorisi birçok teoriden beslenerek gelişmiştir. Literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşimi teorisinin teorik dayanağı olarak "rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı" kavramlarının ele alındığı görülmüştür. Bu teoriler aşağıda geniş bir şekilde incelenmiştir.

2.3.1. Rol Teorisi

Graen 1976 yılındaki bir makalesinde, "*örgüt üyeleri; görevlerini, üstlendikleri roller aracılığı ile yerine getirirler*" ifadesini kullanmasıyla aslında Lider-Üye Etkileşimi teorisinin teorik temelleri atılmıştır. Lider-Üye Etkileşimi teorisinin teorik dayanağı "geliştirilmiş" veya "müzakere edilmiş" rol kavramıdır. Rol yapma sürecinde ortaya çıkan lider ve üye arasındaki ilişkinin doğası, lider-üye etkileşimi teorisinin en önemli noktasını oluşturmaktadır. O yüzden, örgüt içindeki rollerin doğasını ve bu rollerin tanımlandığı ve geliştirildiği süreçleri incelemenin son derece gerekli ve yararlı olacağı öngörülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986:618-621). Graen, rollerin nasıl geliştiği konusuna odaklanmış ve rollerin sadece yazılı iş tanımları veya diğer resmî belgelere göre belirlenmediğini ifade etmiştir. Graen, üyelerin rollerinin daha ziyade "rol oluşturma işlemi" denilen resmi olmayan bir süreç sonucunda geliştiğini belirtmiştir (Graen, vd, 1977:492). Bu süreç üç aşamadan oluşmaktadır (Graen ve Scandura, 1987:179; Graen ve Uhl-Bien, 1991:32);

- *Rol üstlenme*
- *Rol oluşturma*
- *Rolün rutinleşmesi* şeklindedir.

Rol üstlenme; bu aşama liderin ve üyenin birbirlerinin motivasyonlarını ve yeteneklerini değerlendirdikleri ilk test süreci olmuştur. Burada lider, sunması gereken kaynakları belirlemek için yinelenen test silsilesi aracılığıyla üyenin konuyla ilgili yeteneklerini ve motivasyonlarını keşfetmeye çalışmaktadır. Lider, farklı görevler vererek üyenin performans ve sınırlarını tahmin etmeye çalışmaktadır. Aynı şekilde üye de ek görevleri kabul etmek suretiyle mevcut işi büyütmek arzusuyla, liderden almayı beklediği kariyer yatırımı ve iş özerkliği miktarını belirlemeye çalışmaktadır. Bu "test" faaliyetlerine katılarak, kısa bir zaman diliminde lider ve üye birbirleri hakkında çok şey öğrenebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991:32). Bu aşamada, lider bir davranışta bulunmakta ve üye de buna karşılık vermektedir; lider aktif bir problem çözücü ve üye de pasif bir yanıtlayıcı olarak kabul edilmektedir. Bu aşama, üyeyi yazılı, örgütsel rol ve yapısal görev prosedürleri içinde sosyalleştirmenin etkin bir yolu olarak oldukça işlevsel görülmektedir. Bu esnada lider, üyenin neler yapabildiğini ve gelecekte de neler yapabileceğini öğrenmektedir. Bu aşamada lider, yapısal olmayan görevler için üyenin potansiyeline ilişkin önemli bilgileri toplamaktadır. Bu noktaya kadar, lider ve üye

arasındaki etkileşim ekonomik değiş-tokuşa dayanmakta yani üyeye sözleşmede geçtiği üzere gösterdiği hizmetlerin karşılığında maaş ödemesi yapılmaktadır (Graen ve Scandura, 1987:181).

Rol üstlenme aşamasında yapılan değerlendirme testlerinin sonuçlarına dayanarak, lider ve üyeler, eğer test sürecinin sonuçları olumsuzsa nispeten düşük ilişki aşamasında kalabilir veya aşama iki taraf için de başarılı bir şekilde tamamlandıysa bir sonraki aşama olan rol oluşturma aşamasına geçebilmektedirler (Graen ve Uhl-Bien, 1991:32).

Rol oluşturma; bu aşama değerli kaynakların karşılıklı değişimi üzerine inşa edilmektedir. Taraflardan her biri karşı tarafa, karşı tarafın değerli gördüğü bir şeyi sunmakta ve her iki taraf da bu değişimi mantık çerçevesinde adil ve dürüst bir şekilde gerçekleştirmektedir. Ayrıca, değişimi düzenleyen kuralların, davranışların etkin bir şekilde birleşmesiyle sonuçlanacak şekilde uyumlu olması gerekmektedir (Graen ve Scandura, 1987:182). Yeterli sosyal değişim olmazsa, süreç durdurulmakta veya asla başlatılmamaktadır; çünkü işbirliğinin kabulü üyeler için çok riskli bir hale gelmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1991:32). Bu aşamada lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi meydana gelen değişimlerle hemen hemen belirlenmektedir. Eğer süreç başarılı bir şekilde gerçekleşirse bu etkileşim bir üst aşamaya -rolün rutinleşmesi- taşınacaktır.

Rolün rutinleşmesi; rol oluşturma aşamasında ilişkinin özellikleri tanımlandıktan sonra, rolün rutinleşmesi aşamasında lider ve üyenin davranışları birbirine kenetlenmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991:32). Birlikteliğin temel olarak tamamlanmasına ve kalitenin belirli bir şekle girmesine rağmen etkin işleyiş için tarafların birbirini anlamasının rutinleşmesi gerekmektedir (Graen ve Scandura, 1987:184). Bu aşamada lider ve üye, rol oluşturma aşamasında görüşülen değişim anlaşmasını düzenleyerek etkili bir şekilde işbirliği yapmayı öğrenmektedir. Beraber çalıştıkları için işbirliği ilişkisinde değişiklik yapabilmektedirler. Etkili olarak değerlendirilen koordine davranışlar güçlendirme eğilimi göstermekte, etkisiz olarak görülenler zayıflama eğiliminde seyretmektedir. Bu aşamada, etkili ikili ilişkiler tanışıklıktan takım oyuncusuna doğru olgunlaşma göstermektedir. Karşılıklı güven, saygı, sadakat ve anlayış gelişmektedir. İlişki, kişisel çıkarlar için gerçekleşen basit bir etkileşimden, birbirlerinin kariyer gelişimini destekleme ve üst düzey hedeflere ulaşma

gibi bir bağılığa dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle, tarafların kişisel çıkarlarından daha büyük bir şey ekibin itici gücü olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991:32). Rol rutinleşmesinden sonra, iş tanımları ve şartları gibi karşılıklı beklentiler resmî belgelerin içine yerleşmekte ve ilişki kurumsal bir hal almaktadır (Graen ve Scandura, 1987:185). Bu aşamada, lider ve üyenin sergilemiş olduğu davranış kalıpları artık rutinleşmiştir. Lider ve üye birbirlerini iyice tanımaktadır. Lider, üyenin performansını bilebilir hale gelmiştir. Tecrübelerine dayanarak güvendiği üyelerle daha yüksek kalitede etkileşimler geliştirebilmektedir.

2.3.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşim teorisi tıpkı rol teorisi gibi lider-üye etkileşimi teorisinin oluşmasına önemli katkı sağlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:44). Rol teorisi, lider ve üyelerin rollerine odaklanmaktaydı; sosyal etkileşim teorisi ise bu ikili arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Sosyal etkileşim teorisi, lider ve üyeler arasındaki güç ve nüfuzun, bu lider ve üyelerin değerli kaynakları elde edebilecekleri alternatif etkileşim ortaklarına nasıl bağlı olduğunu açıklamaktadır (Kang ve Stewart, 2007:535). Sosyal etkileşim teorisi Blau (1964) tarafından, "sosyal değişimler belirtilmemiş yükümlülükleri gerektirir; bir kimse başka bir kimseden iyilik gördüğünde ne zaman ve ne şekilde olacağı belirsiz olsa da gelecekte bu iyiliğin geri döneceği beklentisi içinde olur" şeklinde tanımlanmaktadır (Wayne, vd, 1997:82). Teori, insan davranışının ekonomik bir modeline dayanmaktadır. Burada, insanlar arasındaki etkileşimsel süreçler, ödülleri en üst düzeye çıkarma ve kayıpları en aza indirme isteği ile harekete geçilmektedir. Teorinin ana mantığında, giderden daha fazla gelir (ödül) sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi arttıracığı düşüncesi bulunmaktadır. Ayrıca, bu sosyal etkileşim hem maddi kazançları hem de statü, bağılılık ve kabul görme gibi psikolojik ödülleri de içermektedir. Örneğin, iş yerinde lider üyeye destek ve parasal ödül sağlarken, üye de lidere bağılılık ve uzmanlık ile karşılık vermektedir (Deluga, 1994:315).

Sosyal etkileşim sürecindeki liderler ve üyeleri arasındaki etkileşim farklı boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; bir lider-üye etkileşim ilişkisi tarafların projeleri bitirmek için ek çalışma yapmaya istekli olmalarına, bir diğeri ise iki tarafın da iş arkadaşlarıyla eğlenceli vakit geçirmesine dayanıyor olabilir. Bu iki lider-üye etkileşimi ilişkisi de yüksek kalitedir, ancak etkileşimleri (hem de bu etkileşimlerin öncül

ve ardılları) çok farklı olabilmektedir (Greguras ve Ford, 2006:435). Sosyal etkileşim teorisi genellikle yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin pozitif etkilerini açıklamak için kullanılmaktadır (Rockstuhl, vd, 2012:1097).

2.3.3. Eşitlik Teorisi

Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişiminde eşitlik teorisinden yararlanıldığı görülmektedir. 1963 yılında Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bir örgütteki işgörenlerin kendi sağladıkları girdileri ve işverenin sağladığı çıktıları ile diğerlerinin girdi ve çıktılarını kıyaslayarak örgütte herkes için adil bir tutumun olup olmadığının değerlendirmesini kapsamaktadır. Girdiler, işgörenler tarafından işe kazandırılan bireysel özellikleri ifade etmektedir. Bunlar; çaba, iş performansı, kıdem, sorumluluk miktarı, çalışma koşulları, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri gibi davranışları içermektedir. Çıktılar ise maaş, terfi, statü ve olanaklardan yararlanma gibi işçi-işveren değişiminden kaynaklanan bireysel yönleri ifade etmektedir (Konopaske ve Werner, 2002:407). Eşitlik teorisini kavramanın merkezinde algılanan adillik bulunmaktadır (Deluga, 1994:315). Adams'a göre hak edilenden az ödenmesi öfkeyi fazla ödenmesi ise suçluluğu doğurmaktadır. Bu şu şekilde de yorumlanabilir; eğer bir çalışan, hak ettiğinden veya aynı işi yapan diğer çalışanlardan az maaş aldığını düşünüyorsa işletmeye ve hatta çalışma arkadaşlarına karşı düşmanca tavırlar içinde olacaktır. Bu noktada eşitlik teorisini sadece maaş veya ödemeler olarak da düşünmemek gerekir. Çalışanın almış olduğu itibar, makam, sosyal haklar, tanınırlık veya sadece övgü bile eşitlik teorisine göre değerlendirilebilir (Şeker, 2014:17). Eşitlik teorisinin en önemli yapısal bileşenlerini girdiler ve çıktılar oluşturmaktadır. Teori, kişilerin girdileriyle elde ettikleri çıktılar arasındaki oranını diğerlerinin oranlarıyla kıyaslamasıyla eşit olduğunu algılaması halinde insanların tatmin olacağını ifade etmektedir. Bu kıyaslamayla beraber eşitsizlik algılanması kişilerin mutsuz olmasına yol açmakta ve sonucunda kişileri bu olumsuzluğun giderilmesi yönünde motive olmasına (iş azaltmasına) neden olmaktadır (Lee, 2000:21).

Özetle, kişilerin kendi gösterdikleri gayreti ve bu gayret neticesinde aldıkları sonuçları başkaları ile kıyasladığında bir fark hissetmemesi, eşit muamele görmek istemesi eşitlik teorisinin özünü oluşturmaktadır.

2.3.4. Adalet Yaklaşımı

Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişiminde yer alan bir diğer unsur adalet yaklaşımıdır. Adalet yaklaşımı, üyelerin lider ile ilgili adalet algısı oluşturmada, liderin adaleti sağlama yönünde çabalaması ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinde lider-üye etkileşimine önemli katkı sağlamaktadır (Kaşlı, 2009:36).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar eşitlik teorisi ile başlamıştır. Eşitlik teorisinde, kişiler kendi çalışmalarıyla elde ettiği kazanımları diğerleri ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama neticesinde iş, işletme ve yönetici ile ilgili tutum geliştirilmektedir. Burada, kişinin örgütündeki adaletle ilgili algılaması bulunmaktadır. Genel bir şekilde tanımlamak gerekirse örgütsel adalet, kişinin örgütündeki uygulamalarıyla ilgili adalet algılamalarını içermektedir. Kişiler kendileri ile başkalarını karşılaştırdığında bazı beklentiler içine girmektedirler. Eşit işe eşit ücret ödenmesini, kuralların herkese eşit uygulanmasını, izinlerde eşit haklara sahip olunmasını ve sosyal imkanlardan eşit şekilde yararlanılmasını beklemektedirler. Ancak adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Adalet algılamasının odağında, örgütteki kurallar ve bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78). Literatürde örgütsel adalet, *dağıtım*, *işlem* ve *etkileşim* olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır.

Dağıtım Adaleti: Oransal payları belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre belirli standartlarda tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılması şeklinde ifade edilmiştir (Cohen, 1987:20-21). Çalışanlar elde ettikleri (gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi) sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilmektedirler. Çalışanlar bu bağlamda kendi elde ettikleri sonuçları başkalarının elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırma yapmakta ve bunun sonucunda haksızlığa uğradığını düşünebilmektedirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkilemekte ve davranışlarını da tutumları yönünde değiştirebilmektedir. Dağıtım adaleti; kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesi olarak ifade edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:78).

İşlem Adaleti: İşlem adaleti ise, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştiği ile ilgilidir. Kararların alınmasında ve elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan biçimsel işlemler, süreç ve yöntemlere ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir. Herhangi bir prosedür uygulanırken oluşan ilişkinin adil ve geçerli olup olmadığı çift taraflı iletişim,

uzlaşma, tarafsızlık, samimiyet ve nezaket gibi tutum ve duygulara bağlı olduğunu öne sürmektedir (İyigün, 2012:58). Örneğin; eğer çalışanlar, örgütte performans değerlemesi ve buna bağlı olarak ödüllendirme sonucunda ileride ücrette bir artış gerçekleştirileceğini biliyorsa düşük ücret artışlarını da kabul edebilirler.

Etkileşim Adaleti: Yöneticilerin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları şeklinde tanımlanmaktadır (İçerli, 2010:86). Bu adalet türü, dağıtım kaynağı (yönetici) ile dağıtım kararlarından etkilenenler (çalışanlar) arasındaki iletişimdeki adalet algılamasını ifade etmektedir. Örgütlerde çalışan bireyler, yöneticilerinin kendileriyle olan iletişimlerinde diğerleriyle aynı şekilde muamele görmek ve bu iletişimin de adaletli olmasını istemektedirler. Bazı kişilere saygılı bazılarına ise saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar haliyle adil olarak algılanmamaktadırlar. Bu durum çalışanların, yöneticilerine karşı tepkide bulunmasına sebebiyet vermektedir (Özdevecioğlu, 2003:79). Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinde doğruluk, dürüstlük, saygı ve kurallara uygunluk olmak üzere 4 kriter belirlemiştir (Çolak ve Erdost, 2004:60).

2.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşimi teorisinin boyutları hakkında farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır. Bazı araştırmacılar teorisinin tek boyutlu olduğunu bazıları ise çok boyutlu olduğunu ifade etmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986:624).

Yapılan ilk araştırmalarda Graen ve arkadaşları (1976), lider ile üye arasındaki etkileşim ilişkisinin sadece işle ilgili unsurlarla sınırlı olduğunu, bu sebeple de lider-üye etkileşimi teorisinin lider ve üyelerin çalışma davranışlarına dayanan tek boyutlu bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler (Liden ve Maslyn, 1998:44). Geleneksel anlamda lider-üye etkileşimi teorisi, ortaya çıktığı ilk zamanlarda "*lider ile üye arasındaki etkileşimin genel kalitesini ölçen bir yapı*" olarak ele alınmaktaydı. Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşimi teorisinin, geleneksel anlamda sadece lider ve üye arasındaki tek boyutlu bir ilişki olarak değerlendirilmesine karşı çıkmış ve hatta buna yönelik teorik veya ampirik bir gerekçenin olmadığını ifade etmiştir. Aksine, lider-üye etkileşimi teorisi rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet teorisi gibi temellere dayandığından çok boyutlu bir bakış açısıyla yaklaşmanın daha uygun olacağını belirtmiştir (Greguras ve Ford, 2006:434). Dienesch ve Liden (1986) teorisinin çok boyutlu

olduğunu ilk defa gündeme getiren araştırmacılar olarak yer almaktadır. Bunun nedeni olarak, lider-üye etkileşimi teorisinin temel dayanaklarının çok boyutlu olması gösterilebilir. Önceki bölümlerde de incelendiği üzere lider ve üyenin farklı roller benimsemesi, aralarında farklı derecelerde etkileşim gerçekleşmesi ve sürecin odak noktasında insan faktörünün yer almasıyla pek çok etmenin (kişilik, demografik, örgütsel vs.) etkili olması nedeniyle lider-üye etkileşim teorisin çok boyutluluğu da beraberinde getirmesi kaçınılmaz olmuştur. Lider-üye etkileşimi teorisini çok boyutlu olarak incelemek her ne kadar kolaylık sağlasa da "*katkı, etki, bağlılık ve mesleki/profesyonel saygı*" gibi kavramların sınırları çok geniş ve belirsiz olduğundan lider ve üye arasındaki etkileşimi anlamada yetersiz kalabilmektedir (Yu ve Liang, 2004:253).

Teorisyenler arasındaki fikir ayrılıkları sonucunda Dienesch ve Liden (1986:624-625), yaptıkları araştırmalar neticesinde lider-üye etkileşimi ilişkilerini "*katkı, etki ve bağlılık*" olmak üzere 3 boyutta ele almıştır. Bu araştırmadan sonra Liden, Maslyn ile yaptıkları bir çalışmada "*mesleki/profesyonel saygı*" adı altında bir boyutun daha olması gerektiği kanaatine varmışlardır (Liden ve Maslyn, 1998:50). Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.4.1. Katkı Boyutu

Katkı, "lider ve üyenin karşılıklı (açık veya örtük) amaçları doğrultusunda her bir üyenin ortaya koyduğu işle ilgili faaliyetlerinin miktarı, yönü ve kalitesinin taraflarca algısı" şeklinde tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:624). İşle ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesinde, üyenin, iş tanımı veya iş sözleşmesinde yer almayan işleri yapması ve sorumluluk üstlenme derecesi ile; benzer şekilde, liderin böyle faaliyetler için sağladığı kaynak ve imkanların derecesi önem teşkil etmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Belirlenmiş işin dışında da çalışılması, fazladan çaba gösterilmesi, birbirleri için çok ve sıkı çalışılması ve lider ve üyenin amaçlarını gerçekleştirmede birbirlerine yardımda bulunması katkının temel unsurları arasında yer almaktadır (Göksel ve Aydın, 2012:250).

Lider, gruba yeni katılan üyenin verilen görevler karşısındaki performansını değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Performansı ile lideri etkileyen ve liderin gözüne giren üye, liderin istediği doğrultuda performans göstermeyen üyelere kıyasla, liderle daha yüksek kalitede etkileşim geliştirmektedir. Yüksek kalite ile ifade edilmek istenen lider

ve üye arasındaki değerli kaynakların daha fazla etkileşimde bulunmasıdır. Liderler tarafından seçilen bazı üyelere sağlanan değerli kaynaklar arasında fiziksel kaynakların (bütçe desteği, malzemeler ve ekipman) yanı sıra bilgi ve ilgi çekici görev atamaları da bulunmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:45). Yüksek kalitede ilişki kuran üyeler, önceden tanımlanmış iş sözleşmelerinin dışında daha geniş görev ve sorumlulukta bulunmakta ve örgüt faaliyetlerinde aktif rol almaktadırlar. Bu durum lider-üye etkileşimi açısından oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca, bir üye, iş sözleşmesinde belirtilen seviyelerin üstünde katkıda bulunursa ve lider de böyle bir katkının gerçekleşmesi için üyenin ihtiyaç duyduğu kaynakları, bilgileri ve desteği sağlarsa, her iki tarafın da bu etkileşimden daha çabuk ve somut sonuçlar alabilmesi beklenebilir (Davis ve Gardner, 2004:459).

2.4.2. Etki Boyutu

Etki boyutu, literatürde lider ile üyenin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemesini ifade ettiği için bazı araştırmalarda "sevgi" ya da "duygusal etkileşim" olarak da yer almaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:38). Etki boyutu, lider-üye etkileşimi içindeki taraflar arasındaki ilişkinin, birbirlerine esas itibarıyla iş veya mesleki değerlerden ziyade öncelikle kişiler arası sevgiye dayalı olduğunu ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986:625). Bu şekilde ifade edilen bir sevgi, kişisel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan bir ilişkinin (örneğin bir dostluk) gelişimi ve/veya oluşumunda kendini gösterebilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Etki boyutunun odağında, tarafların birbirlerini birer insan olarak sevmesi, iyi arkadaş olarak görmesi ve beraber çalışmaktan zevk alması bulunmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012:250). Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenin, lider-üye etkileşimi ilişkisinin ilerlemesi ve devam ettirilmesinde farklı derecelerde etkisi bulunmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere sadece iş veya mesleki değerler üzerine kurulan bir lider-üye etkileşiminde etki boyutu hiç önem teşkil etmeyecek ya da çok az önem teşkil edecektir. Öte yandan etki boyutu, tam tersi durumda yani kişiler arası sevgiye dayalı ilişkilerin ön plana çıktığı durumlarda etkileşimin kalitesini tek başına belirleyecek güçte olabilmektedir. Örneğin; lider ve üye sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için çoğu kez beraber çalışmaktadır. Aslında dostluklar da genellikle bu şekilde gelişip sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:46).

Lider-üye etkileşimi ilişkisinde etki boyutu diğer boyutlara kıyasla taraflar arasındaki etkileşimlerin sayısını ve tarzını daha çok etkilemekte ve bunun sonucunda da

işyerinde daha sıcak ve samimi bir atmosfer oluşmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:625). Çünkü, çalışanlar her ne kadar aktif, sadık veya profesyonel olursa olsun sevmediği kişilerle kimse çalışmak istememektedir.

2.4.3. Bağlılık Boyutu

Artan rekabet koşullarında nitelikli çalışanları işletmede tutmanın tek yolunun para olmadığı bilinmektedir. Çoğu zaman bazı nitelikli çalışanların işletmeden ayrılıp daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı tercih ettiği görülmektedir. İşletmenin veya yöneticilerinin çalışanları örgüte bağlayamaması bu durumunun arkasında yatan en önemli etmenlerden birini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:115).

Bağlılık, lider ve üyenin birbirine karşı ne kadar bağlı ne kadar sadık olduğunun ölçüsünü ifade etmektedir. Bağlılık boyutu hem liderin hem de üyenin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini ne ölçüde alenen desteklediği şeklinde tanımlanabilir. Lider-üye etkileşiminde ilişkinin sağlanması ve sürdürülmesinde bağlılık boyutu önemli rol oynamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:46). Bağlılık ilk olarak lider ile üyenin yakın çevredeki dış güçlere karşı birbirlerini koruma derecesini ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986:625). Bu boyut, genellikle bireyin her durumda tutarlı bir sadakat göstermesini içermektedir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Bağlılık kavramının odağında, birbirlerinin kararlarına ve davranışlarına sorgusuz sualsiz sahip çıkmak, birbirlerine karşı saygı duymak ve diğer çalışanlara karşı birbirlerini savunmak yer almaktadır (Göksel ve Aydın, 2012:250).

Bağlılık, liderin üyeye hangi türde görevler vereceğinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Liderler tek başına karar vermeyi veya sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı, sadık üyelere vermeyi tercih etmektedirler (Liden ve Maslyn, 1998:46). Çünkü liderlerin, üyelere verdiği işleri her zaman takip edecek durumu veya zamanı olmayabilir, bunun için seçici davranmaktadırlar. Bağlılık boyutunun, örgütün varlığı sona erse dahi yenisinin oluşturulmasında diğer boyutlara göre farklı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak bağlılık diğer boyutlara kıyasla daha zor ve uzun bir süreç sonunda kazanılmaktadır.

2.4.4. Mesleki/Profesyonel Saygı Boyutu

Lider-üye etkileşiminin daha iyi açıklanmasını sağlamak amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından modele bir boyut daha eklenmiştir. Profesyonel saygı olarak ifade edilen bu boyut, ikili ilişkideki her bir tarafın örgütün içinde veya dışında, kendi işinde sivrilerek oluşturduğu itibar seviyesiyle ilgili algılar olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bu algılar, kişinin geçmiş deneyimlerine, örgüt içindeki ve dışındakilerin o kişi hakkında yapılan yorumlarına ve alınan ödül veya kişi tarafından elde edilen diğer tanınma araçlarına dayanabilmektedir. Bu nedenle lider ve üyenin mesleki saygı algısı şart olmamakla beraber birbirleriyle çalışmaya başlamadan önce hatta tanışmadan önce bile oluşabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Profesyonel saygı boyutu üyelerin, liderlerinin işini mükemmel olarak yaptığını düşünerek onun iş bilgisine, yeteneğine ve kendisine hayranlık duymasını içermektedir (Göksel ve Aydın, 2012:250).

Lider ile olan ilişkilerde mesleki saygı kritik bir önem taşımaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:49). Örgütteki üyeler, liderlerinin alanında bir profesyonel olarak saygı duyulduğuna ne kadar inanırsa, üyelerin işgücüne daha fazla katkıda bulunması ve yüksek performans göstermeleri beklenebilir (Liden ve Maslyn, 1998:62).

Özetle, mesleki saygı boyutu, karşılıklı etkileşim içinde bulunan lider ve üyelerin, iş konusundaki yetkinlikleri, bilgileri ve yeteneklerine gösterdikleri karşılıklı saygı, hayranlık ve takdirle ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Dolayısıyla liderin, mesleki bilgisine güvendiği, yeteneklerini takdir ettiği üyeleri tecrübelerinden yararlanmak için yakın gruba dahil etmek istemesi beklenmektedir.

2.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİNE ETKİ EDEN UNSURLAR

Yapılan araştırmalar lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin çok karmaşık olduğunu ve birçok faktöre bağlı olduğunu göstermektedir. Üyenin performansı ve lider-üye arasındaki uyum bu faktörler arasında en önemlilerini oluşturmaktadır. Çünkü üye, ne kadar yetenekli, güvenilir ve başarılıysa ve ne kadar lider ile tutum ve değerleri örtüşüyorsa ilişkinin de o kadar yüksek kaliteli olması beklenmektedir (Varma, vd, 2005:86). Dienesch ve Liden (1986:626) lider ve üyenin etkileşiminin kalitesine etki eden faktörlerin tarafların kendine özgü fiziksel özellikleri, tutumları, dış görünüşleri, yetenekleri, kişilikleri, tecrübeleri, yaşları ve geçmiş yaşantıları olduğunu ifade etmektedirler. Sparrowe ve Liden (1997:539-543) ise etkileşimin kalitesine etki eden

faktörleri üyenin yeteneği ve performansı, lider-üye arasındaki benzerlik, liderlerin üyeleriyle ilgili beklentileri olarak ifade etmektedirler. Ayrıca bu faktörlerin yanında liderin otoritesi altındaki üye sayısı, örgütün büyüklüğü, coğrafik dağılım ve karşılıklı görev bağlılığının da etkileşimin kalitesini etkileyebileceğini belirtmektedirler. En başta da belirtildiği gibi lider-üye etkileşiminin kalitesine birçok faktör etki etmektedir. Jones (2009) daha önce yapılan araştırmalardan da yararlanarak birçok faktör tespit etmiştir. Bunlar; üyenin sadakati, lider-üye arasındaki güven, saygı ve yükümlülükler, iletişim sıklığı, iletişim tarzı, destekleyici iletişim ve yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik değişkenler olarak ifade edilmektedir (Jones, 2009:4).

Kang ve Stewart (2007:532-533) ise etkileşimin kalitesine etki eden faktörlerin, genellikle lider ve üyenin etkileşimden önceki özelliklerine veya etkileşim sırasında oluşan davranışlarına bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu faktörleri lider, üye ve kişilerarası olmak üzere üç kategoride incelemişlerdir. Daha sonra bu sınıflandırmaya ek olarak Dulebohn ve arkadaşları (2012:1718) bağlamsal değişkenleri de ekleyerek lider-üye etkileşiminin kalitesine etki eden faktörleri dört kategoride incelemişlerdir. Araştırmacıların ifade ettiği bu sınıflamalar Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesine Etki Eden Faktörler

| LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KALİTESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|--|
| Üyenin Özellikleri | Liderin Özellikleri | Kişilerarası İlişki | Bağlamsal Değişkenler |
| <i>Uyum</i> | <i>Ast hakkındaki</i> | <i>Algılanan benzerlik</i> | <i>Kullanılan lider-üye etkileşim ölçeği</i> <i>İş ortamı</i> <i>Katılımcının konumu</i> <i>Kültürel boyutlar</i> |
| <i>Geçimlilik</i> | <i>beklentiler</i> | <i>Duygusal</i> | |
| <i>Vicdanlılık</i> | <i>Koşullu ödül</i> | <i>etkileşim/Beğeni</i> | |
| <i>Dışadönüklük</i> | <i>davranışı</i> | <i>Yağcılık (liderin</i> | |
| <i>Nevrotiklik</i> | <i>Dönüşümcü liderlik</i> | <i>bildirdiği)</i> | |
| <i>Açıklık</i> | <i>özellikleri</i> | <i>Yağcılık (astın</i> | |
| <i>Pozitif duygulanım</i> | <i>Dışadönüklük</i> | <i>bildirdiği)</i> | |
| <i>Negatif duygulanım</i> | <i>Geçimlilik</i> | <i>Kendi reklamını yapma</i> | |
| <i>Kontrol odağı</i> | <i>Güvenilirlik</i> | <i>Kararlılık</i> | |
| <i>Performans</i> | <i>Sahip olduğu güç</i> | <i>Güven</i> | |
| <i>Çaba</i> | <i>kaynakları</i> | <i>Birbirleri hakkındaki</i> | |
| <i>İzlenim yönetimi</i> | <i>İlişki yönetimindeki</i> | <i>beklentiler</i> | |
| <i>davranışları</i> | <i>başarısı</i> | <i>Etkileşimsel adalet</i> | |

Kaynak: Kang ve Stewart, 2007:533 Dulebohn, vd, 2012:1717

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SAĞLIK

3.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt, Latince'de müzik aleti anlamına gelen "organon" sözcüğünden türetilmiştir. Önceleri, doğal bilimlerde organ (insan vücudundaki organlar gibi) anlamında kullanılmış, fakat daha sonraları da işletme yönetimi ve ekonomide yaygın şekilde kullanılır hale gelmiştir (Şimşek ve Çelik, 2015:122). Örgüt adı verilen sosyal birim çok çeşitli açılardan incelenmekte ve yönetim üzerinde en fazla durulan alanı oluşturmaktadır. Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirdiği organik bir sistem olarak ifade edilmektedir (Hasanoğlu, 2002:44). Başka bir tanıma göre örgüt, bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan kurumlar içinde yer alan bir kuruluşu, bir "sosyal canlı"yı ifade etmektedir (Koçel, 2015:94). Belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve ancak insanların bir grup olarak birlikte çalışması ile gerçekleştirilebilecek olması örgütün varlık nedenini oluşturmaktadır (Koçel, 2015:95). En genel ifade ile örgüt, *"tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelmesiyle oluşturdukları, belirli bir ortak amaca sahip ve bu amacı gerçekleştirmek üzere maddi, manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri bütün kaynaklarını belirli bir düzene göre paylaştıkları (eşgüdümledikleri); dinamik ve açık bir sosyal birim olarak"* tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, 2001:267).

Örgütlerin insan hayatında önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgüt ve toplum, çağlar boyu insanlık tarihinin, birbirine çok sıkı bağlı iki kavramı olarak görülmektedir. Hiçbir zaman örgütten yoksun bir toplum modeli düşünülmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü örgüt ögesi toplumdaki çıkarıldığı zaman ortaya çıkan durum "kalabalık" olarak betimlenecektir (Aşkun, 1972:4).

3.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI

Yönetim alan yazınında, örgütsel kültür, örgütsel etkililik, örgütsel güven, örgütsel iklim, örgütsel stres, örgütsel bağlılık gibi kavramlar sıklıkla vurgulanmasına rağmen, örgüt sağlığı kavramı gereken ilgiyi görmemiş; bu da onun bilinen ve tanınan bir kavram olmasını engellemiştir. Bununla beraber, örgüt sağlığı kavramının bahsedilen bütün kavramları içerdiği ve daha bütüncül bir bakış açısı sağladığı görülmektedir (Lyden ve Klingele, 2000:3). Örgüt sağlığı kavramı her ne kadar gerekli ilgiyi görmese de

özellikle günümüz iş dünyası için daha da önemli bir hale gelmekte ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007:138).

1950'lerin sonlarında Argyris bireysel düşünme, öğrenme ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi keşfetti. Harvard Business Review'da yayınlanan bu raporda "düşük devamsızlık, yeterli üretim, yüksek sadakat ve yönetim hakkında ve aynı zamanda çalışanlar hakkında olumlu duygular" gibi örgüt sağlığının tipik göstergeleri olan kavramlar görülmektedir (Schuyler, 2004:65). Örgütsel sağlık kavramı, ilk kez 1950'li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmış olmasına rağmen kavramın farklı boyutları ile birlikte açıklanarak geliştirilmesi 1965 yılında Matthew Miles tarafından yapılmıştır (Recepoglu ve Özdemir, 2014:35).

Örgütsel sağlık kavramına geçmeden önce "sağlık" kavramının tanımını yapmakta yarar görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü kavramı şu şekilde tanımlamaktadır: "Sağlık sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam iyilik halidir". Bu tanım sağlıklı olmanın bütün alanlarını açıklarken yakın zamanda buna "sosyal ve ekonomik olarak üretici bir yaşam sürebilme" de eklenmiştir (Kesgin ve Topuzoğlu, 2006:47). Miles (1965:17) sağlığı, "*bir organizmada hastalık, rahatsızlık ve acı çekme durumlarının olmaması*" şeklinde tanımlamaktadır. Kesgin ve Topuzoğlu'na (2006:47) göre ise sağlık, "başarıdır".

Günümüzde örgütler "sağlık" kavramını bir ölçüm aracı olarak değerlendirmektedirler. Örgütlerin kültürel, yapısal, finansal, stratejik ve davranışsal gibi farklı yönlerini betimleme ve analiz etmede "sağlık" kavramını kullanması buna örnek teşkil etmektedir (McHugh, vd, 2003:16). Özellikle örgütsel davranış ile ilgilenenler sağlık kavramını son zamanlarda sıkça kullanmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin performansını belirleyen göstergeleri tanımlamak için sağlık kavramına odaklanıp örgütsel sağlık yaklaşımını ileri sürmektedirler. (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009:175). Bir bedenin sağlıklı olması için tüm uzuvların uyum içinde olması ve mükemmel çalışması gerekmektedir. Benzer şekilde örgütün de sağlıklı olması için tüm alt sistemlerin uyumlu ve düzenli olması gerekmektedir (Aytaç, 2012:41). Örgütsel sağlık, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir (Uras, 2000:1).

Okulların iklimini incelemek için sağlık metaforunun kullanılması ilk olarak Miles (1969) tarafından önerilmiştir (Tsui ve Cheng, 1999:251). Miles (1965:17), sağlıklı bir örgütü "*sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun dönemde sürekli olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüt*" olarak tanımlamıştır. Tanım incelendiğinde örgüt sağlığı kavramının kısa dönemi dikkate almadığı görülmektedir. Buna göre bir örgütün kısa dönemli işleyişinin etkili ya da etkisiz olması bir önem ifade etmemektedir. Çünkü örgütün hayatta kalması, problemlerle yeteri kadar başa çıkabilmesi ve büyümesi süreklilik ifade etmektedir. Bir örgütün etkili olması ancak sürekliliği sağlayamaması büyük bir ihtimalle sağlıksız olduğunu göstermektedir. Örgütün kısa dönemlerdeki problemlerle başa çıkma yeteneklerinin toplamı ise bize sağlıklı örgütü vermektedir (Miles, 1965:17).

Örgüt sağlığı, araştırmacıların konuyu ele alış biçimlerine göre farklı şekillerde incelenmektedir. Eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi çerçevesinde işçi-işveren, bir diğer ifade ile öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmaktadırlar (Tsui ve Cheng, 1999:251). Sağlıkçılar ise; örgüt sağlığı kavramından bireylerin işyerlerindeki fiziki ve ruh sağlığını ön plana çıkartmakta, işyerinin sağlık ve güvenliğine uygunluğunu, fiziki koşulların bireye uygunluğunu irdelemektedirler. Örgütsel davranışla ilgilenenler ise; işçi-işveren arasındaki uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını ifade ettiğini düşünmektedirler (Aytaç, 2012:42).

3.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İNSAN SAĞLIĞI ARASINDAKİ BENZERLİK

Sağlık denildiğinde ilk olarak akla canlıların hastalıklardan uzak olması, gelişmesi ve yaşamını düzenli bir şekilde devam ettirebilmesi gelmektedir. Tasarım açısından bakıldığında örgütler de tıpkı canlılar gibi birer organizmaya benzemektedir. Sağlıklı örgütler de tıpkı canlılar gibi düzenli bir şekilde yaşamını devam ettirmekte, gelişip büyümekte, hastalıklarla başa çıkmakta ve amaçlarını gerçekleştirmektedir (Şişman, 2007:157-158).

Miles (1965:17) ise sağlığı, "*bir organizmada hastalık, rahatsızlık ve acı çekme durumlarının olmaması*" şeklinde tanımlamaktadır. Bazı araştırmacılar ise insan ve örgüt arasındaki benzerliğe odaklanarak örgütleri çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Onlara göre nasıl ki bir insan sağlıklı veya hasta olabilmekte ise örgütler de sağlıklı veya hasta

olabilmektedir (El-Hage, 1980:38; Childers, 1985:4). Genel çerçeve içine alınan sağlık kavramını örgütlere uyarlayan Bruhn (2001), sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şöyle şekillendirmektedir (Bruhn, 2001; akt. Ardıç ve Polatçı, 2007: 140-141):

Vücut; örgütteki yapıyı, düzeni, iletişim sistemini, iş bölümünü ve örgütün gücünü kullanmasını ifade etmektedir.

Akıl; örgütün inançlarını, hedeflerini ve politikalarını ifade etmektedir. Çatışma yönetimi, değişimin gerçekleştirilmesi, çalışanlara karşı davranışlar ve örgütün öğrenmesinin nasıl olacağı gibi akılla karar verilen konuları kapsamaktadır.

Ruh ise örgütün var oluş nedenini yani misyonunu ifade etmektedir. Örgütün canlı kalmasını ve enerjisini ruh sağlamaktadır.

Nasıl ki bir insanın sağlıklı olması vücudun, aklın ve ruhun birlikte uyum içerisinde çalışmasını gerektirmekte ise aynı şekilde örgütlerin de sağlıklı olması yapısının, hedefinin, politikalarının ve misyonunun düzenli olmasını gerektirmektedir. Bunların herhangi birisinde meydana gelen bir eksiklik veya yetersizlik diğerlerini de olumsuz etkileyebilmekte ve baştan sona örgütün tüm faaliyetlerini aksatabilmektedir (Neugebauer, 1990:38).

Örgütsel davranış literatüründe de dikkat çekmeye başlayan örgüt sağlığı kavramının birlikte ifade edildiği bazı kavramlar mevcuttur. İzleyen bölümde bu kavramlara kısaca yer verilmiş örgüt sağlığı ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt sağlığı, örgütte genel bir iyilik ve esenlik halini ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütsel yapı, örgütün fiziksel ve psikolojik (örgüt iklimi, örgüt kültürü) bakımdan genel bir iyilik halini ifade etmektedir (Tutar, 2010:184). Sağlıklı bir örgüt beraberinde öyle bir kültür ve iklim çevresi meydana getirir ki bu sayede hem işgörenlerin sağlığı ve güvenliği artmakta hem de örgütsel etkililik en iyi seviyeye ulaşmaktadır (Lim ve Murphy, 1999:64). Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtması bakımından yöneticilere örgütlerine yönelik bilgi verebilmesi açısından önem taşımaktadır (Aytaç, 2012:45).

Örgüt sağlığı, örgüte getirdiği bütüncül bakış açısıyla, işletme literatüründe yer almaktadır. Örgüt sağlığı, birçok kavramdan etkilenmekte ve örgütle ilgili birçok kavramı da etkilemektedir. Literatür incelendiğinde örgüt sağlığı kavramının en çok örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik kavramlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir.

3.4.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı, farklı alanlardaki araştırmacıların kendi perspektiflerinden tanımlama çabaları sebebiyle üzerinde fikir birliğine varılamamaktadır. "Örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım " ifadesiyle dile getiren Robbins ve Judge (2013:512-513) örgüt kültürünü, "örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler bütünü" şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre "bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıltılar, semboller ve uygulamalar bütünü" olarak ifade edilmektedir (Karcioğlu, 2001:268).

Örgüt sağlığı, örgüt kültürüne kıyasla daha kuşatıcı bir kavramı ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007:142). Sağlıklı örgüt; yapısı, kültürü ve yönetim süreçleri örgütsel etkinliğe katkı sağlayan bir örgüt olarak ifade edilmektedir (McHugh, vd, 2003:16).

Sağlıklı bir örgütün oluşturulması elbette sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Sağlıklı bir örgütün başarısında kültürel değerlerin yeri büyük önem taşımaktadır. Bir örgütün neyi benimsediği veya neye değer verdiğini örgütün kabul ettiği kültürel değerler göstermektedir. Aynı zamanda bu değerler örgütsel bütünlüğün sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Wilson ve Wagner, 1997:105-107).

Örgütün paydaşları, çalışanları ve müşterileri arasındaki ilişkinin dengesini sağlamak örgüt sağlığının amacını oluşturmaktadır. Bu dengenin sağlanması ise ancak örgütte çalışanları birbirine bağlayan ve birleştiren bir kültürle gerçekleşebilir. Doğru işin yapılması sağlıklı bir örgüt kültüründe işin doğal akışı içerisinde gerçekleşmektedir. Bu kültürün oluşturulduğu örgütler temelde farklı rolü olan ve birbirleriyle bağlantısı bulunmayan bir koleksiyondan ziyade örgütleri bir mozaik olarak görmektedirler. Sağlıklı bir örgüt kültüründe liderler kısa vadeli sorunları çözerken işletme değerlerini ve inançlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Ayrıca paydaşların, çalışanların ve

müşterilerin kalıcı sorunlarını çözmek için bütüncül stratejiler geliştirmektedirler (Corbett, 2004:126).

Bell ve arkadaşları (2002:162) örgüt sağlığının ancak açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü ile oluşabileceğini ve örgütün sağlıksız olmasına neden olan faktörlerden birinin de örgüt kültürü olduğunu ifade etmektedir (Dive, 2004:3).

3.4.2. Örgüt İklimi

Örgüt sağlığı ile ilişkili olan bir diğer kavram da örgüt iklimidir. Örgüt iklimi kavramı 1950'li yılların sonlarına doğru işyerleri ile ilgili çalışan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılmıştır (Hoy, vd, 1991:3). Örgüt iklimi kavramı üzerinde de tanım birliği yapılamamakta, pek çok araştırmacı kendi açısından tanımlamaya çalışmaktadır. İklim, başlangıçta örgütsel yaşamın kalitesinin sürdürülmesini ifade etmek için genel bir kavram olarak kullanılmıştır (Hoy, vd, 1991:3). Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimi ifade etmektedir (Karcıoğlu, 2001:270). Kısaca örgütün psikolojik ortamıdır (Deniz ve Çoban, 2016:51). İklim ve sağlık örgütlerin içsel işlevlerini belirlemektedir (Hoy, vd, 1991:130). Örgüt ikliminin göstergeleri birkaç etmene sığamayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsamaktadır. Çünkü örgütün psikolojik çevresi sanıldığından çok daha karmaşıktır (Ertekin, 1978:22).

İklim ve sağlık arasındaki ilişki tek yönlü olmamakta, karşılıklı birbirlerine bağlı ilişkileri kapsamaktadır (Hoy, vd, 1991:130). Örgüt sağlığı kavramı, bir örgütün iklimini ifade etmek için kullanılan bir benzetmedir (Tsui ve Cheng, 1999:251). Çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak, daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler (Ertekin, 1978:22). Sağlıklı örgüt iklimi, iş birliği ve proaktif bakış açısıyla iş süreçlerinin geliştirilmesi için uygun bir ortam meydana getirmektedir (Hoy, vd, 1991:72).

Her örgütün kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratması ve bunu sürdürmesi gerekmektedir (Ertekin, 1978:22). Wilson ve Wagner (1997:105), örgütsel sağlığın oluşturulabilmesi için çalışanların sağlıklı alışkanlıklarını destekleyen

ve onları teşvik eden bir örgüt ortamına yani sağlıklı bir örgütsel iklime ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler.

3.4.3. Örgütsel Etkililik

Örgüt sağlığıyla yakından ilişkili olan ve bazen onun yerine kullanılan kavramlardan bir diğeri örgütsel etkililiktir. Alanyazın incelendiğinde etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramlarının kullanımı ile ilgili bir kaosun olduğu görülmektedir. Birçok araştırmacı etkinlik ve etkililik kavramlarını aynı anlamda kullanmaktadır. Bazıları ise bu kavramların farklı anlama geldiğini ifade etmektedirler. Etkililik, daha çok planlara ulaşma; etkinlik ise bir girdi-çıkıtı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilmek kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009:1-2).

Araştırmacılar, örgütlerin yaptıkları işlerin ne derece yararlı olduğunu ve bu işlerin yapılması sırasında kaynakların ne kadar iyi değerlendirildiğini örgütsel etkililik kavramı içerisine almış ve örgütsel etkililiği; örgütün ulaşmayı amaçladığı "sonu" elde etme düzeyi olarak açıklamaktadırlar (Ergeneli, 1995:188).

Garda (2011:272), örgütsel sağlık ile etkililik kavramları arasında sıkı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Nicholas ve Katz'a (1985:738) göre: etkililik, değişen bir çevrede uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması; sağlık ise, örgüt içerisinde insan kaynaklarının uyumunu, kullanımını ve motivasyonunu göstermektedir. Örgütün etkinliğinin sağlanması için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı bir yapının oluşturulması gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007:138). Örgütsel sağlık çerçevesi, örgütsel etkililikle bağlantılı sonuçlara daha güçlü bir şekilde odaklanmayı teşvik etmektedir (Miller, vd, 1999:8).

Jaffe (1995), örgütsel sağlık kavramını açıklamak için örgütsel etkililikten yararlanmıştı. Jaffe, bir örgütün; kendi kendine yetebilmesi, gelişebilmesi, uyumlu ve tutarlı olması; çalışanlarının gelişme ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve onlara sağlıklı bir iş ortamı sunabilmesi; müşterilerine iyi ürün ve hizmet sunabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi konusunda kendisinin yanı sıra çevreyi de düşünmesi gibi özellikler taşıması o örgütün sağlıklı olduğunu göstermektedir (Shoaf, vd, 2004:83).

Altun (2001:21-22), örgütsel etkililik ve örgüt sağlığı kavramlarını ayırmanın ve ölçmenin güç olduğunu belirterek, etkililiğin daha fazla çıktıya (amaçların

gerçekleştirilmesine) yönelik, sağlığın ise örgüt içi (ortama) ilişki ve dinamiklik için daha geçerli olabileceğini belirtmektedir. Özen (1991:92), sağlıklı bir örgüt olmadan örgütsel etkililiği artırmanın mümkün olmayacağını ifade etmektedir.

3.5. ÖRGÜT SAĞLIĞININ BOYUTLARI

Örgüt sağlığı kavramı pek çok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Literatür incelendiğinde örgüt sağlığının boyutları hakkında Miles, Hoy ve Feldman, Lyden ve Klingele, Akbaba ve Dünya Sağlık Örgütü'nün sınıflandırmalarının en çok kabul gördüğü düşünülebilir. Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.5.1. Miles'a Göre Örgüt Sağlığının Boyutları

Miles doğru olduğunu düşündüğü ve bugün hâlâ üzerinde çalışmalar yapılan sağlıklı örgütün on özelliğini belirlemiştir. Bunlar görev (amaç odakları, iletişim yeterliliği, uygun güç eşitliği), yaşamını sürdürme (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral) ve büyüme ve gelişme (yenilikçilik, özerklik, uyum, sorun çözme yeterliliği) ihtiyaçlarını konu almaktadır (Altun, 2001:26).

Örgüt sağlığının ilk üç boyutu görev merkezlidir. Bu boyutlar örgütsel amaçlarla, mesajların iletimiyle ve kararların verilmiş biçimiyle ilgilidir (Miles, 1965:18).

1) *Amaçta Odaklanma*: Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı veya daha genel bir ifadeyle amaçları, sistem üyelerine oldukça açık olmakta ve onlar tarafından da iyi derecede kabul görmektedir. Burada ifade edilen amaçların açık olması ve kabul görme, sağlıklı örgüt oluşturmak için gerekli ancak yetersiz bir koşul gibi görülmelidir. Ayrıca belirlenen amaçların mevcut kaynaklarla da elde edilebilmesi ve çevre talepleri ile az çok uyumlu olması gerekmektedir (Miles, 1965:18).

2) *İletişim Yeterliliği*: Örgütlerin yapısı, küçük gruplarda olduğu gibi anında karşı karşıya görüşmenin gerçekleştiği sistemlere benzemektedir. Bu nedenle aralarındaki bilgi alışverişi önem taşımaktadır. Örgüt sağlığının bu boyutu "dikey" ve "yatay" iletişimi belirtmektedir. Bilgi tıpkı sağlıklı bir insanın sistemlerinin uyumlu çalıştığı gibi, örgütte sağlıklı bir şekilde iletilmektedir. Sağlıklı bir örgütte, içsel gerilimler hızlı bir şekilde anlaşılabilir ve sistem sorunlarının teşhisinin iyi yapılabilmesine emin olmak için sistemin problemleri hakkında yeterli verinin olması gerekmektedir. (Miles, 1965:18).

3) *Optimal Güç Eşitliği*: Sağlıklı bir örgütte etki nispeten eşit düzeyde dağılmaktadır (Miles, 1965:19). Astarlar üstlerini etkileyebilmekte ve hatta daha da önemlisi Likert (1961)'in belirttiği gibi astlar üstlerinin kendi üstlerinde bulunanları etkileyebileceklerini algılamaktadırlar (Likert, 1961; akt. Miles, 1965:19). Gruplar arası çatışma şüphesiz her örgütte olduğu gibi böyle bir örgütte de olacaktır ancak sert bir şekilde gerçekleşmeyecektir. Sağlıklı bir örgütte, insanların temel duruşu açık ya da zımni zorlamadan ziyade işbirliğine yönelik gerçekleşmektedir. Örgütteki işgörenler ve çeşitli birimler birbirleriyle ilişki içinde bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgütte etkinin kullanılması; tahminen etkileyicinin yeteneğine, tutumuna ve problemlerle ilgili olarak örgütteki durumuna, kişisel karizmasına veya diğer faktörlerden çok sahip olduğu bilgi ve verilere dayanmaktadır (Miles, 1965:19).

Örgüt sağlığının ikinci gruptaki üç boyutunun dağılımı esasen sistemin iç durumu ve işgörenlerin yaşamını sürdürme ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bunlar; kaynak kullanımı, bağlılık ve moraldir (Miles, 1965:19).

4) *Kaynak Kullanımı*: Sağlıklı bir insan, gücüne göre çalışmaktadır. Örgüt düzeyinde sağlık kavramı; sistem girdilerinin, özellikle de çalışanların etkin kullanıldığı anlamına gelmektedir. Sağlıklı bir örgütte insanlara ne fazla yüklenilmekte ne de insanlar başı boş bırakılmaktadırlar. Gerginlik hissi en düşük seviyede bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgütte insanlar, her ne kadar çok çalışsa da bu durumun kendisinin veya örgütün aleyhinde olmadığını bilmektedir. İnsanların yapısı ile sistemin rol talepleri arasında gayet iyi bir uyum bulunmaktadır. Hepsinden öte, insanlar kendini oldukça gerçekleştirmiş hissetmektedirler. İnsanlar sadece işlerinde iyi olduklarını düşünmemekte, örgüte katkı yapma düzeyinde bireyler olarak içten bir öğrenme, büyüme ve gelişme duygularına da sahip olabilmektedirler (Miles, 1965:19)

5) *Bağlılık*: Sağlıklı insan; açık bir kimlik duygusuna sahip olan, kim olduğunu ve kendisi için koyduğu özel amaçları bilen bir insan gibi düşünebilmektedir. Bunun ötesinde sağlıklı insan kendisini beğenmektedir. Sağlıklı insanın hayata karşı tutumunun ve davranışlarının etkisiz yönleri olduğunda bile kendisini küçümsemesini göstermemektedir. Örgütsel düzeyde, sistem sağlığı örgütün kim olduğunu bilmesini ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütte üyeler örgütün parçası olmaktan mutluluk

duymaktadırlar. Örgüt üyeleri örgütte kalmayı, örgütten etkilenmeyi ve sahip oldukları etkiyi işbirliği içinde kullanmayı istemektedirler (Miles, 1965:19-20).

6) *Moral*: Bu kavramla tatmin ve iyi olma vurgulanmaktadır. Elbette sağlık için tatmin olmak yetmemektedir. Bir kişi içindeki düşmanlıkları, kaygıları ve anlaşmazlıkları başarıyla reddederken hayatındaki tatmin ve iyi olma duygularını da ifade edebilmektedir. Örgütsel düzeyde moral, rahatsız eden, gerginlik ve tatminsizlik hissettiren duygulara zıt bir şekilde; iyi olma, tatmin ve haz gibi duyguları merkezine alan kişisel duyguların toplamını ifade etmektedir. Sağlıksız sistemlerde hayat iyi veya kötü olarak algılanabilmektedir. Sağlıklı bir örgütteki üyelerde iyilikten başka bir duygu bulunmamaktadır (Miles, 1965:20).

Son olarak, örgüt sağlığının büyüme ve değişimi anlatan yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği kavramları olarak dört boyutu bulunmaktadır (Miles, 1965:20).

7) *Yenileşme*: Sağlıklı bir sistem, yeni yöntemler bulmakta, yeni hedeflere doğru ilerlemekte, yeni ürün çeşitleri üretmekte, kendi kendisini değiştirmekte ve zaman içinde daha fazla farklılaşma eğiliminde olmaktadır. Diğer bir ifadeyle sistemin rutinleşmesinden ve standartlaşmasından ziyade büyümesi, gelişmesi ve değişmesi gerekmektedir (Miles, 1965:20).

8) *Özerklik*: Sağlıklı bir kişi kendi merkezinden dışarıya hareket etmektedir. Örnek olarak bir eğitim ya da terapi grubundaki bir kişi, otorite figürlerine bağlı olarak karşı gelmekte ve her türlü babalık sembolüne isyan etmekte ve onu yıkmaktadır. Sağlıklı bir örgüt, bunun gibi, kendisini çevrenin aracı olarak hissedip, dışarıdan gelen taleplere pasif bir şekilde cevap vermemekte ve farkına varılan taleplere de yıkıcı ve saldırgan şekilde tepki vermemektedir. Sağlıklı bir örgüt, bir şekilde çevresinden bağımsız eğilimde olmaktadır. Aynı şekilde sağlıklı insan diğer insanlarla iş görürken, onların tepkilerini kendi davranışlarının belirleyicisi olarak görmemektedir (Miles, 1965:20-21).

9) *Uyum*: Özerklik ve yenilikçilik kavramları sağlıklı bir kişinin, grubun veya örgütün çevresiyle gerçekçi ve etkili bir etkileşim içinde bulunduğu düşüncesini ifade etmektedir. Çevresel taleplerle örgütün kaynakları uyuşmadığında, çevreyi ve örgütü birçok yönden farklı yapan, problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı

gelişmektedir. Yerel sistemdeki çevrenin ilgili bölümlerindeki veya çevre ve örgütün her ikisindeki değişmelerin sonucu olarak, daha yeterli ve sürekli baş etme durumu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sistemin, uyum sürecinde ortaya çıkan zorlukları yönetmek için yeterli bir kararlılık ve stres toleransı bulunmaktadır. Belki de doğal olarak bu kavram, sistemin kendi içindeki düzeltici değişimi sağlamasının, sistemin çevresindeki değişim döngüsünden daha hızlı olmasını ifade etmektedir (Miles, 1965:21).

10) *Problem Çözme Yeterliliği*: Sağlıklı bir organizmanın bile her zaman problemlere, gerginliklere, zorluklara ve etkisiz başa çıkma örnekleri bulunmaktadır. Konu problemin varlığı veya yokluğu değil, insan, grup ve örgütün problemlerle başa çıkma biçimidir. Argyris (1964), etkili bir sistemde problemlerin en az enerji ile çözüldüğünü, çözülen problemlerin tekrarlanmadığını, kullanılan problem çözme mekanizmalarının zayıflatılmadığını, sürdürülmesini veya güçlendirilmesini ileri sürmektedir. Yeterli bir örgütün, problemlerin varlığını hissetmek, olası çözümler bulmak, çözümlere karar vermek, çözümleri uygulamak ve çözümlerin etkililiğini değerlendirmek için iyi geliştirilmiş yapı ve yöntemleri bulunmaktadır. Problemler, onları pasif saymak, onların sorumluluklarını başkalarına yüklemek ya da onları inkâr etmekten çok aktif olarak başa çıkmakla çözülmektedir (Miles, 1965:21). Miles'in belirlediği bu on boyut aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri

| ANA BOYUT | ALT BOYUT | AÇIKLAMA |
|-----------------------------------|------------------------------|--|
| Görev İhtiyaçları Boyutu | <i>Amaçta Odaklanma</i> | Amaçlar, örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılabilir nitelikte, kabul edilebilir ve ulaşılabilirlerdir. |
| | <i>İletişim Yeterliliği</i> | Yanlış anlamaların önlenildiği açık bir örgüt içi iletişim sistemi mevcuttur. Bu sayede işgörenler doğru bilgiye ulaşırlar ve örgüt verimliliğini artırırılar. |
| | <i>Uygun Güç Eşitliği</i> | Gücün örgüt içerisindeki dağılımı nispeten eşittir. Astlar üstlerini etkileyebilirler ve üstlerinin de kendi üstlerini etkileyebileceğini düşünürler. |
| Yaşam Sürdürme İhtiyaçları Boyutu | <i>Kaynakların Kullanımı</i> | Örgüt içerisinde en etkin şekilde -ne gereğinde az ne de gereğinden fazla- görev dağılımı yapılır. Talep ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır. |
| | <i>Bağlılık</i> | İşgörenler örgütü severler ve orada kalmak isterler. Örgütten etkilenirler ve tüm güçlerini örgütün birlikteliği için harcarlar. |
| | <i>Moral</i> | Örgütte genel olarak işgören refahı ve takım memnuniyeti mevcuttur. |

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|--|
| Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu | Yenilikçilik | Örgüt yeni prosedürler geliştirir, yeni hedefler belirler ve sürekli gelişir, başkalaşır. |
| | Özerklik | Örgüt çevreye karşı proaktiftir. Dış etkenlere karşı bazı bağımsız özellikler gösterir. |
| | Uyum | Örgüt kendi içerisinde, büyüme ve gelişme için gerekli değişiklikleri yapabilme becerisine sahiptir. |
| | Sorun Çözme Yeterliliği | Sorunlar en az enerji ile çözülür. Sorun çözme mekanizması sürekli desteklenir ve güçlendirilir. |

Kaynak: Hoy ve Feldman, 1987:30

3.5.2. Hoy ve Feldman'a Göre Örgüt Sağlığının Boyutları

Kimpston ve Sonnabend'in 1978 yılında Miles'ın geliştirdiği on boyutu ölçmek için geliştirdikleri aracın bu boyutlardan sadece altı tanesini ölçebilmesinden sonra dikkatler okul sağlığının kavramsallaştırılması ve ölçülmesi için Parsons ve arkadaşları (1953)'nin ve Etzioni'nin (1975) kuramsal analizlerine ve örgütsel etkililik ile ilgili literatürdeki deneysel çalışmalara çevrilmiştir (Hoy ve Feldman, 1987:30-31). Bu durumun sonucunda Hoy ve Feldman, Parsons ve Etzioni'nin kuramsal analizlerine dayanan ve örgüt sağlığını ölçmeyi amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Aşağıda bu çalışma ve onun bir sonucu olarak ortaya çıkan kuram ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Tüm sosyal sistemler gibi okullar da yaşamak, büyümek ve gelişmek için dört temel problemi çözmek zorundadırlar. Parsons ve arkadaşları bunları uyum, amaç gerçekleştirme, bütünleşme ve değer sistemi yaratma olarak adlandırmaktadır. Diğer bir deyişle, okullar şu problemleri çözmelidirler (Hoy ve Feldman, 1987:31):

1. Yeterli kaynak oluşturma ve çevrelerine uyum sağlama,
2. Amaçlar oluşturma ve gerçekleştirme,
3. Okul içindeki dayanışmayı sürdürme,
4. Kendine özgü bir değer sistemi yaratma ve koruma.

Etzioni (1975) bu dört fonksiyonu ikiye indirmiştir (Hoy, vd, 1990:263):

- Uyum ve amaçları gerçekleştirme
- Bütünleştirme ve değer sistemi oluşturma.

Örgütler araçsal gereksinimlerinin yanında açıklayıcı gereksinimlerini de gidermelidirler. Amaçlara ulaşmak ve çevreye uyum sağlamak araçsal gereksinimlere örnek oluştururken, sosyal çevreyle bütünleşmek açıklayıcı gereksinime örnek teşkil

etmektedir. Sağlıklı örgütler, bu gereksinimlerin hepsini yerine getirmektedirler (Ardıç ve Polatçı, 2007:145). Parsons (1976), okulların baş etmek zorunda oldukları bu problemleri çözerken kullanabilecekleri kontrol mekanizmalarına da açıklık getirmiş ve bunları; teknik, yönetsel ve kurumsal seviye olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Hoy ve Feldman, 1987:31):

Teknik Düzey: Okullardaki teknik düzey, kurumda bulunan öğretme-öğrenme yöntemlerini içermektedir. Okulun en temel fonksiyonu eğitilmiş öğrenciler yetiştirmektir. Yöneticiler, öğretmenler ve müfettişler etkili öğrenme ve öğretme ile ilgili problemleri çözmede temel sorumluluğu bulunmaktadır.

Yönetmel Düzey: Okullardaki yönetsel düzey, örgütün iç yönetim işlevini konu almaktadır. Müdürler, okulun temel yönetim elemanları olarak görev yapmaktadırlar. Müdürler kaynakları tahsis etmekte ve iş çabalarını koordine etmektedirler. Müdürlerin, öğretmenleri motive etmesi ve üstlerini etkilemeye çalışmasının yanında onların güven ve bağlılık duygularını da geliştirmek için çeşitli yollar bulması gerekmektedir.

Kurumsal Düzey: Okullardaki kurumsal düzey, okul ve çevresi arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Okullar, uygun olmayan isteklere karşı bütünlüğünü sürdürürken toplumdan desteğe gereksinim duymaktadır.

Bu üç düzey okul sağlığını oluşturmaktadır. Yöneticiler ve öğretmenler bu üç düzeyi, okulun dışındaki bireyler veya grupların etkisinde kalmadan gerçekleştirebilirlerse amaçlarına ulaşabilmiş sayılmaktadır.

Parsonscu bakış açısı, Hoy ve Feldman'ın örgüt sağlığını tanımlama ve işlerlik kazandırma çabalarına kuramsal bir temel sağlamaktadır. Parsons'ın teorisinde sağlıklı örgütlerin, teknik, yönetsel ve kurumsal düzeyleriyle uyum sağlayarak bir bütün oluşturması, dışarıdan gelen zorluklarla başa çıkması ve enerjisini kendi amacını gerçekleştirmeye yöneltmesi temel düşünceyi oluşturmaktadır (Hoy, vd, 1991:154).

Hoy ve Feldman (1987:32), okulların sağlık durumlarını ölçmeyi amaçlayan ve yedi alt boyutu bulunan örgütsel sağlık ölçeğini geliştirmiştir. Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991) araştırmalarıyla da desteklenen bu boyutlar aşağıda gösterilmiştir (Hoy ve Feldman, 1987:32; Hoy, vd, 1991:62):

Kurumsal Düzey

Örgütsel Bütünlük: Bu boyut örgütün uygulamalarının çevre ile uyum içinde gerçekleştirilmesini ve bir bütünlük oluşturmasını ifade etmektedir.

Yönetmel Düzey

Örgüt Yöneticisinin Etkisi: Bu boyut yöneticiler için önem teşkil eden karar vericileri ikna edebilme, saygınlık görme ve hiyerarşik engellere takılmama gibi unsurların sağlanmasında yönetici faktörünü ifade etmektedir.

Anlayış: Bu boyut yöneticilerin çalışanlara yönelik cana yakın, destekleyici, açık ve dürüst bir şekilde gerçekleştirdiği davranışları içermektedir. Çalışanların performanslarını arttırmada bu tür davranışlar büyük önem taşımaktadır.

Yapıyı Harekete Geçirme: Bu boyut yöneticinin üstlendiği görevleri ve elde ettiği başarıların arka planında yatan davranışları içermektedir. Yönetici, çalışanlardan beklentilerini, istediği performansı ve örgütün politikalarını açıkça ifade etmektedir.

Kaynak Desteği: Bu boyut örgüt tarafından sağlanan makine, teçhizat ve materyallerin yeterli seviyede olmasını ve gerektiğinde ilave sağlanabilmesini kapsamaktadır.

Teknik Düzey

Moral: Bu boyut örgütteki bireyler arasında gerçekleşen dostluk, açık sözlülük, coşku ve güven duygularının toplamından oluşmaktadır. Çalışanların birbirlerini ve işlerini sevmesini, birbirlerine yardımcı olmasını kapsamaktadır. Ayrıca çalışanlar örgütlerinden gurur duymakta ve işlerinde başarılı olduklarını hissetmektedirler.

Akademik Önem: Bu boyut iş mükemmelliği arayışı içinde örgütlerin ne kadar yönlendirildiğini kapsamaktadır. İlk olarak çalışanların ulaşabileceği hedefler belirlenmektedir. Üretim çalışmaları tertip ve düzen içerisinde gerçekleştirilmektedir.

Özetle, sağlıklı bir örgüt yukarıdaki yedi boyutu faaliyetlerinde başarılı bir şekilde uygulamaktadır (Tsui ve Cheng 1999:252).

3.5.3. Lyden ve Klingele'ye Göre Örgüt Sağlığının Boyutları

Lyden ve Klingele (2000) eğitim kurumlarına yönelik bir örgüt sağlığı kavramı tanımlamak yerine, bu kavramı işletme örgütlerine uyarlanabilecek şekilde yeniden

ortaya koymaya ve sınırlandırmaya çalışmışlardır. Örgüt sağlığını, bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğinin yanında aynı zamanda örgütün büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren bir kavram olarak tanımlamışlardır (Lyden ve Klingele, 2000:3). Lyden ve Klingele örgüt sağlığını; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımı olmak üzere 11 boyutta ifade etmektedirler.

İletişim: Sağlıklı örgütlerde düzenli iletişim bulunmaktadır. İş arkadaşları arasında (astlar ve üstler gibi) iletişim kolaylaştırılmalıdır. Ayrıca işletmelerin sağlıklı birer örgüt olmaları için de tehdit edici olmayan çift yönlü bir iletişim olmalıdır. Aynı zamanda iletişim farklı örgütsel düzeylere de geçebilmelidir. Yazılı belgelerin yanı sıra yüz yüze görüşmeler de önem taşımaktadır (Lyden ve Klingele, 2000:3-4).

Katılım: Sağlıklı bir örgütte her düzeyde çalışan kararların alınmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla işgörenler örgüt içerisinde gelişmeye katıldıklarını hissettiklerinde örgütü sahiplenmektedirler. Bu nedenle örgütlerde açıklık ve tarafsızlık duygusu yansıtılmalıdır. Bununla birlikte korku, tehdit ve gözdağı örgütün kültürel yapısının bir parçası olmaktan çıkarılmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Sadakat ve Bağlılık: Sağlıklı örgütlerde kişilerarası yüksek bir güven ortamı mevcuttur. Çalışanlar genel olarak nerede çalıştıklarını ve ne yaptıklarını söylemekten gurur duymaktadırlar. Çalışanlar işe gelirken istekli olmakta ve çalıştıkları örgütün ve departmanın çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar, iş toplantılarına isteyerek katılmaktadırlar (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Moral: Örgütlerde sağlıklı bir iklime sahip olmak için moral düzeyi büyük önem taşımaktadır. Olumlu bir iklim oluşturmak işgörenlerin birbirlerini ve işlerini sevmesi ve işlerine heyecanla yaklaşmasıyla sağlanabilmektedir. Bunların tamamı hem kişisel hem de örgüt adına motive edici bir durum olabilecektir (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Kurumsal İtibar: Sağlıklı bir örgüt olumlu bir işletme itibar algısı yansıtmaktadır. Yöneticiler ve işgörenler dış topluluklarla (bölgesel okullar, hükümetler, iş ve toplum kuruluşları vb.) ilişkileri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Belirli bir bölüm veya alan içerisindeki işgörenler hem dışarıdan hem de işletme içerisinde saygın bir itibara sahip

olmaktan hoşlanmaktadırlar. Bununla birlikte işgörenler genelde çalıştıkları bölüm veya alanın itibarına önem vermektedirler (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Etik: Genellikle etik olmayan davranışlar sağlıklı bir örgütte pek bulunmamaktadır. Olumlu bir etik anlayışını işgören tarafından örgüt için geliştirilen etik kodlar kolaylaştırabilmektedir. İşgörenler "karakter"e önem vermekte ve şirkette "siyaset" bulunmamaktadır (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Performansın Tanınması: Sağlıklı bir örgütte işgörenler tamamen bireysel performanslarını ortaya çıkarabilmeleri konusunda teşvik edilmektedir. İşgörenler genellikle kendilerini değerli ve takdir edilmiş hissetmektedirler. Onların çalışmaları, davranışları ve başarıları örgüt iklimi içinde takdir edilmekte ve değerli kabul edilmektedir (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Amaç Birliği: Sağlıklı bir iklimde işletme amaçlarına genellikle ulaşılmaktadır. Bireysel rol ve amaçlarla, takım rol ve amaçları arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İşgörenler kendi bölümlerinin genel hedefini belirleyebilmektedirler. İşgörenler hedefi belirlemeye istekli bir şekilde katılmakta ve örgüt içindeki hedefleri kolayca belirleyebilmektedirler (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Liderlik: Liderlik kavramı sağlıklı bir örgüt içerisinde önemli rol oynamaktadır. Liderlerin, örgüt içerisinde örgütün ve bölümün yararına hareket eden samimi ve cana yakın kişiler olması gerekirken üst yönetimle, kendi düzeyindeki yöneticilerle, üst düzey yöneticilerle uyumlu ve iyi şekilde çalışan kişiler olmaları da beklenmektedir (Lyden ve Klingele, 2000:4).

Gelişim: Günümüzün çeşitli işgücü ve küresel pazarı göz önüne alındığında, işgören gelişimi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlıklı örgütlerde var olan gelişim ve eğitim programları örgütün iç ve dış çevreleri tarafından desteklenmektedir. Resmi planlar da buna yardımcı olmaktadır. Çalışanlar gelişim düzeyini etkileyen bütçe ve planlara katılmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000:4-5).

Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir örgüt iklimi için kaynakların uygun kullanımı büyük önem arz etmektedir. İşgörenler kendilerinden beklenen başarı doğrultusunda kaynakları uygun ve adil paylaştırıldığını algılamalıdır (Lyden ve Klingele, 2000:5).

3.5.4. Akbaba'ya Göre Örgüt Sağlığının Boyutları

Akbaba (1997) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda; örgüt sağlığı örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır (Altun, 2001:65-66).

Örgütsel Liderlik: Müdür okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanmalı, yönetimde deneyimli olmalı, işlerini planlı yapmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle işbirliği yapmalı, astları ve üstleri ile iyi ilişkiler kurmalı, öğretmene dostça davranmalı, her öğretmenle etkili iletişim kurmalı, öğretmenlerin çalışmalarını desteklemeli ve eğitimle ilgili çalışmalarında öğretmenleri cesaretlendirmelidir. Buna ek olarak, okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlı olmalı ve kendi sorunlarını çözüme başarılı olmalıdır. Son olarak yöneticiler okulun geleneklerine bağlı olmalıdırlar (Altun, 2001:66).

Örgütsel Bütünlük: Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletmeli, öğretmenleri dış baskılara karşı korumalı, eğitim ve yönetimle ilgili sorunları gözardı etmemelidir. Bunun yanısıra böyle okullarda öğrenci-öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyi olmalı, öğretmenler okulun havasının olumlu olduğunu hissetmeli, müdür öğretmenleri dinlemeye gönüllü olmalı ve yetkisini öğretmenlerle paylaşmalıdır. Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeyde olmamalıdır. Toplumsal baskı grupları okulu misyonundan uzaklaştırmayacak şekilde okul yönetiminde etkili olmalıdır (Altun, 2001:68-69).

Çevresel Etkileşim: Öğretmenler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunlara duyarlı olmalıdırlar. Öğretmenler birbirleriyle işbirliği içinde çalışmakta ve görevlerini zevkle yapmaktadırlar. Eğitsel konularla ilgili konularda farklı görüşler üretmekte ve birbirlerine karşı da kayıtsız kalmamaktadırlar. Öğretmenler gerektiğinde velileri okula davet etmektedirler. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılmamakta, öğretim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanmakta ve öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülmektedir. Okulda toplumu geliştirmeye yönelik eğitim uygulamaları düzenlenmekte ve öğrencileri ilgilendiren kararlarda ara sıra velilerin görüşlerine başvurulmaktadır. Buna ek olarak, yöneticiler öğretmenleri yeni araç-gereç kullanılması yönünde desteklemektedir. Müdür

öğretmenlerin güçlü yanlarını bilmekte ve onların başarılarını takdir etmektedir (Altun, 2001:71-72).

Örgütsel Kimlik: Okulda öğretmenler birbirlerine dostça davranmakta ve okulun amaçlarını bilmektedirler. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk almalı ve sorunların çözümü için grup oluşturmalıdır. Öğretmenler yeniliklere uyum sağlamalı, birbirlerinin çalışmalarını beğenmeli ve velilerle toplantı yapmalıdırlar. Bunun yanısıra yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkili olmalıdırlar (Altun, 2001:75).

Örgütsel Ürün: Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınmalı ve takdir edilmelidir. Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılmalı, toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenmelidir. Bunun yanısıra, müdür eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirmeli ve öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlamalıdır. Öğretmenler birbirlerine yardımcı olmalı, eğitim-öğretim çalışmalarında zaman zaman kendi kendilerini denetlemede yeterli olmalı ve görevlerinden doyum sağlamalıdırlar (Altun, 2001:77-78).

3.5.5. Dünya Sağlık Örgütü'ne Göre Örgüt Sağlığının Boyutları

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığına ilişkin boyutları dört faktör olarak sıralamıştır. Bunlar çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır (Cooper ve Williams, 1994; akt. Altun, 2001:43):

1.Çevresel Faktörler: Örgütlerin bütün (gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları ve işyerinin deseni) yönlerini kapsamaktadır.

2.Fiziksel Sağlık: Örgüt içerisinde çalışan bireylerin fiziksel olarak sağlıklı olmalarını ifade etmektedir. Fiziksel olarak sağlıklı olmak, hastalıklar, yaralanma ve ilaçla tedaviyi kapsamaktadır.

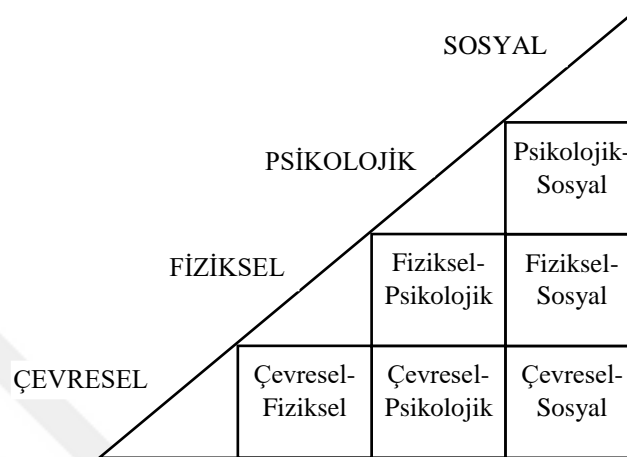
3.Psikolojik Sağlık: Çalışanların kendilerine güvenini, duyduğu stresi, depresyonu, kaygıyı ve davranış tarzlarını konu edinmektedir.

4.Sosyal Sağlık: Örgütteki bireylerin arkadaşlıklarını, evlilik problemlerini, işteki veya iş dışındaki ilişkilerini ayrıca örgütün sağladığı sosyal desteği kapsamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü, bu dört faktörün arasında kesin bir ayrımın bulunmadığını ancak bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımda, çalışanların sadece sağlık

durumları ele alınmakta, yönetsel ve örgütsel çıktılara yer verilmemektedir (Altun, 2001:44).

Şekil 3. 1. Örgüt Sağlığı Şeması



Kaynak: Cooper ve Williams, 1994'ten uyarlayan Ardıç ve Polatçı, 2007:147

Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımladığı bu dört sağlık boyutu Cooper ve Williams (1994) tarafından biçimsel bir yapıya dönüştürülerek bir şema haline getirilmiştir. Bu biçimsel yapı çevresel faktörler ile başlayıp sosyal faktörlere kadar ilerlemektedir. Bu yapı Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ile benzerlik göstermektedir (Cooper ve Williams, 1994; akt. Altun, 2001:44). Maslow'un yapısındaki sıralama fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ile başlamakta, Şekil 3.1'deki yapıda buna karşılık çevresel ve fiziksel sağlık gelmektedir. Bu nedenle sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında ilk olarak çevresel faktörlerin yerine getirilmesi, daha sonrasında ise fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörlerin sağlanması gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007:147-148).

Literatürde en çok kabul gören sınıflandırmalardan sonra izleyen bölümde bazı araştırmacıların ele aldığı örgüt sağlığı boyutlarına değinilmiştir.

3.5.6. Örgüt Sağlığı'nın Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda araştırmacıların ele aldığı örgüt sağlığı boyutları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.2. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

| Miller (1983) | Neugebauer (1990) |
|----------------------|-----------------------------|
| 1.Verimlilik | 1.Planlama ve Değerlendirme |
| 2.Liderlik | 2.Motivasyon ve Kontrol |
| 3.Örgütsel Yapı | 3.Grup İşlevi |

| | |
|--|---|
| 4.İletişim 5.Çatışmanın Yönetimi 6.İnsan Kaynaklarının Yönetimi 7.Yaratıcılık 8.Katılım | 4.Personel İşlevi 5.Karar Verme ve Problem Çözme 6.Finansal Yönetim 7.Çevresel Etkileşim |
| Hubert (1984) 1.Moral 2.Uyum 3.Optimum Erk Eşitliği 4.Kaynakların Kullanılması 5.Yanaşıklık (cohesivness) 6.Liderlik 7.Planlama | Hoy ve Feldman (1987) 1.Örgütsel Bütünlük 2.İnisiyatif Yapısı 3.Kaynakların Dağıtımı 4.Okul Müdürünün Etkisi 5.İlgi 6.Akademik Önem 7.Moral |
| Kimpston ve Sonnebend (1975) 1.Karar Verme 2.İnsanlararası İlişkiler 3.Okul Toplum İlişkisi 4.Yenileşme 5.Özerklik 6.Başetme Davranışları | Hardage (1978) 1.Öğretmen-Yönetici İlişkisi 2.Öğretmen-Öğretmen İletişimi 3.Ast-Üst Otoritesi |
| Warren G. Bennis (Can, 1992) 1.Uyum 2.Kişilik Sorunu 3.Gerçeği Sınama | Dünya Sağlık Örgütü 1.Çevresel Faktörler 2.Fiziksel Sağlık 3.Psikolojik Sağlık 4.Sosyal Sağlık |

Kaynak: Altun, 2001:60

3.6. Okul Sağlığı

Örgüt sağlığı üzerinde yapılan araştırmaların çoğu eğitim örgütleri ve okullar üzerinde odaklanmakta, okulların sağlığı ayrı bir inceleme alanı olarak yoğun ilgi görmektedir (Kesik ve Balcı, 2015:164). Bir okulun örgütsel sağlığı, okuldaki insan kaynaklarının (öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve diğer çalışanlar) karşılıklı kişisel ilişkilerini betimleyen yararlı bir yapıdır (Korkmaz, 2007:66).

Okulların, en uygun kişisel, sosyal ve akademik öğrenmeye yardımcı olan sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma yükümlülüğü bulunmaktadır (Childers ve Fairman, 1986:332). Bir okuldaki örgütsel dinamizm ne kadar sağlıklı olursa, okuldaki bireyler ve yöneticiler birbirlerine o kadar çok güven duymaktadırlar (Hoy ve Feldman, 1987:36).

Eğitim örgütlerinin örgüt sağlığı kavramı için ayrı bir önem teşkil etmesi üzerine aşağıda sağlıklı ve sağlıksız okul betimlemelerine yer verilmiştir.

3.6.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Okul Kavramı

Sağlıklı bir okul, amacını belirlemek ve gerçekleştirmek için neye sahip olduğunu ve neye ihtiyaç duyduğunu bilen örgüttür (Cicchelli, 1975:3). Sağlıklı okulların çevresine

başarıyla uyum sağlamakta, amaçlarını gerçekleştirmekte, ortak değerler yaratabilmekte ve takım çalışmasıyla öğretmenlerin birlik ve beraberliğini sağlamaktadır (Hoy ve Hannum, 1997:293).

Hoy ve Feldman (1987:34), örgüt sağlığı araştırmalarının sonunda elde ettikleri verilere dayanarak, sağlıklı okulları aşağıdaki gibi betimlemiştir:

Sağlıklı Okul: Toplumun ve velilerin makul olmayan baskılarından korunmaktadır. Okul idaresinin, çevreden gelecek okulun havasını etkileyecek olumsuz durumlara başarılı bir şekilde karşı koyabilmesi beklenmektedir (yüksek kurumsal bütünlük). Sağlıklı bir okulun müdürü, görev ve ilişki yönelimli lider davranışını bütünlükten dinamik bir liderdir. Böyle bir davranış öğretmenleri desteklemekte ve performans için yüksek standart sağlamaktadır (yüksek anlayış ve yapıyı kurma). Bunun dışında okul müdürü üstlerine karşı etki gücü bulunmaktadır (yüksek etki). Sağlıklı bir okulda öğretmenler, öğretme ve öğrenme ile görevlidirler. Öğretmenler, öğrenciler için yüksek fakat başarılabılır amaçlar koymakta, yüksek performans standartlarını sürdürmekte, ciddi ve düzenli bir öğrenme çevresi geliştirmektedirler. Öğrenciler, okulda verilen ödevlere çok çalışmakta, üst düzeyde güdülenmekte ve akademik olarak başarılı olan diğer öğrencilere saygı duymaktadırlar (yüksek akademik önem). Sınıf araç-gereçleri, eğitsel materyalleri ve ek materyaller her zaman hazır bulunmaktadır (yüksek kaynak desteği). Son olarak öğretmenler birbirlerini sevmekte, birbirlerine güvenmekte, işlerinden heyecan duymakta, okullarına karşı olumlu duygular beslemekte ve okullarıyla gurur duymaktadırlar (yüksek moral).

Hoy ve Feldman (1987:34-35), örgüt sağlığı araştırmalarının sonunda elde ettikleri verilere dayanarak, sağlıksız okulları aşağıdaki gibi betimlemiştir:

Sağlıksız Okul: Dışarıdan gelen olumsuz etkilerden korunamamaktadırlar. Öğretmen ve öğrenciler makul olmayan veli istekleri altında ezilmekte ve okula karşı gelinmektedir (düşük kurumsal bütünlük). Okulun, etkili bir müdürü bulunmamaktadır. Okul müdürü, çok az yönlendirme ve yapı sağlamakta (düşük inisiyatif yapısı), öğretmenler için çok az destek ve cesaret sergilemekte (düşük anlayış) ve üstleri üzerinde az bir etkisi bulunmaktadır (düşük etki). Öğretmenler meslek ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmemekte, mesafeli, şüpheli ve savunmacı davranmaktadırlar (düşük moral). Eğitim malzemeleri, araç-gereç ve ek materyaller ise gerektiğinde temin

edilmemektedir (düşük kaynak desteği). Sonuç olarak akademik mükemmellik için çok az bir çaba mevcuttur. Ne öğretmenler ne de öğrenciler akademik yaşamı ciddiye almamakta, gerçekte akademik alanda başarılı öğrenciler arkadaşları tarafından alaya alınmakta ve öğretmenler de bu başarılı öğrencileri tehdit unsuru olarak görmektedirler (düşük akademik önem).

3.7. Örgüt Sağlığı İle İlişkili Faktörler

Örgütler taşıdıkları özelliklere göre sağlıklı ya da sağlıksız olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kısımda, sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin genel faktörlerden bahsedilmiştir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri oluşturan ölçütlerin araştırmacıların bakış açılarına göre farklılık göstermesinden dolayı bu çalışmada özellikle işletme yönetimi açısından daha fazla önem taşıyan faktörlere ağırlık verilmiştir.

3.7.1. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Faktörler

Sağlıklı örgütlere ilişkin genel faktörler başlığı altında; örgütsel değişim, sosyal sorumluluk, öğrenme ve yenilenme, insan kaynaklarının etkin kullanımı, çalışanların doyumu ve moral seviyesi, etkin bir iletişim sisteminin varlığı, çalışanların kararlara katılımı ve beşerî ilişkilerde başarılı liderlerin varlığı gibi konular incelenmiştir.

Örgütsel Değişim: Örgütsel değişim, "örgütün alt sistemlerinde, alt sistemlerin birbirleriyle, örgütle ve çevreyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında; örgütün çevresiyle olan ilişki ve etkileşim biçimlerinde görülen her türlü değişme" olarak tanımlanmaktadır (Alıç, 1990:42). Örgütlerin temel gayesi amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu sebeple çevresel değişimlere duyarsız kalmaları mümkün olmamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:243). Bir örgüt genelindeki tüm karar ve davranışları etkileyen çevresel değişim ve belirsizlikler, örgütler için çevresel uyumu dinamik bir süreç haline dönüştürmektedir (Miles, vd, 1978:547). Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi, gelişimlerini hızlandırabilmesi, yeni teknolojilerden yararlanabilmesi ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmesi ancak meydana gelen çevresel değişimleri takip etmesiyle mümkün olacaktır (Trahant, vd, 1997:17). Bir örgütün sürekli değişen bir çevrede hayatta kalması ve faaliyetlerinin süreklilik göstermesi o örgütün sağlıklı olduğunu belirtmektedir. Örgütlerin faaliyetlerinde sürekliliği sağlaması ise değişim ile başa çıktığını ve geleceğe uyum sağladığını göstermektedir (Garda, 2011:272). Sağlıklı

örgütlerde örgütsel değişim gerçekleşmekte ve çalışanların bu değişime uyum sağladıkları görülmektedir (Emhan, 2005:46).

Sosyal Sorumluluk: Sosyal sorumluluk, işletmenin karar mevkiindeki sahip ve yöneticilerin kendi menfaatlerinin yanında, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülük şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 2004:186). Günümüzde işletmeler yalnızca teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanmamakta, sosyal bir kuruluş olarak da tanımlanmaktadır. Toplumun işletmelerden beklentileri yeni boyut kazanınca işletmeler de topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da yeniden gözden geçirmek durumunda kalmaktadır. Çağdaş işletme yalnızca mal üreten, pazarlayan ve sonuçta kar elde eden kuruluş olmaktan çıkmakta topluma karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluş haline dönüşmektedir (Becerikli, 2000:106). Newell sağlıklı örgütleri "Çalışanlarını koruma ve onlara iyi davranmalarının yanında, ilişki içinde oldukları çevreyi de koruyarak toplumun talep ve beklentilerine hitap eden örgüt" olarak tanımlamaktadır (Newell, 1997:101).

Öğrenme ve Yenilenme: Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2015:497). Örgütlerin öğrenebilmesi ise ancak çalışanların öğrenebilmesiyle gerçekleşmektedir. Sağlıklı örgütlerde hâkim düşünce bu yönde olmaktadır (Garda, 2011:284). Sağlıklı örgütler, çalışanlara bilgi ve becerilerini geliştirmek ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmak için sürekli fırsatlar sunmaktadırlar. Çalışanlar daima örgütün bir öğrencisi olarak kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde üst düzeyde bilgi paylaşımı mevcuttur (Guarnaccia, 1994:10). Her öğrenme fırsatı çalışanların bilgisini arttırmakta ve örgütsel sağlığın gelişmesini sağlamaktadır. Çalışanlara sunulan bu fırsatlar, onların yeterlilik duygusunu geliştirmekte, görev sorumluluğunu ve takım etkinliğini arttırmaktadır. Buna ek olarak, çalışanlara çeşitli yeni teknikler ve beceriler kazandırmaktadır (Garda, 2011:283). Sağlıklı ve etkin örgütler öğrenmeyi kendi hayatlarını sürdürmek için vazgeçilmez bir süreç olarak görmektedirler. Bu nedenle iç ve dış çevrede ortaya çıkabilecek her türlü yeniliğe (değişime) kendilerini uydurmak için örgüt kaynaklarını bu yöne yönlendirmektedirler (Emhan, 2005:55).

İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı: İnsanların bilgi, beceri ve yeteneklerini birebir kopya etmek mümkün olmadığından bir insan, başka bir insanın yerini kolayca dolduramamaktadır. Ayrıca bir durumda belirli koşullarda başarılı olmuş bir insan başka bir durumda bir değer yaratamayabilir. Bu nedenle insan kaynağını bulma, doğru çalışanları işe alma, yeni çalışanları işe alıştırma, teşvik edici ve yetkinlik bazlı ödeme sistemleri kurma, etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturma, bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme, motivasyon ve çalışanların işe ve örgüte bağlılığını sağlama gibi işlevleri sayesinde insan kaynakları yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşmasına önemli katkılarda bulunarak firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Bayat, 2008:83). Rekabetten çok rekabet üstünlüğünün önem ve değer kazandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, istihdam edecekleri ve etkin olarak kullanacakları çalışanlarına yani insan kaynağına bağlıdır. Günümüz iş dünyasının işletmeleri daha önce hiç olmadığı kadar yoğun ve aynı zamanda küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Küresel ortamda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek ise, işletmedeki insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden tam olarak yararlanmakla ve işe dönük moral ve motivasyonları sağlamakla kısaca onları etkin ve verimli kullanmakla mümkün olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:1). Sağlıklı örgütlerdeki bireylerin yetenekleri onların tutum ve davranışlarıyla uyumlu olmaktadır. Böyle örgütlerde bir ahenk gözlemlenmektedir (Thorbeck, 1991:53).

Çalışanların Doyumu ve Moral Seviyesi: Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmasını gerektirmektedir. Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarını gerektirmektedir. Bireyin zamanı iyi kullanma, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi kendini gerçekleştirmeye yönelik özellikleri iş hayatı için de geçerli olmaktadır. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla mümkündür (Aşık, 2010:31-32). Sağlıklı örgütlerdeki çalışanlar, başarıyla tamamladıkları işlerin karşılığını adil bir şekilde almaktadırlar. Çalışanlar, yaptıkları işler karşılığında bir ödüllendirme beklemektedirler. Çalışanları motive eden de ödüllendirmenin ta kendisidir. Bu sayede çalışanlar

hedeflerini gerçekleştirdiğinde elde edeceği kazanımları bilmektedir. Bu durum çalışanları daha zor işleri başarmak için teşvik etmektedir (Garda, 2011:287).

Etkin Bir İletişim Sisteminin Varlığı: Örgütlerin var olabilmeleri için bireylerin ortak yaşantıları ve özellikleri olmalıdır. Bu ortak özelliklerin bireyler tarafından paylaşılması birbirleriyle kurdukları iletişimle gerçekleşmektedir. Bireyler iletişim ile diğer bireylerin fikirlerini, duygularını ve bilgilerini öğrenmekte ihtiyaç oldukça da paylaşmaktadırlar. Birey tek başına yaşamadığı için iletişimde bulunması gerekmektedir. Birey, karşılıklı ilişkide diğerlerini ikna etmek, duygu ve düşüncelerini ifade etmek, sevgi ve saygısını belirtmek, iş ve duygu paylaşımını oluşturmak için iletişim aracına gereksinim duymakta bu sayede olumlu ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. İletişimin en temel amacı anlaşmaktır. Karşısındaki bireyi doğru anlamak ve karşısındaki bireye kendisini doğru anlatmak sağlıklı iletişimin gereğini oluşturmaktadır. Doğru, sağlıklı ve etkili bir iletişim kurulmasında, iletişimden kaynaklanan sorunların giderilmesinde veya en aza indirgenmesinde iletişim becerileri büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel sorunların ve bireyler arası sorunların çözümü için düşünce alışverişinde bulunmak ve karşılıklı iletişim kurmak gerekliliktir. Üstelik örgütlerde sağlıklı iletişim geliştirilemezse iletişim çatışmaya dönüşmektedir. Böylece mevcut sorunlara yenileri eklenmektedir. Bireyler, diğer bireylerle sağlıklı iletişim kuramadığında yalnız kalmakta, gerilim ve bunalım yaşamaktadır. Bu nedenle sağlıklı bir toplum oluşturabilmek için sağlıklı iletişim becerilerinin artırılması gerekmektedir. (Ertaş ve Töre, 2016:86). Örgüt içi iletişim becerileri, işgörenlerin davranışları üzerinde iyi bir hava ve örgüt çalışanları tarafından istenilen düzeyde ise bunun sonucunda daha sağlıklı örgüt olmak gibi doğrudan doğruya çalışan performansını ve örgüt verimliliğini arttırmaktadır (Ertaş ve Töre, 2016:98).

Çalışanların Kararlara Katılımı: Katılım, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine ve sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin, örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektedir. Yöneticinin işgörenlerin yönetime katılmasını sağlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkmasına olanak hazırlamaktadır. Yönetime katılma gereği gibi uygulandığında, çalışanların kendisini ve işini geliştirmesine, işgörenlerin sorunlara alternatif getirmesine, örgütsel başarının artmasına imkân vermektedir (Peker, 1995:121). Sağlıklı örgütlerin temel göstergelerinden olan çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel

başarıda büyük önem taşımaktadır (Emhan, 2005:67). Sağlıklı örgüt, kararların verilmesi, planlanması, işin tasarlanması ve sorunları çözümede çalışanların katılımını ve liderliğini istemektedir. Sağlıklı örgütlerde çalışanlar fikirleriyle katkıda bulunur, kararlar için sorumluluk alır, takım halinde çalışır ve şirkette liderlik rolleri oynamaktadırlar (Guarnaccia, 1994:9-10).

Beşerî İlişkilerde Başarılı Liderlerin Varlığı: Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015:668). Sağlıklı bir örgüt için liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler örgütlerini anlamalı ve yetenekleri doğrultusunda örgütlerini gidebilecekleri yere kadar götürmelidir (Thorbeck, 1991:53). Liderler sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamakta ve örgütsel başarıya önemli katkılar sağlamaktadır (Emhan, 2005:69). Liderler örgüt içerisinde değişim konusunda aciliyet duygusu yaratmalı, sinerji ortamı yaratmak için yapıcı ayrılıkları kolaylaştırmalı, risk almayı cesaretlendirmeli ve en önemlisi herkesi değişim süreci içerisine etken olarak katmalıdır (Keçecioglu, 2012:24).

3.7.2. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Faktörler

Sağlıksız örgütlere ilişkin genel faktörler başlığı altında; çalışanlarda aşırı stresin varlığı, çatışmaların fazlalığı, işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı ve sağlıksız çalışma koşulları ve iş kazalarının fazlalığı gibi konular incelenmiştir.

Çalışanlarda Aşırı Stresin Varlığı: Stres, insanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepki olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2010:317). Stres, organizmanın bedensel ve düşünsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadırlar (Şimşek, 2015:185). Bugün rekabetin de etkin bir şekilde hissedilmesiyle beraber nitelikli işgücüne olan talebin artması, yenilik ve değişimin her alanda varlığını hissettirmesi çalışma yaşamını derinden etkilemektedir. Bu durum çalışanların hızlı hareket etmesini, değişime uyum sağlamasını ve kapasitesinin üzerindeki iş yükü ile mücadele etmesini gerektirmektedir. Bu durum ise çalışanlar da yoğun bir şekilde iş stresi meydana getirmektedir. Özellikle çalışanlarda iş verimini ve etkinliğini önemli derecede etkileyen stres ile mutlaka başa çıkılmalı ve yönetilmelidir

(Soysal, 2009:17). İş stresinin asgariye indirildiği bir örgüt yapısı ise ancak sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulması ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda örgüt sağlığı hem stressiz bir iş ortamını hem de performans artışını örgüt yönetimine vaat etmektedir (Gül, 2007:329).

Çatışmaların Fazlalığı: Çatışma kavramı, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanmaktadır. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. İnsan faktörünün olduğu her yerde çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Uyuşmazlık veya zıtlasma örgüt dışındaki bireylerde veya gruplarda ortaya çıkabileceği gibi örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında da ortaya çıkabilmektedir (Şimşek, 2010:291-292). Çağdaş örgüt anlayışında, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde örgütte çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp yararlı yönlerini arttırmak, yani çatışmayı örgütün yararına yönetmektir. İyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişme ve gelişmeye yol açabilmektedir. Bunun için gerekli koşul çatışmayı istenilen düzeyde tutulabilmektir (Akçakaya, 2003:24). Sağlıklı örgütler çatışmayı istenilen düzeyde tutulabilmek için daima işbirliğini özendirilmekte, verimliliği ve etkinliği maksimum düzeyde tutmaktadır (Garda, 2011:273-274).

İşe Devamsızlık: İşe devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumu olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:42). Başka bir deyişle, işgörenin planlanmış bir iş için hazırda bulunmaması olarak tanımlanabilir (Kristensen, vd, 2006:1646). Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılmaktadır. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Zaten devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirgemektir. Başlıca devamsızlık nedenleri arasında; hastalık, yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, kadın personelin çocuklarına bakımı, işin monoton olması, düşük moral ve iş doyumsuzluğu, dışarıda yapılması gereken işler, işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler ve aşırı iş yükü sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:43-44). İşe devamsızlık, işletmelerin çözmesi gereken en önemli

insan kaynakları sorunlarından birisini oluşturmaktadır. İşe devamsızlık davranışı işletmelere birçok maliyete yol açmaktadır. İşe devamsızlık, zamanın iyi kullanılmasını engellemekte, işgücü planlamasını ve iş akışını bozmakta, böylelikle verimlilik ve kalitenin düşmesine, işletmelerin rekabet güçlerinin azalmasına neden olmaktadır (Şahin, 2011:36). İşe devamsızlık, örgütler için muazzam bir maliyeti temsil etmekte ve örgütün sağlıklı olmasına neden olan problemlerin başında gösterilmektedir. Bu gibi sorunlar ve sağlığın bozulması, örgütün çevresinden gelen tehditlere karşı etkin bir şekilde baş etme kabiliyetini olumsuz etkilemektedir (McHugh, 2001:45). İşe devamsızlık, örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkilemekte ve ondan etkilenen bir hastalık olarak görülebilmektedir (McHugh, 2002:722). İşletmeler, olumsuz etkileri ve maliyeti nedeniyle işe devamsızlık davranışını kontrol etmek ve en az seviyeye indirme çabasında olmalıdırlar. Çünkü bu davranışın kontrol altına alınması, işletme süreçlerinin doğru işlenmesini, dolayısıyla maliyetlerin düşmesini, rekabet gücünün, karlılığın ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bu maksatla; işletmeler, işgörenin yaptığı işi daha cazip hale getirme yollarını aramalı ve böylelikle işin çekici yönlerinin artırılmasıyla işgörenin örgüte daha bağlı olmasını sağlamalıdır (Şahin, 2011:36).

Yüksek Personel Devir Oranı: Personel devri, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve katılma hareketleri olarak tanımlanmaktadır (Tuna, 2007:45). Personel devrinin temelinde iki ana olgu yatmaktadır. Bunlar, belirli bir dönem içerisinde örgütten değişik nedenler (emeklilik, ölüm, iş kazası, evlilik ve annelik) ile ayrılmalar ve aynı dönem içerisinde örgüte yine değişik nedenler (ayrılanların yerine işe girme, yeni yatırımlar nedeni ile işe alma) ile gerçekleşen katılımlar olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2011:74). İş yaşamında ortaya çıkan birçok faktör işgücü devir hızını etkilemektedir. İşletmenin ücret ve terfi politikası, yönetimin tutumu, ülkenin ekonomik durumu ve toplumsal faktörlerin dışında; daha iyi iş bulma beklentisi, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, performans, stres ve iş arkadaşlığı gibi faktörler işgücü devir hızını belirlemekte ve işten ayrılma veya ayrılmama nedenlerini ortaya koymaktadır. İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından işletme kârlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanında işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010:95).

Sağlıksız Çalışma Koşulları ve İş Kazalarının Fazlalığı: Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, "Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ile refahlarının en üst düzeye çıkarılması ve bu durumun korunması; iş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların neden olduğu sağlığa aykırı sonuçlar ile çalışanları yaralanma ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak çalışanların bedensel ile ruhsal ihtiyaçlarına uygun bir çalışma ortamının yaratılmasıdır" (Şimşek ve Öge, 2011:360). Örgütsel sağlık, sağlıklı çalışma ortamı yaratmada çalışanların refahı için anahtar rol oynamaktadır (McHugh, 2002:724). Sağlıklı örgütler, işyerlerinde fiziksel ve psikolojik sağlığı teşvik etmek için çalışmakta, çalışanların sağlığını desteklemekte ve felaket getiren sağlık masraflarından korunmak için adımlar atmaktadır. Sağlıklı örgütlerde bireyler kişisel sağlıklarını ciddiye almakta, güvenlik kurallarına uymakta, yönetim çalışanların sağlık ve hastalık maliyetini paylaşmakta ve çalışma için en uygun koşulları aktif bir şekilde aramaktadır (Guarnaccia, 1994:10). Sağlıklı örgütler, çalışanların sağlık ve esenliği ile ciddi bir şekilde ilgilenmektedir (McHugh, 2001:44). Sağlıksız örgütlerde çalışma koşulları insan sağlığı açısından uygun olmamakta ve iş kazaları fazla olmaktadır (Emhan, 2005:83).

3.8. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlere İlişkin Farklar

Örgüt sağlığını belirlemede amaç sadece örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütün tamamının veya yürüttüğü fonksiyonların bir kısmının sağlıksız olması değişim ve yenileşme ihtiyacının bir belirtisini göstermektedir (Polatçı, vd, 2008:149).

Ardıç ve Polatçı'nın (2007:148-149) konuyla ilgili önceki çalışmalardan derledikleri, bir örgütün sağlıklı veya sağlıksız olarak nitelendirilebilmelerini sağlayan özellikleri aşağıdaki tabloda ana maddeler halinde sıralanmıştır.

Tablo 3.3. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

| SAĞLIKLI ÖRGÜT | SAĞLIKSIZ ÖRGÜT |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Uzun vadede etkinliği yüksektir | Uzun vadede etkinliği düşüktür. |
| Yenilik ve gelişime açıktır. | Yenilik ve gelişime açık değildir. |

| | |
|---|--|
| İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır. | İşgörenler tepe yönetimi tarafından alınan kararları uygularlar. |
| Örgütsel bağlılık gelişmiştir. | Örgütsel bağlılık gelişmemiştir. |
| Çevreye ve işgörenlere karşı sorumludur. | Çevreye ve işgörenlere karşı sorumlu değildir. |
| Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır. | Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır. |
| İş stresi düşüktür. | İş stresi yüksektir. |
| İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir. | İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür. |
| İşgörenlere önem verilir. | İşgörenlere önem verilmez. |
| İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır. | İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur. |
| Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür. | Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır. |
| İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz. | İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır. |
| İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler. | İşgörenler düşük motivasyonla çalışır düşük performans sergiler. |
| Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez. | Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir. |
| Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler "biz" duygusuyla hareket ederler. | Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler. |
| İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler. | İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler. |
| Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır. | Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur. |
| Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir. | Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur. |
| Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur. | Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur. |
| Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir. | Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez. |
| Örgüt verimli ve etkindir. | Örgüt verimli ve etkin değildir. |

Kaynak: Ardiç ve Polatçı, 2007:148-149

Özetle, sağlıklı örgütlerin özellikleri şu şekilde nitelendirilebilmektedir (Cicchelli, 1975:10)

- Amaç ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.
- Sistematik problem çözme ve değerlendirme yapılmaktadır.
- Yapıcı ve değişime açık bir örgüt ruhu bulunmaktadır.
- Büyüme ve gelişme için gereken enerji ve geri-besleme sistemi mevcuttur.

3.9. Örgüt Sağlığını Arttırma Yolları

Sağlıklı bir örgüt oluşturmak için bazı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Örgüt sağlığını arttıran faktörlerden bazıları; yetki devrinin gerçekleştirilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi, çalışanların eğitiminin ve gelişiminin ve kararlara katılımının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak takım çalışmasının sağlanması ve işçi sağlığı ve güvenliği çalışmalarına önem verilmesi de örgüt sağlığını arttıran etmenler arasında yer almaktadır (Vassie ve Lucas, 2001:481).

Miles (1969), örgüt sağlığının arttırılması için beş faktörün büyük önem taşıdığını ifade etmektedir (Miles, 1969; akt. Polatçı, vd, 2008:151):

1. Çalışanların bireysel gelişimini desteklemek
2. Örgüt içindeki ve dışındaki iletişimi güçlendirmek
3. Örgütteki bilgi akışını güçlendirmek
4. Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak
5. Uzman desteğine başvurmak

Gül (2007:323-324) ise örgüt sağlığının arttırılması için işyerinde yerine getirilmesi gereken bir takım örgütsel uygulamalardan bahsetmiştir. Bunlar: açık hedef belirlemek, tüm başarıları kutlamak, paylaşılan değerler oluşturmak, çalışanlara işin görülmesinde gerekli olan tüm araç-gereç ve ekipmanı temin etmek, bilgi transferi ve iletişimini geliştirmek ve açık-dürüst bir ödüllendirme sistemi kurmak şeklinde sıralanabilir.

4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SAĞLIK İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık ile ilgili Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış olan bazı akademik çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara dair bilgiler sunulmuştur.

4.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel davranış alanında birçok araştırmaya konu olan örgütsel güven kavramının genellikle örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, psikolojik taciz, güç mesafesi, örgütsel sessizlik ve performans gibi kavramlarla birlikte araştırma konusu olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bölümde örgütsel güvenle ilgili Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış çalışmalardan örneklere yer verilmiştir.

4.1.1. Örgütsel Güven İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Yılmaz (2009) eğitim sektöründe yaptığı araştırmada özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini ve bu görüşler arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacı özel dersanelerde çalışan 200 öğretmenden elde ettiği verileri analiz etmiş ve öğretmenlerin orta düzeyde bir güven duygusuna ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğunu belirlemiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Taşkın ve Dilek (2010) çalışmalarında örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bu amaçla özel bir işletmede çalışan 56 personelden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve araştırmacılar analiz sonucuna göre örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki, normatif bağlılık arasında kuvvetli olmayan bir ilişki ve devam bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Durdağ ve Naktiyok (2011) çalışmalarında psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar devlet hastanelerinde görevli 200 hemşireden elde ettikleri verileri analize tabi tutmuş ve psikolojik taciz ile örgüte ve yöneticiye güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Uslu ve Ardıç (2013) çalışmalarında güç mesafesinin örgütsel güveni ve boyutlarını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Araştırmacılar bir devlet üniversitesinde çalışan 329 idari ve akademik personelden elde ettikleri verileri analize tabi tutmuş ve güç mesafesinin örgütsel güveni pozitif yönde ve zayıf bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde güç mesafesi örgütsel güvenin yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarını da pozitif ve zayıf bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Buna karşın örgüte güvenin güç mesafesinden herhangi bir şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çakınberk ve arkadaşları (2014) çalışmalarında örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar bir kamu üniversitesinde görev yapan 156 akademik personelden elde ettikleri verileri analize tabi tutmuş ve analiz sonucuna göre çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü, orta düzeye yakın istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eren (2014) çalışmasında güçlendirme ve işletmelerin nicel performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgüte duyulan güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Üretim sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerdeki 353 çalışandan elde ettiği verileri analize tabi tutmuş ve örgütsel güven, duygusal bağlılık ve nicel işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Köybaşı ve arkadaşları (2016) eğitim sektöründe yaptığı araştırmada öğretmenlerin okula duydukları güven düzeylerini sınıflandırmada etkili olan değişkenlerin yordama gücünü belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacı ilköğretim okullarında çalışan 300 öğretmenden elde ettiği verilerle anlamlı bir yordama etkisi olabileceğini düşündüğü cinsiyet, öğretim hizmeti, okuldaki hizmet yılı, branş ve örgütsel sinizm değişkenlerini lojistik regresyon analizi ile test etmiş ve öğretmenlerin örgüte güven duymalarındaki en önemli değişkenin örgütsel sinizm olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

4.1.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Zand (1972) çalışmasında örgütlerdeki yönetsel problemlerin çözülmesinde düşük ve yüksek güvenli gruplar arasındaki farkları incelemiştir. Araştırmadan elde ettiği bulgulara göre problem çözmede yüksek güvenli grupların düşük güvenli gruplara göre daha çabuk ve etkin bir şekilde çözüldüğü sonucuna ulaşmıştır.

Mayer ve arkadaşları (1995) çalışmalarında güven kavramına etki eden faktörleri ve nedenlerini incelemiştir. Örgütsel güvenin bütüncül modeli adını verdikleri bu modelde güven duyulan kişinin özelliklerine dair çok sayıda özelliği yetenek yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır. Ayrıca bu modelde güvenen kişinin güven duyma eğilimi de güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öge olduğu belirlenmiştir.

Gilbert ve Tang (1998) çalışmalarında örgütsel güvenin öncüllerini ampirik olarak değerlendirmişlerdir. Bu amaçla bir devlet kurumunda çalışan 83 yöneticiden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre örgüte duyulan güven ile yaş, medeni durum ve ekip içi uyum pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışanların ırkları ve cinsiyetleri ile örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır.

Whitener ve arkadaşları (1998) çalışmalarında yöneticiye duyulacak güvenin öncüllerini belirlemişlerdir. Yönetimsel güvenilirlik davranışları adını koydukları bu modelde çalışanların yönetimsel güvenilirlik algılarını etkileyen faktörleri: davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak belirlemişlerdir. Bu faktörler çalışanların yöneticilerine güven duyması için yeterli olmamakla birlikte gerekli görülmüştür.

Tan ve Tan (2000) çalışmalarında amire duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar amire duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca amire duyulan güvenin yakınsal (amirin yeteneği, yardımseverliği gibi) değişkenlerle daha güçlü ilişkisi olduğunu, örgüte duyulan güven ile küresel (algılanan örgütsel destek ve adalet) değişkenler arasında daha güçlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Joseph ve Winston (2005) çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile lidere güven ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar hizmetkâr liderliğin, lidere güven ve örgütsel güven ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca hizmetkâr liderlere sahip örgütlerin hizmetkâr lider olarak algılanmayan örgütlere göre daha fazla lidere güven ve örgüte güven sergilediğini ortaya koymuşlardır.

Shockley-Zalabak ve Morreale (2011) çalışmalarında yüksek güvenli bir örgüt modelinin nasıl oluşturulabileceği ve bu konuda liderlerin neler yapması gerektiğini incelemişlerdir. Örgütlerde güven tesis etme modeli olarak adlandırdıkları bu modelde örgütsel güveni oluşturmak için yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, özdeşleşme, güvenilirlik ve ilgililik olmak üzere beş etmen belirlemişlerdir.

4.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel davranış alanında örgütsel güven kavramına göre daha yeni olan lider-üye etkileşimi kavramının genellikle yöneticiye duyulan güven, öz yeterlilik, tükenmişlik, performans, iş tatmini, performans, örgütsel destek algılamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve kişilik özellikleri gibi kavramlarla birlikte araştırma konusu olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bölümde lider-üye etkileşimi ile ilgili Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış çalışmalardan örneklere yer verilmiştir.

4.2.1. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Aslantaş (2007) çalışmasında lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla çeşitli firmalardaki toplam 52 beyaz yakalı çalışandan elde ettiği verileri analize tabi tutmuş ve analiz sonucunda lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutlarının yöneticiye duyulan bilişsel bazlı güven üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin etki ve katkı boyutlarının yöneticiye duyulan etki bazlı güven üzerinde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bolat (2011) çalışmasında öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Otel işletmelerinde çalışan 139 kişiden elde ettiği verileri analize tabi tutmuş ve analiz sonuçlarına göre öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi yüksek olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin

düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Cerit (2012) çalışmasında lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla ilköğretim okullarında çalışan 253 sınıf öğretmeninden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin sınıf öğretmenlerinin performanslarını önemli ölçüde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Gökalp ve arkadaşları (2015) eğitim sektöründe yaptıkları araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini ve devamında da lider-üye etkileşiminin aracılık rolü oynayıp oynamadığını test etmişlerdir. Bu amaçla liselerde görev yapan 291 öğretmenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ve okul müdürü ile öğretmen arasındaki lider-üye etkileşiminin, öğretmenlerin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca müdürler ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Öztürk ve Eryeşil (2016) çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla bir sağlık kurumunda çalışan 131 doktordan elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ayhan ve Şahin (2017) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve devamında da lider-üye etkileşiminin aracılık rolü oynayıp oynamadığını test etmişlerdir. Bu amaçla toplam 235 çalışandan elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Cindiloğlu ve arkadaşları (2017) alışmalarında işyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminine etkisi ve devamında da lider-üye etkileşiminin aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bir üniversitede görev yapan toplam 153 idari personelden elde ettiği veriler ışığında işyeri yalnızlığının lider-üye etkileşimi ile iş ve yaşam tatminini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin işyeri yalnızlığı ile iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

4.2.2. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan alışmalar

Dienesch ve Liden (1986) alışmalarında lider-üye etkileşimi modelinin metodolojik ve kuramsal sorunlarını incelemişlerdir. İlk olarak lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve buna göre ölçülmesi gerektiğini ve sonra lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinin tam olarak açıklanmadığından bahsetmişlerdir. Bu sorunlara çözüm olarak lider-üye etkileşimi yapısına üç boyutlu bir kavramsallaştırma önermişler ve lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini açıklamışlardır. Bu üç boyutu etki, bağlılık ve katkı olarak belirlemişlerdir.

Deluga (1994) alışmasında liderin güven oluşturma davranışı, lider-üye etkileşiminin kalitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi sosyal mübadele ve eşitlik teorisi çerçevesinde incelemiştir. Bu amaçla çeşitli kuruluşlarda çalışan 86 lider-üye ikilisinden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlığın nezaket, vicdan sahibi olma ve özgecilik boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sivil erdem boyutu ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Liden ve Maslyn (1998) alışmalarında lider-üye etkileşiminin tek boyutlu ya da çok boyutlu bir yapı olup olmadığını, çok boyutlu bir ölçünün geliştirilmesi ve geçerliliğini test etmişlerdir. Bu amaçla önce 302 öğrenci ile analizler yapılmış ve devamında 249 çalışanla analizler yapılmış ve çok boyutlu bir yapı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dienesch ve Liden (1986)'ın belirlediği boyutlara mesleki saygı boyutunu da ekleyerek lider-üye etkileşimini dört boyutta ele almışlardır.

Murphy ve Ensher (1999) alışmalarında lider-üye etkileşiminin kalitesinin geliştirilmesinde hem astın hem de liderlerin karakter özelliklerinin etkisini

incelemişlerdir. Bu amaçla bir medya şirketinde çalışan 56 alt düzey yöneticiden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre işle ilgili öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre üstleri tarafından daha çok sevildiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda üstlerin bu gruptaki çalışanları kendilerine daha yakın hissettiği, daha kaliteli bir lider-üye etkileşimi yaşadıkları ve diğerlerine göre daha yüksek düzeyde performans sergiledikleri sonucuna varmışlardır. Ayrıca iç grupta yer alanların liderle karakter bakımından daha benzer özellikler taşıdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Harris ve arkadaşları (2007) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin bir öncülü olarak astın kişilik özelliklerinin (kontrol odağı, iktidar arzusu, öz saygı) lider-üye etkileşiminin kalitesine bir etkisinin olup olmadığını test etmişlerdir. Bu amaçla 136 piyango çalışanından elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre çalışanların kişilik özelliklerinden kontrol odağı ve iktidar arzusu ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Burton ve arkadaşları (2008) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde tam aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile etkileşim adaleti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve lider-üye etkileşiminin etkileşim adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu belirlemişlerdir.

Hwa ve arkadaşları (2009) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin kalitesinin lider ve üye açısından nasıl algılandığını incelemişlerdir. Bu amaçla toplam 229 çalışandan elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre lider-üye etkileşiminin kalitesinin algılanmasında lider ve üye açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bağlamda lider-üye etkileşimine tek bir perspektiften bakmanın yanlış olduğunu hem lider hem de üye açısından ayrı ayrı incelenmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

4.3. ÖRGÜTSEL SAĞLIK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel sağlık kavramının genel olarak performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş motivasyonu, liderlik davranışları ve iletişim becerileri gibi kavramlarla

birlikte araştırma konusu olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bölümde örgütsel sağlıkla ilgili Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış çalışmalardan örneklere yer verilmiştir.

4.3.1. Örgütsel Sağlık İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Gül (2007) çalışmasında iş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu amaçla bir devlet hastanesinde görevli 120 sağlık personelinden elde ettiği verileri analize tabi tutmuş ve analiz sonucuna göre iş stresi ile örgütsel sağlık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki, örgütsel sağlık ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Buluç (2008) çalışmasında ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla 12 ortaöğretim okulunda çalışan toplam 215 öğretmenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında büyük ölçüde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca kurumsal, yönetsel ve teknik düzeyde örgüt sağlığının derecesi örgütsel vatandaşlık davranışlarını büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Güçlü ve arkadaşları (2014) çalışmalarında ilköğretim okullarının örgüt sağlığı düzeyi ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar ilköğretim okullarında görev yapan toplam 305 öğretmenden elde ettikleri verileri analize tabi tutmuş ve analiz sonucuna göre örgütsel sağlık ve tüm alt boyutlarının iş motivasyonu ve tüm alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Sandıkçı ve arkadaşları (2015) çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu amaçla termal konaklama işletmelerinde çalışan 364 kişiden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre genel olarak dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında ve bunların alt boyutlarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kesik ve Balcı (2015) çalışmalarında Avrupa Birliği Projelerine katılım gösteren okulların sağlığına ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar 9’u özel ve 27’si devlet olmak üzere toplam 36 okulda görev yapan toplam

381 öğretmenden elde ettikleri veriler ışığında katılımcıların okullarının sağlığına ilişkin algılarının oldukça yüksek olduğu, okullarını genel olarak sağlıklı bulduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken branş, eğitim kademesi, projede aktif görev alma ve okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine; ilkokullarda ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer eğitim kademelerinde ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlere; projelerde aktif görev almayan öğretmenlerin aktif görev alan öğretmenlere göre okullarını daha sağlıklı algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) çalışmalarında toksik liderlik biçiminin örgütsel sağlığı etkileyip etkilemediğini test etmişlerdir. Bu amaçla her iki kavramın özellikleri ve boyutlarını karşılaştırarak bir dizi önermeler şeklinde belirtmişlerdir. Yapılan çıkarımlarda toksik liderliğin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliği çalışanların dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ertaş ve Töre (2016) çalışmalarında örgüt içi iletişim beceri düzeylerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu amaçla hizmet sektöründe yer alan işletmelerde çalışan çeşitli unvanlara sahip toplam 407 kişiden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre iletişim becerileri ile örgüt sağlığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2. Örgütsel Sağlık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Miles (1965) çalışmasında sağlıklı bir örgütün on özelliğini belirlemiştir. Bunlar görev (amaç odakları, iletişim yeterliliği, uygun güç eşitliği), yaşamını sürdürme (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral) ve büyüme ve gelişme (yenilikçilik, özerklik, uyum, sorun çözme yeterliliği) ihtiyaçları boyutu olarak sıralanmaktadır.

Kimpston ve Sonnabend (1975) çalışmalarında ortaöğretim okullarında örgüt sağlığı ve yenileşme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu amaçla daha önce Miles (1965)'in belirlediği on boyuta göre maddeler yazılmış ancak sadece altı boyut ölçülebilmektedir. Araştırmacıların belirlediği altı boyut karar verme, insanlar arası ilişkiler, okul-toplum ilişkisi, yenileşme, özerklik ve başatma davranışlarıdır. Araştırma

sonucunda öğretmenlerin okulların örgüt sağlığına ilişkin algıları yenileşmeden fazla çıkmıştır. Ayrıca karar verme ve okul-toplum ilişkileri boyutlarını en önemli faktörler olarak belirlemişlerdir.

Hoy ve Feldman (1987) çalışmalarında sağlıklı okulları betimlemişlerdir. Bunun sonucunda sağlıklı okullar, toplum ve veli baskılarından korunan, müdürlerinin hem görev hem de ilişki yönelimli olduğu dinamik liderlerden oluşmaktadır. Müdürün etkili bir şekilde çalışabilmesi için üstlerinden istediğini elde etme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Öğretmenler kendilerini öğretmeye ve öğrenmeye adanmıştır.

Tsui ve Cheng (1999) çalışmalarında örgüt sağlığının boyutları ile öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, pozisyon, yaş, eğitim seviyesi ve öğretmenlik süresi gibi kişilik özelliklerine göre öğretmen bağlılığını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmacılar 20 ilköğretim okulunda görev yapan 423 öğretmenden elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin okullarına bağlı olduğunu ve okullarını sağlıklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca okulun örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin bağlılığı arasındaki ilişkinin öğretmen özelliklerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lyden ve Klingele (2000) çalışmalarında eğitim kurumlarına yönelik bir örgüt sağlığı tanımlamak yerine bu kavramı işletme örgütlerine uyarlanabilecek şekilde yeniden ortaya koymaya çalışmışlardır. Lyden ve Klingele örgüt sağlığını; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımını olmak üzere 11 boyutta ele almıştır.

McHugh (2002) çalışmasında örgütsel sağlık ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı örgütün sağlıksız olmasının belirtilerinden birinin işe devamsızlık olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda işe devamsızlığın düşük olduğu örgütlerin daha sağlıklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işe devamsızlığın fazla olduğu örgütlerde çalışanlarda düşük moral, zayıf iletişim, yönetici ve çalışanlar arasında zayıf ilişkiler ve yüksek strese neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Toprak ve arkadaşları (2015) çalışmalarında liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu amaçla ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 151 öğretmenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul sağlığı arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Bu bağlamda dönüşümcü liderlik stilinin sağlıklı bir okul ortamıyla pozitif ilişki içerisinde olduğu ve işlemsel liderlik stilinin örgütsel sağlık ile negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. DEĞİŞKENLERİN BİRLİKTE ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR

Literatür incelendiğinde örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık kavramlarının birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca araştırmaya konu olan bu değişkenlerin de ikili olarak birlikte ele alındığı sınırlı sayıda çalışma olduğu gözle çarpılmaktadır. Bu bölümde değişkenlerin birlikte ele alındığı Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış çalışmalardan örneklere yer verilmiştir.

Börü ve Güneşer (2006) çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgütsel güvenin rolünü tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla toplam 141 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve araştırmacılar analiz sonucuna göre hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerini etkilediğini bu faktörlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım ve sadakat faktörlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Aslan ve Özata (2009) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla KOBİ’lerde farklı hiyerarşik düzeyde çalışan 136 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve araştırmacılar analiz sonucuna göre lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin örgütsel güveni pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Zahed-Babelan ve Moenikia (2010) çalışmalarında örgütsel sağlık ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla 359 okuldan 1950 öğretmen arasından seçilen 350 kadın öğretmenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre örgütsel sağlık ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgüt sağlığı örgütsel güvenin tüm alt boyutları ile (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güven) de pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avcı ve Turunç (2012) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisini ve devamında lider-üye etkileşiminin aracılık rolü oynayıp oynamadığını test etmişlerdir. Bu amaçla toplam 293 otel çalışanından elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre dönüşümcü liderliğin ve örgüte güvenin hem kariyer memnuniyeti hem de lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti üzerinde aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kurum (2013) çalışmasında öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu amaçla bir üniversitede görev yapan 213 öğretim elemanından elde ettiği verileri analize tabi tutmuş ve analiz sonucuna göre örgüt sağlığı ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının algılarına göre fakültelerin örgüt sağlığı ve örgütsel güven düzeyi orta düzeydedir. Öğretim elemanlarının örgütsel güven algıları cinsiyet, kıdem yılı, akademik unvan ve görev yapılan fakülte değişkenlerine göre farklılaşmamakta sadece görev yapılan üniversite sayısına göre farklılaşmaktadır. Örgüt sağlığı algıları ise kıdem yılı değişkenine göre farklılaşmamakta, cinsiyet, akademik unvan, görev yapılan fakülte ve görev yapılan üniversite değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Ayduğ (2014) çalışmasında ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına yönelik görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla ilkokullarda görev yapan 912 öğretmenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sağlık algılamaları yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri cinsiyet, görev unvanı, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşmamakta sadece örgütsel sağlığın alt boyutlarından örgütsel bütünlük ile mesleki kıdem değişkeni farklılaşmaktadır. Örgütsel sağlığın akademik önem alt boyutu ise cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenleri ile farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri ile yalnızca cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu bağlamda erkek öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurluoğlu ve arkadaşları (2015) çalışmalarında sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmeye

çalışmışlardır. Bu amaçla özel bir hastanede çalışan tıbbi ve idari personelden elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve araştırmacılar analiz sonucuna göre sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının lider-üye etkileşiminin ve örgütsel güvenin alt boyutları ve genel lider-üye etkileşimi ve genel örgütsel güven düzeyini pozitif ve güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.



5. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL OKULLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri ve araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgüt sağlığı algılamalarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında sağlıklı örgütleri iyileştirici çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütler, çevreleriyle daima bir iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Örgütlerin bu şekilde çevrelerine bağımlı olduğu bir ortamda iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve dönüşümlere karşılık gelen örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluk teşkil etmektedir. Örgütlerin değişimlerle mücadele ederken aynı zamanda olumlu değişim ve yenileşmeleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi eğitim örgütleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. Eğitim sisteminde meydana gelen bir değişim diğer tüm sistemleri etkilemektedir.

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan araştırmaların amacı sadece durum tespitinden ibaret değildir. Bu araştırmalar aynı zamanda örgütlerin sağlıklı olmasına neden olan etmenleri belirlemekte ve örgütü daha sağlıklı duruma getirecek iyileştirme planlarının hazırlanmasına da yardımcı olmaktadır. Bu çalışma, araştırma kapsamındaki okulların örgütsel sağlık düzeylerinin belirlenmesi ve okullara çözüm önerileri sunulması bakımından da önem taşımaktadır.

Eğitim kurumlarında daha nitelikli ve donanımlı bireyler yetiştirebilmek için öncelikle hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlıklı bir ortamın bulunması gerekmektedir. Böyle bir ortamı sağlayacak unsurların başında öğretmenlerin ilişkilerini karşılıklı güven çerçevesinde yürütebilmesi ve müdür-öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi düzeyi gelmektedir. Bu nedenle örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın, eğitim örgütlerinin daha etkili ve sağlıklı birer örgüt haline gelmesi için güven kavramının rolünün belirlenmesi, öğretmenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi ve örgüt sağlığını daha iyiye taşımak için neler yapılması gerektiğine ışık tutması bakımından da uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca literatürde, örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık kavramlarının birlikte ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bakımdan, çalışmanın işletme yazınına katkı sağlayacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Samsun il ve ilçelerinde faaliyet gösteren özel ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) okullarında gerçekleştirilmiştir. Ortaöğretim düzeyinde eğitim veren özel okullar araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırma, örnekleme dahil edilen öğretmenlerden anket formunu doldurmayı kabul edip, bu formu eksiksiz bir şekilde dolduranlarla sınırlıdır.

Ayrıca araştırma sonucu elde edilen bulgular Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Lider-Üye Etkileşim Ölçeği", Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen "Örgüt Sağlığı Ölçeği" ve Hoy ve Tschannen-Moran (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği"nin test ettiği niteliklerle sınırlıdır.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Samsun il ve ilçelerindeki özel ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Samsun il ve ilçelerinde ilköğretim bünyesinde faaliyet gösteren 23 okul bulunmaktadır. Araştırmaya katılmayı

kabul eden okullarda görev yapan öğretmen sayısı 414'tür. Gürbüz ve Şahin (2015:127)'e göre %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 200'dür. Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış fakat bazı öğretmenlerin anketlerin dağıtımını esnasında okulda bulunmaması veya bazı okulların anketi doldurmayı kabul etmemesi nedeniyle 251 öğretmene anket uygulanabilmiştir. Öğretmenler tarafından doldurulan anketlerden 3 tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere dahil edilmezken, analizler 248 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

5.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette veri toplama araçları 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeyini belirlemek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 11 ifadeli "Lider-Üye Etkileşim Ölçeği", ilköğretim okullarının örgüt sağlığı derecelerini belirlemek amacıyla Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Polatçı ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan 37 ifadeli "Örgüt Sağlığı Ölçeği" ve öğretmen görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla Hoy ve Tschannen-Moran (1999) tarafından geliştirilen 22 ifadeli "Örgütsel Güven Ölçeği" birlikte bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6 ifadeden oluşan "Kişisel Bilgi Soruları" birlikte kullanılmıştır.

5.3.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Katılımcıların lider-üye etkileşimi düzeylerini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 11 ifadeli "Lider-Üye Etkileşim Ölçeği" düzenlenerek kullanılmıştır. Bu ölçekte etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı olmak üzere dört alt boyut vardır. Ölçekteki 1,2 ve 3. ifadeler etki boyutu, 4,5 ve 6. ifadeler bağlılık boyutu, 7 ve 8. ifadeler katkı boyutu, 9,10 ve 11. ifadeler mesleki saygı boyutu olarak ayrılmıştır. Ölçekteki maddeler için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, "(1)- Kesinlikle Katılmıyorum", "(2)-Katılmıyorum", "(3)- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "(4)-Katılıyorum" ve "(5)-Kesinlikle Katılıyorum" değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifade için bu değerlendirmelerden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

5.3.2.2. Örgütsel Sağlık Ölçeği

İlköğretim örgütlerinin sağlık durumlarını belirlemek amacıyla Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Polatçı ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan 37 ifadeli "Örgüt Sağlığı Ölçeği" kullanılmıştır. Hoy ve arkadaşlarının (1991) geliştirdiği bu ölçek 4'lü likert tipinde olup, öğretmen bağlılığı, örgütsel bütünlük, mesleki liderlik, kaynak desteği ve akademik önem olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Polatçı ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlama çalışmasında ise ölçek 5'li likert olarak ele alınmıştır. Söz konusu ölçek, "(1)- Kesinlikle Katılmıyorum", "(2)-Katılmıyorum", "(3)- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "(4)-Katılıyorum" ve "(5)-Kesinlikle Katılıyorum" değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifade için bu değerlendirmelerden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan 17, 19, 25, 30, 36, 40 ve 41. ifadeler ters soru olarak kodlanmış ancak analiz aşamasında tekrar düzeltilerek işleme tabi tutulmuştur.

5.3.2.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Öğretmen görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla Hoy ve Tschannen-Moran (1999) tarafından geliştirilen 22 ifadeli "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçekte yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve paydaşlara güven olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır. Söz konusu ölçek, "(1)-Kesinlikle Katılmıyorum", "(2)-Katılmıyorum", "(3)- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "(4)-Katılıyorum" ve "(5)-Kesinlikle Katılıyorum" değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifade için bu değerlendirmelerden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

5.3.2.4. Kişisel Bilgi Soruları

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından kişisel bilgi soruları hazırlanmıştır. Bu sorularla katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev süresi, eğitim düzeyi ve görev unvanına ilişkin bilgi edinmek amaçlanmıştır.

5.3.3. Verilerin Analizi

Belirlenen örneklemden anket yoluyla elde edilen verilerin analizi için SPSS Statistics 22 programı kullanılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız

örneklem için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA), korelasyon (bivariate correlation) ve basit doğrusal regresyon (simple linear regression) gibi analizler kullanılmıştır.

5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışma öğretmenlerin örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi algılamalarının örgütsel sağlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları, lider-üye etkileşimi düzeyleri ve örgüt sağlığının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bunlara uygun olarak oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H1: Örgütsel güven algılamalarının örgütsel sağlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

5.5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerle yapılmış olan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.5.1. Örnekleme İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi sorularına verdikleri cevapların frekans (n) ve yüzdesel (%) dağılımları Tablo 5.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Örnekleme Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımları

| Demografik Özellikler | Değişkenler | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|-----------------|-------------|--------------|
| Cinsiyet | Erkek | 56 | 22,6 |
| | Kadın | 192 | 77,4 |
| Yaş | 22-30 yaş arası | 94 | 37,9 |
| | 31-39 yaş arası | 80 | 32,3 |
| | 40-48 yaş arası | 10 | 4,0 |
| | 49-57 yaş arası | 30 | 12,1 |
| | 58 yaş ve üzeri | 34 | 13,7 |
| Eğitim Durumu | Önlisans | 28 | 11,3 |
| | Lisans | 192 | 77,4 |
| | Yüksek lisans | 28 | 11,3 |
| Meslekteki kıdeminiz? | 1-4 yıl arası | 76 | 30,6 |
| | 5-8 yıl arası | 44 | 17,7 |
| | 9-12 yıl arası | 44 | 17,7 |
| | 13-16 yıl arası | 16 | 6,5 |
| | 17-20 yıl arası | 8 | 3,2 |
| | 21 yıl ve üzeri | 60 | 24,2 |
| Okuldaki görev süreniz? | 1-3 yıl arası | 148 | 59,7 |
| | 4-6 yıl arası | 52 | 21,0 |
| | 7-9 yıl arası | 16 | 6,5 |
| | 10-12 yıl arası | 12 | 4,8 |
| | 13-15 yıl arası | 20 | 8,1 |
| Görev Unvanı | Sınıf Öğretmeni | 68 | 27,4 |
| | Branş Öğretmeni | 180 | 72,6 |
| | Toplam | 248 | 100,0 |

Tablo 5.1’de özet halinde verilmiş olan örnekleme ait frekans (n) ve yüzdesel (%) dağılımlar ayrıntılı olarak incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 248 öğretmenin %22,6’sı (n:56) erkek, %77,4’ü (n:192) kadındır. Araştırma örneklemini temsil eden bu sonuçtan, özel okullarda öğretmenlik yapmayı daha çok kadınların tercih ettiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları incelendiğinde; yaklaşık %38’inin (n:94) 22-30 yaş aralığında, %32’sinin (n:80) 31-39 yaş aralığında, %4’ünün (n:10) 40-48 yaş aralığında, %12’sinin (n:30) 49-57 yaş aralığında ve %14’ünün (n:34) 58 yaş ve

üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların yaş ortalaması 37,38'dir. Bu sonuçlara göre Samsun'daki özel okullarda görev yapanların büyük çoğunluğunun genç öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında; yaklaşık %11'inin (n:28) önlisans, %78'inin (n:192) lisans ve %11'inin (n:28) yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Ayrıca örnekleme yer alan öğretmenlerin hiçbiri doktora seviyesinde eğitim almamıştır. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin eğitim durumlarının çoğunlukla lisans seviyesinde olduğu fikrine varılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki kıdem durumlarına bakıldığında; yaklaşık %31'inin (n:76) 1-4 yıl aralığında, %18'inin (n:44) 5-8 yıl aralığında, %18'inin (n:44) 9-12 yıl aralığında, %6'sının (n:16) 13-16 yıl aralığında, %3'ünün (n:8) 17-20 yıl aralığında ve %24'ünün (n:60) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu meslekte yeni olarak tabir edilebilecek 1-4 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine bakıldığında; yaklaşık %60'ının (n:148) 1-3 yıl aralığında, %21'inin (n:52) 4-6 yıl aralığında, %6'sının (n:16) 7-9 yıl aralığında, %5'inin (n:12) 10-12 yıl aralığında ve %8'inin (n:20) 13-15 yıl aralığında görev aldıkları görülmektedir. Ayrıca örnekleme yer alan öğretmenlerin hiçbiri 16 yıl ve üzeri bir iş tecrübesi yaşamamıştır. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okulda yeni olarak tabir edilebilecek 1-3 yıl aralığında görevde bulunmuşlardır. Sonuçların bu yönde çıkmasında özel okulların büyük çoğunluğunun yeni açılmasının da etkili olduğu söylenebilir.

Son olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin görev unvanlarına bakıldığında; yaklaşık %27'sinin (n:68) sınıf öğretmeni, %73'ünün (n:180) ise branş öğretmeni olarak görev yaptığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun branş öğretmeni olarak görev yaptığı söylenebilir.

5.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, bir ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ve söz konusu kavramı ne ölçüde temsil ettiğini test etmek için kullanılmaktadır. İçsel tutarlılığın hesaplanmasında en yaygın ve en güçlü yöntem

Cronbach Alpha (α) değerinin belirlenmesidir. Nunnally, ölçeğin güvenilir olması için alfa değerinin en az 0,70 olması gerektiğini ifade etmiştir (Gürbüz ve şahin, 2015:158).

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşimi, örgütsel sağlık ve örgütsel güven ölçeklerinin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha (α) katsayılarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Hesaplama sonucu ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili değerler Tablo 5.2’de gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları

| Ölçekler | Madde Sayısı | Cronbach Alpha Katsayısı (α) |
|----------------------|--------------|---------------------------------------|
| Lider-Üye Etkileşimi | 11 | 0,78 |
| Örgütsel Sağlık | 37 | 0,85 |
| Örgütsel Güven | 22 | 0,92 |

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi tüm ölçeklerin güvenilirliği 0,70’ten büyük çıkmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirliği 0,78, örgütsel sağlık ölçeğinin güvenilirliği 0,85 ve örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliği 0,92’dir. Bu katsayılar, ölçeklerin sosyal bilim araştırmaları için oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, örneklem üzerinde yapılan ölçümlerden elde edilen sonuçların tutarlı ve istikrarlı olacağı söylenebilir.

5.5.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.3’te örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık kavramlarına ilişkin frekans (n), ortalama (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

| Ölçekler | Boyutlar | Ortalama (\bar{X}) | Standart Sapma ss |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|
| Örgütsel Güven | Yöneticiye Güven | 4,1336 | 0,53119 |
| | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 3,2742 | 0,93915 |
| | Paydaşlara Güven | 3,5300 | 0,71867 |
| | Örgütsel Güven | 3,6701 | 0,59227 |
| Lider-Üye Etkileşimi | Etki | 4,6720 | 0,52467 |
| | Bağlılık | 4,1129 | 0,67055 |
| | Katkı | 3,9355 | 0,86067 |
| | Mesleki Saygı | 4,2903 | 0,53818 |
| | Lider-Üye Etkileşimi | 4,2815 | 0,40498 |
| Örgütsel Sağlık | Örgütsel Bütünlük | 2,9194 | 0,83434 |
| | Öğretim Liderliği | 4,2145 | 0,36744 |
| | Kaynak Desteği | 4,0876 | 0,51571 |
| | Öğretmen Bağlılığı | 3,8961 | 0,56342 |
| | Akademik Önem | 3,6032 | 0,44008 |
| | Örgütsel Sağlık | 3,8204 | 0,32655 |

Tablo 5.3'te yer alan bulgulara göre öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplar arasında en yüksek ortalamanın lider-üye etkileşiminde olduğu görülmektedir (\bar{X})=4,28). Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algılamaları yüksek düzeydedir. Bu sonuç öğretmenlerin müdürleri ile yüksek kalitede etkileşim gerçekleştirdiğini göstermektedir. Lider-üye etkileşiminde en yüksek ortalama etki boyutunda yer alırken (\bar{X})=4,67), en düşük ortalama katkı boyutunda yer almaktadır (\bar{X})=3,93). Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılamaları yüksek düzeydedir (\bar{X})=3,82). Bu bulgu araştırma kapsamındaki okulların sağlık durumlarının iyi düzeyde ancak geliştirilebilir olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sağlıkta en yüksek ortalama öğretim liderliği boyutunda yer alırken (\bar{X})=4,21), en düşük ortalama örgütsel bütünlük boyutunda yer almaktadır (\bar{X})=2,91). Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplar arasında en düşük ortalama ise örgütsel güven algılamalarında bulunmaktadır (\bar{X})=3,67). Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılamaları ise yüksek düzeydedir. Bu sonuç öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarının iyi düzeyde ancak daha da geliştirilebilir olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel güvende ise en yüksek ortalama yöneticiye güven boyutunda yer alırken (\bar{X})=4,13), en düşük ortalama çalışma arkadaşlarına güven boyutunda yer almaktadır

((\bar{X})=3,27). Standart sapmalara göre ise en homojen dağılımın örgütsel sağlıkta (ss=0,32), en heterojen dağılım ise örgütsel güvende (ss=0,59) olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin standart sapma değeri ise 0,40'tır.

5.5.4. Fark Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi düzeyleri, örgütsel sağlık algılamaları ve örgütsel güven algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği T-Testi ve ANOVA Testi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. T-Testi, "*Birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamalarının karıştırıldığı ve ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığını*" araştırmak için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015:226). Öğretmenlerin cinsiyet ve görev unvanlarına göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi kullanılmıştır. "*Varyans analizi veya F Testi olarak bilinen ANOVA (Analysis of variance sözcüklerinin kısaltılması) testi ise, grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan testtir*" (Gürbüz ve Şahin, 2015:232). Öğretmenlerin yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev sürelerine göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise ANOVA testinden yararlanılmıştır.

5.5.4.1. Lider-Üye Etkileşiminin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

5.5.4.1.1. Lider-Üye Etkileşimi ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.4'te örneklemin cinsiyet durumuna göre lider-üye etkileşimi puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), t değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.4. Cinsiyete Göre Lider-Üye Etkileşimi T Testi Sonuçları

| Cinsiyet | n | % | (\bar{X}) | s.s. | t | p |
|----------|-----|------|---------------|-------|--------|-------|
| Erkek | 56 | 22,6 | 4,03 | 0,337 | -5,374 | 0,000 |
| Kadın | 192 | 77,4 | 4,35 | 0,396 | | |

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 5.4'te öğretmenlerin cinsiyetleri ile

lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Kadın öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşlerinin ortalaması (\bar{X})=4,35; S.S.=0,396) erkek öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşlerinin ortalamasından (\bar{X})=4,03; S.S.=0,337) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla lider-üye etkileşimi tutumlarına sahip olduğunu göstermektedir.

5.5.4.1.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Yaş Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş durumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.5'te örneklemin yaş durumuna göre lider-üye etkileşimi puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.5. Yaş Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları

| Yaş Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-------------|----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 22-30 | 94 | 37,9 | 4,26 | 0,398 | | |
| 31-39 | 80 | 32,3 | 4,43 | 0,366 | | |
| 40-48 | 10 | 4,0 | 4,31 | 0,477 | 5,995 | 0,000 |
| 49-57 | 30 | 12,1 | 4,13 | 0,372 | | |
| 58 ve üzeri | 34 | 13,7 | 4,09 | 0,403 | | |

Öğretmenlerin yaş durumlarına göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.5'te öğretmenlerin yaş durumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre 31-39 yaş aralığında olanlar 22-30 yaş aralığı, 49-57 yaş aralığı ve 58 yaş ve üstündekilere göre daha fazla lider-üye etkileşimi tutumlarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.6. Yaş Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Tukey Testi Sonuçları

| Yaş Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | p |
|-------------|----------------|-----------|------|
| 22-30 | ,16569* | ,05925 | ,044 |
| 31-39 | ,30038* | ,08339 | ,003 |
| 49-57 | ,33175* | ,07975 | ,000 |
| 58 ve üzeri | | | |

5.5.4.1.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.7’de örneklemin eğitim durumuna göre lider-üye etkileşimi puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.7. Eğitim Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları

| Eğitim Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|---------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Önlisans | 28 | 11,3 | 4,14 | 0,379 | | |
| Lisans | 192 | 77,4 | 4,26 | 0,412 | 8,969 | 0,000 |
| Yüksek lisans | 28 | 11,3 | 4,55 | 0,229 | | |

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)’ne başvurulmuştur. Tablo 5.7’de öğretmenlerin eğitim durumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim durumu yüksek lisans düzeyinde olanlar önlisans ve lisans düzeyinde olanlara göre daha fazla lider-üye etkileşimi tutumlarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.8. Eğitim Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Tukey Testi Sonuçları

| Eğitim Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | p |
|---------------|----------------|-----------|------|
| Yüksek lisans | | | |
| Önlisans | ,41558* | ,10490 | ,000 |
| Lisans | ,29708* | ,07940 | ,001 |

5.5.4.1.4. Lider-Üye Etkileşimi ve Kıdem Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.9'da örneklemin kıdem durumuna göre lider-üye etkileşimi puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.9. Kıdem Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları

| Kıdem Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-----------------|----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 1-4 yıl arası | 76 | 30,6 | 4,33 | 0,290 | | |
| 5-8 yıl arası | 44 | 17,7 | 4,23 | 0,543 | | |
| 9-12 yıl arası | 44 | 17,7 | 4,50 | 0,360 | 9,097 | 0,000 |
| 13-16 yıl arası | 16 | 6,5 | 4,29 | 0,292 | | |
| 17-20 yıl arası | 8 | 3,2 | 3,68 | 0,145 | | |
| 21 yıl ve üzeri | 60 | 24,2 | 4,15 | 0,369 | | |

Öğretmenlerin kıdem durumlarına göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.9'da öğretmenlerin kıdem durumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre kıdem durumu 1-4 yıl arasında olanlar 17-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinelere göre; 5-8 yıl arasında olanlar 17-20 yıl arasındakilere göre; 9-12 yıl arasında olanlar 5-8 yıl, 17-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinelere göre; 13-16 yıl arasında olanlar 17-20 yıl arasındakilere göre; 21 yıl ve üzerinde olanlar 17-20 yıl arasında olanlara göre daha fazla lider-üye etkileşimi tutumlarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.10. Kıdem Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Tukey Testi Sonuçları

| Kıdem Durumu | | Ortalama Farkı | Std. Hata | p |
|-----------------|-----------------|----------------|-----------|------|
| 1-4 yıl arası | 17-20 yıl arası | ,65789* | ,13953 | ,000 |
| | 21 yıl ve üzeri | ,18820* | ,06483 | ,046 |
| 5-8 yıl arası | 17-20 yıl arası | ,55785* | ,14428 | ,002 |
| | 5-8 yıl arası | ,26446* | ,08003 | ,014 |
| 9-12 yıl arası | 17-20 yıl arası | ,82231* | ,14428 | ,000 |
| | 21 yıl ve üzeri | ,35262* | ,07451 | ,000 |
| 13-16 yıl arası | 17-20 yıl arası | ,61364* | ,16254 | ,003 |
| 21 yıl ve üzeri | 17-20 yıl arası | ,46970* | ,14129 | ,013 |

5.5.4.1.5. Lider-Üye Etkileşimi ve Görev Süresi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev süreleri ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.11’de örneklemin eğitim durumuna göre lider-üye etkileşimi puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.11. Görev Sürelerine Göre Lider-Üye Etkileşimi ANOVA Testi Sonuçları

| Görev Süresi | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-----------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 1-3 yıl arası | 148 | 59,7 | 4,30 | 0,035 | | |
| 4-6 yıl arası | 52 | 21,0 | 4,29 | 0,058 | | |
| 7-9 yıl arası | 16 | 6,5 | 4,34 | 0,091 | 1,549 | 0,189 |
| 10-12 yıl arası | 12 | 4,8 | 4,06 | 0,071 | | |
| 13-15 yıl arası | 20 | 8,1 | 4,16 | 0,024 | | |

Öğretmenlerin görev sürelerine göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)’ne başvurulmuştur. Tablo 5.11’de öğretmenlerin görev süreleri ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=0,189>0,05$).

5.5.4.1.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Görev Unvanı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev unvanları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.12’de örneklemin görev unvanlarına göre lider-üye etkileşimi puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), t değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.12. Görev Unvanlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi T Testi Sonuçları

| Görev Unvanı | n | % | (\bar{X}) | s.s. | t | p |
|-----------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Sınıf Öğretmeni | 68 | 27,4 | 4,28 | 0,370 | 0,173 | 0,863 |
| Branş Öğretmeni | 180 | 72,6 | 4,27 | 0,418 | | |

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 5.12’de öğretmenlerin görev unvanları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=0,863>0,05$).

5.5.4.2. Örgüt Sağlığının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

5.5.4.2.1. Örgüt Sağlığı ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.13’te örneklemin cinsiyet durumuna göre örgüt sağlığı puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), t değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.13. Cinsiyete Göre Örgüt Sağlığı T Testi Sonuçları

| Cinsiyet | n | % | (\bar{X}) | s.s. | t | p |
|----------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Erkek | 56 | 22,6 | 3,82 | 0,296 | 0,202 | 0,840 |
| Kadın | 192 | 77,4 | 3,81 | 0,335 | | |

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 5.13’te öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgüt sağlığı algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=0,840>0,05$).

5.5.4.2.2. Örgüt Sağlığı ve Yaş Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş durumları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.14'te örneklemin yaş durumuna göre örgüt sağlığı puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.14. Yaş Durumuna Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları

| Yaş Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-------------|----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 22-30 | 94 | 37,9 | 3,73 | 0,349 | | |
| 31-39 | 80 | 32,3 | 3,87 | 0,348 | | |
| 40-48 | 10 | 4,0 | 3,84 | 0,158 | 2,714 | 0,031 |
| 49-57 | 30 | 12,1 | 3,83 | 0,258 | | |
| 58 ve üzeri | 34 | 13,7 | 3,90 | 0,253 | | |

Öğretmenlerin yaş durumlarına göre örgüt sağlığı algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.14'te öğretmenlerin yaş durumları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,031 < 0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Tukey testinde gruplar arasında farklılık çıkmamıştır.

5.5.4.2.3. Örgüt Sağlığı ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.15'te örneklemin eğitim durumuna göre örgüt sağlığı puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.15. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları

| Eğitim Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|---------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Önlisans | 28 | 11,3 | 3,96 | 0,201 | | |
| Lisans | 192 | 77,4 | 3,80 | 0,330 | 3,317 | 0,038 |
| Yüksek lisans | 28 | 11,3 | 3,75 | 0,370 | | |

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgüt sağlığı algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.15'te öğretmenlerin eğitim durumları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,038<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim durumu önlisans düzeyinde olanlar yüksek lisans düzeyinde olanlara göre daha fazla örgüt sağlığı algılamalarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.16. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Tukey Testi Sonuçları

| Eğitim Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | p | |
|---------------|----------------|-----------|--------|-------------|
| Önlisans | Yüksek lisans | ,20463* | ,08647 | ,049 |

5.5.4.2.4. Örgüt Sağlığı ve Kıdem Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.17'de örneklemin kıdem durumuna göre örgüt sağlığı puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.17. Kıdem Durumuna Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları

| Kıdem Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-----------------|----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 1-4 yıl arası | 76 | 30,6 | 3,70 | 0,345 | | |
| 5-8 yıl arası | 44 | 17,7 | 3,79 | 0,306 | | |
| 9-12 yıl arası | 44 | 17,7 | 4,02 | 0,317 | 9,096 | 0,000 |
| 13-16 yıl arası | 16 | 6,5 | 3,66 | 0,307 | | |
| 17-20 yıl arası | 8 | 3,2 | 3,56 | 0,144 | | |
| 21 yıl ve üzeri | 60 | 24,2 | 3,90 | 0,236 | | |

Öğretmenlerin kıdem durumlarına göre örgüt sağlığı algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.17'de öğretmenlerin kıdem durumları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre kıdem

durumu 9-12 yıl arasında olanlar 1-4 yıl, 5-8 yıl, 13-16 yıl ve 17-20 yıl arasında olanlara göre; 21 yıl ve üzerinde olanlar 1-4 yıl ve 17-20 yıl arasında olanlara göre daha fazla örgüt sağlığı algılamalarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.18. Kıdem Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Tukey Testi Sonuçları

| Kıdem Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | p | |
|-----------------|-----------------|-----------|--------|------|
| 9-12 yıl arası | 1-4 yıl arası | ,31863* | ,05734 | ,000 |
| | 5-8 yıl arası | ,23342* | ,06453 | ,005 |
| | 13-16 yıl arası | ,35811* | ,08836 | ,001 |
| | 17-20 yıl arası | ,45946* | ,11634 | ,001 |
| 21 yıl ve üzeri | 1-4 yıl arası | ,19611* | ,05227 | ,003 |
| | 17-20 yıl arası | ,33694* | ,11393 | ,039 |

5.5.4.2.5. Örgüt Sağlığı ve Görev Süresi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev süreleri ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.19’da örneklemin eğitim durumuna göre örgüt sağlığı puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.19. Görev Sürelerine Göre Örgüt Sağlığı ANOVA Testi Sonuçları

| Görev Süresi | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-----------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 1-3 yıl arası | 148 | 59,7 | 3,78 | 0,326 | | |
| 4-6 yıl arası | 52 | 21,0 | 3,86 | 0,383 | | |
| 7-9 yıl arası | 16 | 6,5 | 3,89 | 0,262 | 1,500 | 0,203 |
| 10-12 yıl arası | 12 | 4,8 | 3,84 | 0,230 | | |
| 13-15 yıl arası | 20 | 8,1 | 3,91 | 0,216 | | |

Öğretmenlerin görev sürelerine göre örgüt sağlığı algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)’ne başvurulmuştur. Tablo 5.19’da öğretmenlerin görev süreleri ile örgüt sağlığı algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=0,203>0,05$).

5.5.4.2.6. Örgüt Sağlığı ve Görev Unvanı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev unvanları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.20’de örneklemin görev unvanlarına göre örgüt sağlığı puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), t değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.20. Görev Unvanlarına Göre Örgüt Sağlığı T Testi Sonuçları

| Görev Unvanı | n | % | (\bar{X}) | s.s. | t | p |
|-----------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Sınıf Öğretmeni | 68 | 27,4 | 3,94 | 0,331 | 3,925 | 0,000 |
| Branş Öğretmeni | 180 | 72,6 | 3,77 | 0,312 | | |

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 5.20’de öğretmenlerin görev unvanları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ortalaması (\bar{X})=3,94; S.S.=0,331) branş öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ortalamasından (\bar{X})=3,77; S.S.=0,312) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden daha fazla örgüt sağlığı algılamalarına sahip olduğunu göstermektedir.

5.5.4.3. Örgütsel Güvenin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

5.5.4.3.1. Örgütsel Güven ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.21’de örneklemin cinsiyet durumuna göre örgütsel güven puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), t değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.21. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven T Testi Sonuçları

| Cinsiyet | n | % | (\bar{X}) | s.s. | t | p |
|----------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Erkek | 56 | 22,6 | 3,75 | 0,398 | 1,242 | 0,215 |
| Kadın | 192 | 77,4 | 3,64 | 0,636 | | |

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 5.21’de öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel güven algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=0,215>0,05$).

5.5.4.3.2. Örgütsel Güven ve Yaş Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş durumları ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.22’de örneklemin yaş durumuna göre örgütsel güven puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.22. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları

| Yaş Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-------------|----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 22-30 | 94 | 37,9 | 3,47 | 0,063 | | |
| 31-39 | 80 | 32,3 | 3,74 | 0,069 | | |
| 40-48 | 10 | 4,0 | 4,26 | 0,149 | 7,402 | 0,000 |
| 49-57 | 30 | 12,1 | 3,60 | 0,085 | | |
| 58 ve üzeri | 34 | 13,7 | 3,89 | 0,053 | | |

Öğretmenlerin yaş durumlarına göre örgütsel güven algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)’ne başvurulmuştur. Tablo 5.22’de öğretmenlerin yaş durumları ile örgütsel güven algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre 31-39 yaş aralığında olanlar 22-30 yaş aralığındakilere göre; 40-48 yaş aralığında olanlar 22-30 yaş aralığı ve 49-57 yaş aralığındakilere göre; 58 yaş ve üzerindeki ise 22-30 yaş aralığında olanlara göre daha fazla örgütsel güven algılamalarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.23. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Güven Tukey Testi Sonuçları

| Yaş Durumu | | Ortalama Farkı | Std. Hata | p |
|-------------|-------|----------------|-----------|------|
| 31-39 | 22-30 | ,27159* | ,08576 | ,015 |
| 40-48 | 22-30 | ,79091* | ,18752 | ,000 |
| | 49-57 | ,65909* | ,20586 | ,013 |
| 58 ve üzeri | 22-30 | ,41845* | ,11282 | ,002 |

5.5.4.3.3. Örgütsel Güven ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.24'te örneklemin eğitim durumuna göre örgütsel güven puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.24. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları

| Eğitim Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|---------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Önlisans | 28 | 11,3 | 4,01 | 0,223 | | |
| Lisans | 192 | 77,4 | 3,64 | 0,620 | 5,921 | 0,003 |
| Yüksek lisans | 28 | 11,3 | 3,53 | 0,537 | | |

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel güven algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.24'te öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel güven algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim durumu önlisans düzeyinde olanlar lisans ve yüksek lisans düzeyinde olanlara göre daha fazla örgütsel güven algılamalarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.25. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları

| Eğitim Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | p | |
|---------------|----------------|-----------|--------|------|
| Önlisans | Lisans | ,37284* | ,11749 | ,005 |
| | Yüksek lisans | ,48052* | ,15523 | ,006 |

5.5.4.3.4. Örgütsel Güven ve Kıdem Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumları ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.26’da örneklemin kıdem durumuna göre örgütsel güven puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.26. Kıdem Durumuna Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları

| Kıdem Durumu | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-----------------|----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 1-4 yıl arası | 76 | 30,6 | 3,44 | 0,659 | | |
| 5-8 yıl arası | 44 | 17,7 | 3,66 | 0,518 | | |
| 9-12 yıl arası | 44 | 17,7 | 3,88 | 0,559 | 5,043 | 0,000 |
| 13-16 yıl arası | 16 | 6,5 | 3,78 | 0,872 | | |
| 17-20 yıl arası | 8 | 3,2 | 3,36 | 0,437 | | |
| 21 yıl ve üzeri | 60 | 24,2 | 3,81 | 0,368 | | |

Öğretmenlerin kıdem durumlarına göre örgütsel güven algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)’ne başvurulmuştur. Tablo 5.26’da öğretmenlerin kıdem durumları ile örgütsel güven algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi seçilmiştir. Bu sonuçlara göre kıdem durumu 9-12 yıl arasında olanlar 1-4 yıl arasında olanlara göre; 21 yıl ve üzerinde olanlar 1-4 yıl arasında olanlara göre daha fazla örgüt sağlığı algılamalarına sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 5.27. Kıdem Durumuna Göre Örgütsel Güven Tukey Testi Sonuçları

| Kıdem Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | p | |
|-----------------|----------------|-----------|--------|------|
| 9-12 yıl arası | 1-4 yıl arası | ,44171* | ,10787 | ,001 |
| 21 yıl ve üzeri | 1-4 yıl arası | ,37257* | ,09834 | ,003 |

5.5.4.3.5. Örgütsel Güven ve Görev Süresi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev süreleri ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.28’de örneklemin eğitim

durumuna göre örgütsel güven puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), F değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.28. Görev Sürelerine Göre Örgütsel Güven ANOVA Testi Sonuçları

| Görev Süresi | n | % | (\bar{X}) | s.s. | F | p |
|-----------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| 1-3 yıl arası | 148 | 59,7 | 3,61 | 0,626 | | |
| 4-6 yıl arası | 52 | 21,0 | 3,83 | 0,672 | | |
| 7-9 yıl arası | 16 | 6,5 | 3,61 | 0,213 | 2,192 | 0,071 |
| 10-12 yıl arası | 12 | 4,8 | 3,46 | 0,290 | | |
| 13-15 yıl arası | 20 | 8,1 | 3,84 | 0,251 | | |

Öğretmenlerin görev sürelerine göre örgütsel güven algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur. Tablo 5.28'de öğretmenlerin görev süreleri ile örgütsel güven algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=0,071>0,05$).

5.5.4.3.6. Örgütsel Güven ve Görev Unvanı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev unvanları ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5.29'da örneklemin görev unvanlarına göre örgütsel güven puan ortalamaları (\bar{X}), standart sapma değerleri (ss), t değeri ve p değeri verilmiştir.

Tablo 5.29. Görev Unvanlarına Göre Örgütsel Güven T Testi Sonuçları

| Görev Unvanı | n | % | (\bar{X}) | s.s. | t | p |
|-----------------|-----|------|---------------|-------|-------|-------|
| Sınıf Öğretmeni | 68 | 27,4 | 3,94 | 0,494 | | |
| Branş Öğretmeni | 180 | 72,6 | 3,56 | 0,594 | 4,658 | 0,000 |

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 5.29'da öğretmenlerin görev unvanları ile örgütsel güven algılamaları arasında bir fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin ortalaması (\bar{X})=3,94; S.S.=0,494) branş öğretmenlerinin örgüt

sağlığına ilişkin görüşlerinin ortalamasından (\bar{X})=3,56; S.S.=0,594) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden daha fazla örgütsel güven algılamalarına sahip olduğunu göstermektedir.

5.5.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın konusu çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Hipotezlerde yer alan değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek için korelasyon (bivariate correlation) analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi, "iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi" ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı ilişki miktarını gösteren değeri belirtmektedir. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015:255). Örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon (bivariate correlation) analiz sonuçları Tablo 5.30'da sunulmuştur.

Tablo 5.30. Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sağlık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

| | | Örgütsel Güven | Lider-Üye Etkileşimi | Örgütsel Sağlık |
|----------------------|--------------------|----------------|----------------------|-----------------|
| Örgütsel Güven | PearsonCorrelation | 1 | | |
| Lider-Üye Etkileşimi | PearsonCorrelation | 0,226** | 1 | |
| Örgütsel Sağlık | PearsonCorrelation | 0,560** | 0,415** | 1 |

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.30'da yer alan sonuçlara göre anlamlılık oranının 0,01'den küçük olduğu ve değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (p=0,000<0,01).

Tablo 5.30'daki değişkenler arası ilişki düzeyini gösteren Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde; örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi arasında p<0,01 anlamlılık düzeyinde güçlü derecede ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri birlikte artmakta veya azalmaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel

sağlık arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde güçlü derecede ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları ile örgütsel sağlık algılamaları birlikte artmakta veya azalmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sağlık arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde güçlü derecede ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi düzeyleri ile örgütsel sağlık algılamalarının birlikte arttığı veya azaldığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Değişkenler arası ilişkilerin derecesi ve yönü belirlendikten sonra araştırma kapsamında oluşturulan diğer hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi (simple linear regression) kullanılmıştır.

Regresyon analizi, "*bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını*" ifade etmektedir. Kısaca, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırmak için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015:263).

Tablo 5.31’de örgütsel güvenin örgütsel sağlık üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.31. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken: Örgütsel Sağlık | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------|---------------|-------------------|----------|----------|
| Bağımsız Değişken | R ² | F değeri | Sabit Katsayı | Standart Beta (β) | t değeri | p değeri |
| Örgütsel Güven | 0,313 | 112,136 | 0,309 | 0,560 | 10,589 | 0,000 |

Tablo 5.31’deki sonuçlar incelendiğinde, örgütsel güvenin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel güven bağımsız değişken, örgütsel sağlık ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$). R² değeri, bağımlı değişkendeki (örgütsel sağlık) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (örgütsel güven) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre örgütsel sağlığın %3’lük bir kısmı örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sağlık algılamaları %3 oranında örgütsel güvene bağlı

olarak şekillenmektedir. Ayrıca, değişkenler arasındaki beta (β) katsayısına ($\beta= 0,560$) bakarak örgütsel güven algılamalarının örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Örgütsel güvendedeki 1 birimlik artış, örgütsel sağlık algılamaları üzerinde 0,560'lık bir artışa neden olmaktadır veya örgütsel güvendedeki 1 birimlik azalış, örgütsel sağlık algılamaları üzerinde 0,560'lık bir azalışa neden olmaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlara göre H₁ hipotezi **kabul** edilmiştir.

H₁: *Örgütsel güven algılamalarının örgütsel sağlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Tablo 5.32'de lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.32. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken: Örgütsel Sağlık | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------|---------------|---------------------------|----------|----------|
| Bağımsız Değişken | R ² | F değeri | Sabit Katsayı | Standart Beta (β) | t değeri | p değeri |
| Lider-Üye Etkileşimi | 0,172 | 51,235 | 0,335 | 0,415 | 7,158 | 0,000 |

Tablo 5.32'deki sonuçlar incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Lider-Üye Etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sağlık ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000<0,05$). R² değeri, bağımlı değişkendeki (örgütsel sağlık) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (lider-üye etkileşimi) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre örgütsel sağlığın yaklaşık %2'lik bir kısmı lider-üye etkileşimi tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sağlık algılamaları yaklaşık %2 oranında lider-üye etkileşimine bağlı olarak şekillenmektedir. Ayrıca, değişkenler arasındaki beta (β) katsayısına ($\beta= 0,415$) bakarak lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Lider-üye etkileşimi düzeyindeki 1 birimlik artış, örgütsel sağlık algılamaları üzerinde 0,415'lik bir artışa neden olmaktadır veya lider-üye etkileşimi düzeyindeki 1 birimlik azalış, örgütsel sağlık

algılamaları üzerinde 0,415'lik bir azalışa neden olmaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlara göre H2 hipotezi **kabul** edilmiştir.

H2: Lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgüt sağlığı algılamalarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında sağlıklı örgütleri iyileştirici çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette veri toplama araçları 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeyini belirlemek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 11 ifadeli "Lider-Üye Etkileşim Ölçeği", ilköğretim okullarının örgüt sağlığı derecelerini belirlemek amacıyla Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Polatçı ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan 37 ifadeli "Örgüt Sağlığı Ölçeği" ve öğretmen görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla Hoy ve Tschannen-Moran (1999) tarafından geliştirilen 22 ifadeli "Örgütsel Güven Ölçeği" birlikte bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6 ifadeden oluşan "Kişisel Bilgi Soruları" birlikte kullanılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizinde araştırmada kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Örgüt Sağlığı Ölçeği'nin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür ($\alpha > 0,70$).

Literatürde araştırmada kullanılan üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle elde edilen sonuçların karşılaştırılması tam olarak yapılamamıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ikili olarak birlikte ele alındığı sınırlı sayıda çalışmalardan hareketle araştırmanın sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ankette yer alan örgütsel güvenle ilgili ifadelere vermiş oldukları cevaplar, onların örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve paydaşlara güvenden aldıkları puan ortalamalarını göstermektedir. Söz konusu alt boyutlardan sırasıyla en yüksek puanı yöneticiye güven alt boyutundan, orta düzeyde puanı paydaşlara güven alt boyutundan ve en az puanı da çalışma arkadaşlarına güven alt boyutundan aldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılamaları genel olarak yüksek düzeydedir. Bu durum

öğretmenlerin genel olarak en çok okul müdürlerine güvendiğini göstermektedir. Bu noktada yöneticiye güven alt boyutu altında okul müdürlerinin dürüst ve güvenilir olduğunu, verdiği sözleri tuttuğunu, öğretmenlerle ilişkilerinde tutarlı olduğunu, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiğini ve öğretmenlerle bilgi paylaşımında bulunduğunu söylemek mümkündür. Paydaşlara güven alt boyutu ile öğretmenlerin, öğrencilere ve velilere olan güven algılamasının orta düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Fakat çalışma arkadaşlarına güven alt boyutuna bakıldığında, öğretmenlerin diğer öğretmenlere karşı olan güven algılamalarının aynı düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu noktada öğretmenlerin diğer öğretmenlere karşı yeterince güvenmediğini, sözlerine inanmadığını, onlardan şüphelendiğini, aralarında tutarsız bir ilişki olduğunu, birbirlerine karşı açık olmadıklarını ve özel konuşmaların başkalarıyla paylaşıldığını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin güveni en az meslektaşlarına duymasında aralarındaki rekabetin de etkili olduğu söylenebilir. Nitekim özel okullarda görev yapan öğretmenler sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Öğretmenlerin örgütteki geleceğinden şüphe duyması birbirlerine karşı paylaşımda bulunmaları, destek olmaları ve yardımlaşmada bulunmalarında çekimsiz kalmalarına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ankette yer alan lider-üye etkileşimi ile ilgili ifadelerine vermiş oldukları cevaplar, onların lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygıdan aldıkları puan ortalamalarını göstermektedir. Söz konusu alt boyutlardan sırasıyla en yüksek puanı etki alt boyutundan, daha sonrasında mesleki saygı ve bağlılık alt boyutundan ve en az puanı da katkı alt boyutundan aldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algılamaları genel olarak oldukça yüksek düzeydedir. Bu durum genel olarak öğretmenlerin, okul müdürleri ile olan etkileşimlerinin yüksek kalitede olduğunu göstermektedir. Bu noktada etki alt boyutu altında öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki ilişkinin iş ilişkisinden çok kişiler arası sevgiye dayalı olduğunu, birbirlerini birer insan olarak sevdiğini, iyi birer arkadaş olarak gördüğünü ve birlikte çalışmaktan zevk aldığını söylemek mümkündür. Bunun sonucunda da okulda sıcak ve samimi bir atmosfer oluşmaktadır. Mesleki saygı alt boyutu altında öğretmenler, müdürlerinin işini mükemmel yaptığını, onun iş bilgisine, yeteneğine ve kendisine hayranlık duyduğunu yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Bağlılık alt boyutu altında müdürlerin, öğretmenlerin kararlarına ve davranışlarına sahip çıkması, öğretmenlere saygı duyması ve diğer öğretmenlere karşı birbirlerini savunmalarına ilişkin

tutumlarının orta düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Fakat katkı alt boyutu altında öğretmenlerin, müdürleri için belirlenmiş işin dışında çalışmayı, fazladan çaba göstermeyi, amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı bulunmayı ve birbirleri için çok ve sıkı çalışmayı yeterince benimsemedikleri görülmektedir.

Öte yandan öğretmenlerin ankette yer alan örgütsel sağlık ile ilgili ifadelere vermiş oldukları cevaplar, onların örgütsel sağlığın alt boyutları olan örgütsel bütünlük, öğretim liderliği, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve akademik önemden aldıkları puan ortalamalarını göstermektedir. Söz konusu alt boyutlardan sırasıyla en yüksek puanı öğretim liderliği alt boyutundan, daha sonrasında kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve akademik önem alt boyutundan ve en az puanı da örgütsel bütünlük alt boyutundan aldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılamaları genel olarak yüksek düzeydedir. Bu durum, öğretmenlerin okullarını sağlıklı olarak algıladığını göstermektedir. Bu noktada öğretim liderliği alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerini bir yöneticiden ziyade lider olarak gördüğünü söylemek mümkündür. Ayrıca okul müdürünün öğretmenlere dostça davrandığı, öğretmenleri desteklediği ve onlara rehberlik ettiği, açıklayıcı davranışlar sergilediğini, öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli ortamı hazırladığını ve öğrenmeyi kolaylaştırdığı yani öğrenmeye liderlik yaptığını söylemek mümkündür. Buna ek olarak aynı zamanda müdürler öğretmenlere beklentilerini bildirerek yüksek performans ortamı oluşturmaktadır. Buna karşın örgüt sağlığının örgütsel bütünlük alt boyutunda okulların eğitim programlarında yeterince bütünlük bulunmadığı, okulun dış baskılara açık olduğu, baskı gruplarının okul yönetiminde etkili olduğu söylenebilir. Bu alt boyutun düşük olmasında eğitim sisteminde kararların çoğunun üst yönetimden alınması bu nedenle de kararlara katılımın olmaması öğretmenlerin, okulun dış baskılara karşı savunmasız olduğunu düşünmelerinde etkisi bulunmaktadır.

Araştırma bulgularına bakıldığında, örneklemin cinsiyet durumunun örgütsel sağlık üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir (Tekin, 2005; Cemaloğlu, 2006; Özdemir, 2006; Ayduğ, 2014). Örgütsel sağlık algılamalarının cinsiyet üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların sağlığını erkek ve kadın grupların benzer şekilde algıladığının bir göstergesi olabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumunun örgütsel güven üzerinde herhangi bir farklılık

yaratmadığı görülmüştür. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir (Özgül, 2005; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Uğurlu ve Arslan, 2015; Gürbüz ve Dede, 2016). Ancak literatürde kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin farklı olduğunu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Yılmaz, 2005; Yılmaz, 2006, Ercan, 2006). Bu çalışmalarda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla örgütsel güven algılamalarına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaların bazılarının Türkiye genelinde gerçekleştirilmesi bulgular arasında da farklılığın oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında erkek öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre lider-üye etkileşimi düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere kıyasla müdürleriyle daha kaliteli etkileşimlerde bulunmaktadır. Nitekim Bulut (2012) araştırmasında, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre lider-üye etkileşimi algılamalarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmaların az olması nedeniyle bu konuda daha fazla çalışmanın yapılmasının bu ilişkiyi daha belirgin bir hale getireceği düşünülmektedir.

Örneklemin yaş durumlarına göre örgütsel sağlık algılamalarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ancak bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testinde hiçbir grup arasında farklılık bulunamamıştır. Bu noktadan hareketle öğretmenlerin yaş durumlarının örgütsel sağlık algılamaları üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir (Cabrera, 2012; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş durumlarına göre örgütsel güven algılamalarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçların olduğu gibi (Gökdoğan, 2012) desteklemeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Yüksel, 2009; Altun, 2010; Şevik, 2012; Ayduğ, 2014). Genel olarak yaş arttıkça örgütsel güven algılamalarının da yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş durumlarına göre lider-üye etkileşimi düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Genel olarak orta yaş aralığında olan öğretmenlerin diğerlerine göre müdürle daha kaliteli etkileşimde bulunduğu söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel sağlık algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Eğitim durumu önlisans düzeyinde olanlar yüksek lisans düzeyinde olanlara göre örgütünü daha sağlıklı algılamaktadır. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Ebcim, 2012; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel güven algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Eğitim durumu önlisans düzeyinde olanların lisans ve yüksek lisans düzeyinde olanlara göre daha fazla örgütsel güven algılamaları bulunmaktadır. Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça örgütsel güven algılamalarının da azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu bulgu Türkiye’de yürütülmüş çalışmaların bulguları ile örtüşmemektedir (Altun, 2010; Gökdoğan, 2012; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Eğitim durumu yüksek lisans düzeyinde olan öğretmenler önlisans ve lisans düzeyinde olanlara göre müdürleriyle daha kaliteli etkileşimde bulunmaktadır. Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi kalitesinin de artma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin kıdem durumlarına göre örgütsel sağlık algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Orta düzeyde kıdeme sahip olan öğretmenler diğerlerine göre daha fazla örgütsel sağlık algısına sahiptir. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Özdemir, 2006; Ebcim, 2012; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumlarına göre örgütsel güven algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Genel olarak kıdem arttıkça örgütsel güven algılamalarının da artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Literatürde öğretmenlerin kıdem durumlarına göre örgütsel güven algılamalarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Özer, vd, 2006; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumlarına göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Genel olarak orta düzeyde kıdeme sahip olan öğretmenler diğerlerine göre müdürleriyle daha yüksek kaliteli etkileşimde bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin görev sürelerine göre lider-üye etkileşimi, örgütsel sağlık ve örgütsel güven algılamalarında anlamlı bir farklılık

bulunmadığını göstermektedir. Bu durumda görev süresinin öğretmenlerin genel örgüt sağlığı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel güvene ilişkin görüşlerini belirlemede etkili bir öge olmadığı söylenebilir.

Son olarak öğretmenlerin görev unvanları ile örgüt sağlığı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine kıyasla okullarını daha sağlıklı olarak algılamaktadırlar. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Akbaba, 1997; Tekin, 2005; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev unvanları ile örgütsel güven algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine kıyasla daha fazla örgütsel güven algılamalarına sahiptir. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Özer, vd, 2006; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Ayduğ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev unvanlarına göre lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin görev unvanlarının sınıf ya da branş olması müdürleri ile olan etkileşimleri üzerinde bir fark yaratmamaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin görev unvanlarının sınıf ya da branş olması müdürleri ile olan etkileşimlerinin kalitesini benzer şekilde algıladığının bir göstergesi olabilir.

Örgütsel güven ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen sonuç ışığında, örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve güçlü derecede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Literatürde elde edilen bu sonucu destekleyici araştırmalar olduğu görülmektedir (Börü ve Güneşer, 2006; Aslan ve Özata, 2009; Avcı ve Turunç, 2012; Uğurluoğlu, vd, 2015). Aynı şekilde örgütsel güven ile örgütsel sağlık arasında da pozitif yönlü ve güçlü derecede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Literatürde elde edilen bu sonucu destekleyici araştırmalar olduğu görülmektedir (Zahed-Babelan ve Moenikia, 2010; Kurum, 2013; Ayduğ, 2014). Aynı şekilde lider-üye etkileşimi ile örgütsel sağlık arasında da pozitif yönlü ve güçlü derecede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Literatürde bu değişkenleri konu edinen bu yönde bir çalışma bulunmadığı için kıyaslama yapılamamaktadır. Bu yönde çalışmalar yapılmasının ilişkiyi daha da belirgin bir hale getireceği düşünülmektedir.

Yapılan korelasyon analizinden sonra, örgütsel güvenin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar

korelasyon analizi sonuçları ile paralellik göstermektedir. Örgütsel güvenin örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre örgütsel sağlığın %3'lük bir kısmı örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre örgütsel sağlığın yaklaşık %2'lik bir kısmı örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Literatürde bu değişkenleri konu edinen bu yönde bir çalışma bulunmadığı için kıyaslama yapılamamaktadır. Araştırmacıların bu konuyla ilgili çalışmalar yapmasının ilişkiyi daha belirgin bir hale getireceği beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, Samsun il ve ilçelerinde bulunan özel okullarda görev yapan öğretmenler okullarının sağlık durumunu yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Okul müdürleri lider olarak öğrenmenin gerçekleştirilmesi adına üzerlerine düşeni yapmaktadırlar. Ancak öğretmenlerin okulun örgütsel bütünlüğü konusundaki algılamalarının düşük olmasında eğitim sisteminde kararların üst yönetimden (Milli Eğitim Bakanlığı) alınması bu nedenle öğretmenlerin kararlara katılmasının olmaması öğretmenleri okullarını dış baskılara karşı savunmasız olduğunu düşünmelerinde etkili olabilmektedir. Örgütsel bütünlük konusunda öğretmenlerin algılarının iyileştirilmesi için öğretmenlerin okulları ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olması ve merkezden alınan kararları uygulamada bazı esnekliklerin getirilmesi önerilebilir. Öğretmenlerin görev yaptığı okuluna duyduğu güven genel olarak yüksek düzeydedir. Ancak öğretmenlerin en az güveni diğer öğretmenlere duymasında aralarındaki rekabetin etkili olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler genel olarak okulda sözleşmeye dayalı olarak çalıştığı için okuldaki gelecekleri konusunda tedirgin olabilmektedirler. Bu durum da öğretmenleri diğerlerine karşı şüpheli olarak yaklaşıtırmaktadır. Öğretmenlerin birlikte daha çok zaman geçirmesi ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin düzenlenmesi, birbirlerini daha iyi tanımalarının sağlanması ve öğretmenlerin de çeşitli karar süreçlerine dahil edilmesi çalışma arkadaşlarına olan güveni artıracaktır. Öğretmenler genel olarak müdürleri ile oldukça yüksek kalitede etkileşimde bulunmaktadırlar. Ancak katkı boyutu müdürler için arzu edilen ideal bir davranışı ifade etmekte bu konuda zorlama ve baskı yapılmamaktadır. Öğretmenlerin müdürleri için belirlenmiş işin dışında daha fazla çalışmayı istemesi için müdürlerin öğretmenlere önemli olduğunu hissettirmesi ve örgüte bağlılıklarını arttırması gerekmektedir. Bu

önerilerde örgütsel sağlığa etki eden örgütsel güven ve lider-üye etkileşiminin önemi ve rolü kavranmıştır. Bu önerilerle örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi düzeyinin artırılması ve sonucunda örgütsel sağlığın artırılması sağlanabilir.

Örgütlerin çevresindeki zorluklarla başa çıkabilmesi ve değişimlere ayak uydurabilmesi ancak örgütlerin sağlıklı uygulamalarının kaldırılmasıyla sağlanabilir. Bu bir insanın düzenli olarak sağlık durumu ölçtürmesi gibi örgütlerin de belirli aralıklara sağlık durumlarını ölçtürmeleri ve örgütün sağlıklı olmasına neden olan etmenleri tespit etmeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda örgütler sağlıklı yönlerinden kurtulacak sağlıklı yönleri daha da geliştirecektir.

Son olarak, literatürdeki araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sağlık algılamaları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkların giderilmesi ve fikir birliğinin sağlanması için bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda benzer nitelikteki örneklemeler üzerinde araştırmaların yapılması önerilebilir. Örgütsel sağlık ile yapılan araştırmalarda farklı örneklemelerin de kullanılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Özellikle örgütsel sağlık ile ilgili çalışmaların artırılması ve farklı değişkenlerle birlikte ele alınması örgütlerin sağlık durumlarını daha iyi tespit etmemize ve iyileştirici öneriler sunmamıza da yardımcı olacaktır. Ayrıca farklı ölçeklerin geliştirilmesi ve kullanılması da örgüt sağlığını ölçme açısından faydalı olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Adams, S. H. ve Wiswell, A. K. (2007). Dimensionality of Organizational Trust. *Paper presented at the International Research Conference in the Americas of the Academy of Human Resource Development.* 1-7. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504674.pdf> (15.04.2017).
- Akbaba, S. (1997). *Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi.* 7(2): 2-27.
- Aksoy, B. (2016). Örgütlerde Güvenin Yeniden Değerlendirilmesi: Yeni Konular ve Sorular. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi.* 12(27): 175-192.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 21(1): 137-154.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.* (2): 1-25.
- Arslandaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi Dergisi.* 2(3): 160-173.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* (17): 94-116.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi.* (9): 1-13.

- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. (467): 31-51.
- Aşkun, İ. C. (1972). *Organizasyon Teorileri*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2): 45-55.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayhan, Ö. ve Şahin, F. (2017). İç Grup Her Zaman İyi Asker Midir? Dönüşümcü Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*. 4(1): 61-71.
- Aytaç, S. (2012). Örgüt Sağlığı ve Çalışan Açısından Önemi. *Türk Metal Dergisi*. (161): 40-45.
- Batı, G. F. ve Tutar, E. (2016). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları. *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(2): 35-41.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(3): 67-91.
- Becerikli, S. Y. (2000). Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım. *Amme İdaresi Dergisi*. 33(3): 97-109.
- Bell, M. P., Quick, J. C. ve Cychota, C. S. (2002). Assessment and Prevention of Sexual Harassment of Employees: An Applied Guide to Creating Healthy Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*. 10(1/2): 160-167.
- Boe, T. A. (2002). *Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Menomonie: Graduate School of University of Wisconsin-Stout.
- Boies, K. ve Howell, J. M. (2006). Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 17(3): 246-257.

- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. 11(2): 255-266.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 14(2): 211-233.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*. 7(25): 43-58.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(4): 571-602.
- Bulut, M. Ş. (2012). *Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burton, J. P., Sablynski, C. J. ve Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*. 23(1-2): 51-61.
- Cabrera, C. M. (2012). *Relationship of Teacher's Perceptions of Organizational Health and Work-Place Bullying*. (Unpublished Doctoral Dissertation). New Jersey: Fairleigh Dickinson University.
- Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*. 21(4): 387-395.
- Cemaloğlu, N. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (30): 63-72.
- Cerit, Y. (2012). Lider-Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(28): 33-46.
- Childers, J. H. (1985). Organizational Health-How to Measure a School's Level of Health and Take Remedial Action. *Journal of Educational Public Relations*. 8(2): 4-7.
- Childers, J. H. ve Fairman, M. (1986). The School Counselor as Facilitator of Organizational Health. *The School Counselor*. 33(5): 332-337.

- Cho, Y. J. ve Park, H. (2011). Exploring The Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*. 13(4): 551-573.
- Cicchelli, J. J. (1975). Assessing the Organizational Health of School Systems. *Annual Convention of the American Association of School Administrators*. 1-12.
- Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F. ve Gültekin, Z. (2017). İşyeri Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. 17(2): 191-200.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*. 1(1): 19-40.
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations-Achieve Results by Acting Responsibly. *Journal of Business Ethics*. (55): 125-133.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In Kramer, R. M. ve Tyler, T. R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 302-330. California: Sage.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, G. (2014). Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Journal of Economics Finance and Accounting*. 1(2): 91-105.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin Güç Kaynağı ile Çalışanların Örgüte Duyduğu Güven Arasındaki İlişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (45): 160-174.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28: 35-58.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2): 51-84.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13: 46-78.

- Davis, D. D. ve Bryant, J. L. (2010). Leader-Member Exchange, Trust, and Performance in National Science Foundation Industry/University Cooperative Research Centers. *The Journal of Technology Transfer*. 35(5): 511-526.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*. 15(4): 439-465.
- DeConinck, J. B. (2009). The Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Among Retail Buyers. *Journal of Business Research*. 62(11): 1081-1086.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67(4): 315-326.
- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group and Organization Management*. 19(1): 67-86.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2): 179-194.
- Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2): 49-72.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3): 618-634.
- Dietz, G. ve Hartog D. N. (2006). Measuring Trust Inside Organisations. *Personnel Review*. 35(5): 1-27.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dive, B. (2004). *The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management*. London and Sterling, VA: Kogan Page.
- Dockery, T. M. ve Steiner, D. D. (1990). The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group and Organization Studies*. 15(4): 395-413.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. ve Mullen, M.R. (1998). Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3): 601-620.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*. 38(6): 1715-1759.
- Durdağ, M. ve Naktiyok, A. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2): 5-37.
- Ebcim, P. Ö. (2012). *Resmi İlköğretim Okullarında çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ile Örgüt Sağlığı Alguları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- El-Hage, F. T. (1980). The Relationships of Selected Profile of Organization Variables. A Measure of Organization Health and An Indicator of Organization Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*. 41(1): 38-A.
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*. 49(4): 382-389.
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (16): 739-756.
- Eren, M. Ş. (2014). Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1): 303-327.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 50(1): 187-199.
- Ertaş, G. ve Töre, E. (2016). Örgütiçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14(3): 85-100.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 11(2): 16-35.

- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of managerial Psychology*. 19(6): 608-622.
- Garda, B. (2011). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*. 14(1-2): 269-291.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6): 827-844.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*. 27(3): 321-338.
- Goertzen, B. J. ve Fritz, S. M. (2004). Does Sex of Dyad Members Really Matter? A Review of Leader-Member Exchange. *Journal of Leadership Education*. 3(2): 3-18.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A. ve Akgün, F. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürüne Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(2): 45-70.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir: Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2): 247-271.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*. 9: 175-208.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*. 3(3): 25-39.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.

- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S. ve Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*. 22(3): 491-504.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79(3): 433-465.
- Guarnaccia, S. (1994). In Practice-Healthy Companies. *Training and Development Journal*. 48(3): 9-10.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. (13): 240-254.
- Güçlü, N., Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(1): 140-156.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (2): 318-332.
- Gürbüz, F. G. ve Dede, E. (2016). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 14(2): 89-108.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. 109(17): 187-205.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 8(2): 92- 107.
- Hasanoğlu, M. (2002). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*. (52): 43-60.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20(2): 379-403.

- Hoy, W. K. ve Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The Concept and Its Measure. *Journal of Research and Development in Education*. 20(4): 30-37.
- Hoy, W. K. ve Hannum, J. W. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*. 33(3): 290-311.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Bliss, J. R. (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly*. 26(3): 260-279.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. California: Sage.
- Hoye, R. (2004). Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. 15(1): 55-70.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*. 14(1): 81-90.
- Hwa, A. M. C., Jantani, M. ve Ansari, M. A. (2009). Supervisor vs. Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality: A Malaysian Perspective. *International Journal of Business and Management*. 4(7): 165-171.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 67-92.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İslamoğlu, Güler (Ed.). *Kurumlarda İyilik De Var*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21): 49-64.
- Jones, J. A. (2009). Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension. *Emerging Leadership Journeys*. 2(1): 3-16.
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership and Organization Development Journal*. 26(1): 6-22.

- Kang, D. ve Stewart, J. (2007). Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership and Organization Development Journal*. 28(6): 531-551.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(1-2): 265-283.
- Karcioğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. 17(1): 19-34.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (27): 1-12.
- Keçecioglu, T. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Kesgin, C. ve Topuzoğlu, A. (2006). Sağlığın Tanımı; Başaçıkma. *Journal of İstanbul Kültür University*. 4(3): 47-49.
- Kesik, F. ve Balcı, E. (2015). Avrupa Birliği Projelerine Katılım Gösteren Okulların Sağlığına İlişkin Öğretmen Algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(2): 163-183.
- Kesik, F. ve Balcı, E. (2015). Avrupa Birliği Projelerine katılım Gösteren Okulların Sağlığına İlişkin Öğretmen Algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(2): 163-183.
- Kimpston, R. D. ve Sonnabend, L. C. (1975). Public Secondary Schools: The Interrelationships Between Organizational Health and Innovativeness and Between Organizational Health and Staff Characteristics. *Urban Education*. 10(1): 27-45.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Konopaske, R. ve Werner, S. (2002). Equity in Non-North American Contexts Adapting Equity Theory to the New Global Business Environment. *Human Resource Management Review*. 12(3): 405-418.

- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (49): 57-91.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler arasında Görüş Farklılığı Var mıdır?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2): 175-193.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Usta, H. G. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Lojistik Yordayıcılık. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 36(2): 301-321.
- Kristensen, K., Juhl, H. J., Eskildsen, J., Nielsen, J., Frederiksen, N. ve Bisgaard, C. (2006). Determinants of Absenteeism in a Large Danish Bank. *The International Journal of Human Resource Management*. 17(9): 1645-1658.
- Kunze, M. ve Phillips, J. (2011). The Influence of Employee Affect on Leader-Member Exchange and Perceptions of Psychological Contract Violation. *International Journal of Management and Marketing Research*. 4(3): 1-23.
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lazaric, N. (2003). Trust Building Inside the Epistemic Community: An Investigation With An Empirical Case Study. In Nooteboom, B. ve Six, F., *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*: 147-167. Northampton: Edward Elgar.
- Le Blanc, P. M., DeJong, R. D., Geersing, J., Furda, J. ve Komproe, I. H. (1993). Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors. *European Work and Organizational Psychologist*. 3(4): 297-309.
- Lee, H. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. (Doctoral Dissertation). Virginia: Graduate Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Kramer, R. M. ve Tyler, T. R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 114-139. California: Sage.

- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. ve Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*. 32(6): 991-1022.
- Li, P. P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. *Management and Organization Review*. 8(2): 371-396.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*. 23(3): 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1): 43-72.
- Liden, R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 27(6): 723-746.
- Lim, S. Y. ve Murphy, L. R. (1999). The Relationship of Organizational Factors to Employee Health and Overall Effectiveness. *American Journal of Industrial Medicine*. 36(1): 64-65.
- Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. (2000). Supervising Organizational Health. *Supervision*. 61(12): 3-6.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20(3): 709-734.
- McHugh, M. (2001). Employee Absence: An Impediment to Organisational Health in Local Government. *The International Journal of Public Sector Management*. 14(1): 43-58.
- McHugh, M. (2002). The Absence Bug: A Treatable Viral Infection?. *Journal of Managerial Psychology*. 17(8): 722-738.
- McHugh, M., Humphreys, P. ve Mclvor, R. (2003). Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health. *The Journal of Supply Chain Management*. 39(2): 15-25.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8(1): 211-217.

- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. R. O. Carlson, A. Gallaher, M. B. Miles, R. J. Pellegrin ve E. M. Rogers (der). Change Processes in the Public Schools. *The Center of the Advanced Study of Educational Administration*. University of Oregon. 11-34.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*. 546-562.
- Miller, R. L., Griffin, M. A. ve Hart, P. M. (1999). Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness. *Work and Stress*. 13(1): 7-19.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M. ve Tyler, T. R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 261-287. California: Sage.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*. 19(4): 443-485.
- Murphy, S. E. ve Ensher, E. A. (1999). The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-Member Exchange Quality. *Journal of Applied Social Psychology*. 29(7): 1371-1394.
- Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W. ve Graen, G. B. (2011). A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance. *Journal of Business and Psychology*. 26(3): 347-357.
- Neugebauer, R. (1990). Do You Have a Healthy Organization?. *Child Care Information Exchange*. (72): 38-41.
- Newell, S. (1997). The Healthy Organization: Fairness, Ethics and Effective Management. *Work and Stress*. 11(1): 101-102.
- Nicholas, J. M. ve Katz, M. (1985). Research Methods and Reporting Practices in Organization Development: A Review and Some Guidelines. *Academy of Management Review*. 10(4): 737-749.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*. 30(1): 87-109.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 9(1): 71-90.

- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(11): 67-83.
- Özdemir, A. (2006). *Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri (İzmir İli Bornova İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21: 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(2): 113-130.
- Özdil, K. (2005). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yöneticilerine ve Birbirlerine Duydukları Güven Düzeyi İle Örgütsel İklimi Arasındaki İlişki (Yeni Mahalle Örneği)*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, Ş. (1991). Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi*. 24(4): 89-106.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*. 7(1): 103-124.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 19(2): 123-141.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*. 40(2): 79-98.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2): 145-161.

- Recepoglu, E. ve Ozdemir, S. (2014). Türkiye'deki Ogretmenlerin İlkogretim Okullarının Orgut Sagligina Ilishkin Algularinin Incelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education-CIJE*. 3(1): 34-58.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Orgütsel Sagligi Olumsuz Yönde Tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(3): 442-459.
- Robbins, S. P. ve DeCenzo, D. A. (2008). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. United States of America: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. United States of America: Prentice Hall Inc.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve Shore, L. M. (2012). Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*. 97(6): 1097-1130.
- Rousseau, D. M., Sıtkın, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3): 393-404.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Orgüt Sagligi Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13(25): 161-200.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *The Leadership Quarterly*. 10(1): 25-40.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*. 71(4): 579-584.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*. 32(2): 344-354.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. ve Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*. 41(3): 298-318.

- Schuyler, K. G. (2004). The Possibility of Healthy Organizations: Toward a New Framework for Organizational Theory and Practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*. 21(2): 57-79.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. ve Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 14(1): 81-95.
- Shockley-Zalabak, P. ve Morreale, S. P. (2011). Building High-Trust Organizations. *Leader to Leader*. (60): 39-45.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*. 18(4): 35-48.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S. P. ve Hackman, M. Z. (2010a). *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S. ve Hackman, M. Z. (2010b). Build High Trust: Use a Five-Dimension Model. *Leadership Excellence Essentials*. 27(7): 19.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*. 23(3): 17-40.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and Structure In Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*. 22(2): 522-552.
- Steiner, D. D. (1997). Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 6(1): 59-71.
- Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(1): 24-39.
- Şeker, S. E. (2014). Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory). *Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi*. 1(2): 17-19.
- Şevik, M. K. (2012). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alguları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Genel İşletme*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Meslek Yüksek Okulları İçin: Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2003). Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*. Özel Sayı: 312-316.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tamer, İ. (2012). Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21): 337-352.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126(2): 241-260.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1): 37-46.
- Tekin, M. A. (2005). *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thibodeaux, H. F. ve Lowe, R. H. (1996). Convergence of Leader-Member Exchange and Mentoring: An Investigation of Social Influence Patterns. *Journal of Social Behavior and Personality*. 11(1): 97-114.
- Thomas, G. F., Zolin, R. ve Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*. 46(3): 287-310.
- Thorbeck, J. (1991). The Turnaround Value of Values. *Harvard Business Review*. 52-61.
- Toprak, M., İnandı, B. ve Çolak, A. L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. *International Journal of Educational Methodology*. 1(1): 19-26.
- Trahant, B., Burke, W. W. ve Koonce, R. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. *Management Review*. 86(8): 17-21.
- Tsui, K. T. ve Cheng, Y. C. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-level Analysis. *Educational Research and Evaluation*. 5(3): 249-268.

- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 18(1): 45-52.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65(1): 175-204.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (2): 93-118.
- Tyler, T. R. ve DeGoeey, P. (1996). Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. In Kramer, R. M. ve Tyler, T. R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 331-356. California: Sage.
- Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*. 14(1): 72-85.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D. ve Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (2): 239-262.
- Uras, M. (2000). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (7): 1-8.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2): 313-338.
- Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. ve Blomwist, K. (2011). Impersonal Trust: The Development of the Construct and the Scale. *Personnel Review*. 40(4): 485-513.
- Varma, A., Srinivas, E. S. ve Stroh, L. K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*. 12(1): 84-95.

- Vassie, L. H. ve Lucas, W. R. (2001). An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in The UK Manufacturing Sector. *Journal of Safety Research*. 32(4): 479-490.
- Vecchio, R. P. (1998). Leader-Member Exchange, Objective Performance, Employment Duration, and Supervisor Ratings: Testing for Moderation and Mediation. *Journal of Business and Psychology*. 12(3): 327-341.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*. 40(1): 82-111.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*. 23(3): 513-530.
- Wilson, B. R. A. ve Wagner, D. I. (1997). Developing Organizational Health at The Worksite. *American Journal of Health Studies*. 13(2): 105-108.
- Yıldız, M. L. ve Bürüngüz, H. C. (2013). Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(4): 63-75.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2(4): 93-108.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (14): 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(59): 471-490.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A New Model for Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Development International*. 7(2): 251-264.

- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(4): 1-13.
- Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zahed-Babelan, A. ve Moenikia, M. (2010). A Study of Simple and Multiple Relations Between Organizational Health and Faculty Trust in Female High Schools. *Procedia Social and behavioral Sciences*. 2(2): 1532-1536.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. 17(2): 229-239.

EKLER

Ek-1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette size uygun kutucuğu **X** şeklinde işaretlemeniz yeterli olacaktır. Ankette siz değerli katılımcılardan **hiçbir şekilde kimlik belirtici bilgi** istenmeyecektir. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

İbrahim SOYLU

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı

| 1.BÖLÜM | KESİNLİKLE | KATILMIYORUM | NE | KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KESİNLİKLE |
|--|--------------|--------------|----|--------------|--------------|--------------|
| | KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE | KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KATILMIYORUM |
| 1- Okul müdürümü kişi olarak çok severim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2- Okul müdürüm insanın arkadaş olmayı isteyebileceği türde birisidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3- Okul müdürümle çalışmak çok keyiflidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4- Okul müdürüm, yaptığım işler söz konusu olduğunda, sorunu tam bilmese bile beni kendi üstlerine karşı savunur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5- Diğer çalışanlar beni eleştirirse, okul müdürüm beni onlara karşı savunur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6- Eğer affedilebilir bir hata yaparsam, okul müdürüm diğer çalışanlara karşı beni savunur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7- Okul müdürüm için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8- Okul müdürümün belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9- Okul müdürümün iş konusundaki bilgisine hayranım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 10- Okul müdürümün işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 11- Okul müdürümün mesleki becerilerini takdir ediyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 12- Okul müdürü konuları tamamıyla inceler ve ortaya çıkan yeni görüşleri dinler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 13- Okul müdürü üstlerinden istediklerini elde eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 14- Okul müdürü öğretmenlerle sınıf içi konuları tartışır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 15- Okul müdürü öğretmenleri hiçe saymadan ya da geçiştirmeden sorunlarını dinler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 16- İstendiğinde fazla materyal sağlanabilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 17- Öğrenciler ödevlerini tamamlamayı ihmal eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 18- Öğrenciler sınıfta ders esnasında işbirliği yapar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 19- Okul dış baskılara maruzdur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 20- Okul müdürü üstlerinin eylemlerini etkileyebilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 21- Okul müdürü tüm okul çalışanlarına dengi gibi davranır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 22- Okul müdürü, öğretmenlere özel bir çaba sarf ederek takdirini gösterir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 23- Öğretmenlere sınıfları için yeterli materyal sağlanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 24- Bu okulda öğretmenler birbirini sever | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25- Eğitsel programla tutarlı olmasa bile topluluğun istekleri kabul edilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26- Okul müdürü okula kendinden bekleneni bildirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27- Öğretmenler gerekli olan sınıf materyallerini alır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28- Okul müdürü anlamlı değerlendirme yapar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29- Öğrenciler iyi not alan arkadaşlarına saygı duyar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30- Öğretmenler toplumun baskısını hisseder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31- Amirleri okul müdürüne büyük bir nezaketle tavsiyede bulunur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32- Okul müdürü belirli standartlarını sürdürür | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33- Ek materyaller sınıf için kullanıma açıktır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34- Öğretmenler birbirleriyle arkadaşlık eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35- Öğrenciler iyi notlar alabilmek için ek çalışma yaparlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36- Seçkin vatandaş gruplarının yönetim kuruluna sözü geçer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37- Okul müdürü okul personelinin refahını gözetir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38- Öğretmenler kendi okulları ile gurur duyduğunu ifade eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39- Öğretmenler kendini okulla özdeşleştirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40- Okul halkın geçici heveslerine açıktır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41- Velilerin söylemleri okul politikasını değiştirebilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42- Öğrenciler önceki ödevlerini düzeltmek için sıkı çalışır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43- Öğretmenler şevkle çalışır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44- Öğrenme çevresi düzenli ve ciddidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45- Okul müdürü sıcakkanlı ve yakındır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46- Çalışanlar arasında sorumluluk ve güven duygusu vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47- Öğretmenler öğrencilerine bağlılık gösterir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48- Öğretmenler birbirinden farksızdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49- Okulumun müdürüne güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50- Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51- Bu okuldaki öğrencilere güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52- Öğrencilerimin ailelerine güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53- Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54- Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55- Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56- Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57- Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58- Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59- Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60- Bu okulun müdürü yaptıkları işlerde yeteneklidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61- Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62- Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63- Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64- Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65- Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66- Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67- Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68- Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69- Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70- Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz -

2.BÖLÜM

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2.Yaşınız:(Lütfen belirtiniz)

3.Meslekteki kıdeminiz: () 1-4 yıl () 5-8 yıl () 9-12 yıl () 13-16 yıl () 17-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

4.Bu okuldaki görev süreniz: () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

5.Eğitim düzeyiniz: () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

6.Görev unvanınız: () Sınıf öğretmeni () Branş öğretmeni

- Katılımınızdan Dolayı Teşekkür Ederim -

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : İbrahim SOYLU

Doğum Yeri ve Tarihi : Samsun / 1990

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Bülent Ecevit Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik (2009-2013).

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi/Kamu Yönetimi (2012-2017).

Yüksek Lisans Öğrenimi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (2015-2017).

Yabancı Dili : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : Örgütsel Sağlığın Performansa Etkisi- Yüksek Lisans Seminer Çalışması

İletişim

E-Posta Adresi : i.soylu55@gmail.com