

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ VE  
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: DEVLET ORTAOKULU VE ÖZEL  
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Ezgi DEDE**

**İstanbul, Temmuz 2017**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ VE  
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: DEVLET ORTAOKULU VE ÖZEL  
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Ezgi DEDE**

**100015387**

**Danışman: Prof. Dr. F. Gülruh GÜRBÜZ**

**İstanbul, Temmuz 2017**



T.C. İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

..... İŞLETME .....  
Anabilim Dalı ..... İŞLETME .....  
doktora programı 10.00.15387 ..... numaralı öğrencisi EZGİ DEDE .....  
“İş güvenliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokulu öğretmenleri üzerine bir araştırma”  
başlıklı tez çalışması jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. F. Gülcem GÜRBAZ .....  
JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. Beliz ÜLGEN .....  
JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. A. Tuğba KARASULU .....  
JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. Figen YILDIRIM .....  
JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Sema ERGUN .....

İstanbul Ticaret Üniversitesi ..... Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20....  
Tarih, ...../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığıım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.



Ezgi DEDE

## İÇİNDEKİLER

Özet .....	viii
Abstract .....	ix
Tablolar Listesi .....	xi
Şekiller Listesi.....	xiii
Kısaltmalar Listesi .....	xiv
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemin Tanımlanması .....	2
1.2. Amaç ve Önem.....	5
1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	6
1.4. Ön Kabuller.....	8
<b>2. ALAN YAZIN.....</b>	<b>10</b>
2.1. İş Güvencesizliği.....	10
2.1.1. İş Güvencesizliği Kavramı .....	11
2.1.2. Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli.....	13
2.1.3. İş Güvencesizliğinin Boyutları.....	16
2.1.3.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği.....	17
2.1.3.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği .....	17
2.1.3.3. Niteliksel (Çok Boyutlu) ve Niceliksel (Bütünsel) İş Güvencesizliği .....	18
2.1.4. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri.....	19
2.1.4.1. Bireysel Etkenler .....	19
2.1.4.1.1. Demografik Özellikler.....	19
2.1.4.1.2. Kişilik Özellikleri.....	22
2.1.4.2. Örgütsel Etkenler .....	24
2.1.4.2.1. İş Aklının Özellikleri.....	24
2.1.4.2.2. Rol Belirsizliği/Rol Çatışması.....	25
2.1.4.2.3. Örgütsel Değişim/Küçülme/Yeniden Yapılanma.....	26
2.1.4.2.4. Örgütsel İletişim.....	27
2.1.5. İş Güvencesizliğinin Sonuçları.....	27
2.1.5.1. Fizyolojik Sonuçlar .....	28

2.1.5.2.	Psikolojik Sonuçlar .....	28
2.1.5.3.	İş ile İlgili Sonuçlar .....	29
2.1.5.3.1.	İş Performansı .....	29
2.1.5.3.2.	Örgütsel Bağlılık .....	30
2.1.5.3.3.	İşten Çekilme/Ayrılma .....	31
2.1.5.3.4.	İş Tatmini .....	32
2.1.5.3.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı/Ekstra Rol Davranışı .....	32
2.1.6.	Okullarda İş Güvencesizliği .....	34
2.2.	Güven ve Örgütsel Güven .....	35
2.2.1.	Güven Kavramı .....	36
2.2.1.1.	Güvenin Boyutları .....	37
2.2.1.2.	Güvenin Oluşumu .....	38
2.2.1.3.	Güvenin Kaybı ve Onarımı .....	41
2.2.2.	Örgütsel Güven Kavramı .....	43
2.2.2.1.	Örgütsel Güvenin Boyutları .....	44
2.2.2.1.1.	Kişilerarası Güven .....	44
2.2.2.1.2.	Örgüte Duyulan Güven (Sistem Güveni) .....	46
2.2.2.2.	Örgütsel Güven Modelleri .....	47
2.2.2.2.1.	Mishra Güven Modeli .....	47
2.2.2.2.2.	Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli .....	48
2.2.2.2.3.	Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	49
2.2.2.2.4.	Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli .....	50
2.2.2.3.	Örgütsel Güvenin Belirleyicileri .....	50
2.2.2.3.1.	İletişim .....	50
2.2.2.3.2.	Çalışma Gruplarının Uyumunu .....	51
2.2.2.3.3.	Lider Özellikleri .....	51
2.2.2.3.4.	Örgütsel Özellikler .....	52
2.2.2.4.	Örgütsel Güvenin Sonuçları .....	54
2.2.2.4.1.	İş Tatmini .....	55
2.2.2.4.2.	İşten Ayrılma Niyeti .....	55
2.2.2.4.3.	İş Performansı .....	56
2.2.2.4.4.	Örgütsel Bağlılık .....	56
2.2.2.4.5.	Örgütsel Adalet .....	57
2.2.2.4.6.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	58

2.2.3.	Okullarda Örgütsel Güven .....	59
2.2.3.1.	Okullarda Yöneticiye Duyulan Güven .....	64
2.2.3.2.	Okullarda Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven .....	69
2.2.3.3.	Okullarda Öğrenci ve Velilere Duyulan Güven .....	70
2.2.3.4.	Okula Duyulan Güven.....	71
2.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	71
2.3.1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	72
2.3.2.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	73
2.3.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar .....	77
2.3.3.1.	Örgütsel Spontanlık.....	77
2.3.3.2.	Psikolojik Sözleşmeler .....	78
2.3.3.3.	Ekstra Rol Davranışları .....	78
2.3.3.4.	Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış) .....	79
2.3.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri .....	79
2.3.4.1.	Bireysel Özellikler .....	80
2.3.4.1.1.	Çalışanların Tutumu.....	80
2.3.4.1.2.	Kişilik Özellikleri.....	81
2.3.4.1.3.	Rol Algılamaları.....	82
2.3.4.1.4.	Demografik Değişkenler .....	82
2.3.4.1.5.	Yetenek ve Bireysel Farklılıklar .....	83
2.3.4.2.	İşin Nitelikleri .....	83
2.3.4.3.	Örgütsel Özellikler .....	84
2.3.4.4.	Lider Davranışları .....	85
2.3.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları .....	86
2.3.5.1.	Bireysel Sonuçlar .....	87
2.3.5.1.1.	Performans Değerlendirmeleri ve Ödül Kararları .....	87
2.3.5.1.2.	Devamsızlık ve İşten Çekilme Durumları .....	88
2.3.5.2.	Örgütsel Sonuçlar.....	88
2.3.5.2.1.	Örgütsel Performans.....	89
2.3.5.2.2.	Müşteri Memnuniyeti.....	89
2.3.5.2.3.	En İyi İş Gücünün Elde Tutulması .....	90
2.3.6.	Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	91
2.3.6.1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öğretmenler Tarafından Algılanan Belirleyicileri .....	95

2.3.6.1.1.	Kişisel Özellikler.....	95
2.3.6.1.2.	Örgütsel Etkenler .....	96
2.3.6.1.3.	Yönetici Davranışları / Lider Özellikleri.....	97
2.4.	İlgili Araştırmalar.....	100
2.4.1.	İş Güvencesizliği ile İlgili Araştırmalar .....	100
2.4.2.	Örgütsel Güven ile İlgili Araştırmalar .....	103
2.4.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar.....	110
2.4.4.	İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	116
2.4.4.1.	İş Güvencesizliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ...	116
2.4.4.2.	Örgütsel Güven ile İş Güvencesizliği Arasındaki İlişki .....	118
2.4.4.3.	Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....	120
<b>3.</b>	<b>İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK DEVLET ORTAOKULU VE ÖZEL ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>124</b>
3.1.	Araştırmanın Amacı .....	124
3.2.	Araştırma Soruları.....	124
3.3.	Hipotezler.....	125
3.4.	Araştırmanın Kavramsal Yapısı, Tasarımı ve Modeli .....	127
3.5.	Araştırmanın Yöntem ve Metodolojisi.....	129
3.5.1.	Evren ve Örneklem .....	129
3.5.2.	Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	130
3.5.3.	Ölçüm Aracı .....	135
3.5.4.	Ölçüm Uygulaması.....	136
3.5.5.	Uygulanan İstatistiksel Analizler .....	137
<b>4.</b>	<b>DEĞERLENDİRME, BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>138</b>
4.1.	Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri .....	138
4.1.1.	İş Güvencesizliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi .....	139
4.1.2.	Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi .....	141
4.1.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi .....	143
4.2.	Öğretmenlerin İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	146
4.2.1.	Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular .....	146



4.2.2.	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular .....	147
4.2.3.	Medeni Hâl Değişkenine İlişkin Bulgular.....	147
4.2.4.	Branş Değişkenine İlişkin Bulgular .....	148
4.2.5.	Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular .....	149
4.2.6.	Öğretmenlik Süresi (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulgular .....	150
4.2.7.	Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular .....	150
4.3.	Korelasyon Analizleri .....	151
4.4.	Hipotezlerin Test Edilmesi: Regresyon Analizleri.....	157
4.5.	İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	158
4.6.	Örgütsel Güvenin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi .....	175
4.7.	Öğretmenlerin İş Güvencesizliği Algılarına İlişkin Bulgular ve Tartışma .....	181
4.8.	Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Bulgular ve Tartışma .....	183
4.9.	Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular ve Tartışma .....	185
4.10.	Demografik Değişkenlerin İş Güvencesizliği Algısı, Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisine Yönelik Bulgular ve Tartışma .....	187
4.10.1.	Demografik Değişkenlerin İş Güvencesizliği Algısı ile İlişkisine Yönelik Bulgular ve Tartışma.....	187
4.10.2.	Demografik Değişkenlerin Örgütsel Güven ile İlişkisine Yönelik Bulgular ve Tartışma	190
4.10.3.	Demografik Değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisine Yönelik Bulgular ve Tartışma.....	192
4.11.	İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birbirleri ile İlişkisi	195
4.12.	İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamasına İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	200
4.13.	Örgütsel Güvenin İş Güvencesizliğini Açıklamasına İlişkin Bulgular ve Tartışma	205
<b>5.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>208</b>
5.1.	Sonuç.....	208
5.2.	Öneriler .....	213
<b>EKLER.....</b>		<b>218</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>242</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>269</b>

## ÖZET

Çalışanların örgütlerine katkıda bulunmak amacıyla kendilerinden beklenilenin ötesinde sergiledikleri davranışlar olarak bilinen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgüt yönetimi alanında öne çıkan bir konu olarak görülmekte ve bu davranışların sergilenmesi örgüt performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı hangi değişkenlerin çalışanların örgütlerinin başarılı olması için beklenen rol davranışlarının ötesinde davranış sergilemesine etki ettiğinin araştırılması gerekmektedir. Söz konusu etkilere dair alan yazında muhtelif araştırmalar olduğu halde, iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte yer aldığı araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın alan yazında bulunan ilgili boşluğun kapatılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın temel amacı devlet okulu ve özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliği algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki etkisini araştırmaktır. Araştırmamızın evreni 2014- 2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul’da görev yapan ortaokul öğretmenlerinden, örnekleme ise İstanbul’da 2014- 2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan devlet ortaokullarındaki 610, özel ortaokullardaki 398 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin genel olarak iş güvencesizliği algılarının “düşük”, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir. Özel ortaokul öğretmenlerinin iş güvencesizliği algıları devlet ortaokulu öğretmenlerine göre düşük, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri devlet ortaokulları öğretmenlerine göre daha yüksektir. Özel okullarda iş güvencesizliğinin niteliksel iş güvencesizliği boyutunun ÖVD’yi anlamlı ve negatif yönde etkilediği fakat devlet okullarında niteliksel iş güvencesizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu ortaya koyulmuştur. Devlet okullarında ve özel okullarda niceliksel iş güvencesizliğinin ÖVD’ye olan etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Ayrıca, yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin ÖVD’yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

## ABSTRACT

Organizational citizenship behavior (OCB) known as extra- role behavior of employees which is beyond what is expected of them for the performance of their organizations is seen as a prominent issue in the field of organizational management and exhibiting these behaviors contributes positively to organizational performance. For this reason it is required to investigate which variables' have effects on extra role behaviours of employees for organizations' success. Despite several studies in the literature to determine the causality of this effect, there is no research on the relationship between these three variables: job insecurity, organizational trust and organizational citizenship behaviour. Through this work, it is believed that the gap in the literature will be closed.

Main purpose of this study is to determine the effects of the perceptions of job insecurity and organizational trust level of public and private middle school teachers on their organizational citizenship behaviours. The universe of the study was formed of middle school teachers working in Istanbul during the 2014-2015 educational year and the samples of the study consisted of 610 teachers working in public middle schools and 398 teachers working in private middle schools.

According to the findings obtained in the study it is emerged that teachers' perceptions of job insecurity in general is "low", level of overall organizational trust and organizational citizenship behaviour level is "high". Perceived job insecurity level of teachers' is lower in private middle schools than in public middle schools. On the other hand, organizational trust and organizational citizenship behaviour level of teachers in private middle schools is higher than teachers in public middle schools. It has been shown that the qualitative job insecurity which is a dimension of job insecurity in private schools has a significant and negative effect on OCB, but in public schools the effect of qualitative job insecurity on OCB is statistically insignificant. Quantitative job insecurity on OCB is statistically insignificant in both public and private schools. In addition, trust in manager and organization have a significant and positive effect on OCB in both public and private schools.

**Key Words:** *Job Insecurity, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior.*

## ÖNSÖZ

Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde önemli bir öge olan öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri açısından gerekli şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri açısından önem arz eden üç değişken üzerinde çalışılmıştır. Bunlar; iş güvencesizliği algısı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleridir. Bu süreçte oldukça fazla kişinin payı ve emeği vardır.

Öncelikle bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli danışman hocam Prof. Dr. F. Gülruh GÜRBÜZ'e teşekkürlerimi sunarım. Tezimin yazım aşamasında ve değerlendirilmesindeki yol gösterici ve destekleyici katkılarından dolayı değerli hocam Prof. Dr. Dicle TAŞPINAR CENGİZ'e, Prof. Dr. Oğuz URAS'a, Yard. Doç. Dr. Meral DÜLGER TAŞKIN'a, tezimi değerlendiren değerli jüri üyeleri Doç. Dr. Beliz ÜLGEN'e, Doç. Dr. A. Tuğba KARBULUT'a, Doç. Dr. Figen YILDIRIM'a ve Prof. Dr. Sinem ERGUN'a teşekkür ederim.

Tezimi destekleyerek anketleri okullara dağıtma sürecimde bana yardımcı olan İstanbul Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürü Erol DEMİR'e, devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere emek ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Eğitim yaşamımda beni sürekli destekleyen biricik anneme, canım babama, sevgili kardeşime ve değerli halama, anlayışı, desteği, fedakârlığı ve katkılarıyla her an yanımda olan eşim Bayram DEDE'ye, hayatımı ve özellikle bu çalışmamı benim için daha anlamlı kılan ve tez hazırlama süresince enerjisiyle beni motive eden biricik kızım Zeynep Duru'ya teşekkür ederim.

Ezgi DEDE  
İstanbul, 2017

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Odak Noktaları ve Örnekleri....	94
Tablo 2. Araştırmanın Hedef Evrenini ve Örneklemini Oluşturan Öğretmen Sayılarının Okul Türüne Göre Dağılımı .....	130
Tablo 3. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı .....	131
Tablo 4. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	131
Tablo 5. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Hâle Göre Dağılımı .....	131
Tablo 6. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	132
Tablo 7. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı ....	132
Tablo 8. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Kadro Türüne Göre Dağılımı .....	133
Tablo 9. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Öğretmenlik Süresine (Kıdem) Göre Dağılımı .....	133
Tablo 10. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Son Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	134
Tablo 11. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı .....	134
Tablo 12. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımı .....	135
Tablo 13. İş Güvencesizliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları .....	140
Tablo 14. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları .....	144
Tablo 16. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	152
Tablo 17. Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	158
Tablo 18. Özel Okul Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	160
Tablo 19. Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Yardımseverlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	162
Tablo 20. Özel Okul Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Yardımseverlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	163
Tablo 21.Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Centilmenlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	165
Tablo 22. Özel Okul Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Centilmenlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	167
Tablo 23. Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Vicdanlılık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	169

Tablo 24. Özel Okul Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Vicdanlılık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	170
Tablo 25. Devlet Okulu Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Sivil Erdem Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	172
Tablo 26. Özel Okul Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Sivil Erdem Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	174
Tablo 27. Örgütsel Güvenin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analiz Testi .....	176
Tablo 28. Örgütsel Güvenin Niceliksel İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analiz Testi .....	177
Tablo 29. Örgütsel Güvenin Niteliksel İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analiz Testi .....	178
Tablo 30. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Oluşturulan Analiz Sonuçları .....	178
Tablo 31. Öğretmenlerin İş Güvencesizliğine ve İş Güvencesizliğinin Alt Boyutlarına İlişkin Seviyeleri .....	182
Tablo 32. Öğretmenlerin Örgütsel Güvене ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Seviyeleri .....	183
Tablo 33. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına İlişkin Seviyeleri .....	185

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Güven Oluşum Aşamaları.....	40
Şekil 2. Güven İhlaline Uğrayan Taraf Gözünden Güven İhhalinin Dinamikleri .....	41
Şekil 3. Bireylerarası Güven Oluşumunda Etkili Olan Temel Faktörler .....	48
Şekil 4. Okullardaki Lider Yöneticilerin Temel Özellikleri .....	65
Şekil 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Liderlik Tarzları .....	85
Şekil 6. Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Modeli .....	98
Şekil 7. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	129
Şekil 8. Araştırmanın Kavramsal Modelinin Revize Edilmiş Son Şekli.....	146
Şekil 9. İş Güvencesizliği ve Örgütsel Güvenin Birbiri ile İlişkisi .....	196
Şekil 10. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birbiri ile İlişkisi .....	197
Şekil 11. İş Güvencesizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birbiri ile İlişkisi .....	198
Şekil 12. İş Güvencesizliği ve Örgütsel Güvenin ÖVD'ye ve ÖVD' nin Boyutlarına Etkisi ....	200
Şekil 13. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin İş Güvencesizliği ve İş Güvencesizliğinin Alt Boyutlarına Olan Etkisi.....	205

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
KMO	:	Kaizer-Meyer- Olkin
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
OCB	:	Organizational Citizenship Behaviour
ÖVD	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	:	Statistical For Social Sciences
s.		Sayfa
vb	:	ve benzeri



## 1. GİRİŞ

İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırılacağı tez çalışmamızın birinci bölümünde problemin tanımlanması yapılarak araştırmanın amaç ve önemine ilişkin bilgilere yer verilecek ve araştırmanın kapsam, kısıt ve ön kabulleri belirtilecektir.

Araştırmamızın ikinci bölümünde araştırmanın değişkenleri olan iş güvencesizliği algısı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları çerçevesinde alan yazın aktarılacaktır. İlk olarak iş güvencesizliği kavramı ele alınarak, Greenhalgh and Rosenblatt'ın iş güvencesizliği modeli, iş güvencesizliğinin boyutları, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde durulacak ve bir eğitim örgütü olan okullarda iş güvencesizliği algısı incelenecektir. İkinci olarak güven ve örgütsel güven kavramları ele alınarak, güvenin boyutları, oluşumu, kaybı ve onarımı, örgütsel güvenin boyutları, modelleri, belirleyicileri ve sonuçları belirtilecektir. Ardından ise okullarda örgütsel güven konusu incelenecektir. Üçüncü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri ve sonuçları ele alınarak okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı incelenecektir. Son olarak ise araştırmaya konu olan değişkenler ve bu değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri ile ilgili Türkiye'de ve yabancı ülkelerde yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

Araştırmamızın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, araştırma soruları, hipotezler, araştırmanın kavramsal yapısı, tasarımı ve modeli, araştırmanın yöntem ve metodolojisi kapsamında araştırmanın evren ve örnekleme açıklanacaktır. Bunun yanında araştırmada demografik değişkenlere ilişkin bulgular hakkında bilgi verilerek araştırmada kullanılan ölçüm aracı ve uygulaması açıklanacaktır. Son olarak ise araştırmada uygulanan istatistiksel analizler belirtilecektir.

Araştırmamızın dördüncü bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilerek yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda araştırma ile ilgili değerlendirmeler, bulgular ve tartışmalara yer verilecektir.

Araştırmamızın beşinci ve son bölümünde ise araştırma sonucunda ulaşılan veriler ve bulgular doğrultusunda sonuç ve önerilere yer verilecektir.

### **1.1. Problemin Tanımlanması**

Toplumun yapısının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan eğitim sisteminin başarılı olması öğrencilerin iyi yetiştirilmesine bağlıdır. Öğrenci başarısının yüksek seviyelere ulaşabilmesinin en iyi yolu iyi bir öğretimden geçmekte olup öğretimi gerçekleştiren öğretmenin niteliği de önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken tüm konsantrasyonlarını işlerine vermeleri, derslerine bağlı ve öğrencilerden olumlu beklentiler içinde olmaları öğrenci davranışlarını da etkilemektedir. Bu durumun öğrenci başarısı ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Böyle davranışlarda bulunan öğretmenlerin öğrencileri de derse bağlanacak, ders dinlerken kendilerini tamamiyle derslerine vereceklerdir. Kısaca nitelikli öğretmen davranışları, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesinde son derece önemli görülmektedir (Üstüner, 2006). Bir başka deyişle, öğretmenlerin nitelikleri ne kadar yüksek olursa yetiştirilen ve topluma kazandırılan öğrencilerin başarısı da o kadar yüksek olacaktır. Öğretmenlerin niteliklerinin yetersiz olduğu durumda öğrencilerin performansında da düşüş olduğu belirtilmektedir (Karacaoğlu, 2008).

Öğrencilerin iyi yetiştirilmesi ve eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için öğretmenlerin tanımlı görevlerinin ötesinde bir görev anlayışıyla hareket etmeleri gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan rol fazlası bu davranışların sergilenmesi, hem özel okullarda hem de devlet okullarında öğretmenden öğretmene değişiklik gösterebilmektedir. Devlet kurumlarında ve özel kurumlarda bir kısım öğretmenin tanımlı rol davranışlarının ötesinde davranışlar sergilediği gözlemlenirken bazı öğretmenlerin sadece tanımlı olan görevlerini yerine getirdiği, bir kısmının ise bu konuda bile yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri birçok değişkenden etkilenmekte ve birçok değişkeni de etkilemektedir (Polat, 2007). Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği ile örgütsel güven düzeyleri onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyip sergilememelerinde etkili olabilmektedir. Bu değişkenlerde meydana gelecek olumlu gelişmeler sayesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri de artabilecektir.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren iki tür ortaokul kurumu bulunmaktadır: Devlet okulları ve özel okullar. Devlete bağlı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde çalışmakta olup Bakanlıkça ve/veya Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılacak sınavlarda başarılı olmaları gerekmektedir (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Buna karşılık özel kurumlarda öğretmenler sözleşmeli çalışmakta olup öğretmenlerin iş sözleşmeleri en az bir takvim yılı süreli olmak üzere yönetmelikle belirtilen esaslara göre yazılı olarak yapılmaktadır. Özel okulların özel sektör içinde değerlendirilmesi nedeniyle özel okul öğretmenleri 4857 sayılı İş Kanunu'na göre değerlendirilmektedir (Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 2007). Öğretmenler tercihlerine göre veya buldukları duruma göre özel kurumlarda veya devlet kurumlarında görev alabilmektedirler. Bunun sonucunda ise iki sektörün de öğretmenlere iş yaptırırken kullandıkları yöntemler ve çalışma ortamı açısından birtakım farklılıklar meydana gelmektedir. Bu yöntemler öğretmenleri kimi zaman rahatlatırken kimi zaman da işleri konusunda güvencesizliğe sürükleyebilmektedir. Özel okulların devlet okulları ile karşılaştırıldığında öğretmenlere görece olarak daha fazla ücret verdikleri görülürken çalışma şartları ve iş güvencesi konularında devlet okullarının öğretmenler açısından daha avantajlı olduğu görülmektedir (Özdemir ve Yalın, 2000). Buradan hareketle kısaca “işini kaybetme endişesi” (Witte, 2005) olarak ifade edilen iş güvencesizliği algısı özel okullarda ve devlet okullarında farklı düzeylerde olabilmektedir. Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği iş akitlerinin özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. İş akitlerindeki farklılık öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sergileme düzeylerinde artışa ya da azalışa sebep olabilmektedir. Örneğin, belirli süreli iş akitleriyle çalışan öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadıkları ifade edilmektedir (Feather ve Rauter,

2004). Bu durum genel bir kural olmayıp, farklı ortamlar ve zamanlarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Öğretmenlerin çalışma koşullarından memnun olmamaları onların mesleklerini gerektiği şekilde icra edememelerine yol açabilirken çalışma koşullarından memnun olan öğretmenler mesleklerini icra ederken daha olumlu bir tavır içinde olacaktır. Bunun sonucunda ise öğrencilerin gelişmesi ve ilerlemesi ile toplum da gelişip ilerleyecektir.

Bir diğer değişken olan örgütsel güven ise örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları güven seviyesinin yüksek olmasının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinde de artış meydana getirdiği savunulmaktadır (Arlı, 2011; Deluga, 1995). Öğretmeler çalıştıkları okulda yöneticilerine, meslektaşlarına ve kurumlarına güven duyabilecekleri bir ortam olmasını arzu ederler. Bu koşulların sağlandığı durumda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artacak, akabinde de okulun başarısı yükselecek ve olumlu bir okul kültürünün gelişmesi sağlanmış olacaktır (Arlı, 2011).

Çalışanların yöneticilerinin yanında olduklarını hissetmeleri, görevlerinde yeterli, söz ve davranışlarında tutarlı olmaları, verdikleri sözün arkasında durmaları, objektif ve adil olmaları, her konuda açık olmaları onların yöneticilerine duydukları güven seviyelerini arttırmaktadır. Yöneticilerinin kendilerine sadık olacaklarını, örgüt içindeki çalışmalarını değerlendirirken samimi olacaklarına ve hak edenlere gerekli takdirin gösterileceğine dair güven duyan çalışanlar örgüt içindeki sorunları büyütmemeye veya çalışma süreleri bitse bile çalışmaya devam etme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme yoluna gideceklerdir (Arlı, 2011; Deluga, 1994). Güven diğer örgütsel yaşamı etkileyen faktörlerden daha kısa zamanda ve ekonomik bir şekilde işlemlerin karmaşıklığını azaltarak örgütün etkin yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Güven, eğitimin iyileştirilmesi çabaları konusunda da önemli bir yere sahiptir. Birer eğitim kurumu olan okulların da üretken ve verimli olabilmeleri, öğrenci başarısının arttırılabilmesi ve eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için diğer örgütler gibi işbirliği ve uyuma dayalı, etkili ve iyi yönetilmiş olmaları gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Ayrıca eğitim sisteminin de belirlenen hedeflere ulaşması için eğitimcilerin sadece görevlerinin gerektirdiği kadarını yapmakla kalmayıp örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri yani kendilerinden beklenenden daha fazla çalışmaları ve çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Arlı, 2011; Polat, 2007). Örgütsel güven seviyeleri okulların çalışma prensiplerindeki farklılıklardan dolayı özel okullarda ve devlet okullarındaki öğretmenlere göre değişiklik gösterebilmektedir.

Bu araştırmada cevabı aranacak ve çözüme kavuşturulacak temel problem, devlet ortaokulu ve özel ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde iş güvencesizliği algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin etkisinin olup olmadığıdır. Bunun yanında örgütsel güven seviyesinin iş güvencesizliği algısına etkisi olup olmadığı da araştırma problemine dâhil edilmiştir.

## **1.2. Amaç ve Önem**

Bu araştırma, ortaokul kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin iş güvencesizliği algısı ve örgütsel güven düzeyleri ile açıklanıp açıklanamayacağını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Ayrıca bu amaca ek olarak örgütsel güvenin öğretmenlerin iş güvencesizliği algısını etkileyip etkilemediği de incelenmiştir.

İnsan faktörünün oldukça yoğun olduğu eğitim kurumlarında öğretmenlerden gereken verim ve etkinliğin alınabilmesi için öğretmenlerin algılarını doğru ölçmek ve davranışlarını doğru tespit etmek, verimlilik ve etkinlik artırıcı tedbirlerin alınması açısından oldukça önemlidir. Başka bir deyişle bu araştırma, okul yöneticilerine okullarının etkililiği, başarısı ve verimliliğini artırma konusunda yardımcı olması bakımından önemli görülmektedir.

Öğretmenlerin bu algı ve davranışlarına etki edebilecek faktörlerden bazıları da çalışmamıza konu olan iş güvencesizliği algısı ve örgütsel güven düzeyidir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde iş güvencesizliği algısı ve örgütsel güven düzeylerinin olumlu veya olumsuz anlamda etki edebileceği düşünülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının birlikte ele alındığı çalışma olmasa da ayrı ayrı incelendikleri çalışmalar mevcuttur. Değişkenlerin ayrı olarak ele alındığı çalışmalar incelendiğinde örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmalar oldukça fazla iken iş güvencesizliği ile örgütsel güven ve iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan çalışmalar oldukça azdır. Bu açıdan bakıldığında araştırma, ortaokul kurumlarında bütün bu değişkenleri ele alması açısından farklılık arz etmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma kapsamı içerik olarak iş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmada yer alan birinci kavramsal yapı “iş güvencesizliği algısı”dır. İş güvencesizliği algısı çok geniş bir konu olup bu konuda pek çok model geliştirilmiştir. Araştırmada bu modellerden sadece Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli ele alınmıştır. Eğitim sektöründe iş güvencesizliği ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Bundan dolayı ele alınan çalışmalardan eğitim sektöründe yapılmış olanlara öncelik verilmiş olup diğer sektörlerde yapılan çalışmalardan da ilgili görülenler ele alınmıştır. İş güvencesizliği algısının ölçülmesiyle ilgili olarak Hellgren, Sverke ve Isaksson (1999), Ashford, Lee ve Bobko (1989) ve De Witte (1999) tarafından geliştirilen ve iki boyuttan (niteliksel ve niceliksel iş güvencesizliği) oluşan iş güvencesizliği ölçeğinden yararlanılmıştır. İkinci kavramsal yapı, “örgütsel güven”dir. Örgütsel güven gerek eğitim sektöründe gerekse diğer sektörlerde fazlasıyla işlenmiş bir konudur. Alan yazının çok geniş olmasından dolayı, örgütsel güven ile ilgili araştırmalarda eğitim örgütlerinde yapılmış olanlar incelenmiştir. Örgütsel güvenin ölçülmesiyle ilgili olarak Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve iki boyuttan oluşan (örgüte ve yöneticiye duyulan güven) örgütsel güven ölçeğinden yararlanılmıştır. Üçüncü

kavramsal yapı, “örgütsel vatandaşlık davranışı”dır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak gerek eğitim sektöründe gerekse diğer sektörlerde pek çok araştırma bulunmaktadır. İlgili araştırmalar bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ele alınan araştırmalar eğitim sektöründe gerçekleştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesiyle ilgili olarak farklı araştırmacılar tarafından pek çok boyut geliştirilmiş olmasına rağmen Organ (1988)’in geliştirmiş olduğu beş boyutlu (yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik, sportmenlik, sivil erdem) ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerden iş güvencesizliği algısının pek çok sonucu olmasına rağmen sadece örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi göz önüne alınmıştır. Bir diğer değişken olan örgütsel güvenin de pek çok sonucu olmasına rağmen sadece iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri göz önüne alınmıştır

Araştırmanın coğrafi olarak kapsamı İstanbul ilidir. Çalışmada zaman ve mali kısıtlar dikkate alınarak sadece İstanbul ilinde bulunan özel ortaokullar ve devlet ortaokulları ele alınmıştır.

Araştırmanın sektörel açıdan kapsamı, eğitim sektörüdür. Eğitim sektörü içinde de ortaokullar ele alınmıştır. Bu açıdan çıkan sonuçlar sadece özel ortaokullar ve devlet ortaokullarında çalışan öğretmenler üzerinde genellenebilir.

Araştırmanın birim olarak kapsamı devlet ortaokulları ve özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerdir. Bu kurumlarda çalışan yöneticiler, çalışmaya dâhil edilmemiş olup kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırmanın zaman olarak kapsamı, 2015 yılı Ocak-Haziran dönemidir.

Araştırmanın pek çok kısıtı olmasına rağmen burada ele alınan kısıtlar, araştırmanın ana kısıtlarıdır. Bunlardan en önemlisi zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle araştırmanın sadece İstanbul ilinde bulunan 72 okulda ve 1.008 öğretmen üzerinde yapılmış olmasıdır. İstanbul’da bulunan tüm okullara ve öğretmenlere ulaşmak mümkün olmamaktadır. Ancak, araştırmanın İstanbul’da bulunan tüm ortaokul öğretmenlerine genellenebilmesi için

okulların İstanbul'un hemen hemen bütün ilçelerinden (36 ilçeden) olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmada anket yöntemi uygulanmış olup katılımcılara anket ile ilgili bilgiler yüz yüze anlatılmış ve anket formları dağıtılarak uygulanmıştır. Katılımcılara araştırmanın tamamen akademik amaçlı kullanılacağı ve bilgilerin kimseyle paylaşılmayacağı belirtilmesine rağmen bazı öğretmenlerin demografik bilgilerden kendilerinin tespit edilip sonuçların yönetimleriyle paylaşılacağı veya araştırmanın başka bir amaçla yapıldığı endişesiyle samimi cevaplar vermemiş olması veya bazı öğretmenlerin de anketleri özensiz doldurması ihtimali kısıtlar arasında yer almaktadır.

Anket uygulamasında 72 okuldaki bütün öğretmenlere ulaşmak hedeflenmişken bazı öğretmenlerin cevap vermek istememesi, bazı öğretmenlerin okulda bulunmaması veya derste olması nedeniyle 1.008 öğretmene anket uygulanabilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bütün ilçelerden aynı sayıda öğretmen üzerinde uygulanamamıştır.

Araştırma, değişkenleri ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeklerden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

#### **1.4. Ön Kabuller**

Araştırma esnasında devlet kurumlarında ve özel kurumlarda görev yapan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının ve örgütsel güven seviyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenirken tek bir ilde bulunan öğretmenler araştırma evreni olarak ele alınmıştır.

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi uygulanmış olup anket hakkında tam anlaşılmayan noktalarda açıklama talep edildiği zaman hemen açıklama yapılmıştır. Bu nedenle, ankette yer alan soruların öğretmenler tarafından tam olarak anlaşıldığı kabul edilmiştir.



Araştırma esnasında öğretmenlerin ifade ettikleri tutumların belli bir süreliğine kalıcı olduğu kabul edilmiştir. Çünkü 2015 yılı Ocak-Haziran dönemi döneminde anketler tamamlanmış ve bu sürede öğretmenlerin davranışlarını değiştirecek herhangi bir olay gözlemlenmemiştir.

Araştırmada anket uygulaması öncesi öğretmenlere bu araştırmanın sadece akademik çalışma için kullanılacağı ve hiçbir şekilde başka bir ortamda paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Bu nedenle, öğretmenlerin anket sorularına samimimi olarak cevap verdiği araştırmanın ön kabulleri arasındadır.

Öğretmenlerin anketlere cevap verirken çalışmış oldukları bölgenin sosyo-ekonomik etkilerinden etkilenmediği kabul edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin mezun oldukları üniversitenin ve aile yapısının da etkisinin olmadığı kabul edilmiştir.

Araştırmanın asıl amacı örgütsel güven ve iş güvencesizliği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini açıklamaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pek çok etken etkilidir. Bütün bunları ortaya çıkarmak zaman ve maliyet açısından katlanılamayacak boyutta olmasının yanı sıra araştırmanın asıl amacının dışına çıkılmasına neden olacaktır. Bu nedenle, araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının iş güvencesizliği algısı ve örgütsel güven dışındaki nedenlerden sabit olarak etkilendiği veya etkilenmediği ön kabuller arasındadır.

Araştırmanın modeli faktör analizi yapıldıktan sonra çıkan sonuçlara göre değiştirilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın yeniden şekillenen modelinin örgütsel vatandaşlık davranışını daha iyi ölçtüğü kabul edilmiştir.

Araştırmada İstanbul ilinin hemen hemen bütün ilçelerinden özel ortaokullarda ve devlet ortaokullarında çalışan öğretmenler ele alınmıştır. Bu nedenle, çıkan sonuçların İstanbul ilini temsil etme özelliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

## 2. ALAN YAZIN

Bu bölümde ilk olarak iş güvencesizliği kavramı, iş güvencesizliği modellerinden Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli, iş güvencesizliğinin boyutları, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde durulmuş ve okullarda iş güvencesizliğine yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Daha sonra güven ve örgütsel güven kavramları açıklanmış, güvenin boyutları, oluşumu, kaybı ve onarımı, örgütsel güvenin boyutları, modelleri, belirleyicileri, sonuçları ele alınmış ve okullarda örgütsel güvene yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Ardından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri ve sonuçları açıklanmış olup okullarda örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Son olarak ise araştırmada kullanılan bu üç değişken ile ilgili yapılmış araştırmalar ele alınmıştır.

### 2.1. İş Güvencesizliği

1950'li ve 1960'lı yıllarda iş güvencesizliği kavramının araştırmalarda önemli bir yere sahip olmadığı görülmektedir. 1970 ve 1980'li yıllara gelindiğinde Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde işgücü yönetim uygulamalarında değişimlerin meydana gelmesi ile birçok işletme istikrarlı işgücü sürdürmek yerine hissedarlarını mutlu etmeye daha çok önem vermeye başlamıştır. Bunun sonucunda işletmeler maliyetlerini kısmanın bir yolunu aramışlar ve bu kesintiyi sağlayabilecek hazır kaynakların başında insan gücünün geldiğini görmüşlerdir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010). 1980 ve 1990 arasında üretim giderlerinin ABD'deki şirketlerin üretim maliyetlerinin en az dörtte birini oluşturması ve personel ve yönetim maaşlarını da içermesi sebebiyle işten çıkarmalar kendini göstermeye başlamıştır. İşten çıkarmalar daha çok zor zamanlardan geçen ve borçları her zamankinden daha fazla olan şirketlerde meydana gelmeye başlamıştır. Ne yazık ki işten çıkarmalar 1980 ve 1990 yılları arasında daha yaygın hale gelmiştir (Cascio, 1993). Bu gelişmelerle birlikte iş güvencesizliği konusunda yapılan ilk çalışmalar 1980'li yılların

sonuna denk gelmektedir. Bu dönemde Avrupa ülkeleri ve ABD başta olmak üzere birçok ülkede firmalar kapanma durumuna gelmiş, yeniden yapılanma çalışmaları hız kazanmış, geçici iş sözleşmelerinin yapılma oranı artmış ve ekonomik sistemde değişimler meydana gelmiştir. Bu sebeple iş güvencesizliği konusu önem kazanmaya başlamıştır (Witte, 2005).

### **2.1.1. İş Güvencesizliği Kavramı**

Makro açıdan iş güvencesizliği kavramı, farklı iş gücü piyasalarında inceleme konusu haline gelmiştir. İşçilerin işsizlik riski ile karşı karşıya olmaları ve iş gücü piyasalarındaki istikrarsızlık iş güvencesizliğini ön plana çıkaran etkenler arasındadır. Bu görüşün altında yatan temel varsayım ise iş güvencesizliğinin işçilerin işlerinde kalma sürelerinin uzunluğu ile negatif yönde ilişkili olmasıdır. İşçilerin kıdemlerinin az olması veya yüksek iş gücü devir hızının olması iş güvencesizliğinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Green, Felstead ve Burchell, 2000; Robinson, 1998). Bunun yanında işgücü piyasasındaki gelişmeler ve endüstri ilişkileri sistemindeki farklılıklar iş güvencesizliğini doğurabilmektedir. İşsizlik ve geçici istihdam oranının arttığı ortamlarda iş güvencesizliği de artabilmektedir. İşyerinin dışında meydana gelen koşullar çalışanlar tarafından gelecekte işyerinde neler olabileceğine dair bir öngörü olarak ele alınabilir ve bu koşullar işçilerin şimdiki işlerinden ayrılırlarsa iş arama durumlarını da etkileyebilme özelliğine sahiptir (De Ruyter ve Burgess, 2000).

İş güvencesizliğini ele alan makro bakış açısı, iş güvencesizliğine yönelik eğilimleri açıklarken bireylerin iş güvencesizliğinden nasıl etkilendiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Clark, 2005). Bu sebeple bireylerin iş güvencesizliğini nasıl algıladıkları gündeme gelmektedir. Bireylerin iş güvencesizliği algılarını ve iş güvencesizliğinden ne şekilde etkilendiklerini belirlemeden önce iş güvencesizliğinin tanımlarını incelemek gerekmektedir. Literatür incelendiğinde iş güvencesizliği ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapıldığı görülmekle birlikte net bir tanım bulunmamaktadır.

İş güvencesizliği ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olan Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s.438) iş güvencesizliğini, “kişinin işini kaybetmesi yönündeki tehdit algısı ve bununla ilgili endişeleri” olarak tanımlamıştır. Hui ve Lee (2000, s.216) ise Greenhalgh ve Rosenblatt (1984)’ın tanımı ile örtüşen bir şekilde iş güvencesizliğini “tehdit altındaki bir iş durumunda iş konusunda istenilen sürekliliği sağlamadaki kontrol eksikliği” olarak tanımlamışlardır. Heaney, Israel ve House (1994, s.1431) ise “geçerli işin devamlılığı konusunda hissedilen potansiyel tehdit algısı”nı iş güvencesizliği olarak tanımlamışlardır. Rosenblatt ve Ruvio (1996, s.587) da iş güvencesizliğini “gelecekte kişinin işinin var olup olmayacağı konusunda duyduğu kaygı” olarak ele almıştır. Sverke, Hellgren ve Näswall (2002, s. 243)’ a göre de iş güvencesizliği, “iş kaybı ile ilgili önemli ve istem dışı bir olay hakkında öznel olarak deneyimlenen bekleyiş”tir. Witte (2005, s.1) ise “kişinin iş kaybı ile ilgili tehdit algısını ve tehdit altındayken duyduğu endişeleri”ni iş güvencesizliği olarak tanımlamıştır. İş güvencesizliği tanımlarının birçoğunda iş güvencesizliğinin öznel bir algı, gelecek hakkında duyulan kaygı ile ilgili bir durum olduğu, istem dışı gerçekleştiği ve güçsüzlükle ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır. İş güvencesizliğinin öznel bir algı olmasına yönelik bir örnek verecek olursak şirkete yönelik siparişlerin azalması gibi objektif bir durumu çalışanlar farklı şekillerde algılayabilmektedir. Çalışanların bir kısmı şirketin geleceğini tehlikede hissedip işinin sürekliliği ile ilgili endişe duyarken bir kısmı da iş yükünün azaldığını ve işi ile ilgili konforunun arttığını düşünerek iş güvencesizliği hissetmeyebilir.

Gelecek konusunda güvencesiz olan çalışanlar işlerini kaybetme veya kaybetmeme konusunda belirsizlikle karşı karşıyadırlar (Witte, 2005). Belirsizlik, “herhangi bir olayın meydana gelip gelmeyeceğinin bilinmemesi” olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik durumunda kişi, işine devam edip etmeyeceğini ve işteki pozisyonuna gelecekte ihtiyaç duyulup duyulmayacağını bilmemektedir (De Witte, 1999, s.156). İş güvencesizliği duygusunun ortaya çıkmasındaki etkenler örgütün iç ve dış çevresindeki birtakım belirtilerin kişilerce yorumlanması şeklinde ifade edilmektedir. İş güvencesizliği duygusunun belirlenmesinde gerçekten bir iş kaybının olması gerekmemeyle birlikte çalışanlar tarafından işsizliğin ve işin bazı özelliklerinin sonlanmasının bir başlangıcı olarak düşünülmektedir (Jacobson, 1991). Buna göre, işin tamamının kaybedilmesinin yanında çalışma programı

ve kariyer fırsatları gibi işin sürekliliğini tehdit eden bazı uygulamalar çalışanlarda iş güvencesizliği algısına sebep olabilmektedir. Ayrıca işin nitelikleri ve çalışma koşullarının çalışan açısından taşıdığı önem de iş güvencesizliği kaygısının düzeyini belirlemede önemli bir yere sahiptir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989).

Lazarus ve Folkman (1984), bir kişinin işini kaybetmesi stresli bir durum oluşturduğundan iş güvencesizliğini "stresle başa çıkma" çerçevesinde ele almıştır. Başa çıkma kavramı, bireyin işindeki stres verici koşullara karşı verdiği açık tepkiler ve bu tepkileri azaltma çabaları olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde iş güvencesizliği bir stres kaynağı olarak düşünülmekte ve kişinin kontrol hissini düşürmektedir. Çalışan kişi iş güvencesizliği ile başa çıkma stratejisi geliştiremezse bunun sonucunda çeşitli olumsuz etkileri (endişenin artması, huzurun bozulması, işe karşı olumsuz tutum gibi) ortaya çıkacaktır. İş güvencesizliği gibi stres kaynağı olan olaylarla başa çıkarken kişilerin bireysel özellikleri (tutum ve inançlar gibi) onların belirsizlik ve algılanan tehditle başa çıkabilmelerinde oldukça etkili rol oynamaktadır. Eğer birey algıladığı tehdidi önemli olarak değerlendirir ve zararlı sonuçlar doğurabileceğini düşünürse, o zaman bu kişi muhtemelen daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olacaktır (Lazarus ve Folkman, 1984; Staufenbiel ve König, 2010; Vander Elst, De Witte ve De Cuyper, 2014; Urbanavičiūtė, Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė, Elst ve De Witte, 2015). Başka bir ifade ile iş güvencesizliği öznel bir değişken olup hem iş tehditlerine ilişkin objektif çevresel faktörleri hem de işi yapanların işi korumaya yönelik beklentilerini içeren kapsamlı bir yapıyı içermektedir (Clark, 2005).

Lazarus ve Folkman (1984)'ın çizdiği çerçeve üzerine Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) iş güvencesizliğine teori temelli bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı ise Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli olarak literatürde yerini almıştır.

### **2.1.2. Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli**

Bu model ışığında iş güvencesizliği, "kişinin tehdit altındaki işinin devamlılığını sağlamadaki algılanan güçsüzlük durumu" olarak belirtilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt,

1984, s. 438). Greenhalgh ve Rosenblatt Modeline göre, birey ancak işini istemsiz olarak bıraktığında iş güvencesizliği ortaya çıkmaktadır. Örneğin, birey yapmış olduğu işi kendi isteğiyle bıraktığı zaman herhangi bir güçsüzlük durumu söz konusu olmadığı için birey işini kaybetme ile karşı karşıya kaldığı halde iş güvencesizliği yaşamayacaktır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 440). İş güvencesizliğinin hissedilmesinde etkili olan boyutlardan bir tanesi kişinin işine yönelik algıladığı tehdidin şiddeti, diğeri ise tehdiye karşı algılanan güçsüzlük olarak ifade edilmektedir. Tehdidin şiddeti, olası bir iş kaybının önemi ve içeriği ile iş kaybının oluşmasının öznel olasılığına bağlıdır. Tehdidin şiddeti belirlenirken iş kaybının geçici ya da kalıcı olması, kişinin işten çıkarılması ve işin tamamının mı yoksa bazı özelliklerinin (kariyer ilerlemesi, gelir, statü gibi) mi kaybedilmiş olması önemli olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). İş kaybının oluşmasının öznel olasılığı ise işin devamlılığı konusunda yaşanan tehdit kaynaklarının doğasına ve sayısına bağlıdır. Çalışan kişi, işinin ne kadar fazla özelliğinin tehdit altında olduğunu düşünürse iş güvencesizliği algısı da o kadar fazla olacaktır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Tehdit kaynaklarından en önemlisi örgütsel küçülmelerdir. Bunun yanında yeniden yapılanma, teknolojik değişme ve fiziksel tehlike de tehdit kaynakları arasında sayılmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 441-442). Çalışan kişi eğer örgütünün düşüşte olduğunu, küçülmeye gittiğini, örgütünde teknolojik değişimlerin meydana geldiğini ve fiziksel bir tehlikenin varlığını biliyorsa bu tehditlerin işinin devamlılığı konusunda olumsuz etki yaratabileceğini düşünür (Gümüş, 2016).

İş güvencesizliğinin ikinci boyutu olan güçsüzlük ise, tehdidin şiddetini belirleyen önemli bir unsur olup “bireyin tehditlere karşı başa çıkma yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Kişi işi veya işinin özellikleri konusunda bir tehdit algısı yaşadığında ve bu tehdit algısına karşı koyabildiğinde güçsüzlük seviyesi düşük olacak ve çok fazla iş güvencesizliği hissetmeyecektir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Güçsüzlüğün belirlenmesi aşamasında kişinin güç açığı yaşadığı faktörlerin sayısı devreye girmektedir. Güçsüzlük dört farklı faktör şeklinde ortaya çıkabilir. İlk faktör koruma açığı olarak ifade edilmekte olup bu faktör işçilerin sendikalar, kıdem sistemleri ve hizmet akitleri sayesinde işlerinin devamlılığına yönelik tehdiye direnmeleri için bireysel güçlerinin artırılmasıdır. Güçsüzlük yaşantısına etki eden faktörlerden ikincisi beklentilerin açık olmama durumudur. Örneğin, işçide işini kaybedeceği yönünde bir tehdit algısı oluşabilir ve işin devamlılığı konusunda ne yapması

gerektiğini ve nasıl bir hedefe ulaşması gerektiğini bilmeyebilir. Güçsüzlük yaşantısının oluşması yönündeki üçüncü faktör de örgüt kültürüdür. Örgütün adalete yönelik güçlü normları yoksa işçilere örgütün kararlarına katılım hakkı verilmiyorsa veya üstler işçileri etkileyen durumlarda keyfi değerlendirmeler yapıyor ve önyargılı davranıyorlarsa kişi daha fazla güçsüzlük duygusu yaşayabilecektir. Güçsüzlüğü etkileyen faktörlerden dördüncüsü işçilerin örgütün işten çıkarılma prosedürleri hakkındaki inançlarıdır. İşçilerde örgütün bu prosedürleri olmadığına yönelik bir düşünce gelişirse iş kaybı konusunda tamamen üstlerinin merhametine kalındığını hissedecekler (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 442-443) ve bunun sonucunda da güçsüzlük duygularının artması ile bu durum onların iş güvencesizliği yaşamalarına sebep olabilecektir. İş güvencesizliğinin temel iki boyutu algılanan tehdidin şiddeti ve algılanan güçsüzlük birbirleri ile çoğaltıcı bir ilişki içindedirler. Bu durum,

$$\text{Hissedilen İş Güvencesizliği} = \text{Algılanan Tehdidin Şiddeti} \times \text{Tehditlere Karşı Algılanan Güçsüzlük}$$

şekilde formülize edilebilir. İş güvencesizliğinin derecesini belirleyebilmek için her iki boyut için de ayrı ayrı hesaplama yapmak gerekecektir. Açıklanan boyutların önem derecesi düşük olduğunda iş güvencesizliğinin algılanma şiddeti de düşük olacaktır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 443). Bu durumda iş güvencesizliğinin hissedilmesinde algılama söz konusu olduğundan kişisel özelliklerin de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Aynı durumda bulunan iki kişiden biri iş güvencesizliği hissederken diğeri hissetmeyebilir (Seçer, 2007).

Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinde iş güvencesizliği algısının nesnel bir tehdit ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örneğin örgütsel küçülmeler, yeniden yapılanmalar veya teknolojik değişimler nesnel tehdit kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Bu nesnel tehditler resmi duyuru, söylenti veya ipuçları ile çalışanlara ulaşmakta ve değerlendirilmektedir. Çalışanlar, yaptıkları değerlendirmeden sonra tehdidin şiddetini belirlemeye çalışmaktadır. Bunun yanında her çalışan bu tehdide direnme konusunda kendini hangi konularda güçsüz hissettiğini belirlemeye çalışmaktadır. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modeline göre, her kişi, fiziksel olarak varlığı kabul edilen ve kişiden kişiye değişmeyen

durumları yani örgütsel duyurular veya dedikodular gibi nesnel tehdit kaynaklarını farklı şekilde içselleştirmekte ve yorumlamaktadır. Farklı yorumlara sebep olacak değişkenler bireysel farklılıklar ve bağımlılık olarak belirtilmektedir. Bireyin vasıflarına olan talebin iş gücü piyasasında düşük olması, gelirin büyük kısmı ailesinin geçimi için harcaması, zorunlu yükümlülüklerinin çok fazla olması veya ek gelir kaynaklarının (işsizlik ödeneği, emeklilik kazançları gibi) olmaması durumunda kişi bağımlık yaşayacaktır. Bu durum da iş kaybı tehdidinin şiddetini ve hissedilen güçsüzlük derecesini artırarak iş güvencesizliğinin daha fazla yaşanmasına sebep olacaktır. Bireysel farklılıklar (kontrol odağı, iş uyumu, atfetme eğilimleri ve güvenlik ihtiyacı gibi) da çalışanın algıladığı tehdidin şiddetini ve kendini güçsüz gördüğü alanların sayısının belirlenmesi aşamasında iş güvencesizliği algısına etki eden diğer bir değişkendir. Bunun yanında sosyal desteğin kişilerin örgütte yaşanan stresli durumlarda daha güçlü olmalarını sağladıkları belirtilmektedir. Çalışan kişi iş dışındaki sosyal yaşamında gerekli desteği görüyorsa iş güvencesizliği ile başa çıkma konusunda daha başarılı olabilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 445).

Çalışanların iş güvencesizliğine yönelik tepkileri çabada azalma, işten ayrılma eğiliminde artma ve değişime karşı direnç göstermede artış olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu şekildeki tepkiler davranışsal boyutta olup iş gücü devrinde artış ve uyum sağlamadaki engeller gibi örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir. Sonuç olarak bütün bu tepkiler örgütün verimliliğini de azaltıcı etki yaratacaktır. Azalan örgütsel verimlilik nesnel tehditlerde artışa neden olarak bu durum sonucunda bir geri bildirim döngüsü oluşacaktır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 443).

### **2.1.3. İş Güvencesizliğinin Boyutları**

Literatürde iş güvencesizliğinin boyutları konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, iş güvencesizliğinin nesnel veya öznel boyutu, bilişsel veya duygusal boyutu ve niteliksel veya niceliksel boyutudur.



### 2.1.3.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği

İş güvencesizliğinin nesnel ve öznel olmak üzere iki boyutlu olarak tanımlandığı durumda bu ayrım bir işletmede çalışan herkesin aynı düzeyde iş güvencesizliği algısı yaşamamalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, aynı işletmede çalışan iki kişi farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısı yaşayabilmektedir. Çünkü bu kişiler, kişilik veya geçmiş tecrübe gibi nedenlerden kaynaklı olarak çalıştıkları ortamı farklı algılayabilmekte ve yorumlayabilmektedir (Seçer, 2007). Nesnel iş güvencesizliği kavramı, iş güvencesizliğinin sayılarla ifade edilebilir olmasıdır ki bunlar geçici, kayıt dışı veya kısmi süreli istihdam gibi sayısal olarak elde edilebilen verilerdir. Öznel iş güvencesizliği ise çalışanların nesnel olarak ortaya çıkan durumun işin devamlılığı konusunda belirsizlik yaşamaları veya ileride işten çıkarılacak bile olsalar işlerinin güvencede olduğunu düşünmeleri gibi çeşitli şekillerde yorumlanmasını ifade etmektedir (De Witte ve Näswall, 2003). Nesnel tehditler, herkesin gördüğü ve anladığı işletmenin içinde veya dış çevresinde meydana gelen olaylar olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketin küçülmeye gitmesi, pazardaki daralma veya şirketin satışlarının düşmesi dışsal tehditlere örnek olarak verilebilir. Ancak çalışanların bu tehditler karşısında kendilerini güvende hissetmemesi ve işlerinin geleceği konusunda kaygı duymaları iş güvencesizliğinin öznel boyutuna örnek verilebilir.

### 2.1.3.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği

İş güvencesizliğinin kavramsallaştırılmasında önemli bir ayrım da iş güvencesizliğinin bilişsel ve duygusal boyutları ile ilgilidir (Reisel ve Banai, 2002; Huang, Lee, Ashford, Chen ve Ren, 2010).

Bilişsel iş güvencesizliği, çalışanın işini veya işe yönelik artıları kaybetme olasılığının farkında olması, duygusal iş güvencesizliği ise kişinin bu potansiyel kayıplar konusunda endişeli olması ve korkması olarak tanımlanmaktadır (Huang, Niu, Lee ve Ashford, 2012). Dolayısıyla, duygusal iş güvencesizliği düşüncesinin oluşabilmesi için öncelikle bilişsel iş güvencesizliğinin kişide var olması gerekmektedir. Duygusal iş güvencesizliği, kişinin işinin durumuna göre algıladığı tehditten daha fazlasını içermektedir (Anderson

ve Pontusson, 2007). Başka bir deyişle bilişsel iş güvencesizliği bireyin işine yönelik negatif değişimleri (işini veya işinin bazı özelliklerini kaybetme) algılamalarını tasvir ederken duygusal iş güvencesizliği işin veya işinin bazı özelliklerini kaybetme konusundaki endişe, korku, kaygı gibi işin duygusal unsurlarını ele almaktadır (Huang ve diğerleri, 2010). Kısaca bilişsel iş güvencesizliğinde kişi işini kaybetme olasılığının farkında olurken duygusal iş güvencesizliğinde kişinin işini kaybetme tehdidine yönelik duyduğu korku ve kaygıları ortaya çıkmaktadır.

### **2.1.3.3. Niteliksel (Çok Boyutlu) ve Niceliksel (Bütünsel) İş Güvencesizliği**

İş güvencesizliği nitel ve nicel olmak üzere iki boyut olarak da değerlendirilebilir. Niteliksel iş güvencesizliğinde çalışma koşullarında kötüye gitme, çalışma saatlerinde, çalışma arkadaşlarında veya işin içeriğinde meydana gelen değişiklik, kariyer olanaklarında eksiklik ve ücret artışının azalması gibi işin önemli özelliklerinin yoksunluğu konusunda algılanan tehdit durumu mevcut iken, niceliksel iş güvencesizliğinde işin devamlılığı konusunda kişinin kaygı duyması durumu mevcuttur (Witte, 2005). Niceliksel iş güvencesizliği algısı, işin kendisinin kaybedilmesi konusundaki endişeleri içine almaktadır. Bunun yanında niteliksel iş güvencesizliği, kişi ile örgütün ileride de uyumu sağlayıp sağlamayacağı yönündeki endişeleri kapsamaktadır (De Witte ve diğerleri, 2010). Niceliksel iş güvencesizliğini “bütünsel”, niteliksel iş güvencesizliğini ise “çok boyutlu” iş güvencesizliği olarak da ifade etmek mümkündür (Çakır, 2007). Bütünsel iş güvencesizliği yani niceliksel iş güvencesizliği, iş güvencesizliğine bir bütün olarak yaklaşmakta ve işin ileriki dönemlerde sürüp sürmeyeceğine dair var olan bir belirsizlikle ilgilidir. Çok boyutlu iş güvencesizliği yani niteliksel iş güvencesizliği, iş güvencesizliğine çok boyutlu olarak yaklaşmakta ve işin ileride sürüp sürmeyeceğine dair duyulan tehditle birlikte işin farklı boyutlarında ortaya çıkacak değişimlerden dolayı yaşanan tehdit ile ilgilidir (Van Vuuren, Klandermans, Jacobson ve Hartley, 1991).

Bu çalışmada iş güvencesizliği algısı olarak ele alınan kavram, kişilerin iş güvencesizliğini nasıl algıladıkları ile ilgili olduğundan, bu sınıflandırmalar arasından öznel iş güvencesizliğine girmektedir. Başka bir deyişle, bu çalışmada iş güvencesizliği algısı ile öznel iş güvencesizliği birbirleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

#### **2.1.4. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri**

İşsizlik sürecinin en zor dönemi olarak kabul edilen iş güvencesizliğine yönelik kaygılar işini kaybetme öncesinde kişinin yaşadığı durumu ifade etmektedir (Çakır, 2007). İş güvencesizliği algısı içinde olan çalışan kendini güçsüz hissediyorsa ve algıladığı tehditlere karşı mücadele etme gücüne sahip değilse bu durum, kaygısının daha da şiddetlenmesine yol açacaktır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Kişinin güçsüz olmasını etkileyen birçok etken mevcuttur. Bu faktörler çalışanın kontrol odağı, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bireysel etkenler olabileceği gibi iş sözleşmelerinden ve örgütteki diğer etkenlerden kaynaklı örgütsel etkenler de olabilir (Keim, Landis, Pierce ve Earnest, 2014). İş güvencesizliğine yönelik belirleyiciler bireysel ve örgütsel etkenler olarak iki ana başlık altında ele alınabilir.

##### **2.1.4.1. Bireysel Etkenler**

Bu bölümde iş güvencesizliğini etkileyen demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel etkenler ele alınmıştır.

##### **2.1.4.1.1. Demografik Özellikler**

Demografik özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni hâl ve çalışma süresi değişkenleri incelenmiştir.

#### **2.1.4.1.1.1. Cinsiyet**

İş güvencesizliği ile ilgili yapılan bir dizi çalışmada cinsiyet ile iş güvencesizliği arasındaki ilişki araştırılmıştır. Rosenblatt, Talmud ve Ruvio (1999)' nun yaptığı araştırma sonuçlarına göre, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla iş güvencesizliği yaşamakta olduğu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin daha çok işin finansal yönleri konusunda endişeli oldukları ortaya çıkarken kadınların ise işin finansal yönleri ile birlikte işlerindeki çalışma programının değişmesinden de endişe duydukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında elde edilen bu bulgulara zıt olarak Kinnunen ve Natti (1994), Roskies ve Guerin (1990), Hellgren ve Sverke (2003)'nin araştırma sonuçlarında iş güvencesizliği algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan Mauno ve Kinnunen (2002) yaptıkları çalışmada kadınların işlerinin geleceği konusunda erkeklere göre daha çok belirsizlik yaşadıklarını ortaya çıkarmışlardır. Özetle, erkekler ve kadınların iş güvencesizliği konusundaki algılamalarının birbirinden farklı olup olmadığına yönelik net bir sonuç bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda erkeklerde, bazı araştırmalarda kadınlarda iş güvencesizliği algısı fazla çıkarken bazı araştırmalarda iş güvencesizliği ile cinsiyet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

#### **2.1.4.1.1.2. Yaş**

Yaş ile iş güvencesizliği algısı arasında anlamlı bir fark olup olmadığına dair yapılan araştırmalar incelendiğinde bu konuda ortak bir görüş birliğinin mevcut olmadığı görülmektedir. De Witte ve Näswall (2003)' in dört ülkeyi (Belçika, İtalya, Hollanda ve İsveç) kapsayan araştırmasının sonuçlarına göre Belçika'daki yaşlı işçilerin daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları ortaya çıkarken Roskies ve Louis-Guerin (1990)' in yaptıkları araştırmada daha genç çalışanların daha fazla iş güvencesizliği hissettikleri belirlenmiştir. Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, De Cuyper ve De Witte (2014)'nin araştırma sonuçları da De Witte ve Näswall (2003)'in araştırma sonuçları ile örtüşmekte olup yaşı ileri olan çalışanların çalıştıkları alanda fazla alternatifleri olmadığını düşünerek iş güvencesizliği algısını daha fazla hissettiklerini göstermektedir. Öte yandan Hellgren ve Sverke (2003), Kinnunen ve Natti (1994) ve Ruvio ve Rosenblatt (1999)'nun araştırma sonuçlarına göre

ise yaş ile iş güvencesizliği algısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmalar incelendiğinde yaş değişkeni ile iş güvencesizliği algısı arasında net bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. İşin şekline bağlı olarak yaşlı personel tecrübesine güvenerek iş güvencesizliğini düşük seviyede hissedebileceği gibi genç personel de alternatif işlere geçişte ve yeni sistemlere adaptasyonda avantajlı olacağını düşünerek iş güvencesizliğini düşük seviyede hissedebilir.

#### **2.1.4.1.1.3. Eğitim Seviyesi**

İş güvencesizliği algısına eğitim seviyesinin etki edip etmediğine yönelik yapılan araştırmalar belli bir sonuca ulaşmamıştır. Ruvio ve Rosenblatt (1999), eğitim düzeyinin iş güvencesizliği algısına etkisinin bulunmadığını ortaya çıkarırken Kinnunen ve Natti (1994)'nin araştırma sonuçlarına göre yüksek eğitim seviyesine sahip olmayan çalışanların iş bulma ve yerleşme olanakları sınırlı olduğundan algıladıkları iş güvencesizliği de daha fazladır. Bu araştırmaya zıt yönde bazı araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadıkları bulunmuştur (Roskies ve Guerin, 1990; Probst, 1998). Eğitim seviyesi yüksek personel, iş bilgisine güvenerek düşük iş güvencesizliği hissedebileceği gibi, aynı personel sınırlı sayıdaki istihdam seçenekleri sebebiyle yüksek iş güvencesizliği hissedebilir. Bu kişilerin bakış açısı ve işin özelliklerine bağlıdır. Örneğin, bir genel müdür için on farklı iş seçeneği varken aynı şirketteki bir işçi için bin farklı pozisyonda iş seçeneği vardır. Buradaki genel müdür şirketteki stratejik pozisyonu nedeniyle düşük iş güvencesizliği hissedebileceği gibi seçeneklerinin azlığı nedeniyle yüksek iş güvencesizliği de yaşayabilir.

#### **2.1.4.1.1.4. Medeni Hâl**

Medeni hâl değişkeni ele alındığında evli olmak, bireylere sosyal destek kaynağı sunarak iş güvencesizliği seviyelerini azaltmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu konu ile yapılmış çalışmalarda bir netlik söz konusu değildir. Johnson, Bobko ve Hartenian (1992) evli olanların daha fazla sorumluluğu olmasından kaynaklı daha fazla iş güvencesizliği algısı

yaşayabileceklerini belirtmişlerdir. Kinnunen ve Natti (1994) iş güvencesizliği algısı ile medeni durum arasında Hellgren ve Sverke (2003) ve Ruvio ve Rosenblatt (1999)'ın çalışmalarında olduğu gibi istatistiki olarak bir ilişki bulamamıştır.

#### **2.1.4.1.1.5. Çalışma Süresi**

Mevcut kurumundaki çalışma süresi ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye bakıldığında sonuçlar diğer bireysel özelliklerle benzer nitelikte olup net bir sonucun olmadığı görülmektedir. Bir araştırma sonucuna göre, örgütte çalışma süresi çok olanlar az olanlara göre daha az iş güvencesizliği algısı yaşamaktadır. Başka bir deyişle örgütte çalışma süresi ile iş güvencesi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu durum ise çalışanlarda “sonra işe alınan önce atılır” gibi bir genel yargı oluşturmaktadır (Probst, 1998). Johnson, Bobko ve Hartenian (1992) çalışmalarında kıdemi fazla olan çalışanların iş güvencesizliği algılarının daha düşük olduğunu belirlemiş olup bu konuda yapılan araştırmalar kısıtlıdır. Bender ve Sloane (1999) bir sendika üyeliği bulunan çalışanların kıdem arttıkça iş güvencesinin artacağını, bir sendika üyeliği bulunmayan çalışanların kıdemleri arttıkça belli bir zamana kadar (24 yıl) iş güvencesinin arttığını fakat sonrasında azalışa geçtiğini belirtmektedirler.

#### **2.1.4.1.2. Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri arasında olumlu/olumsuz duygu durumu, kontrol odağı, özsaygı ve belirsizliğe tahammül edebilme değişkenleri ele alınmıştır.

##### **2.1.4.1.2.1. Olumlu/Olumsuz Duygu Durumu**

Roskies, Louis-Guerin ve Fournier (1993), iş güvencesizliği ile kişilerin hayata karşı sergiledikleri olumlu ve olumsuz duygu durumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada

algılanan iş güvencesizliği ile olumlu duygu durumu arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Olumlu duygu durum arttıkça iş güvencesizliği algısı azalmakta, olumsuz duygu durum arttıkça iş güvencesizliği algısı artmaktadır.

#### **2.1.4.1.2.2. Kontrol Odağı**

Kontrol odağı ile iş güvencesizliği arasında ilişki olup olmadığının incelendiği çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan biri olan Ashford, Lee ve Bobko (1989)' nun yaptığı çalışmada artan iş güvencesizliği ile dışsal kontrol odağı birbiri ile ilişkili bulunmuştur. Dışsal kontrol odağına sahip kişilerin yani kötü giden olayların sebebini daha çok dışarda arayanların iş güvencesizliği algılarının daha fazla olduğu belirtilmektedir. Ashford, Lee ve Bobko (1989), König, Debus, Häusler, Lendenmann ve Kleinmann (2010)' ın araştırmalarında içsel kontrol odağına sahip kişilerin daha az iş güvencesizliği algısı yaşadıkları belirlenmiştir. Dışsal kontrol odağına sahip kişiler, olayların nedenlerini dış dünyada yani kendi kontrolleri altında olmayan bir alanda aradıkları için, iş güvencesizliği ile mücadele edememekte ve bu durum karşısında savunmasız kalmaktadır. Bu da iş güvencesizliği algılarını artırmaktadır. Öte yandan içsel kontrol odağına sahip kişiler olayların sebebini kendilerinde yani kontrol edebildikleri bir alanda arayan kişiler bu durumla mücadele edebilmekte ve iş güvencesizliği algılarını düşürebilmektedir. Keim ve diğerleri (2014)' nin 157 çalışmayı temel alarak gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre içsel kontrol odağı ile iş güvencesizliği arasında doğrudan ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.1.4.1.2.3. Özsaygı**

Kinnunen, Feldt ve Mauno (2003) tarafından yapılan ve özsaygı ile iş güvencesizliği algısını açıklayan çalışmada kişilik özelliklerinden öz saygı, iş güvencesizliği algısının önemli bir sebebi olarak belirlenmiştir. Öz saygı, kişinin kendine olan güveni ve yetenekleri konusunda olumlu bir tavır içinde olmasıdır (Jung, Kang ve Kwon, 2016, s.889). Kinnunen, Feldt ve Mauno (2003) ve Lee, Bobko ve Chen (2006) çalışmalarında düşük

öz saygıya sahip bireylerin yüksek iş güvencesizliği algısına sahip oldukları sonucunda ulaşmışlardır.

#### **2.1.4.1.2.4. Belirsizliğe Tahammül Edebilme**

Adkins, Werbel ve Farh (2001)'ın araştırma sonuçlarına göre, belirsiz durumlar karşısında tahammül edebilme ve bu durumlara karşı tolerans gösterebilme yeteneği, iş güvencesizliğinin önemli bir belirleyicisi olarak bulunmuş olup belirsizliğe tahammül edebilme düzeyinin düşük olduğu kişilerin, iş güvencesizliği algısını yüksek seviyede hissedilen bireyler olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bulgular, demografik özellikler ve kişilik özelliklerinin iş güvencesizliği algısının belirleyici etkenleri arasında yer aldığını göstermektedir. Yine bu bulgular ışığında bireysel ve kişilik özelliklerin iş güvencesizliği algısını kesin olarak etkiledikleri söylenemese de araştırmaların yapıldığı ülkelere ve kültürlere göre bu etkenlerin farklılık gösterebileceği ifade edilebilir.

#### **2.1.4.2. Örgütsel Etkenler**

Örgütsel etkenler iş güvencesizliğini birtakım şartlar altında olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İş akdinin özellikleri, istihdam biçimleri, kişilerin üstlendikleri roller ve örgütte meydana gelen değişimler örgütsel etkenler kapsamında değerlendirilebilir.

##### **2.1.4.2.1. İş Akdinin Özellikleri**

İş akdinin özellikleri kapsamında işin süresi (belirsiz süreli, geçici istihdam veya belirli süreli olması vb.), işin içinde bulunduğu sektör (imalat, hizmet vb.) ve işveren türü (devlet/özel) gibi değişkenler ele alınmıştır. İş akdinin özellikleri iş güvencesizliğinin örgütsel



düzeyde belirleyicileri arasındadır. Çalışanlar, kısmi veya tam süreli işlerde çalışabilmektedir. Bunun yanında iş akitleri belirli veya belirsiz süreli de olabilmektedir. Çalışanların işleri veya iş akitleri arasında ortaya çıkan bu farklılıkların onların algıladıkları iş güvencesizliğinin de değişik seviyelerde olabileceğinin bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Kısmi süreli işlerde çalışanların buldukları işler çoğunlukla iyi şartlara sahip olmamaktadır. İş akitlerinin belirli süreli olduğu durumlarda çalışanlar belirli bir zaman sonunda işlerini kaybetme olasılıklarının olduğunun bilincindedirler (Seçer, 2007). De Witte ve Näswall (2003)'ın dört ülkeyi (Belçika, İtalya, Hollanda ve İsveç) kapsayan araştırmasının sonuçlarına göre, geçici istihdamın (nesnel iş güvencesizliği göstergesi), kişilerin algıladıkları iş güvencesizliği ile ilgili olduğu görüşü dört ülkeden üçünde doğrulanmış olup aralarındaki ilişki düşük çıkmıştır. Rosenblatt ve Ruvio (1996)'nın öğretmenler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, öğretmenlerden sözleşmeli olarak çalışanların daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları ortaya çıkmış olup nesnel işsizlik tehdidinin olmadığı ortamlarda da öznel iş güvencesizliği yaşantısının olabileceği tespit edilmiştir. İş güvencesizliği algısının belirleyicileri endüstri türü (imalat/hizmet), işveren türü (devlet/özel), personel değişimleri ve bölgesel işsizlik oranı olarak ele alınmış olup bunlardan en güçlü yordayıcı değişkenin işveren türü (devlet/özel) olduğu tespit edilmiştir. Feather ve Rauter (2004) örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları araştırmaları belirli süreli iş akitleriyle çalışan öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı (örgüt lehine rol ötesi davranışlar sergileme eğilimi), daha güçlü iş güvencesizliği algısı yaşadıklarını göstermektedir.

#### **2.1.4.2.2. Rol Belirsizliği/Rol Çatışması**

Örgütsel etkenler içinde yer alan diğer değişkenler rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarıdır. Rol belirsizliği, kişiye yapması gereken iş konusunda iletişim eksikliği gibi nedenlerle yeterli bilginin verilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ise kişinin karar verirken veya iş yaparken kişi ile rolü veya zaman, kaynak ve kapasitesi ile rol davranışı arasında uyumsuzluk yaşadığında ortaya çıkmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan kişiler işleri nasıl ve ne şekilde

yapacaklarından emin olamadıklarından kendilerinden beklenen hedeflere nasıl ulaşacaklarını bilemezler. Bu açıdan bakıldığında rol belirsizliği ve çatışması kişinin kontrol his-sini düşürerek iş güvencesizliği algısı yaşamalarına sebep olabilecektir (Keim ve diğeleri, 2014). Ashford, Lee ve Bobko (1989)'nun yaptıkları çalışmada yüksek seviyede rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan kişilerin iş güvencesizliği algılarının da daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Rol belirsizliği ve çatışması yaşayan kişiler kendilerinden beklenen görevleri net olarak bilemedikleri için işleri konusunda kaygı ve endişe duymakta, olumsuz birtakım sonuçların gerçekleşeceğini düşünmekte ve bu sebepten dolayı yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı yaşamaktadırlar.

#### **2.1.4.2.3. Örgütsel Değişim/Küçülme/Yeniden Yapılanma**

Greenhalgh ve Rosenblatt tarafından yapılan çalışmada iş güvencesizliği algısını etkileyen etkenler arasında örgütün küçülmesi, yeniden yapılanması, örgütte meydana gelen teknolojik değişimler ve fiziksel tehlike durumları gibi örgütsel değişime sebep olan gelişmeler yer almaktadır. Örgütte yaşanan bu gelişmeler çalışanlar tarafından işlerini tehdit eden bir unsur olarak algılanabilir. Örgütün küçülmesinin sonucunda çalışan kişi işini kaybedeceğini düşünebilir ve bu da çalışanın yaşadığı iş güvencesizliği algısını artırabilir. Örgütlerin yeniden yapılandırılması durumunda departmanların veya pozisyonların bir kısmına olan ihtiyaç ortadan kalkabilmekte veya yapılan işlerin bazı bölümleri elenebilmektedir. Bunun farkında olan çalışanlar işlerine yönelik bir tehditle karşı karşıya kalacaklarını düşünerek iş güvencesizliği algısı yaşayabilmektedirler. Örgütte teknolojik değişimlerin meydana gelmesi ve yapılan işlerin bir kısmının teknoloji vasıtasıyla görülmesi sebebiyle ihtiyaç duyulan insan kaynağı azalabilir veya ihtiyaç duyulan insan kaynağının özellikleri ve edinilmesi gereken becerilerde değişiklik meydana gelebilir. Bu durum yine çalışanların kendilerine ihtiyaç duyulmayacağına dair kaygı yaşamalarına ve işlerini kaybedeceklerine yönelik iş güvencesizliği algısı yaşayacaklarına sebep olabilmektedir. Risk düzeyi fazla olan ve tehlikeli sayılabilecek işlerde çalışan kişiler de fiziksel tehlikelere maruz kalmakta ve herhangi bir kaza durumunda işlerini devam ettiremeyeceklerini düşünerek iş güvencesizliği algısı yaşayabilmektedirler (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984).

Ashford, Lee ve Bobko (1989)' nun yaptığı çalışmada çalışanların örgütte meydana gelmesini beklediği değişimlerin sayısının çokluğu da iş güvencesizliği algısını etkileyebilmektedir. Bu değişimlerin fazlalığı sebebiyle çalışanlar kendilerini tedirgin hissedebilmekte ve algıladıkları iş güvencesizliği de artabilmektedir. Ayrıca bu değişimler örgütte çalışanların birtakım gerçek dışı söylentilere maruz kalmalarına sebep olabilmektedir. Çalışanların bu söylentileri ciddiye alması da iş güvencesizliği algısını artırabilmektedir.

#### **2.1.4.2.4. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişimin zayıf olarak algılandığı örgütlerde yüksek derecede iş güvencesizliği algısı yaşanmaktadır (Mauno ve Kinnunen, 2002). Zayıf bir örgütsel iletişimin olduğu örgütlerde çalışanlar iyi bir iletişimin olmamasından kaynaklı olarak kendilerinden ne beklendiğinin tam olarak farkında olamazlar. Bu durum da onların kafalarında sürekli bir soru işareti olmasına yol açıp onları psikolojik olarak güçsüz duruma düşürmektedir (Keim ve diğerleri, 2014).

İş güvencesizliğini etkileyen örgütsel etkenler göz önünde bulundurulduğunda bu etkenler dört grupta toplanabilir. Bunlar, işin özellikleri, örgütte meydana gelen değişiklikler, örgütsel iletişim ve bireylerin rollerinin algılama biçimleriyle ilgilidir. Bireylerin bu dört noktaya baktıktan sonra işiyle ilgili algılarında değişiklikler meydana gelerek iş güvencesizliği algısı değişebilecektir.

#### **2.1.5. İş Güvencesizliğinin Sonuçları**

İş güvencesizliğinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda iş güvencesizliğinin sonuçları üç ana kategoride ele alınabilir. Bunlar, fizyolojik, psikolojik ve işle ilgili sonuçlardır. Her bir kategori için araştırma bulguları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### **2.1.5.1. Fizyolojik Sonuçlar**

İş yerindeki psikolojik ve sosyal stres, hem zihinsel hem de fiziksel sağlık sorunları için bir risk faktörü olarak belirlenmiştir. Bu stres kaynaklarından biri de iş güvencesizliğidir. Artan strese maruz kalmanın devam etmesi durumunda iş güvencesizliğinin fiziksel sağlığa da etkisi artacaktır (Heaney, Israel ve House, 1994). Heaney, Israel ve House (1994), iş güvencesizliğini yüksek derecede hissedenden çalışanlarda nefes darlığı, göğüste basınç ve ağrı, boğaz ağrısı, sürekli öksürük, ellerde, bileklerde, sırt ve bacaklarda ağrı, göz tahrişi, kulak çınlaması, işitmede zorluk, ciltte tahriş ve sık sık oluşan baş ağrıları gibi birtakım fiziksel belirtiler tespit etmişlerdir. Çalışmada iş güvencesizliği algısı kronikleşen çalışanların fizyolojik açıdan olumsuz olarak etkilendikleri tespit edilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere iş güvencesizliği, çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Lee, Bobko ve Chen (2006) de iş güvencesizliği ile çalışanların bedensel Őikayetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuşlardır.

### **2.1.5.2. Psikolojik Sonuçlar**

Kişiler örgütlerinde çalıştıkları süre içinde kişisel beceri ve gelişimlerini ilerletme, sosyal ağlara katılma, etkileşimlerde bulunma gibi birtakım fırsatlara sahip olurlar. Bu fırsatlar kişilerin psikolojik sağlığı için önemli olup kaybedilmesi durumunda kişilerin refahı da olumsuz olarak etkilenecektir. Aynı zamanda algılanan iş güvencesizliği kişilerin işini kaybetmesi kadar kişiye zarar verebilir ve işi fiili olarak kaybetmenin kişi üzerinde oluşturduğu olumsuz etki kadar da etki yaratabilir. İşine yönelik tehdit algılayan kişi, zihinsel olarak bir yıkıma uğrar. Yapılan araştırmalarda iş güvencesizliğinin anksiyete, depresyon ve stres gibi psikolojik reaksiyonlara yol açtığı belirtilmektedir (Emberland ve Rundmo, 2010).

Hellgren ve Sverke (2003) iş güvencesizliğinin ruh sağlığı ile ilgili rahatsızlıkları yordadığını ortaya çıkarmışlardır. Reisel, Probst, Chia, Maloles ve König (2010)'in yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, iş güvencesizliği sonucunda kaygı, öfke, sorunlu örgütsel

davranışların oluştuğu tespit edilmiştir. Dekker ve Schaufeli (1995) ise yaptıkları araştırmada iş güvencesizliği algısına yönelik oluşan uzun süre kaygı durumunun psikolojik stres belirtilerine ve tükenmişliğe (başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumuna (Freudenberger, 1974)) yol açtığını ortaya çıkarmışlardır. Yapılan çalışmalarda, iş güvencesizliği algısı nedeniyle kişilerde bir takım psikolojik sorunların ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır.

### **2.1.5.3. İş ile İlgili Sonuçlar**

İş güvencesizliği kişinin işi ile ilgili davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Bu davranışlar genellikle iş performansında, örgütsel bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, iş gücü devir hızında artma şeklinde kendini göstermektedir. Bunun yanında bazı araştırmacılar iş güvencesizliği algısının iş ile ilgili davranışları olumlu yönde de etkileyebildiğini de ifade etmektedirler. Bu durumda iş güvencesizliği işle ilgili davranışlara hem olumlu hem de olumsuz etki yaratabilmektedir (Staufenbiel ve König, 2010). İş performansı, örgütsel bağlılık, işten çekilme/ayrılma, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı/ekstra rol davranışı iş güvencesizliğinin sonuçları kapsamında ele alınmıştır.

#### **2.1.5.3.1. İş Performansı**

Çalışanlar işlerini kaybetmekten korkabilir ve bu korku onları iş güvencesizliği algısı ile başa çıkma yönünde motive edebilir. Çalışanlar iş yerinde yüksek derecede performans gösterenlerin daha düşük ihtimalle işten çıkarılacaklarını düşünerek çabalarını artırabilir ve yaptıkları işlerde en iyisini yapmak için uğraşabilirler. İsrail ve Hollanda'da 500'den fazla çalışanın katılımıyla yapılan bir araştırmada, çalışanlar yüksek seviyede iş performansı göstermenin onları işten çıkarılmaktan koruduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle iş güvencesizliği aktif bir problem çözme stratejisi olarak ele alınabilir ve başa çıkma stratejilerine katkıda bulunarak iş ile ilgili olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir (Staufenbiel ve König, 2010).

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) iş güvencesizliği algısı yaşayan bireylerin verdiği tepkiler arasında iş konusunda gösterilen çabanın azalması ve değişime karşı direnç gösterme davranışının artmasını göstermiştir. Bunun yanında Ruvio ve Rosenblatt (1999), Rosenblatt, Talmud ve Ruvio (1999) ve Rosenblatt ve Ruvio (1996) iş güvencesizliği yaşayan öğretmenlerin daha az performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların yanında Ashford, Lee ve Bobko (1989) ve Sverke, Hellgren ve Näswall (2002)'ın çalışmlarda iş güvencesizliği algısı ile çaba ve performans arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bütün bu araştırmalar göstermektedir ki, iş güvencesizliği algısı sonucunda bireyin söz konusu iş güvencesizliğini yorumlama şekline göre gösterilen tepkiler değişebilmektedir. Bazı bireyler işe karşı negatif davranışlar sergilerken bazıları da iş güvencesizliğine karşı tedbir ve tepki olarak daha fazla performans sergileyebilmektedir.

#### **2.1.5.3.2. Örgütsel Bağlılık**

İş güvencesizliğinin bir başka sonucu örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt bünyesinde kalma isteği ve örgütün değer ve amaçlarına bağlı kalma durumu olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanlardan işlerinin kaybetme kaygısı içinde olanların örgütlerine karşı bağlılıklarında ve işverenlerine karşı sadakatlerinde bir azalma meydana gelebilmektedir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Sırbistan'da bir turizm sektöründe 149 katılanla gerçekleştirilen araştırmada iş güvencesizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić ve Cvejanov, 2015). Belçika'da 559 çalışanın katılımıyla elde edilen araştırma sonuçlarına göre de iş güvencesizliği algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif yönlü olarak tespit edilmiştir (Bernhard-Oettel, De Cuyper, Schreurs ve De Witte, 2011). Ayrıca Güney Afrika'nın Gauteng kentinde özel bir hastanede çalışan 242 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada iş güvencesizliğinin iş ile ilgili strese yol açtığı ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada duygusal ve bilişsel iş güvencesizliğinin örgütsel bağlılığı farklı açılardan olsa da düşürdüğü tespit edilmiştir. Duygusal iş güvencesizliği algısının

örgütten ayrılma ile, bilişsel iş güvencesizliği algısının ise örgütle düşük düzeyde bütünleşme ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Van Zyl, Van Eeden ve Rothmann, 2013). İstanbul ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların araştırmanın örneklemini oluşturduğu çalışmada Azaklı (2011), iş güvencesizliği algısının örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların işlerini tehlikede hissettikleri durumlarda örgütlerine bağlılıklarının da yüksek derecede olmadığı görülmektedir.

### **2.1.5.3.3. İşten Çekilme/Ayrılma**

İş güvencesizliğinin strese sebep olmasından dolayı çalışanlar bu stresten kaçınmak için işten çekilme davranışında bulunabilirler (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Çalışanlar işlerinin devamlılığı konusunda belirsizlik hissettikleri zaman başka iş alternatifleri değerlendirme yoluna gideceklerdir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). King (2000), bu görüşü destekler nitelikte, yüksek iş güvencesizliği algısının çalışanları iş aramaya ittiğini tespit etmiştir. Bu da örgütte personel devir hızında artışa yol açmaktadır (Arnold ve Feldman, 1982; Blau, 1994). Ashford, Lee ve Bobko (1989) tarafından yapılan çalışmada iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kinnunen ve Nätti (1994) araştırmalarında çalışanlardan iş güvencesizliği riski olmayan kesimin %12'sinin, riski düşük kesimin %25'inin ve riski yüksek kesimin %27'sinin son altı aya bakıldığında işten ayrılma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Bernhard-Oettel ve diğeleri (2011) iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Karacaoğlu (2015)'nin Alanya bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan 1073 kişiden oluşan örneklem üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır. 183 bağımsız örneklem ile gerçekleştirilen bir başka çalışma sonucunda da iş güvencesizliği ile iş gücü devir hızı birbirleri ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Podsakoff, LePine ve LePine, 2007). Azaklı (2011), iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyeti ile aynı yönlü ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Gümüş (2016)'ün farklı firmalarda ve sektörlerde çalışan 135 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında ise iş güvencesizliği ile işten istifa etme niyeti arasında

pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulardan hareketle, iş güvencesizliği algısının yüksek seviyelerde olmasının çalışanların örgütlerinden ayrılma eğilimlerinin artmasına sebep olduğu söylenebilir.

#### **2.1.5.3.4. İş Tatmini**

İş tatmini, gerçekleşen ve istenen tecrübe ve beklentilerin karşılaştırılması temeline dayanmakta ve çalışanların işlerine karşı duygusal tepkilerini ifade etmektedir (Heaney, Israel ve House, 1994). Heaney, Israel ve House (1994) 207 otomobil imalat firmasında çalışan işçiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kronik iş güvencesizliğinin iş tatminini negatif yönde açıklamakta olduğu belirlenmiştir. De Witte ve Näswall (2003) tarafından farklı ülkelerde yapılan çalışmadan İsveç ve Belçika örneklerinde kalıcı iş sözleşmeleri ile çalışan kişilerin iş güvencesizliği algılarının arttığı durumlarda iş tatminlerinde azalış olduğu ortaya koyulmuştur. Farklı sektör gruplarından seçilen bir örneklem üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanlardan işleri konusunda güvensiz olanların iş tatmin düzeylerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Ayrıca örgütsel küçülmelerin yaşandığı durumlarda iş güvencesizliği algısının ve endişe duygusunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumlarını negatif etkilediği ortaya konulmuş olup bunun sonucunda da çalışanların performans ve motivasyonlarında azalış meydana geldiği tespit edilmiştir (Bargal, Ariav ve Back, 1992). Lee, Bobko ve Chen (2006) iş güvencesizliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütte kalma isteği, örgüte duyulan güven ve performans değerlendirmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.1.5.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı/Ekstra Rol Davranışı**

MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998), belirtilen rol davranışları ötesindeki davranışları ifade eden ekstra rol davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu vurgulamaktadırlar. Buradan hareketle iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların ekstra rol davranışları sergilemeleri konusunda motive edici rol oynadıkları ifade



edilebilmektedir. Dolayısıyla iş güvencesizliği yaşayan çalışanların da iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarında azalma olacağı düşünüldüğünde ekstra rol davranışları sergileme konusunda isteksiz olacakları belirtilmektedir.

Çalışanlar işlerini güvencede hissedersen örgütlerinin yararı için örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebileceklerdir. Düşük iş güvencesizliği algısına sahip çalışanlar ise örgütlerinin kendilerine az yarar sağladığını düşünüp örgütlere yönelik vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olmayacaklardır. Devlete ait bir elektrik şirketinde yapılan bir araştırma sonuçlarında iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında eğrisel ilişki (U şeklinde) bulunmuştur. İş güvencesizliği düşük seviyeden orta düzeye yükseldiğinde, çalışanlar ÖVD'yi azaltarak örgütün olumsuz eylemlerine bir karşılık vermektedir. Fakat iş güvencesizliği orta dereceden yüksek dereceye ulaşırken çalışanların motivasyonları artar ve kontrolü ÖVD göstererek tekrar ellerine almak isterler (Liang, Lam, Ashford ve Lee, 2015).

Beyaz yakalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada iş güvencesizliği algısı yüksek olarak belirlenenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının (biçimsel görev tanımlarında olmayıp kişilerin isteğine bağlı olan rol fazlası davranışlar) düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır (King, 2000). Konu ile ilgili çalışmalar yetersiz olmasına rağmen yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş güvencesizliği algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Clark , 2005). Feather ve Rauter (2004) ise örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi araştırdıklarında belirli süreli iş akitleriyle çalışan öğretmenlerin daha yüksek iş güvencesizliği algısına sahip oldukları bunun sonucunda da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre, öğretmenlerin belirli sürenin sonunda işin devamlılığı sağlamak için işi daha fazla benimsemesi gerektiğini, bunun için de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir. Bazı araştırmaların sonuçlarına göre ise örgüte bağlılık düzeylerinin düşük olmasından dolayı, geçici süreli iş sözleşmesi ile çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir (Van Dyne ve Ang, 1998).

Sonuç olarak alan yazındaki çalışmalar, algılanan iş güvencesizliğinin çalışanların fizyolojik ve psikolojik durumları ve işin özellikleri ile ilgili sonuçları üzerinde daha çok negatif etkilerinin bulunduğunu göstermektedir.

### **2.1.6. Okullarda İş Güvencesizliği**

İş güvencesizliği öğretmenlik mesleğinde özel okul öğretmenleri ya da devlet okulu öğretmenleri olmak üzere iki farklı şekilde ele alınabilmektedir. İşin devamlılığı gibi konularda devlet okulu öğretmenleri özel okul öğretmenlerine göre kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Ruvio ve Rosenblatt, 1999).

Türkiye’de öğretmenlik mesleğini icra eden kişilerin devlet okullarında ya da özel eğitim kurumunda çalışmak şeklinde iki farklı seçeneği vardır. Günümüzde Türkiye’de devlet okullarında çalışan öğretmenler devlet memuru statüsünde olup kadrolu, sözleşmeli ve ücretli olarak da çalışabilmektedirler (Bayram, 2009). Bunların arasındaki sözleşmeli öğretmenlerin tamamı 2011 yılında kadroya geçirilmiş olması nedeniyle artık sözleşmeli olarak devlet kurumunda çalışan öğretmen bulunmamaktadır (Soydan, 2012). Bu uygulama 2016 yılında tekrar değişmiş olmasına karşın, araştırma anketlerinin yapıldığı dönemde sözleşmeli öğretmen bulunmamaktadır. Kadrolu öğretmenlik Milli Eğitim Bakanlığı’nın öğretmen istihdamına ilişkin ana sınıf olup bu şekilde çalışanların memuriyet güvenceleri vardır (Uçman, 2006). Ücretli öğretmenler ise okullarda ihtiyaç duyulduğu zaman boşalan kadroları süreli olarak doldurmakla görevlendirilmektedirler. Ücretli öğretmenler, aldıkları ücretlerin düşük olması, özlük haklarında yetersizliklerin bulunması ve iş güvencelerinin olmamaları nedeniyle mesleklerini performanslarını olumsuz etkileyebilecek çalışma şartlarında görevlerini icra etmektedirler. Boş kadrolara atama yapıldığında ise ücretli öğretmenlerin işlerine son verilebilmekte, tatil sürelerinde ücretlerini alamamakta ve ayda en fazla on sekiz gün sigortalı olarak görev yapabilmektedirler (Öztaş, 2010). Devlet okullarında çalışan öğretmenler iş güvencesizliği algısı açısından ele alındığında, kadrolu öğretmenlerde iş güvencesizliğinin oldukça düşük olması beklenirken ücretli öğretmenlerde ise iş güvencesizliği algısının oldukça yüksek seviyede olması beklenmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin bir

kısmı da özel okullarda, etüt merkezlerinde, dersanelerde veya özel eğitim kurslarında görev yapmaktadırlar. Dershanede çalışan öğretmenlerin genellikle yaz tatilleri süresince sigortaları üç aylık bir kesintiye uğramakta ve sözleşmeleri yeniden yenilenmektedir (Bozkurt, 2013). Genellikle özel okul, dersane ve özel eğitim kurumlarında sözleşmelerin her yıl yenilenmekte olduğundan özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş güvencesizliği algısının yüksek olması beklenmektedir.

Çalışmamızda özel okullarda ve devlet okullarında öğretmenlerin istihdam biçimi ve yöntemlerin farklı olmasından kaynaklanan durumların onların davranışlarını ne ölçüde etkilediği konusu önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin davranışlarını etkileyebilecek olan bir diğer kavram ise örgütsel güvendir. Güvene ilişkin alan yazın incelenmiş olup aşağıdaki bölümde aktarılmıştır.

## **2.2. Güven ve Örgütsel Güven**

Günümüzde dünyanın hızla değişmesi ve karmaşık hale gelmesi sonucunda örgütlerin iç ve dış çevreye bağımlılıkları artmaktadır. Birey olarak hayatta karşılaştığımız pek çok durumda birilerine bizim beklentimiz doğrultusunda davranacaklarına dair bir bağımlılık duygusu hissederiz. Örneğin ilaç veya yiyecek alırken bunların düzgün olarak hazırlandığına, evlerimizin kurallara uygun olarak inşa edildiğine veya trafikte diğer insanların da trafik kurallarına uyacaklarına dair güven duygusu yaşarız. Güvenin örgütler için de son derece hayati bir unsur olduğu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Örgüt içerisindeki bireyler arasında güven ortamının oluşturulması çalışanlar arasındaki koordinasyon ve iletişim düzeyini artırıp örgütün gelişmesine fayda sağlamaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s.549). Güvenin bireylerarası ilişkilerde insanların sergiledikleri davranışlardaki etkisi birçok ekonomist, psikolog ve sosyologlar tarafından kabul edilmiş bir gerçektir. Hatta Golembiewski ve McConkie güven konusunda “bireyler arası ve grup davranışlarını güven kadar tek başına etkileyebilen bir başka değişken yoktur” şeklinde bir ifadeye yer vermişlerdir (Hosmer, s.379). Farklı bakış açılarına göre yapılan birçok tanımla bulunmasına rağmen birleşilen ortak nokta güvenin sosyal ilişkilerin temelinde büyük öneme sahip olduğudur (Petersen, 2008).

### 2.2.1. Güven Kavramı

Güven kavramı yıllardır birçok araştırmacının dikkatini çekmekte ve alan yazında güvenin farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan her biri güvenin farklı yönlerine odaklanmış olup bu sayede çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. En yaygın olarak bilinen tanımlardan bazıları şu şekilde yapılmaktadır: Güven, taraflardan birinin davranışlarındaki olumlu beklentilere dayanarak diğer tarafın savunmasız kalmayı kabul etmesi (Rousseau, Sitkin, Ronald ve Camerer, 1998, s.395), taraflardan birisinin diğeri hakkında yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir düşüncesine dayanarak savunmasız olma isteği (Mishra, 1996, s.265), ya da bir tarafın diğer taraf konusunda kendisinin istediği gibi davranacağı düşüncesiyle kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesi (Mayer, Davis ve Shoorman, 1995, s.712) olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre güven, bir kişi, grup veya örgütün ilişki içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütünün etik olarak adil davranışlar (kararlar ve davranışların etik ilkeler temelinde olması) sergileyeceğine yönelik oluşan beklentileridir (Hosmer, 1995, s.399). Sıklıkla kullanılan bir tanım da Hoy ve Tschannen-Moran (1999, s.189) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre güven, “kişi ya da grubun diğer kişi veya gruba o grubun yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük, açıklık özelliklerinden dolayı kendini savunmasız hale getirme isteği” dir. Bütün tanımların ortak yönü bireyin belli nedenlerden dolayı belli konularda karşı tarafa karşı kendisini savunmasız bırakmasıdır. Bu savunmasız bırakma hali, bireyin kendi isteğiyle ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, güvenen taraf, karşındaki kişinin kararlarına bağımlıdır. Çünkü doğacak sonuçlar güvenen tarafın çıkarlarını etkileyebilir ve önemli sonuçlar doğurabilir (Tüzün, 2007). Güven kavramının oluşabilmesi için gerekli olan durumlardan bir tanesi kaybetme olasılığını içeren risk durumudur. Bireylerarası ilişkilerde taraflar belirsizlik içeren durumlara karşı risk almalı ki olası bir güven duygusu meydana gelsin. Belirsizlik ve riskin olmadığı ortamda güvene de gerek kalmayacaktır (Lewis ve Weigert, 1985). Güvenin oluşabilmesi için gerekli olan durumlardan diğeri ise birbirine bağımlılık durumu yani taraflardan birinin çıkarının gerçekleşmesinin

diğerinin yapacağı harekete bağılı olmasıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998). Bu bağımlılık durumunun seviyesine bağılı olarak risk ve güven ilişkisinde farklılık meydana gelecektir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Güven ile ilgili yapılan tanımlar ışığında bu tanımların birtakım ortak özellikleri mevcuttur. İlk olarak güvenen taraf karşı tarafın iyi niyetli olacağını düşünmekte ve kendine zarar gelmeyeceğine inanmaktadır. İkinci olarak yine güvenen taraf karşı tarafa bağımlıdır ve savunmasız bir durumdadır.

Güvene ilişkin yapılan tanımlardan sonra güvenin boyutları farklı görüşler çerçevesinde ele alınarak açıklanacaktır.

### **2.2.2. Güvenin Boyutları**

Alan yazın incelendiğinde farklı güven boyutlarının ortaya koyulduğu görülmektedir. Örneğin, Lewis ve Weigert (1985), güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bilişsel güvende kişiler karşı tarafla güven ilişkisine girmeden önce kime, hangi durumlarda ve ne sebeple güvenecekleri konusunda bilgiye dayalı bir seçim yaparlar. Ne kadar ek bilgi ile donatılmış olursak olalım tek başına bilgi güvenin oluşması için yeterli olmayacaktır. Güvenin bilişsel ögesinin kurulması için güvenilecek taraf ile ilgili geçmiş deneyimler önemlidir. Fakat bu deneyimler, güvenin tam olarak kurulmasını değil, güvene yönelik sadece bir kapının açılmasına fayda sağlar. Güvenin bilişsel ögesinin tamamlayıcısı olarak nitelendirebileceğimiz öge ise duygusal güvendir. Duygusal güven, güven ilişkisine katılan taraflar arasında kurulan duygusal bağlarla ilişkilidir. Duygusal güven, yoğun duygusal yatırımların yapıldığı sosyal bir durum meydana getirir ve bu durum da kişisel güvene ihanet edildiğinde kişilerin neden duygusal olarak çöktüğüne açıklık getirmektedir. Duygusal güvene güçlü duygular hâkimken, bilişsel güvene mantıklı sebepler hâkimdir. Örneğin, bir doktorun uyguladığı ilk tedavi sonrası iyileşen hastanın doktora duyduğu güven, güvenin bilişsel boyutunu ifade etmektedir. Çünkü tedavinin işe yaradığını düşünen hastanın daha sonra o doktora güvenmesini sağlayacak bir gerekçe vardır. Daha sonra bu güven, doktor ile hasta arasında duygusal hale gelerek

hasta doktorun söylediği tedavinin gerekli olup olmadığını veya işe yarayıp yaramayacağını hiç sorgulamadan kabul etmeye başlayabilecektir. Bu da güvenin duygusal boyutunu ifade etmektedir. Bu süreçte doktor, sadece gelir elde edebilmek için gerekli olmayan bir tedavi uygulayabilir. Bu durumun ortaya çıkması halinde kişinin yaşadığı kızgınlık duygusu, güvenin duygusal boyutunun sonucudur. Güvenin üçüncü boyutunu ise davranışsal güven oluşturmaktadır. Kişinin gelecek hakkında belirsizlik yaşaması ve sonucunun kendisi için olumsuz olabileceği olasılığına karşın risk içeren durumlarda harekete geçmesi davranışsal güven olarak adlandırılmaktadır. Güvenin üç boyutu da birbiri ile ilişki içinde olup davranışsal yönünün ortaya çıkması bilişsel ve duygusal yönlerinin ne kadar desteklendiği ile ilişkilidir. Bilişsel ve duygusal yönden doğru beslenmemiş güvenin davranış haline dönüşmesi zor görünmektedir (Lewis ve Weigert, 1985).

McAllister (1995) güveni, bilişsel ve etki temelli olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Güvenin bilişsel boyutunda kişi, karşı tarafın dürüstlüğü, güvenilirliği ve bağlılığı konusunda belli bir inanca sahiptir. Örneğin, okul müdürü bir öğretmen bugüne kadar sergilemiş olduğu davranışlara dayanarak güvenilir olduğuna karar verir. Güvenin etki temelli boyutunda ise, kişi, ilişki içinde bulunduğu kişi veya kişilerin iyilikleri için gerekli özeni gösterir ve bu davranışının karşılık göreceğine inanır. Örneğin, okul müdürü bir öğretmenin iyiliğini düşünerek bazı kararlar vermesi durumunda o öğretmenin de kendisi için aynı davranışları sergileyeceğine inanmaktadır.

### **2.2.3. Güvenin Oluşumu**

Lewicki ve Bunker (1996)'e göre güven, birbirleriyle ardışık şekilde ortaya çıkan üç aşamadan oluşmaktadır. Güven aşamalarından birinin gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Güvenin ilk aşaması hesaplanmış güvendir. Hesaplanmış güven davranışların tutarlılığının teminine dayanmaktadır. Bireyler yaptıkları ile söylediklerinin tutarlı olmaması durumunda ortaya çıkacak sonuçlardan korktukları için güven verici şekilde hareket etmek durumundadırlar. Güveni ihlal edici bir davranış sergilenmesi halinde, bu durumun bir ceza ile sonuçlanması muhtemeldir. Ceza korkusu, ödül beklentisi ile birlikte değerlendirildiğinde, ceza daha fazla caydırıcı özelliğe sahiptir. Ancak güve-

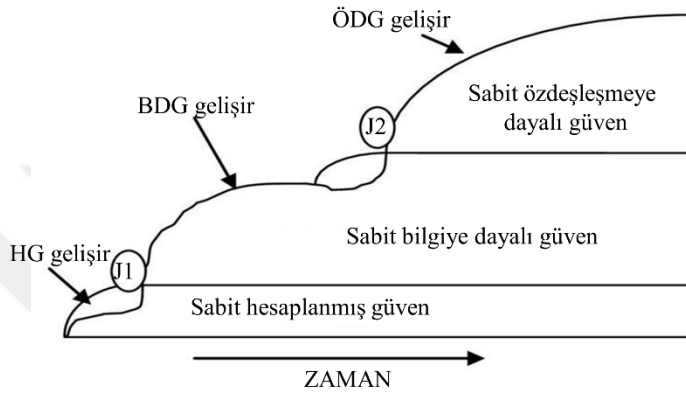
nin ilk aşaması olan bu aşamada etkili olan sadece cezanın caydırıcılığı değil aynı zamanda güveni korumayla elde edilecek ödül (gelecekteki iyi ilişkiler) de etkilidir. Hesaplanmış güven aşaması, tarafların uzun bir süre birbirinin davranışlarını takip etmeleri ve tutarlılıklarını incelemeleriyle gerçekleşmektedir.

Hesaplanmış güven ilişkisi taraflardan birinin diğerinin kendisi için faydalı girişimlerde bulunacağına dair algının oluşması ile oluşur. Bu aşamada caydırıcılıkla birlikte diğer tarafın davranışları ve yeteneği konusunda edinilen güvenilir bilgi söz konusudur. Bu güvenilir bilgi çevreden yayılmış olan referans veya belli başlı sertifikalar gibi kanıtlanmış kaynaklardan edinilebilir (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Güvenin ikinci aşaması ise bilgiye dayalı güvendir. İlk aşamada bireylerin davranışlarının tutarlılığı ve çevreden edinilen bilgiler üzerine kurulan hesaplanmış güvenden sonra tarafların birbirini tanıması ve davranışlarının önceden tahmin edilebilirliği sürecinin başlamasıyla bilgiye dayalı güven aşaması başlar. Bilgiye dayalı güven, caydırıcılıktan ziyade, zaman içinde oluşan bilgi birikiminden hareketle diğer tarafın davranışlarının tahmin edilebilir olmasına dayanmakta ve bu davranışların güvenilir bulunmasıyla oluşmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). Bilgiye dayalı güven hesaplanmış güvenden daha güçlü bir güven ilişkisini ifade etmekte olup bu güven aşamasında taraflar arasındaki bilgi paylaşımı seviyesi daha yüksektir (Panteli ve Sockalingam, 2005).

Özdeşleşmeye dayalı güven, güvenin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada bilgiye dayalı güveni sağlamanın yanı sıra taraflar, birbirinin amaç ve beklentileriyle özdeşleşmişlerdir ve taraflar birbirlerinin isteklerini verimli bir şekilde anlar ve değerlendirirler. Bunun sonucu olarak da taraflar karar ve davranışlarında diğer tarafın istek, beklenti ve amaçlarını dikkate alarak her iki tarafın faydasına olacak şekilde davranırlar. Diğer bir ifadeyle özdeşleşmeye dayalı güven, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarına, kararlarına ve tercihlerine göre hareket etmesiyle ve hatta bu ihtiyaçlardan, kararlardan ve tercihlerden bazılarını kendisine aitmiş gibi paylaşabilmesiyle gelişir (Lewicki ve Bunker, 1996). Örgüt üyeleri, diğer örgüt üyelerinin hedef ve değerleri açısından kendileri ile benzerlik gösterdiklerine inanırlar ve örgütte çalışan her bir üyeye fayda sağlayacak değer ve he-

defleri (diğer örgüt üyelerinin yardımsever olacağına yönelik inanç gibi) dikkate aldıklarını düşünürler (Williams, 2001). Özdeşleşmenin yükseldiği durumlarda “onun gibi düşünme”, “onun gibi hissetme” ve “onun gibi davranma” durumlarıyla karşılaşmaktadır. İki taraf birbirlerinin kişilik özelliklerinin çok iyi bilerek ona göre davranır (Lewicki ve Bunker, 1996). Özdeşleşme derecesi arttıkça örgüte ve örgütün hedeflerine olan bağlılık ve örgütle bütünleşme derecesi de artmaktadır (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003). Şekil 1’de güven oluşum aşamaları görülmektedir.



**Şekil 1. Güven Oluşum Aşamaları**

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

**Kaynak:** Lewicki ve Bunker, 1996, s. 124

Şekil 1’de görüldüğü gibi, taraflar bir aşamadan diğer aşamaya geçerken güven sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Bu değişim ve gelişim hesaplanmış güvenden bilgiye dayalı güvene, daha sonra da özdeşleşmeye dayalı güvene doğru ilerlemektedir. Zaman zaman güven tamamen gelişemediğinden güven seviyesi bir ya da ikinci seviyeyi geçemeyebilir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Güven kavramı örgütsel etkililik ve bireysel ilişkiler için kritik bir unsur olarak ifade edilmekle birlikte güvenin gelişmesi ve korunması oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Güven gelişiminin sürdürülebilmesi için bilinçli bir çaba gerekmektedir. Ayrıca güven

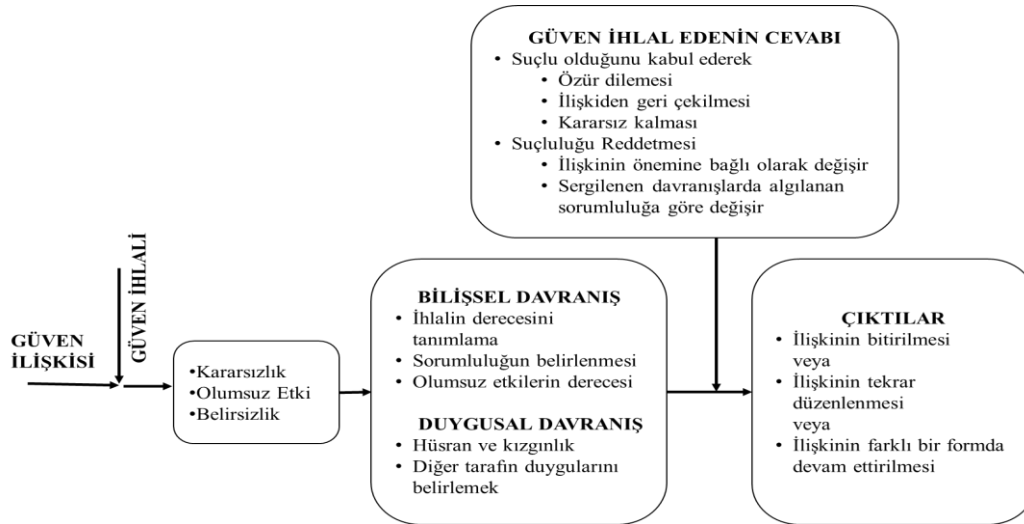


kolaylıkla kaybedilebilir ve onarımı imkânsız olabilir. Bu nedenle güvenin kaybı ve onarımı ile ilgili farklı yönlerinin anlaşılması gerekli olmaktadır (McKenzie, 2011).

#### 2.2.4. Güvenin Kaybı ve Onarımı

Güven ihlal edilebilen bir kavramdır. Bu bölümde güven kaybedildiğinde yani karşılıklı güven ilişkisi devam ederken taraflardan birinin bu güven duygusunu ihlal ettiği durumda ortaya çıkabilecek sonuçlar ve bunun sonucunda güvenin nasıl ve ne şekilde onarılabileceği üzerinde durulmuştur.

Güven seviyesinde düşüş meydana gelmesi, güven gelişim aşamalarında yaşanan genel bir süreçtir. Zaman zaman meydana gelen ihlaller güveni tamamen yok edebileceği gibi güven zedelenmesine de yol açabilmektedir. Bu sürecin daha iyi anlaşılması için güven ihlali olduğu durumların nasıl geliştiğini incelemekte fayda görülmektedir. Şekil 2’deki modelde, güven ihlali olması durumunda güven ihlaline uğrayan penceresinden gelişen süreç gösterilmiştir.



Şekil 2. Güven İhlaline Uğrayan Taraf Gözünden Güven İhlinin Dinamikleri

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996, s. 126

Model, ortak güvenin oluşması ve tarafların birbirlerine karşı eşit mesafede durmasıyla başlamaktadır. Modelin devamında taraflardan birinin yaptığı bir davranış karşı taraf için güven ihlali olarak algılanmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996).

İhanetin gerçekleşmesi bir düşünceden çok gerçekleşen bir davranışı içermektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Bu durum, ihlale uğrayan taraf için bilişsel ve duygusal anlamda olumsuz etkiye yol açarak bir kararsızlık ve belirsizlik süreci yaratmaktadır. Bilişsel olarak birey, güven ihlalinin ve yarattığı olumsuz etkinin derecesinin ne ölçüde önemli olduğunu ve sorumluluğun nerde olması gerektiğini düşünür. Duygusal olarak ise, birey, kendini kızgınlık, korku, hüsrana ve zarar içinde hisseder ve diğer tarafın duygularını belirlemeye çalışır (Lewicki ve Bunker, 1996). İnsanlar ihanete uğradıkları zaman odaklanma özelliklerini kaybederler, örgütteki yerlerini sorgularlar, kendi yetkinliklerinden ve güvenilirliklerinden şüphe duyarlar, çaba göstermezler ve işlerine karşı tutkuları kaybolur. Ayrıca çalışan kişiler kendilerini umutsuz, çaresiz ve kontrol yeteneklerini kaybetmiş hissederler. Çalışanlardan bir kısmı acı içinde karşı tarafı da acıtmak ve öcünü almak isterken bir kısmı bu kaybı bir fırsat olarak değerlendirerek öğrenme ve gelişimlerini destekleyecek arayışlara girer (Reina ve Reina, 2006). Bunun yanında ihlali gerçekleştiren taraf ise, güven ihlali suçlamasını ya kabul ya da reddedecektir. Suçunu kabul ettiği takdirde özür dileme, ilişkiden geri çekilme veya kararsız kalma gibi davranışlar sergileyebilir. Suçunu reddetmesi halinde ise ilişkinin önemine bağlı olarak ve sergilenen davranışlarda algılanan sorumluluğa göre davranışı değişebilir. Bu durumda taraflardan biri olayın sorumluluğunu almayı reddeder ve güven seviyesinde herhangi bir değişiklik olmadığını düşünürse güvenin onarılmasından ziyade daha çok kaybedilmesine ve ilişkide birtakım tahribatların meydana gelmesine sebep olacaktır. İhanete uğrayan taraf ise güven ihlaline yanıt olarak birkaç şekilde davranabilecektir. Bu davranışları, ilişkiyi bitirmek, ilişki hakkında görüşmek, ilişkiyi farklı bir şekilde geliştirmek için teşvik etmek ya da ilişkiyi eski durumuna getirmek olabilecektir. İhlal olduktan sonra iki tarafın karşılıklı ihlalin nedenlerini ve sonuçlarını tartışarak sorunun çözümünde ortak hareket etmelerinin faydalı olacağı bir gerçektir. Bu aşamada güven ihlalinde bulunan tarafın ihlali reddetmesi halinde ihlalin nedenleri incelenemeyeceği için güvenin tekrar oluşturul-

ması zorlaşacaktır. Güven ihlalinde bulunan tarafın bunu kabul etmesi durumundaysa sorunun nedenleri incelenerek yeniden güven ortamı oluşturulabilir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Güven ihlali kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerini doğrudan etkilemekte olup böyle bir durumun varlığı kişiler arası ilişkilerin tehlikede olduğunun sinyallerini vermektedir. Gerçek ihlali gerçekleştiren tarafın gerekse ihlale uğrayan tarafın bu sinyallerin farkında olması ve tekrar kaybedilen güveni kazanabilmek için her iki tarafın da kaybedilen güveni kazanmaya istekli olması gerekmektedir.

### **2.2.5. Örgütsel Güven Kavramı**

Güven kavramı bireyler arasındaki ilişkilerde olduğu gibi örgütler için önemli bir yere sahip olduğundan örgütsel güven ile ilgili çalışmalar giderek artmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel sistemin faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi açısından oldukça önemlidir (Phelps-Jones, 2016). Alan yazın gözden geçirildiğinde örgütsel güven ile ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir.

Shockley, Ellis ve Winograd (2000, s.37)'a göre örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkiler ve davranış ağları konusundaki beklentileri olarak tanımlanmıştır. Bu bakımdan örgüt üyeleri hem bireysel hem de örgütsel güven algılamalarını eş zamanlı olarak oluştururlar. Örgütsel güven örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler, dayanışma konusunda diğer örgüt üyelerinin olumlu davranışlar sergileyeceklerine yönelik beklentileridir. Nyhan ve Marlowe (1997) örgütsel güveni çalışanların yöneticilerine ve örgütün kendisine karşı duydukları güvenin toplamı şeklinde tanımlamışlardır. Başka bir deyişle örgütsel güven farklı ilişki çeşitlerinde ortaya çıkabilmektedir. Bir örgütte çalışanların çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte duydukları güven düzeyleri farklı olabilmektedir. Örgütte çalışanların diğer kişilerle oluşturdukları güven ile örgüte duydukları güvenin toplamı örgütsel güveni ifade etmektedir (Tamer, 2012). Nyhan ve Marlowe (1997)'a göre güven ilişkisinde örgütün tamamına güvenen kişideki bu duygunun oluşmasında liderin seçimleri ve davranışlarının etksi olmaktadır. Güven, örgütün başarısı için önemli

bir etken olarak görülürken güvenin yokluğu örgütsel uyumu ve başarıyı bozan bir etki yaratmaktadır (Tan ve Tan, 2000).

Örgütlerdeki var olan güvensizlik ortamı hem örgüt üyelerinin performanslarının hem de örgütsel etkililiğin azalmasına sebep olmaktadır. Ayrıca güvensiz çalışma ortamı örgütler açısından maliyetli olup güvensiz iş ortamında çalışanlar, risk almaktan kaçınmakta ve daha fazla kendilerini koruma ihtiyacı hissetmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlar endişe ve güvensiz hissetmeleri halinde enerjilerini diğerlerinin davranışlarını izlemek, yorumlamak ve muhtemel davranışlarını tahmin etmek için harcarlar. Aslında çalışanlardan beklenen enerjilerini örgütü daha ileriye taşıyabilmek için daha fazla öğrenmek ve daha fazla üretmek için harcamalarıdır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001). Örgütsel güven için yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere bireyler arası güven örgütsel güvenin bir alt kümesi şeklinde düşünülebilir. Örgütlerin başarıya ulaşması için bireyler arası güven son derece önemlidir. Çünkü bireyler güven duymadıkları kişilerle çalışmayabilir, görüşmeyebilir ve hayatına devam edebilir. Ancak, bir örgütte örgütsel güven olmadığı takdirde örgütün performansının yükselmesi ve hayatını devam ettirebilmesi zor görünmektedir.

## **2.2.6. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Luhmann (1979) örgütsel güveni kişilerarası güven ve sistem güveni (örgüte bir bütün olarak güven duyma) olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır (Nyhan ve Marlowe, 1997).

### **2.2.6.1. Kişilerarası Güven**

Kişilerarası güven, “bireyin diğer bireyin yetkinliğine, onun adil, etik ve öngörülebilir şekilde davranacağına yönelik duyduğu güven düzeyi” olarak tanımlanmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997, s.615). Mayer, Davis ve Schoorman (1995, s.712) ise kişilerarası güveni, “bir tarafın diğer tarafı kontrol veya gözetim etmeye ihtiyaç duymadan kendisi için

güvenilir harekette bulunacağı beklentisine dayanarak savunmasız olma isteği“ olarak tanımlanmışlardır. Kişilerarası güvenin üç önemli ögesi, olumsuz sonuç ihtimalinin olması, bir tarafın diğer tarafa karşı bağımlı olması ve olumsuz sonuçla karşılaşma ihtimali olan ve güvenen tarafın diğer tarafa bağlanma isteğinin olması şeklinde belirtilmektedir (Kaneshiro, 2008). Örgütlerde kişiler arası güven yatay ve dikey olarak gerçekleşebilmektedir. Bir başka güven ilişkisi ise kişilerle kuruluşlar arasında gerçekleşmekte olup örgüte duyulan güven olarak nitelendirilmektedir. Yatay güven, çalışanların çalışma arkadaşlarına duydukları güvendir. Kişinin çalışma arkadaşlarına güven duyması, onların yeterli, adil ve dürüst olduklarına dair inancını göstermektedir. Dikey güven ise, üstlerle astlar arasındaki güvendir. Bu güven ilişkisinde üstler astlara karşı veya astlar üstlere karşı güven duyabilmektedirler. Üstlerin astlara yönelik duydukları güven duygusunun oluşmasını sağlayan etkenler, üstlerin astların işlerinde sorumluluğu paylaşma ve bağımsız olarak işlerini yapabilmelerine ve yeteneklerine inanma derecesidir (Krot ve Lewicka, 2012). Astların üstlerine güven duymaları ise üstlerin adil, tutarlı, açık ve dürüst davranışlar sergiledikleri durumlarda söz konusu olmaktadır (Hosmer, 1995). Stanley (2005) üstlerin astlara karşı güven oluşturabilmeleri için on üç madde belirlemiştir. Bunlar; her zaman doğruyu söylemek, insanların içindeki iyiliğe odaklanmak, birbirinden hiçbir zaman faydalanmamak, her çalışana adil bir şekilde görev atamak, her çalışana saygı duymak, haklı olduklarında çalışanlar için savaşmak, çalışanların konuşmalarını ve kayıtlarını gizli tutmak, sözünde durmak, çalışanların başarılı olmaları için elinden gelen her şeyi yapmak, örgütün başarısını çalışanlarla paylaşmak, örgütün bütünlüğünü yansıtarak iyi bir rol model olmak, örgütsel değişimler sırasında pozitif olmak ve bu sırada çalışanları güçlendirmek, bütün çalışanları objektif olarak değerlendirmektir. Başarılı yöneticiler her bir çalışanını tanır ve çalışanları ile güven temeline dayalı bir ilişki kurmaya çalışır. Güven ilişkisinin olduğu örgütlerde çalışanlar da daha üretken ve yaratıcı çözümler ve yollar geliştirmektedirler. Kısaca güvenin yönetim için gerekli olduğu bir gerçektir. İslamoğlu, Birsal, Boru ve Campus (2012) çalışanlarla yöneticiler arasında kurulan güven bağının son derece kritik olduğunu, güven eksikliği durumunun örgütün etkinliğini önemli ölçüde etkileyebileceğini savunmaktadırlar.

### 2.2.6.2. Örgüte Duyulan Güven (Sistem Güveni)

Örgütsel güven veya sisteme karşı duyulan güven, belirsizliği azaltmak ve gelecek konusunda güvenli duyguların oluşmasını sağlamak amacıyla sosyal yapıların etkinliğinin gerçekleşmesine dayalıdır. Kişilerarası güvende olduğu gibi kişileri temel alan bir yapıdan ziyade olayları temel alan bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Kaneshiro, 2008). Güvenen kişinin yöneticiye karşı duyduğu güven ile örgütün tamamına karşı duyduğu güven birbirlerinden farklı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiye duyulan güven, bireysel ilişkiler ve davranışlara yönelik beklentileri ifade ederken örgütsel güven örgütsel ilişki ve davranış ağlarına yönelik beklentileri ifade etmektedir (Shockley, Ellis ve Winograd, 2000).

Örgüte duyulan güven, örgütün çalışanlar tarafından ne derece güvenilir algılandığı ile ilgilidir. Çalışanın örgütün kendisinin yarar göstereceğine veya en azından zarar göstermeyeceğine dair olan güven, örgütsel güveni ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2000). Örgüte duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven bir bütün olarak örgütsel güveni temsil etmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997). Çalışanlar yöneticileri ile etkileşim içinde olmalarının sonucu olarak yöneticilerin tüm örgütü temsil ettiğini düşünerek yöneticilerine duydukları güveni tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirme eğilimindedirler (Tan ve Tan, 2000). Başka bir deyişle çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında örgütlerine de güven duyabilirler.

Örgüte duyulan güven bir başka yönüyle ele alındığında kişilerin şahsi olmayan sosyal yapıların işleyişine ve doğruluğuna duydukları güveni içeren sisteme karşı duyulan güven olarak değerlendirilmektedir. Sisteme karşı duyulan güven ise çalışanların örgüte bir bütün olarak güven duymalarını ifade etmektedir. Örgüte yönelik olan sistem güveni hem örgüt içindeki resmi pozisyonlarda bulunan otoritelere hem de teknik sistemdeki standartlara ve prosedürlere duyulan güveni içine almaktadır. Luhmann (1979)'a göre sisteme karşı duyulan güven kişilerarası güvene göre daha sağlam ve daha sürekli olmakla birlikte günlük faaliyetlerden hemen etkilenmeye özelliğine sahiptir (Nyhan ve Marlowe, 1997). Ancak kişiler çalışırken örgüt ile yöneticilerini özdeşleştirip yöneticilerine olan güvenini örgüte olan güven olarak değerlendirebilmektedir. Sisteme duyulan güven kapsamında

yöneticiler, diğer departmanların yöneticileri, terfi, ödül ve ceza sistemlerinin işleyişi gibi örgütün bütün unsurları yer almakta olduğu için sisteme duyulan güven daha kapsayıcıdır.

## **2.2.7. Örgütsel Güven Modelleri**

Alan yazın incelendiğinde örgütsel güven modellerinin boyutlarından dolayı birtakım benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmektedir (Tüzün, 2007). Bu modellerden başlıcaları Mishra Güven Modeli, Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli ve Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modelidir. Bu modellere ait açıklamalar aşağıda aktarılmıştır.

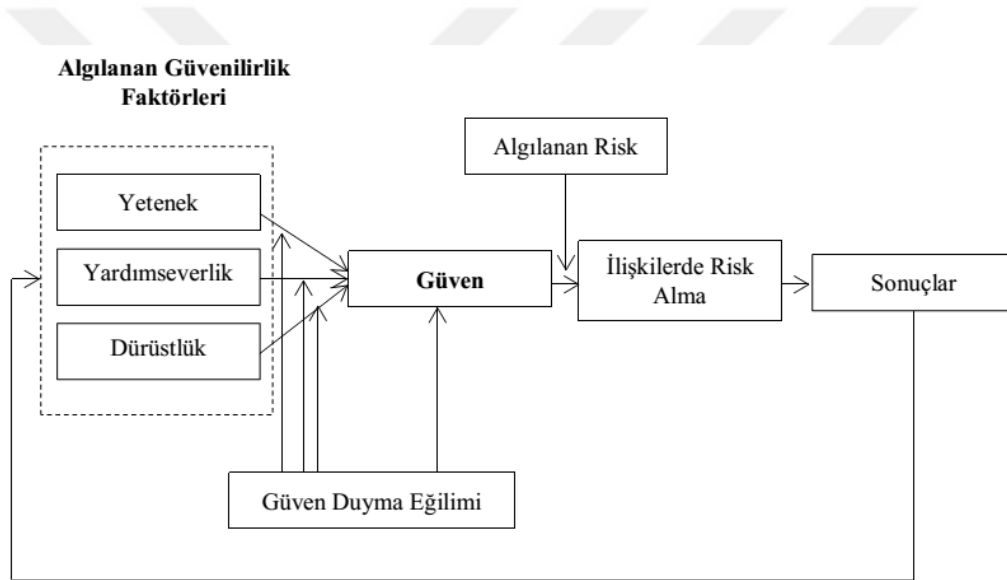
### **2.2.7.1. Mishra Güven Modeli**

Mishra güven modelinde güven, yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Yeterlilik, örgütün çevresindeki zorluklarla baş edebilmesi için liderlik, strateji, kararlar, kalite ve kapasite konusundaki yeteneğidir. Güvenin yeterlilik boyutu aslında örgütte çalışanların yeteneklerinden ileri gelmektedir. Bu da örgütün verimliliği üzerinde etkilidir. Açıklık ve dürüstlük boyutu, örgütlerin çıkan sorunlara nasıl çözüm bulduğu, yapıcı anlaşmazlıklarla nasıl uğraştığı ve işle ilgili kararlarda nasıl girdi sağladığına yöneliktir. Örgütün açık ve güvenilir olması ile çalışanlara iş performansı ve performans değerlemesi hakkında bilgi verilmesi birbiri ile pozitif yönde ilişkili görülmektedir. Güvenin ilgililik boyutunun iletişim ve örgütün istihdam politikaları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar, örgütün onlarla ilgilendiği yönünde güven duymaları için ne duyuyorlarsa ona inanmak isterler. Bu da yöneticinin çalışanların isteklerini, fikirlerini veya ideallerini dinlemeleri ile başlar. Liderlerin çalışanları bilgilendirmesi ve çalışanlarla konuşma tarzı güven için oldukça önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanların huzurlu olmaları ile ilgilendikleri zaman çalışanlar da güven duyacaklardır. Çalışanların huzurlu olmaları ise örgütün politika ve prosedürlerinin adil olduğuna inandıklarında gerçekleşir. Sağlık planları, tatil durumları, performans değerlendirme sistemleri, ücret skalaları, prim ödemeleri gibi uygulamalar çalışanların kendilerini huzurlu

hissetmelerini sağlayacaktır. Güvenin itimat edilirlık/güvenilirlik boyutu da verilen vaatlerin yerine getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilişkili olup yöneticilerin veya liderlerin söylediklerinin ve yaptıklarının birbiri ile tutarlı olmasını ifade etmektedir (Mishra, 1996). Mishra güven modelinin bütün boyutlarının hem bireyler arası hem de örgütsel güven için geçerli olduğu görülmektedir.

### 2.2.7.2. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) yaptıkları çalışmada güvenin oluşumu için gerekli olan faktörleri Şekil 3'teki gibi belirlemişlerdir.



Şekil 3. Bireylerarası Güven Oluşumunda Etkili Olan Temel Faktörler

**Kaynak:**Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.715.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güven oluşumuna yönelik bir kavramsal çerçeve oluşturmuşlar ve güven oluşumu için nelerin gerekli olabileceği üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarının önemi hem güvenen tarafın hem de güvenilen tarafın özelliklerinin güveni etkileyebileceğinin düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Güvenen kişinin “güvene karşı eğilimi” modelde güven oluşumuna etki eden faktörlerden biri olarak belirtilmektedir. Burada vurgulanmak istenen, kişilerin farklı yaşantılardan gelmelerinden dolayı güvene bakış açılarının da farklı olabileceğidir. Buradan hareketle, güvenen kişinin güvene



karşı eğiliminin yüksek olmasının güvenin oluşabilmesi için yeterli olduğu varsayılmıştır. Modelde güven oluşumuna etki eden bir diğer faktör ise güvenilen tarafın özellikleridir. Bu özellikler ise, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olarak belirtilmektedir. Yetenek, güven ilişkisi içinde olan taraflardan birinin ustalık, beceri ve özelliklerle belirli bir etkinlik alanı içinde etkileyici bir güce sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Her kişinin her alanda aynı güce sahip olmasını bekleyemeyiz. Kişinin güçlü olduğu belli bir alan varken aynı kişi farklı bir alanda daha az yetenek, öğrenim veya deneyime sahip olabilmektedir. Yardımseverlik, güven ilişkisindeki güvenilen tarafın güvenen tarafa karşı özel bir bağ kurduğunu savunur. Bu bağ, mentor ile öğrencisinin arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Mentor, öğrencisi istemese ya da mentorun çıkarını karşılayacak bir durum olmasa bile ona yardım etmeyi ister. Dürüstlük özelliğinin oluşması için güvenen tarafından doğru bilinen veya kabul edilen kurallar topluluğuna güvenilenin de kabul etmesi gerekecektir. Güvenilen tarafın ne kadar yetenekli, yardımsever ve dürüst olduğuna dair algılamalar neticesinde güvenin seviyesi ortaya çıkacaktır. Mayer, Davis ve Shoorman (1995) oluşturdukları modelde bireylerarası güven oluşumuna dikkat çekmiş olup diğer ilişkilerde de (gruplar ya da örgütler arası gibi) kullanılabileceğini ifade etmişlerdir.

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

Bromiley ve Cummings (1996) bireylerarası güven ve örgütsel güven ayrımını yaparak güvenin toplumsal, örgütsel, gruplar arası ve bireyler arasında değişiklik gösteren bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir. Bireysel güven, bireylerin bireysel ilişkilerdeki ve davranışlardaki beklentilerini ifade ederken örgütsel güven bireylerin örgüt içindeki ilişkilerdeki ve davranışlardaki beklentilerini ifade etmektedir. Ayrıca Bromiley ve Cummings (1996)'e göre güven, duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Güvenin duygusal boyutu bireyin davranışlarının güvenilir olduğunu ve karşılıklı bir bağ oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini göstermektedir. Güvenin bilişsel boyutu bireylerin sözleri ile davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Güvenin niyetsel boyutu ise bireyin ne olursa olsun zor durumlarda bile diğer tarafın kazançlarından fayda sağlamamasını göstermektedir.

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

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000)'ın güven modeli Mishra (1996)'nın güven modelindeki güven boyutlarına özdeşleşme boyutu eklenerek oluşturulmuş beş boyutlu bir modeldir. Özdeşleşme boyutu, örgüt üyelerinin örgütün hedefleri, inançları ve normları konusunda hemfikir olup olmadığı üzerinde durur. Diğer bir ifadeyle bu boyut, bireylerin örgüt üyesi olarak örgütten ayrılma (bireyselleşme) ve örgütle bütünleşme (bağlanma) paradoksunu nasıl yönettikleriyle ilgilenmektedir. Örgüt üyelerinin örgütleriyle özdeşleşmeleri durumunda, örgüt üyelerinin örgütsel güven seviyelerinin ve etkinliklerinin yüksek olması beklenmektedir. Öte yandan, örgüt üyelerinin örgütleriyle yabancılaşması durumunda, örgütsel güven seviyelerinin ve etkinliklerinin düşük olması beklenmektedir. Bu boyut, örgütsel güvenin iletişim davranışları ve kişilerin bunları yorumlama sürecinin doğal bir sonucu olduğunun altını çizmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin olduğu organizasyonlarda, örgütsel özdeşleşme sayesinde liderler ve üyeler arasında artan örgütsel güvenle birlikte daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşmaktadır.

#### **2.2.8. Örgütsel Güvenin Belirleyicileri**

Örgütsel güvenin belirleyicileri konusunda yapılan çalışmalar ışığında bu bölümde iletişim, çalışma gruplarının uyumu, liderlik özellikleri ve örgütsel özellikler ele alınmaktadır.

##### **2.2.8.1. İletişim**

Mishra ve Morrissey (1990)'e göre örgütsel güveni oluşturan dört ana etken söz konusudur. Bunlar, açık iletişim, çalışanların kararlara katılımı, kritik bilgilerin paylaşımı ve algı ve düşüncelerin doğru bir şekilde paylaşılmasıdır. Örgütsel güvenin oluşumunda en etkili faktörlerden biri iletişimdir (Gilbert ve Tang, 1998). İletişim, “formal ve informal bilginin zamanında ve anlamlı bir şekilde paylaşımı” olarak tanımlanmaktadır (Mukherjee ve

Nath, 2003, s.8). Çalışanlar kendilerinin alınan kararlarda paylarının olduğunu ve kurumun bir parçası olduklarını hissettiklerinde örgütsel güven seviyeleri de yükselecektir (Gilbert ve Tang, 1998). Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere, örgüt üyeleriyle iletişimin açık olması, kişilerin örgüte güvenmelerinin gerekçesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgüt üyeleri, kendilerinden bir şeyin saklanmadığını ve kararlarda etkilerinin olduğunu düşünmeleriyle kendilerini örgütlerine karşı savunmasız hale getirerek bir güven ilişkisi oluşmasını sağlayacaktır.

### **2.2.8.2. Çalışma Gruplarının Uyumu**

Örgüt içindeki çalışma gruplarının uyumlu ve birbirleri ile etkileşim içinde olmaları neticesinde bu gruplar bilgi paylaşımının önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Gilbert ve Tang (1998)'in yaptığı çalışma sonuçlarına göre grup üyelerinin uyumu ile örgütsel güven arasında olumlu yönde pozitif bir ilişki söz konusudur. Ayrıca örgüt içinde oluşturulacak olan ekiplerin belirlenmesi esnasında örgüt üyelerinin katılımının gerçekleşmesinin örgüt üyelerinin güveninin oluşması ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Jarvenpaa, Knoll ve Leidner, 1998).

### **2.2.8.3. Lider Özellikleri**

Örgüt düzeyinde ele alınan liderlik rolü temel olarak paylaşılan vizyon, ekip iş birliği, entelektüel uyarım ve yüksek beklenti ile ilişkili olmakta ve bu özelliklerinden dolayı çalışanların algıları doğrultusunda örgütsel güveni olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Li, Bai ve Xi (2011) Çin'de her biri çeşitli işletmelerde çalışan yüksek lisans öğrencileri ile yaptıkları çalışma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi söz konusudur. Çalışanların değerlerini ve isteklerini, üst düzey ihtiyaçlarını etkileyen, işleri konusunda onları motive eden, çalışanları tarafından güvenilir ve saygı değer bulunan, örgütün amaç ve vizyonunun kabul edilip benimsenmesini sağlayan, hedeflere ulaşma konusunda emek veren, örgütün başarısı için çaba sarf eden ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesinde

örgütün yararı doğrultusunda harekete geçiren liderler, dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003). Dönüşümcü liderler, işlerinde yeni yollar arar, riskli bir durumla karşılaştıklarında fırsatları araştırırlar ve bu liderlerin statükoyu desteklemeleri düşük bir ihtimaldir. Ayrıca dönüşümcü liderler, çevresel değişimlere ayak uydurmaktan ziyade çevresel değişimleri şekillendirme ve yaratmayı tercih ederler (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Dönüşümcü liderlerin temel hedefleri arasında örgütte güvene ve saygıya dayalı bir ortam oluşturma ve çalışanları örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için motive etmeleri yer almaktadır (Yukl, 1989). Farnham (1989)'ın çalışmasında örgütlerde meydana gelen ücret ve çalışma koşulları adaletsizliği, herkesin kazancının eşit olmaması gibi durumların örgütlerde güvensizliğe sebep olduğu öne sürülmektedir. Bu çalışmada örgütteki yöneticilerin tutarlı davranmadığı, insan faktörünün öneminin dile getirildiği fakat uygulamada bu şekilde olmadığından bahsedilmiş, işten çıkarmalar arttıkça ise güvenin olumsuz yönde etkilendiği ortaya çıkmıştır (Zorlu Yücel, 2006). Tan ve Tan (2000) çalışmalarında her ne kadar örgüte ve yöneticiye duyulan güven birbirleri ile ilişkili kavramlar olsalar da yöneticiye duyulan güvenin daha çok yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi mikro düzeydeki değişkenleri içerirken örgüte duyulan güvenin daha çok örgütsel adalet ve destek gibi makro değişkenleri içermekte olduğunu belirtmektedir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'ın okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırdıkları araştırma sonuçlarına göre de okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel güvenin oluşmasında liderlik tarzının ve bu liderlik tarzının örgüt üyeleri tarafından yorumlanması önemli olmaktadır. Buradaki liderlik etkisinin kaynağı, örgüt üyelerinin liderlerini örgütle özdeşleştirilmesi ve bunun sonucunda lidere olan güvenin yine örgüte olan güven ile özdeşleşmesi olarak yorumlanabilir.

#### **2.2.8.4. Örgütsel Özellikler**

Örgütsel güvene etki eden faktörlerden örgütsel özellikler arasında örgütlerin formalleşme ve merkezileşme dereceleri ve örgüt kültürü ele alınmaktadır.

Örgütlerde formalleşme ve merkezileşme derecesi örgütsel güvenin oluşumuna etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Formalleşme, işin kurallarının ve süreçlerinin önceden belirlenmesi; merkezileşme ise, örgütsel karar vermenin tek bir elde toplanması anlamına gelmektedir. Örgüt yapısı organik veya mekanik olarak iki şekilde ele alınabilmektedir. Organik yapı, esneklik ve uyuma vurgu yapan yumuşak kurallar olarak ifade edilirken mekanik yapı, standardizasyon ve güvenilirliğe vurgu yapan sert kurallar olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin organik veya mekanik yapıda oluşları formalleşme ve merkezileşmenin boyutları olarak ölçülmektedir. Örgütlerdeki formalleşme ve merkezileşme derecelerinin fazla olması çalışanların örgütlere karşı düşük güven duymalarına sebep olabilmektedir. Formalleşme ve merkezileşme derecesinin yüksek olması, örgüt üyelerinin kararlarda etkilerinin olmadığı şeklinde yorum yapmalarına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da, örgüt üyesi kararların yeterince kendisine açıklanmadığını ve alınabilecek yeni kararların kendisini olumsuz etkileyeceğini düşünebilir ve bunun sonucunda da kişinin örgütsel güven düzeyi düşebilir (Li, Bai ve Xi, 2011).

Örgüt kültürü kavramının karmaşıklığına rağmen pek çok tanımı mevcuttur. Genel bir tanım yapılacak olursa örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların paylaştığı değerler bütünü ve örgütleri birbirinden ayıran temel özelliktir (Robbins, 1989). Schein (2004) örgüt kültürünün öğelerini üç boyut altında toplamış olup bunları artifaktlar, inanç ve değerler ve temel varsayımlar olarak ifade etmiştir. Artifaktlar, fiziksel çevre, dil, teknoloji ve ürünler, kıyafet, görgü kuralları, örgüt tarafından anlatılan mit ve hikayeler gibi kültürün görülebilen, duyulabilen ve hissedilebilen öğeleridir. Değerler, grup üyelerinin neyin doğru veya yanlış olduğuna ve alınacak hangi kararın işleyip işlemeyeceğine dair değerlendirmelerini ifade etmektedir. Belirli bir yaklaşımın doğruluğunu savunan ve bunun tüm üyeler tarafından paylaşılmasını sağlayan kişiler örgüt kurucusu ya da lideri olarak tanımlanmaktadır. Bir soruna yönelik yapılan çözüm sorun tekrar ortaya çıktığında da işe yarıyorsa artık bu çözüm temel gerçeklik olarak değerlendirilmeye başlanacaktır. Temel varsayımlar ise grup üyelerinin olayları nasıl algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri ile ilgilidir. Temel varsayımların öngörülme-yen olma eğilimi ve tartışılmaz olma özelliği olduğundan değişmesi de oldukça zordur.

Yapılan bir ampirik çalışmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü öğelerinden artifaktların güven üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Örgütlerde kişilerin davranışlarını etkileyen ve onları motive eden asıl örgüt kültürü öğesi değerler olarak belirtilmektedir. Porter ve McLaughlin (2006)'a göre kültürün iş değerleri (yenilik ve uyum sağlama) ve etik değerler olmak üzere iki temel öğesi mevcuttur. Kültürün bu iki temel öğesi bir örgütte çalışanların davranış kalıplarını etkileyebilmektedir. İş değerleri çalışanların örgütlerinin güvenin anahtar kaynağı olan yetenek ve yetkinliğine yönelik algılarını, etik değerler ise çalışanların güvenin diğer iki kaynağı olan bütünlük ve yardımseverliği etkileyebilmektedir. Güveni negatif yönde etkilemesi beklenen formalleşme ve merkezileşmenin yanında iş ve etik değerlerin güveni pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu durumun sebebi ise kültürün iç bileşenlerinin çalışanların örgütle bütünleşmelerini sağlamalarında artifaktlara göre daha fazla katkıda bulunmalarıdır (Li, Bai ve Xi, 2011). Kısaca, kültürel normlar içinde ele alınan iş değerleri ve etik değerler örgütsel güveni doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.2.9. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Yapılan araştırmalar örgütsel güvenin örgüte bağlılığı artırdığını, çalışma hayatının kalitesini geliştirdiğini ve kişinin refah seviyesini yükselttiğini göstermektedir. Örgütlerde güven ortamının oluşmasının pek çok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Güven bilgi üretme ve paylaşmayı desteklemenin yanı sıra aynı zamanda çalışanların iş birliği içinde çalışmalarını da sağlamaktadır. Bireyler güvenilir çalışma ortamlarında kendilerini emniyette hissetmektedirler. Güven ortamının olduğu örgütlerde yeni fikirler daha kolay ifade edilir ve yaratıcılık gelişir (Kemell, 2015). Örgütsel güvenin sonuçlarına bakıldığında literatürde pek çok sonuç yer almakla birlikte aşağıdaki konular ön plana çıkmaktadır.

### **2.2.9.1. İş Tatmini**

İş tatmini, örgüt ile kişinin uyumunun veya kişinin iş deneyiminin bir sonucu olarak meydana gelen kişinin işine yönelik olumlu tutumu veya işinden duygusal bir zevk alması olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s.253- 254). Bireyin çalıştığı örgüt içindeki ilişkilerini güven temelli oluşturup oluşturmaması onun iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Güven temelli bir iş ortamında çalışmak, bireyin işini yaparken işinden daha fazla keyif almasını ve buna bağlı olarak yetenek ve becerilerini rahatlıkla sergilemesini sağlayacaktır. Örgütsel güveni yüksek olan çalışan, daha yüksek motivasyonla örgütün hedefleri için daha fazla çalışacak ve işe bağlılığı artacaktır. Bunun yanı sıra, işini geliştirmek için daha fazla çaba sarf ederek yaptığı işin daha verimli olması için yeni fikirler ortaya koyacaktır. Güven ortamında çalışanın işini geliştirmek için ortaya koyduğu fikirlerin değerlendirilmeye alınması ve kabul görmesi de çalışanda yaptığı işe değer kattığı algısını tetikleyerek iş tatminini artıracaktır. (Zorlu Yücel, 2006). Arnold, Barling ve Kelloway (2001); Cunningham ve MacGregor (2000); Pillai , Schriesheim ve Williams (1999) çalışmalarının sonucunda güvenle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **2.2.9.2. İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel güvenin sonuçlarından bir diğeri ise işten ayrılma niyetinde düşüş olarak ifade edilmektedir. Yazıcıoğlu (2009) tarafından Ankara'da konaklama sektöründe çalışmakta olan 332 kişi üzerinde yapılan araştırmada çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven düzeyi ve iş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde bulunan diğer araştırmalar da benzer şekilde olup çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri güven duygusu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Cunningham ve MacGregor (2000) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven ile iş tatmini arasında ve örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki söz konusu iken Brashear, Boles, Bellenger ve Brooks (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel

güven ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında dolaylı bir ilişki söz konusudur. Kitapçı, Çakar ve Sezen (2005) yaptıkları çalışmada yöneticiye duyulan güven, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. 35 firmadan 133 orta düzey yönetici ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre yöneticiye güven ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri bağımsız değişken olarak ele alındığında sadece yöneticiye duyulan güvenin çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir.

### **2.2.9.3. İş Performansı**

Yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin örgütte çalışanların performansını etkilemekte ve bu performansın artmasını kolaylaştırmakta olduğu görülmektedir. Büte (2011) tarafından yapılan araştırmada Gaziantep'te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel güvenin bireysel performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarında örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarının da bireysel performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Xerox firmasında çalışan 600 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde oluşan yüksek güven seviyesi, bireysel performansın yüksek olmasına bağlı olarak müşteri memnuniyetini artırmakta, maliyetleri azaltmakta, problemlerin çözüm süresini kısaltmakta ve değişimleri kolaylaştırmaktadır (Caudron, 1996).

### **2.2.9.4. Örgütsel Bağlılık**

Porter, örgütsel bağlılığı örgüt üyelerinin örgütleri ile kendilerini bütünleştirmeleri ve örgütlerine dâhil olmaları konusundaki genel güçleri olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine olan güçlü bir inanç duyarak bu hedef ve değerleri kabul etme, örgüt yararına büyük bir çaba sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek isteği şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır (Mowday, 1999, s.389). Örgütsel güvenin sağlandığı örgütlerde örgüt üyeleri örgütün kendilerinin iyiliğini düşüneceğini bilirler ve bu



durumdan hareketle aynı davranışı örgütlerine karşı da göstererek örgütsel bağlılığın gelişmesine katkı sağlarlar (Zorlu Yücel, 2006). Taşkın ve Dilek (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven ile duygusal bağlılık (çalışanın örgütüne duygusal olarak bağlanması) arasında güçlü bir ilişki saptanırken örgütsel güven ile normatif bağlılık (örgüte olan sadakat durumu) arasında zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir. Öte yandan örgütsel güven ile devamlılık bağlılığı (örgüt ile ilişkinin kesildiği durumda maliyetinin fazla olacağı düşünülerek örgütte kalma durumu) arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Tan ve Tan (2000), örgüte duyulan güvenin sonuçları arasında örgütsel bağlılık ve düşük devir hızını belirtirken yöneticiye duyulan güvenin çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranışı desteklediğini ortaya koymuşlardır.

#### **2.2.9.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı, örgüt üyelerinin örgütlerinin adil olduğuna yönelik algıdır. Niehoff ve Moorman (1993)'a göre örgütsel adalet, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Dağıtım adaleti, dağıtılan her bir ediminin adil olarak algılanması; prosedür adaleti, alınan kararlarda kullanılan yöntemlerin adil olması ve etkileşim adaleti, kişilerarası ilişkilerin adil olması şeklinde tanımlanmaktadır (Fu ve Lihua, 2012). Örgütsel adalet güveni sağlamada en etkili değişkenlerden biridir. Örgüt üyelerinin örgütlerinde tecrübe ettikleri ve algıladıkları adil uygulamalar onların örgütsel bağlılıklarını ve yöneticilerine duydukları güveni pekiştirmektedir. Çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine karşı saygı duyan yöneticilerin örgütteki uygulamalarda ve uygulamalara kadar geçen süreçte çalışanlarına karşı adil olmaları gerekmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Yöneticilerin prosedürlere ilişkin adil davranışları sonucu çalışanlar da işlemekte olan sisteme karşı bağlılık ve yöneticilerine karşı güven duyacaklardır (Pillai , Schriesheim ve Williams , 1999, s. 901).

### 2.2.9.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bahsedilen kavram ise çalışanların görev tanımlarında doğrudan yer almayan fakat sergilendiği takdirde bir bütün olarak örgütün çalışmasını etkili bir şekilde devam ettirmesini sağlayan gönüllülük içeren davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1990). Örgüt üyelerinin gönüllük esasına dayalı bu davranışları sergileyebilmeleri örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yüksek derecede güven duymaları ile gerçekleşebilecektir. Başka bir ifade ile örgütlerine karşı güven dereceleri yüksek olan çalışanların işlerine olan ilgileri ve konsantrasyonları artacak, görevlerini icra ederken de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kolaylaşacaktır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013).

Örgütsel güvenin yüksekliği, örgütlerde bir takım olumlu davranışsal sonuçlar sağlamaktadır. Bunlar arasında örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmak için gerekli olan örgüt kültürünün geliştirilmesi, örgütsel yeniliğin artması ve değişime karşı direncin azalması gibi sonuçların yer almasının yanı sıra örgütün kimliğinin oluşmasını sağlayan örgüt kültürünün oluşması ve örgüt ikliminin oluşması gibi sonuçlar da yer almaktadır. Ayrıca, örgütsel güven örgütün etkili ve verimli çalışmasını sağlayan örgüt içi iletişim ve iş birliğinin artması, çalışan devamsızlık oranlarının azalması, işten ayrılma niyetinde azalma, işe devamlılığın artması, iş gücü devir oranında azalma, örgütsel karlılığın artması, örgüt performansının artması gibi sonuçlar da sağlamaktadır. Bunların yanı sıra, örgütsel güven örgütte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde de önemli rol oynamaktadır (Polat, 2007). Duffy ve Lilly (2013) 700 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yüksek seviyede örgütsel güven duyan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Yıldız (2015) pozitif psikolojik sermaye (bireylerin umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık özellikleri bakımından psikolojik gelişim durumları) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini araştırmıştır. 7 hastanenin 1142 çalışanından toplanan veriler ışığında pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu kanıtlanmıştır.

Örgütsel güvenin sonuçlarına ilişkin yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel güven örgütlerde çalışanların işlerine, örgütlerine, yöneticilerine olan bakış açılarını etkilemektedir. Bromiley ve Cummings (1996)'e göre örgütlerde yeterli güvenin olmadığı durumlarda kişiler kendi çıkarlarını korumak için diğerlerinin davranışlarını sürekli sorgulamak zorunda kalacak, daha fazla enerji ve vakit harcamak durumunda kalacaklardır. Aksi durumda ise, yani güvenilir örgütlerde çalışanlar yüksek performans göstererek örgütün amaçlarına daha hızlı bir şekilde katkıda bulunacaklardır.

### **2.2.10. Okullarda Örgütsel Güven**

Araştırmacılar güvenin okuldaki ilişkileri nasıl etkilediği konusunu incelediklerinde okullarda güvenin belirlenmesi ve geliştirilmesi için zor bir süreçten geçilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Öte yandan zorluklarına rağmen alan yazında okula, öğrencilere, velilere, yönetime ve sürece duyulan güven konularına yer verilmiştir. Elde edilen araştırmaların sonuçları ise okulun iyileştirilmesi, personelin geliştirilmesi ve öğrencilerin başarısı gibi hedefleri olan yöneticilerin kullandığı yararlı araçlar haline gelmiştir. Kısacası, güven devam eden okul süreçlerini birbirine bağlayan önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir. Okulların etkililiği de diğer örgütler gibi düzenlilik, işbirliği, iletişim, vatandaşlık, başarılı sonuçlar ortaya koyan bir atmosfere dayanmaktadır. Bir organizasyon ne kadar büyük ve karmaşıkça, güvenin sağlandığı bir çevreye ve öğrencilerin başarılı olduğu bir ortama ulaşmak da o kadar zor olacaktır (Petersen, 2008).

Bryk ve Schneider (2003)'e göre okulda güven ortamının oluşturulması ve bunun devamının sağlanabilmesi için okulda çalışanların belli bir mesleki yeterlilikle donatılmış olması, ilişkilerinde dürüst ve açık olmaları ve yöneticiler ile aralarında şeffaflığın sağlanmış olması gerekmektedir. Güven, okulun gelişmesi ve verimli olması için önemli bir faktördür. Güvenin olduğu okullarda daha etkili faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik bir zemin hazırlanmış olurken güvenin olmadığı okullarda bu tür faaliyetlerin gelişmesine ket vurulmuş olacaktır. Okullarda güvensizlik yaşandığı durumda, öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim de sağlıksız hale gelir ve bu da kişilerin birbirlerinden uzaklaşmasına

sebepler olur. Ayrıca liderler de okul yararına çalışmayı tercih etmek yerine küçük hesapların peşine düşerler. Güvensizliğin okul kültürü haline gelmesi sonucunda ise okulda yapılan işlerin verimli olması mümkün değildir. Okulların gelişmesinin sağlanabilmesi için güven ortamı oluşturulması gerekmektedir. Okullarda karşılaşılan birçok sorunun çözüme kavuşturulması için okulların güven ile dolu bir çalışma ortamı haline gelmesi gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Tschannen-Moran ve Hoy (2000), okulda başarıyı elde edebilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında kurulan sağlıklı ilişki ve eğitim ortamının daha iyi olması için güvenin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Okullarda güven ortamının oluşturulabilmesi ve devam ettirilebilmesi konusunda okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy 2000). Okul müdürleri okulda çalışan öğretmenlerin ve destek personelinin işlerinin gerektirdiğinin üstünde performans göstermelerini bekliyorsa öncelikle çalışanların güvenlerini kazanmalıdırlar (Deluga, 1994).

Literatürde güven, “kişi için önemli olan ve kişinin değer verdiği bir şeye zarar gelmeyeceği yönünde duyduğu inanç doğrultusunda kendini başkasına karşı savunmasız bırakma arzusu” olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisi açısından değerlendirildiğinde güven “kendini ona karşı savunmasız bırakanları koruma, değer verme, bilgi verme gibi davranışlarla yöneticinin güvenilir olması” şeklinde ifade edilebilir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015, s.259). Okulda güvenin her kişi açısından (yönetici, öğretmen, veli, öğrenci, diğer okul çalışanları) oluşumu için gerekli beş faktör vardır. Bunlar; yardımseverlik, güvenirlilik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklık olarak belirtilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Güven boyutları arasında belki de en önemli ve en çok sözü edilen faktör yardımseverliktir (Tschannen-Moran, 2014). Yardımseverlik “genel bir iyi niyet ruhu ve diğer tarafın refahına destek verme isteği” olarak karakterize edilmektedir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015, s. 259). Benzer şekilde Tschannen-Moran (2003) de kişiler arası ilişkilerde güvenin önemli bileşenlerinden birinin yardımseverlik olduğunu ileri sürmüştür.

Tschannen-Moran (2014), okulda yöneticiye karşı kişiler yüksek derecede güven duygusuna sahiplerse, o okuldaki yöneticiler genellikle öğretmenlerin okulla ilgili veya kişisel alanlarında karşılaştıkları sorunlarda onları dinleme ve onlara tavsiyelerde bulunma davranışlarında bulunuyorlar demektir. Bu durumun tersi olarak da yönetici, öğrenci ya da öğretmenin çıkarlarını koruyamaz ise kişiler mağdur olduklarını düşünüp korkarak güvensizlik duygusu yaşarlar. Okul yöneticileri çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik yardımseverlik davranışı göstererek güven ortamı yaratabilir ya da düşüncesiz davranarak güven kaybına yol açabilirler. Bunu sağlamak için herkesin hayattaki amacının ne olduğunun ve bu amacı başarmak için nasıl bir vizyona sahip olduklarının farkında olmak önemlidir. Bu durumun bilincinde olan yöneticiler hem bireysel hem de örgütsel amaçları içine alan hedefler oluşturarak bir güven ortamı oluşturabilir (Burden, 2008, s. 53). Bu kapsamda, okullarında iyi bir güven ortamı oluşturmak isteyen yöneticiler, öncelikle okullarında görev yapan öğretmenlerinin vizyonlarını anlayabilmeli ve onların bu vizyonlarını okulun vizyonu ile aynı yönde olacak şekilde değiştirebilecek güven ortamını sağlayabilmelidir. Bu durumda, kurumun vizyonu ile öğretmenlerin vizyonları aynı yönde olduğu için hem öğretmenler hem de okul başarılı olacaktır.

Sadece yardımsever ve iyi niyetli olmak güven duygusunun oluşması için yeterli değildir. Güven duygusu için önemli olan ikinci faktör ise güvenilirliktir. Hoy ve Tschannen Moran (2003, s. 184) güvenilirlik kavramını açıklarken “yardımseverlik ile birleşmiş öngörülebilirlik duygusu” şeklinde bir ifade kullanmıştır. Başka bir deyişle yardımseverlik ve iyi niyet duygularının tek başına yeterli olmadığı, bunun öngörülebilirlik (tahmin edilebilirlik) duygusu ile bütünleşmiş olması gerektiği ifade edilmektedir. Öğretmenler yöneticilerinin davranışlarını öngördükleri durumlarda yöneticilerine daha fazla güven duymaktadırlar. Okul müdürleri davranışlarında tutarlılık gösterdiklerinde öğretmenler de müdürlerin "acaba zor bir durum karşısında bana görev verir mi" düşüncesine sahip olup endişe duymazlar (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015, s.263). Bu kapsamda okullardaki güven, öğretmenlerin yöneticilerin davranışlarını iyi niyet çerçevesinde kendilerine yardımcı olacağı yönünde tahminde bulunmasıyla mümkündür. Örneğin, bir velinin veya öğrencinin bir öğretmen hakkında şikâyetçi olması halinde, öğretmenin yöneticisi hakkında şu düşünceye sahip olmasıdır: “Yöneticim öncelikle benim hakkımda iyi düşünür. Ona herhangi bir şikâyet gittiği zaman doğrudan karar verip beni yargılamaz. Önce olayın

aslını araştırır ve değerlendirmesini öncelikli olarak bana yardımcı olacak şekilde verir. Bu düşünceye sahip olan öğretmen, okulda kendisini daha çok güvende hisseder.

Okullarda yöneticiler ve öğretmenler eğitim ve öğretim hedeflerine ulaşmak için birbirlerinin uzmanlık bilgilerine güvenilirse, bu durum okullar adına fayda sağlayacaktır. Üçüncü faktör olan yetkinlik kavramı, başarılması gereken görevi yaparken kişiden beklenen ve standartlara uygun şekilde performans gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, s. 184). Bir öğrenci başka birine belli bilgi ve becerilerinden dolayı bağlı olabilmekte, fakat o bilgi ve beceriler yerini başka bilgi ve becerilere bıraktığında daha önceden güvendiği kişiye artık güven duymayabilir. Örneğin, bir öğrenci matematik öğretmenine karşı sevgi ve saygı duyuyor olabilir. Bununla birlikte öğretmen birtakım bilgi ve beceri bakımından öğrencisinin sorularına tam yanıt veremiyor ve eksik kalıyorsa öğrencinin güveni sarsılabilir. Bu gibi durumlarda kişisel ve mesleki gelişim yolları araştırılıp nerde bir boşluk varsa o boşluğun giderilmesi için uğraşmak gerekmektedir (Burden, 2008). Ayrıca okullarda müdürler ve öğretmenler, okulun öğretim ve öğrenme hedeflerini gerçekleştirmek için birbirlerinin yetkinliklerine bağımlı olmak durumundadırlar. Öğretmenler açısından değerlendirildiğinde yöneticilerini işleri konusunda yetkin olduğunu düşünenlerin yöneticilerine duydukları güven seviyeleri de yüksek olacaktır (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015). Başka bir deyişle yetkinlik durumu hem öğretmenler hem de yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. Tek tarafın değil iki tarafın da mesleki açıdan yetkin olması gerekmektedir.

Okullarda öğretmenlere karşı güven oluşabilmesi için gerek okul yönetiminin gerekse öğrencilerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki alanda yetkinliği konusunda herhangi bir endişelerinin olmaması gerekmektedir. Öğretmenin o alanda yetkinliği konusunda bir endişe olması, öğretmenin mesleğini yerine getirirken söylediği her konuda öğrencilerin o bilgiyi doğrudan almak yerine kafalarında soru işareti olmasına sebep olacaktır. Bu da öğrencilerin öğrenmesini zorlaştıracaktır. Aynı durum okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki ilişkilerde de söz konusudur. Okul yönetimi öğretmenin bilgi ve becerisindeki yetkinliği konusunda endişeliyse, öğretmenlerin yaptıkları işler hakkında endişe duyacaklardır. Bu da öğretmenle ile yönetim arasında güven oluşumunu olumsuz etkileyecektir.

Tutarlılık ve sözünün arkasında olmak dördüncü faktör olan dürüstlüğün temel elemanlarından. Yönetici kendi davranışlarının sorumluluğunu aldığı anda, doğru sözlü olduğunda, söz ve eylemlerinde tutarlı olduğunda ve yapılan hatalarda diğer kişileri suçlamadığında dürüst davranmış olacaktır (Burden, 2008, s.37). Bunun yanında çalışanların yöneticilerine güven duymaları isteniyorsa ilk olarak yöneticilerin davranışlarında tutarlı olması ve davranışlarının bütünlük içinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle yöneticilerin sözleri ile davranışlarının birbiri ile uyumluluk içinde olması gerekmektedir. Ancak bu süreçten sonra çalışanlar yöneticilerine karşı güven duyabileceklerdir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Bu kapsamda okullardaki güven oluşumu açısından dürüstlük değerlendirildiğinde, öğretmenler gerek okul yönetiminin gerekse diğer öğretmenlerin daha önceki davranışlarının tutarlılığından yola çıkarak onların dürüst davranıp davranmadığı hakkında bir algıya sahip olacaklardır. Bu da onlara güvenip güvenmemenin temelini teşkil edecektir. Örneğin, okul müdürü bir konu hakkında öğretmenlere söz verip daha sonra bu sözünde durduysa, öğretmen açısından bu davranış dürüst olarak değerlendirilip güven oluşumuna olumlu katkıda bulunacaktır. Tam aksine, okul müdürü sözünde durmadıysa bu davranış dürüst olarak değerlendirilmeyip güven oluşumuna negatif etki edecektir. Zaman içinde bütün bu davranışlar, öğretmen tarafından değerlendirilip okul müdürünün dürüstlüğü ve güvenilirliği konusunda bir kanaat oluşturacaktır.

Beşinci ve son faktör olan açıklık, “liderlerin bilgi, etki ve kontrollerini paylaşarak başkalarını kendilerine karşı savunmasız bıraktıkları bir süreçtir” (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, s. 165). Bilginin paylaşılması okulların etkinliği için önemli bir özelliktir. Bir okulda güven ilişkisi kurulduğu zaman çalışanlar yardım isterler, hatalarını itiraf ederler, değişime karşı açık olurlar ve bunun sonucunda daha verimli olurlar (Burden, 2008). Okul yöneticileri açık bir iletişimi teşvik ederek ve kendilerine ulaşılmayı kolay hale getirerek okuldaki öğretmen, veli, öğrenci ve personelin kendilerine güven duymalarını sağlayabilirler (Sebring ve Bryk, 2000).

Açıklık için önemli olan etkenlerden biri de etkin dinlemedir. Dinleme yoluyla diğer kişilerin duygu, düşünce ve kaygılarını anlayabiliriz. Yöneticiler de çalışanlarını dinleyerek onların değer yargılarını, hedeflerini, ideallerini ve ilgi alanlarını anlayabilirler. Bunun

yanında kişilerin geçmişlerine yönelik hikâyelerinden yola çıkarak öğrenme stilleri hakkında bilgi edinebilirler (Burden, 2008). Yöneticiler açıklık yolu ile de kendilerine duyulan güven seviyesinin yükselmesini sağlayabilirler.

Bilginin akış hızı, karar vermeye katılım ve gücün paylaşılması da açıklık ögesi için önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Burden, 2008). İnsanların gücüne inanmak ve onların kararlara katılımını sağlamak okul çalışmalarının geliştirilmesi adına önem arz etmektedir. Birbirinden izole olmuş ve rekabete dayanan bir okul ortamı yaratmaktansa okullarda işbirliğine yönelik bir kültürün oluşturulması çalışanların güven duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Okulların başarılı olabilmesinin arkasında yatan en önemli noktalardan biri güven düzeyi yüksek ilişkiler oluşturabilmektir.

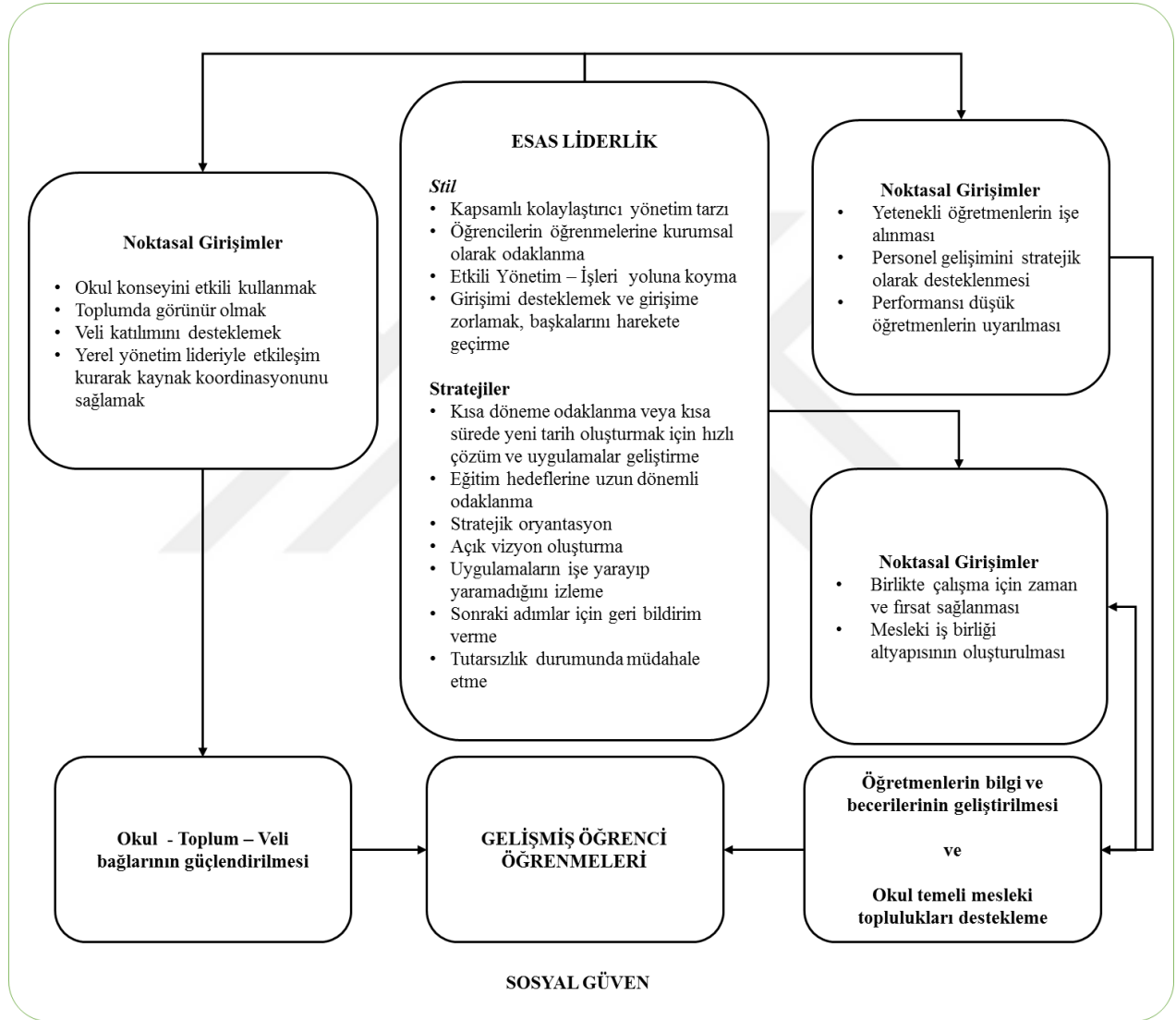
Özet olarak okullarda güven ortamının oluşturulabilmesinin yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklık olmak üzere beş temel ölçütü bulunmaktadır. Okullarda örgüt içinde meydana gelen güven incelendiğinde bunlar arasında yöneticiye, çalışma arkadaşlarına, öğrencilere, velilere ve okula duyulan güven sayılabilmektedir. Aşağıdaki bölümde okullarda yaşanan güven ilişkisinin kimlere/nelere karşı olabileceğine yönelik bilgiler yer almaktadır.

#### **2.2.10.1. Okullarda Yöneticiye Duyulan Güven**

Okullarda güven oluşumunda en etkili rollerden biri okul yöneticilerine aittir. Forsyth, Adams ve Hoy (2011) okullarda yöneticiye duyulan güvenin hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkisi olduğunu savunmaktadır. Yöneticiye duyulan güven öğretme çabasını ve performansını en üst düzeye çıkarırken hangi konu daha önemli ise örgüt üyelerinin o konu üzerinde yoğunlaşmalarına yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin güvene dayalı bir okul ortamı sunabilmeleri için güvenilir olmaları ve çalışanlarla açık bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bunun yanında yöneticilere duyulan güven onların okuldaki davranış ve liderlik biçimleri ile yakından ilgilidir



(Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Güvenilir okullarda çalışan yöneticilerin nihai hedefleri öğrenci öğrenmelerinin gelişmesidir. Okul yöneticilerinin üretken ve güvenilir okullar oluşturabilmeleri için sergiledikleri birtakım liderlik özellikleri ve davranış stratejileri vardır. Şekil 4’de yöneticilerin veli, toplum ve çalışanları öğrencilerin daha başarılı olabilmeleri için nasıl yönlendirdiklerine ilişkin gösterdikleri liderlik stilleri ve kullanılması gereken noktasal girişimler gösterilmektedir (Sebring ve Bryk, 2000).



Şekil 4. Okullardaki Lider Yöneticilerin Temel Özellikleri

**Kaynak:** Sebring ve Bryk, 2000, s. 3

Sebring ve Bryk (2000) tarafından yapılan çalışmada okullarda öğrencilerin başarılı olması için okul yönetiminin sergilemiş olduğu liderlik stiline ve izlemiş oldukları stratejiye

jilerin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bunlardan birincisi, kapsamlı ve kolaylaştırıcı yönetim tarzıdır. Burada kastedilen yöneticilerin okul vizyonunu ana hatları ile oluşturduktan sonra öğretmen ve velilerin bu vizyonun şekillenmesinde rol almalarını sağlamasıdır. Bu öğretmen ve velilerin kendilerini öne çıkarmalarını, değişimde onların da katkısı olduğunu düşünmelerini ve kendilerini lider gibi hissetmelerini sağlayarak okulda bir sinerji oluşmasını sağlayacaktır.

Zakrzewski (2013), olumlu bir okul iklimi oluşturmanın ilk kuralının karşılıklı güven ilişkilerinin oluşturulması olduğunu ifade etmektedir. Olumlu okul iklimi oluştururken çalışanların fikirleri alınarak seslerinin duyurulması sağlanabilir. Bu sayede kararlara katıldıklarını hisseden çalışanlar (öğretmenler, okul görevlileri, öğrenciler, veliler,... gibi) olumlu okul iklimi oluşturma konusunda daha istekli davranabileceklerdir. Ayrıca okul liderlerinin öğretmen ve velilerle paylaşılan bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Bu vizyon ise kişileri gelecek hakkında heyecanlandırmalı, heveslendirmeli ve istekli olmalarını sağlamalıdır. Kişiler o vizyonu kişisel olarak düşünüp içselleştirmelidirler. Vizyonlar ilham verici olabilmelerine rağmen zaman zaman o vizyonu gerçekleştirebilmek için o anda atılması gereken bazı adımlar söz konusudur. Liderler öğretmenleri bu vizyon altında birleştirdikten sonra birlikte bu hedef doğrultusunda çalışmalarını teşvik edip gerekli ortamı sağlamalıdır. Bu hedefler gerçekleştirilirken ise liderin yüksek performans beklentisi söz konusu olmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Okulun başarısının yüksek olmasının sağlanması için yöneticiler oluşturdukları vizyon ve stratejiler sonucu bir takım uygulamaları devreye almaktadır. Başarılı yöneticiler bu uygulamaların amacı doğrultusunda sonuçlar verip vermediğini sürekli kontrol ederek gerekli geri bildirimleri sağlarlar. Ayrıca, alınan kararların uygulanması esnasında ortaya çıkan aksaklıklara vakit geçirmeden müdahale ederler (Sebring ve Bryk, 2000).

Okul yöneticileri ikinci olarak öğrenci öğrenmelerine kurumsal olarak odaklanmalılardır. Çünkü okulların üretken, yararlı ve güvenilir olabilmelerinin temel göstergesi öğrenci başarısıdır. Bir okulun hedeflerinde öğrencilerin öğrenmeleri ilk sırada yer aldığında o okullardaki öğrencilerin de başarılı olmaları daha yüksek bir ihtimal olacaktır. Yöneticiler öğrencilerin yetişmesine çok önem verip bu çerçevede öğretmenlerin girişimlerini des-

teklerler. Aynı zamanda zaman zaman sınıfları ziyaret ederek öğretmenlerle etkili bir iletişim kurarlar, öğrenciler için yüksek standartlar koyarlar, öğrencilerin nasıl daha iyi öğrendiklerini bilirler, öğretmenleri risk almaları ve yeni öğretim teknikleri denemeleri konusunda cesaretlendirirler ve öğretmenlere gerekli danışmanlığı yaparlar (Sebring ve Bryk, 2000). Okul liderleri konusunda Hallinger ve Murphy (1995) bir okul bölgesinde on ilköğretim müdürünün öğretimsel liderlik (öğrenen ve öğreten liderlik) davranışlarının ele alındığı çalışmalarında okul etkinliği ile ilgili literatürü de inceleyerek bir model geliştirmişlerdir (Mielcarek, 2003). Hallinger ve Murphy'nin öğretimsel modeli olarak ifade edilen modelinde olduğu gibi okul liderlerinin öncelikle okulun misyonunu tanımlayıp okulun hedeflerini etkili bir iletişim çerçevesinde yaymaları gerekmektedir. İkinci olarak bu modelde okul liderlerinin eğitim programlarını yönetmeleri yer almaktadır. Bu davranış kapsamında liderlerin öğretime öncülük etme ve öğretimi değerlendirme, müfredat programlarını koordine etme ve öğrenci gelişimlerini izleme yer almaktadır. Bunun yanında liderler öğrenci ve öğretmenler için olumlu bir öğrenme ortamının sağlanmasından sorumludurlar. Bu kapsamda ise okul liderlerinin öğrenme sürelerinin ayarlanması, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerinin sağlanması, yüksek görünürlük sağlama (her zaman ulaşılabilir ve etkileşim içinde olma), öğretmenler için teşvikler sağlanması gibi davranışları yer almaktadır (Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006). Okul müdürlerinin etkili yönetim uygulamaları ile işlerin yolunda gitmesini sağlamaları ve okullarının verimliliği için buna dikkat etmeleri gerekmektedir. Etkili yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç duydukları akademik ve sosyal desteği sağlarlar. Ayrıca sınıftaki aksaklıkların en aza indirilmesini hedeflerler (Sebring ve Bryk, 2000).

Diğer liderlik tarzı ise çalışanların etkin çalışmaları için girişimi desteklemek, girişime zorlamak ve çalışanları harekete geçirmektir. Burada kastedilen yöneticilerin öğretmenlerin yeni stratejiler öğrenmelerini sağlamak için gerekli zamanı tanımaları ve materyalleri temin etmeleri, gerektiğinde koçluk hizmetleri sunmaları gibi davranışlar göstermeleridir (Matthew, 1983). Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin işlerin yapılış biçimlerini, eğitim- öğretim tekniklerini sorgulamalarını ve olaylara farklı bakış açılarından bakmalarını teşvik etmeleri ve öğretmenlerin kişisel duygu ve ihtiyaçlarının farkında olarak gerekli motivasyonu sağlamaları gerekmektedir (Sebring ve Bryk, 2000).

Okul yöneticileri liderliklerini sergilerken birtakım stratejilerden faydalanırlar. Bu kapsamda, okul yöneticileri öncelikle kısa döneme odaklanarak kısa sürede okula yeni bir tarih oluşturmak için uygulama ve çözümler geliştirirler. Bunun yanında okul yöneticileri eğitim hedeflerine uzun dönemli de odaklanırlar. Kısa sürede problemlere öncelikli olarak geliştirdikleri çözümler uzun dönemli hedeflerine de uyumludur. Okul yöneticisi, uzun dönem hedefleri doğrultusunda öğrencilerin başarısı için öğretmenlerin çalışma şekillerinde bir takım değişiklikler yapabilir. Bu çerçevede öğretmen seçimlerinde ve performans değerlendirmelerinde dikkatli olmalıdır (Sebring ve Bryk, 2000, s.2).

Okul yöneticileri sergiledikleri liderlik tarzları ve belirledikleri stratejiler doğrultusunda okul, veli ve toplum bağına güçlendirmek, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek ve okul temelli mesleki toplulukları desteklemek için bir takım noktasal girişimlerde bulunmaktadır. Okul, veli ve toplum bağına güçlendirmek kapsamında okul konseyini etkili kullanmak, toplumda ulaşılabilir ve görünür olmak, veli katılımını desteklemek ve yerel yönetim liderleriyle etkileşim kurarak kaynak koordinasyonunu sağlamak gibi girişimler sayılabilir. Yetenekli öğretmenlerin işe alınması, personel gelişiminin stratejik olarak desteklenmesi, performansı düşük olan öğretmenlerin uyarılması gibi girişimler öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi kapsamında sayılabilecek girişimlerdir. Birlikte çalışma için zaman ve fırsat sağlanması ve mesleki işbirliği alt yapısının oluşturulması gibi girişimler ise okul temelli mesleki toplulukları destekleme kapsamında sayılabilir (Sebring ve Bryk, 2000, s.4). Ayrıca Hallinger (2003)'e göre okulda yüksek derecede görünür olan liderler okulda çalışan personel ve öğrencilerle etkili bir iletişim kurabileceklerdir. Diğer yandan okul liderleri vakitlerinin önemli bir bölümünü okul dışındaki liderlerle görüşerek (telefon, email, toplantı gibi araçlar vasıtasıyla), bilgi alışverişi yaparak, yönetmelikteki değişiklikleri takip ederek, okullarını etkileyebilecek yeni değişim ve gelişimlere ayak uydurmaya çalışarak geçirmektedirler (Leithwood ve diğerleri, 2006).

Son olarak okulların gelişimi için önemli olan etken sosyal güven olarak ifade edilmektedir. Tüm çalışanlar arasında olumlu iş ilişkilerinin kurulması güvene dayalı okulların temel özelliklerindedir. Bu ilişkilerin kurulabilmesi için öğretmenlerin birbirleri arasında, öğretmen ve veliler arasında, öğretmenlerle yöneticiler arasında ve öğretmenlerle

öğrenciler arasında güçlü bir sosyal güvenin temelini oluşturması gerekmektedir. Gelişmiş okullarda ve güven ilişkisinin güçlü olduğu okullarda öğrenciler kendilerini daha fazla güvende hissederler, öğretmenler tarafından değer verildiklerini düşünürler ve bunun sonucunda daha yüksek akademik başarı elde ederler (Sebring ve Bryk, 2000, s.5). Liderlerin sosyal güvenin temel alındığı okul kültürünü oluştururken dikkat edilmesi gerekenlerin başında iş birliğine dayalı bir okul kültürü oluşturmaları gelmektedir. Birçok çalışmada iş birliğine dayalı bir okul kültürünün okulun gelişimi, mesleki öğrenme topluluklarının gelişimi ve öğrenci öğrenmeleri için temel olduğu savunulmaktadır (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015). Connolly ve James (2006) işbirliğine yönelik faaliyetlerin başarısının çalışanların kapasiteleri, motivasyonları ve onlara tanınan fırsatlarla ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu başarı aynı zamanda önceki koşullara da bağlıdır. Örneğin birlikte başarılı bir şekilde çalışmış ekip arasında güven oluşmuş olacak ve ileriki çalışmalarda iş birliği içinde olmaları kolaylaşacaktır. Öte yandan daha önceki çalışmalarda başarısız girişimleri bulunan ekibin birbirine olan güveni de sarsılmış olacak ve ileriki çalışmalarda sıkıntı yaşayacaklardır. Başka bir ifade ile güven işbirliğine teşvik konusunda önemli bir unsur olarak görülmektedir ve kişiler iyi ilişkiler içinde oldukları kişilere karşı daha fazla güvenme eğiliminde olmaktadır. Liderlerin iş birliğine yönelik okul kültürü oluştururken aynı zamanda velilerle ve toplumla da sağlıklı ve verimli ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Tschannen-Moran ve Gareis (2015) okul müdürünün dürüst olması ile öğrenci başarısı arasında hem doğrudan bir ilişki hem de öğretmenlerin mesleki yeterliliği, akademik gelişim ve toplumun katılımı gibi okul ikliminin unsurları aracılığı ile yöneticiye duyulan güvenin öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.2.10.2. Okullarda Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven**

Okullarda öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri kadar çalışma arkadaşlarına olan güvenleri de önemlidir. Çünkü, gerek yöneticileriyle olan ilişkilerinde gerekse öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerinde öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve çalışma arkadaşlarından aldıkları destek ön plana çıkmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde okullarda çalışma arkadaşlarının birbirine güven duymalarının olumlu sonuçlar doğurduğu ve bunun da okullardaki güven ortamının sağlanmasına fayda sağladığı belirtilmektedir. Öğretmenlerin birbirleri ile işbirliği ve saygı ortamı içinde çalışmalarını daha etkili okulların oluşmasını sağlamaktadır (Tschannen-Moran, 2001). Bunun yanında öğretmenlerin işbirliği ve güven duyguları içinde çalışmalarını onların mesleki konuda profesyonelleşmelerinde de son derece etkili olmaktadır. Bunun sonucu olarak da öğrencilerin akademik başarısında da artış meydana gelmektedir. Öğretmenlerin birbirlerinin fikirlerini almaları ve karar verme süreçlerine birbirlerini katmaları çalışma arkadaşlarına karşı sadakat duygularını artırıp iş tatminlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Buradan anlaşılacağı üzere, okullarda öğretmenler arasında bir güven ortamı olduğu takdirde, öğretmenler bilgi ve deneyim paylaşımıyla birbirinin mesleki gelişmelerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, öğrenciler hakkında da bilgi paylaşımı yapmaları sayesinde öğrencileri daha iyi tanımaları sağlanmakta ve öğrencilerin akademik başarısında da artış meydana gelmektedir. Bütün bunlar sağlandığı zaman da öğretmenlerin iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında artış meydana gelmektedir.

### **2.2.10.3. Okullarda Öğrenci ve Velilere Duyulan Güven**

Okulların temel hedeflerinden biri kaliteli bir eğitim sağlayarak öğrencilerin akademik başarısının artmasıdır. Bu hedefe ulaşabilmek için öğretmenlerle öğrenciler arasında güven duygusunun oluşması gerekmektedir. Bu yargıyı destekler nitelikte Goddard, Tschannen-Moran, ve Hoy (2001) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin yeni şeyler öğrenme istekleri ile öğrencilerin öğretmenlere duydukları güven seviyeleri arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle öğrenciler öğretmenlerine güven duydukları takdirde öğrenmeye karşı daha istekli olmaktadır. Okulların eğitim- öğretim hedeflerine ulaşmalarında öğrenci ile öğretmen ilişkisindeki güvenin önemli rol oynamasının yanı sıra öğretmen- veli ilişkisindeki güven de önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerle öğrenci ve veliler arasındaki güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda öğrenci başarısı da artmaktadır (Zayim, 2010). Buradan anlaşılacağı üzere, öğretmenler

ile öğrenci ve veliler arasında oluşacak güven öğretmenlerin en önemli amacı olan öğrencilerini iyi yetiştirmekte önemli bir yere sahiptir. Bu güven sağlandığı zaman, öğretmen öğrencisinin eksiklerini veya hatalarını kolaylıkla hem öğrenciye hem de veliye söyleyebilecek ve eksikler veya hatalar telafi edilebilecektir. Güven ortamı oluşmadığı zaman bu tür düzeltme işlemleri yapılamayacaktır.

#### **2.2.10.4. Okula Duyulan Güven**

Nyhan ve Marlowe (1997)'un örgütsel güven tanımından yola çıkılarak çalışanların yöneticiye ve okul örgütüne duyulan güvenin toplamının örgütsel güveni oluşturduğu söylenebilir. Burada, yöneticiden kastedilen okul müdürü, bölüm başkanı gibi bireyler iken okuldan kastedilen okulda uygulanan prosedürler, politikalar ve yöneticilerin ortak davranışlarından oluşan profillerden oluşmaktadır.

Açık ve sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulması için okula duyulan güven önemli bir faktördür. Bunun için gerekli dört etken; etkin çevre (okul ile toplum arasındaki ilişki), liderin açık liderlik tarzı, öğretmenlerin birbiri ile etkileşim düzeyi ve akademik başarı (okul ile öğrenci arasındaki ilişki) şeklinde ifade edilebilir. Bu dört faktörde meydana gelen güven okula duyulan güveni de etkilemektedir (Zayim, 2010).

### **2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Artan rekabet ve hızlı değişen çevre koşullarından dolayı işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmelerinde biçimsel görev tanımlarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı önem kazanmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının “örgüt üyelerinin biçimsel görev tanımlarında olmayıp örgütlerin toplam performansına olumlu olarak etki eden davranışlar” olarak ifade edildiği görülmektedir (McKenzie, 2011). İşletmeler iş tanımlarında olmayan görevleri yapacak çalışanları isterler ve onlara ihtiyaç duyarlar. Araştırmalar göstermiştir ki, bu davranışları ser-

gileyen çalışanların bulunduğu işletmeler diğerlerine göre daha iyi performans göstermektedir (Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016). DiPaola ve Hoy (2005) da bu araştırmaları destekler nitelikte örgütlerin etkili olabilmeleri için çalışanların biçimsel görev tanımlarında olmayan sorumlulukları üstlenmeleri gerektiğini savunmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, örgütün işleyişi ve verimliliği için önemli olarak görülen bu davranışların neler olduğu, literatürde bu davranışların gelişim sürecinin nasıl olduğu, boyutları, bu davranışlarla benzer nitelikte olan kavramlar, bu davranışların belirleyicileri, sonuçları ve eğitim örgütlerinde bu davranışların etkisinin ne şekilde olduğu üzerinde durulacaktır.

### **2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Örgütsel vatandaşlık davranışının önem kazanmasına katkı sağlayan araştırmacıların başında Chester I. Barnard'ın görüşleri gelmektedir. Barnard (1938), rol dışı davranışlar kavramını ele almış olup bunu “bireylerin örgüt içinde işbirliği içinde çalışmak için istekli olmaları” şeklinde dile getirmiştir. Daha sonra Barnard (1938), iş birliği kavramını “örgütün çıkarlarını korumak amacıyla hiçbir ödül beklemeksizin gönüllü olarak çalışma, hatta örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görme anlayışı” olarak ifade etmiştir. Başka bir deyişle örgütün etkili ve verimli çalışabilmesi için resmi olarak belirlenmiş iş tanımlarında bulunan rollerin ötesine çıkan davranışların gerekli olduğu düşüncesini ilk ortaya koyanın Barnard (1938) olduğu görülmektedir. Ardından Katz (1964) ise ekstra rol davranışı kavramını kullanmış olup bunu “yenilikçi ve kendiliğinden yapılan davranışlar” şekline dönüştürerek zorunlu bir rol gerekliliğinden ayırt edilmesini sağlamıştır. Buradaki farklılığın temelini bu tür davranışların ekstra rol davranışları olarak ele alınıp bireylerin iş tanımlarında olmayıp örgüte katkı sağlamaları oluşturmaktadır. Örneğin, çalışma arkadaşları ile işbirliği yapma, fazladan görevler konusunda istekli olma, işe yeni başlayan çalışanların işe ve örgüte alışmaları konusunda görev alma, diğer çalışanlara işlerini bitirme konusunda yardım etme veya işin gerektirdiğinden daha fazla çalışma için gönüllü olma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak düşünülebilir (Harper ve College, 2015, s.2).



Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk olarak 1983 yılında Dennis Organ tarafından literatüre kazandırıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak çalışanın iş sözleşmesinde belirtilmemiş ve isteğe bağlı yapılan davranışlar olarak ele alınmıştır. Alan yazın incelendiğinde en çok kabul görmüş tanımın Organ (1990) tarafından yapıldığı görülmektedir. Organ (1990) tarafından belirtilen tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı “örgütlerin biçimsel ödül sistemlerinde doğrudan yer almayan fakat örgütün işlevlerini bir bütün olarak gerçekleştirmesine katkı sağlayan gönüllülük esasına dayalı davranışlar”dır. Gönüllük kavramı ile anlatılmak istenen ise bireyin bu davranışları yapmasının veya yapmamasının ona herhangi bir ceza ya da ödül getirmeyeceği ve bu davranışların onun kişisel tercihi olduğudur. Burada hangi davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilip edilmeyeceği de akla gelmektedir. Bu konuya açıklık getirmek amacıyla Organ (1997) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının ödül beklentilerine dayanmadan kişilerin gönüllü davranışlarının ele alınmasına zıt olan bir konu üzerinde durulmuştur. Çalışanların iş sözleşmelerine bağlı olarak bir ödül almasalar da yöneticilerinin takdirini kazanma ve bunun sonucunda motivasyonlarının sağlanması gibi bir ödüle ulaşabilmek için sergiledikleri rol fazlası davranışların da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde zaman zaman farklı görüşlere ve tanımlara rastlansa da temelde örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllük esasına dayanan ve örgütün etkililiğine katkı sağlayan rol fazlası davranışlar olduğu konusunda fikir birliği mevcuttur.

### **2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını beş ana kategoride toplamıştır. Bunlar diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir. Bu boyutların dışında farklı araştırmacılar farklı boyutlar da geliştirmişlerdir. Örneğin, Williams ve Anderson (1991, s. 601-602), örgütsel vatandaşlık davranışını iki geniş kategori altında ele almıştır. Bu kategorilerden ilki bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak

tanımlanan kişiye bireysel olarak yarar sağlayan ve dolaylı olarak da örgüte katkısı olan davranışlardır. İkincisi ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan ve örgüte bir bütün olarak yarar sağlayan davranışlardır. Örneğin, öğretmenler açısından incelendiğinde ilk kategoride yer alan davranışlar arasında okul çıkışında bir öğrenciye ya da iş yükü ağır olan bir meslektaşına yardım etme yer almaktadır. İkinci kategoride yer alan davranışlar arasında ise ücret karşılığı beklemeden birtakım işlerde görev alma veya okulun gelişmesi adına yenilikçi faaliyetlerde bulunma yer almaktadır (Bogler ve Somech, 2005). Bunun yanında Podsakoff, MacKenzie, Piane ve Bachrach (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını yedi boyut altında toplamıştır. Bunlar, yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirmedir. Yardım etme davranışı, diğer kişilere gönüllü olarak yardım etme veya işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasını önleme davranışlarını ifade etmektedir. Sportmenlik ise alan yazında Organ (1990) tarafından şikâyet etmeden güçlükler ve dayatmalara tahammül ederek çalışma davranışı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sadakat olarak ifade edilen davranış, örgütün dış tehditlere karşı korunması, savunulması ve hatta olumsuz koşullarda bile örgüte bağlı kalınmasını içine alır. Bir diğer boyut olan örgütsel itaat, kişinin örgütün kurallarını, yönetmeliğini ve prosedürlerini kabul etmesi ve içselleştirmesini içermektedir. Bunun yanında çalışanlar, hiç kimse izleyip gözlemlemese bile örgütün kurallarına titizlikte uymaya çalışırlar. Bireysel inisiyatif boyutu, beklenen düzeyin ötesinde gerçekleşen davranışları kapsamaktadır. Örgüte karşı makro düzeyde bir bağlılık ve ilgi anlamına gelen boyut ise sivil erdem boyutudur. Son boyut kendini geliştirme boyutudur. Bu boyut, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri konusunda gönüllü davranışlarını ele almaktadır.

Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından farklı isimler altında birbirine benzeyen davranışları açıklayan boyutlar bulunduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda en çok kullanılan boyutların Organ (1988)'in geliştirdiği boyutlar olduğu tespit edilmiş ve bu çalışmada da bu boyutlar kullanılmıştır. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır:

*Diğergamlık:* Diğergamlık (diğerlerini düşünme) boyutunda birey, diğer bireyleri hedef olarak onların bireysel performansının gelişmesini sağlayarak grup performansına katkıda bulunur. Çalışanlar zaman ve çaba harcayarak diğer çalışanlara iş ile ilgili konularda istekli olarak yardımcı olurlar (McKenzie, 2011, s. 108-109). Örgütle ilgili bir görev veya soruna sahip olan bir çalışma arkadaşına gönüllü olarak yardım etme bu davranışın kapsamı içinde yer almaktadır (Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016).

*Vicdanlılık:* Bu boyut, grup ve bireysel etkinliğin sağlanabilmesi için zamanın bilinçli olarak kullanılmasını içermektedir. Kişi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereken den fazla zaman ve beklentilerin ötesinde bir çaba harcar (McKenzie, 2011, s. 108-109). Bir çalışanın örgütün verimliliğine ve performansına katkı sağlamak amacıyla görevini yerine getirirken gönüllü ve yenilikçi bir anlayışla çaba göstermesi, fazladan sorumluluk olarak diğer çalışanları da bu yönde teşvik etmesi vicdanlılık davranışına örnek gösterilebilir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

*Centilmenlik:* Bu boyut, çalışanların şikâyet etme veya uygunsuz hareket etme gibi olumsuz davranışlardan kaçınması olarak ifade edilmektedir. Buna ek olarak örgütsel hedefler için harcanan görev süresi ve çaba artar (McKenzie, 2011, s. 108-109). Örgütlerde centilmen olan kişiler işler yolunda gitmediğinde olumlu tutum sergilerler, takım çalışmasının verimli olabilmesi için kendilerinden fedakârlık yaparlar ve herkesin düşüncesine saygı duyarlar. Hemen her örgütte birtakım sıkıntılar ve zorluklar yaşanabilmektedir. Centilmen kişi bu tip durumlara katlanır ve küçük meseleleri büyütmeyle vakit harcamaz (Deluga, 1998).

*Nezaket:* Nezaket boyutu, problemlerin önlenmesi ve zamanın etkin kullanılmasını içermektedir. Nezaket boyutu çerçevesinde sergilenen davranışlar, alınan kararların önceden haber verilmesini, hatırlatılmasını ve uygun bir şekilde çalışanların bilgilendirilmesini içermektedir (McKenzie, 2011, s. 108-109). Nezaket davranışının örnekleri, kendiniz için bir bardak çay alırken diğer çalışanlara da içmek isteyip istemediklerinin sorulması, diğer çalışanları etkileyebilecek konular hakkında onlara bilgi vermek veya çalışma arkadaşlarınız için toplantı gündem maddelerinin bir kopyasını hazırlamak olabilir (Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016, s.106).

Diğergamlık ile nezaket boyutları birbirleri ile yakın anlamlarda olmalarına rağmen aralarında küçük bir fark söz konusudur. İki boyut arasındaki en temel fark, diğergamlık ile nezaket davranışlarının gerçekleşme zamanları ile ilgilidir. Diğergamlık davranışında çalışanlar birbirlerine bir sorun çıktığında soruna çözüm bulmak amacıyla yardım ederlerken nezaket davranışında sorunun ortaya çıkmasını engellemek amacıyla davranışlar önceden gerçekleşmektedir (Organ, 1988). Yapılan bir çok ampirik çalışmada özellikle diğergamlık ve nezaket boyutlarının tek bir boyut altına toplandığı Organ (1997) tarafından da kabul edilmekle beraber yine de bu boyutlar arasındaki farklılığın sürdüğü ifade edilmektedir (Acar, 2006, s. 5).

*Sivil Erdem:* Sivil erdem boyutu, örgütün geniş bir tanımını ve reklamını içermektedir. Bu boyut içerisinde dikkat çeken davranışlar arasında örgüt toplantılarına ve etkinliklerine istekli olarak katılma yer almaktadır (McKenzie, 2011, s. 108-109). Örneğin, sivil erdem davranışı örgütün toplantılarına katılmak ve genel olarak örgütte neler olup bittiğini takip etmek olarak belirtilmektedir. Ayrıca örgütün politika ve uygulamalarının dış kaynaklara karşı savunulması da bir sivil erdem davranışıdır (Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016, s.106).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda artan araştırmalar neticesinde, Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına iki tane daha boyut eklemiştir. Bunlar; barışı koruma ve destekleme boyutlarıdır. Barışı koruma boyutu, yapıcı olmayan kişilerarası çatışmaların önlenmesi, çözülmesi ve azaltılmasını amaçlayan davranışları kapsarken destekleme boyutu, çalışanların başarıları ve mesleki gelişimleri için destekleyici söz ve davranışları kapsamaktadır (McKenzie, 2011, s. 109).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel hatlarıyla incelendiğinde bu davranışların örgütün ilerlemesine, gelişmesine ve etkililiğine fayda sağladığı görülmektedir.

### **2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ve bu kavrama ait boyutlar açıklandıktan sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan kavramlar üzerinde durulacaktır. Bu davranışların bazı özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışına benzemekte bazı özellikleri ise örgütsel vatandaşlık davranışından farklılaşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan kavramlar arasında örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşmeler, ekstra rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranış (prososyal örgütsel davranış) yer almaktadır.

#### **2.3.3.1. Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel spontanlık, “bireyin kendi isteği ile sergilediği, örgütün amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunan ve rol tanımlarında yer almayan aktif nitelikteki davranışlar” dır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasındaki fark ise örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif davranışların yanında pasif davranışları da içermesidir. Örneğin, örgütte öneri kutusuna atılan öneriler arasından birisi seçilerek ödüllendirilebilir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde iş ortamından şikayetçi olabilecekken şikayetçi olmayan bireyin davranışı biçimsel ödül sistemine hiçbir şekilde dahil olamayacağı için örgütsel spontanlık olarak değerlendirilmemektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel spontanlık davranışı biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen aktif davranışları içerirken örgütsel vatandaşlık davranışı pasif davranışları da içermektedir (Kamer, 2001). Bu davranışlara örnek olarak örgütün gelişmesine katkıda bulunacak bir öneri sunma, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma veya örgütü koruma gibi davranışlar verilebilir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008, s. 53).

### **2.3.3.2. Psikolojik Sözleşmeler**

Psikolojik sözleşme, örgüt ile birey arasında yazılı olmayan ve konuşulmamış olmakla birlikte birbirine karşı uymak zorunda olduklarını hissettikleri karşılıklı beklentilerin toplamıdır (Kalkan, 2013,s.82).

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının psikolojik sözleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Psikolojik sözleşme, örgüt ile birey arasında birbirine vermeyi ve birbirinden almayı bekledikleri ancak yazılı olarak belirlenmemiş beklentiler olduğu için her iki kavram da formal yapının dışında yer almaktadır. Ancak, birey örgüte vermesi gerektiğini düşündüğü katkıları verdiği halde almayı beklediği kazanımları alamadığı zaman, birey örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçebilecektir. Çünkü bireyin değerlendirmesine göre örgüt ile arasında bulunan psikolojik sözleşme örgüt tarafından ihlal edilmiş olacaktır. Bunun aksine, birey örgüte vermesi gerektiğini düşündüğü faydaları sağladıktan sonra örgütten elde etmesi gerektiğini düşündüğü kazanımları elde ettiği zaman örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artacaktır (Gürbüz, 2006).

### **2.3.3.3. Ekstra Rol Davranışları**

Ekstra rol davranışları (rol fazlası davranışlar), biçimsel görev tanımında yer almayıp örgüt üyelerinin örgüt yararına gönüllü olarak sergiledikleri olumlu sosyal davranışlardır. Rol fazlası davranışlar, örgüt içinde diğer bireylere yardım etme, yeni başlayan çalışanlara yardımcı olma, verilen görevlerden şikâyetçi olmama gibi davranışları içermektedir. Temel olarak, rol fazlası davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı anlamı taşımaktadır (Çelik, 2007, s. 113).

#### **2.3.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)**

Sosyal temelli örgütsel davranışlar, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına ve verimliliğini artırmaya katkıda bulunmak amacıyla sergiledikleri davranışların tamamı (rol tanımında olan veya olmayan) olarak tanımlanmaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s.92).

Sosyal temelli örgütsel davranışlar, isteğe bağlı sergilenen ve bireyin kendisine, diğer örgüt üyelerine ve örgütün etkinliğine katkı sağlayan bir özelliğe sahip olup rol tanımlı ve rol ötesi davranışları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı rol ötesi davranışları kısmını kapsarken sosyal temelli örgütsel davranışlar hem rollerde tanımlanan hem de tanımlanmayan davranışları kapsamaktadır. Tanımlanmış rol davranışı kapsamındaki davranışlar, örgüt üyesinin formal görev tanımında yer almakta iken rol fazlası davranışlar görev tanımlarında yer almamaktadır. Rol fazlası davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer almaktadır (Onyishi, 2012, s. 97).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan kavramların açıklanmasından sonra hangi faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki edebileceği üzerinde durulacaktır.

#### **2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde pek çok araştırmanın örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri konusunda yapıldığı görülmektedir. Bu belirleyicileri dört ana başlık altında toplayabiliriz (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bunlar; bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik özellikleri olup her birinin açıklaması aşağıdaki bölümde ele alınmıştır.

### **2.3.4.1. Bireysel Özellikler**

Podsakoff ve diğerleri (2000), örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bireysel özellikleri çalışanların tutumu, kişilik özellikleri, rol algılamaları, demografik değişkenler, çalışan yetenekleri ve bireysel farklılıklar olarak ayrı ayrı incelemişlerdir.

#### **2.3.4.1.1. Çalışanların Tutumu**

Çalışan tutumları olarak belirtilen özelliklerin başında çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları, adalet ve lider desteği algıları gibi özellikler gelmektedir. Bu değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında genellikle pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Organ ve Ryan, 1995; LePine, Erez ve Johnson, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını inceleyen araştırma sayısı oldukça fazladır. Birçok araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler bulmuştur. Çalışanlardan işinden memnun olanlar bu memnuniyeti sağlayanlara karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olacaktırlar (Netemeyer ve Boles, 1997). Çalışanlardan iş tatmini ve örgütüne duygusal bağlılık düzeyi yüksek olanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirtilmektedir (Chahal ve Mehta, 2010). Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak tanımlaması ve o örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün ceza ve ödül sisteminden bağımsız olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler. Çalışanların adalet algıları olarak literatürde incelenen kavram, örgütte karar verme süreçlerinin çalışanlar tarafından ne kadar adil olduğu ile ilişkilidir. Adalet algılaması yapısal boyut (resmi düzenleme ve prosedür özellikleri) ve kişisel boyut (uygulama aşamasında kişilere nasıl davranıldığı) olmak üzere zaman zaman iki ayrı başlık altında zaman zaman da bir bütün olarak ele alınmıştır. Farklı araştırma sonuçları farklı sonuçlar gösterse de Organ (1993) bir bütün olarak adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını yordamakta önemli bir etken olduğunu tespit etmiştir (Schappe, 1998). Prosedür adaleti ve dağıtım adaleti örgütsel vatandaşlık davranı-



şının güçlü belirleyicileri arasında bulunmakta olup örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir (Chahal ve Mehta, 2010). Kaynakların adil dağıtılmadığı örgütler ele alındığında bu durum kamu sektöründe özel sektöre göre daha fazla sorunlara yol açabilir. Çünkü kamu memurları sergiledikleri performansın karşılığını alamadıkları durumda işten istifa etmek yerine işlerini yaparken özensiz, ihmalkar ve sorumsuz davranabileceklerdir. Bunun sonucunda sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında da azalma meydana gelecektir (Vigoda, 2000). Lider desteği algısı ise liderlerin destekleyici ve katılımcı bir tutum sergilemelerini ifade etmektedir. Destekleyici liderlere sahip olan örgüt üyelerinin liderlerinin kendilerinin refahını ve onurunu düşüneceklerine ve önerilerinin alınacağına dair inançları vardır. Katılımcı liderlere sahip olan örgüt üyeleri ise alınan kararlarda fikirlerinin alınacağını ve kararlara dahil olacaklarını bilirler. Bu iki lider davranışı birlikte lider desteği şeklinde ele alınmış olup ayrı ayrı incelenmemiştir (Schappe, 1998). Yapılan araştırmalarda lider desteği değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Organ ve Ryan, 1995).

#### **2.3.4.1.2. Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri uyumluluk, dürüstlük, pozitif duygulanım ve negatif duygulanım gibi özellikleri kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesine etki eden temel faktörlerden birinin de bu kişilik özellikleri olduğu savunulmaktadır. Çalışanların kişilik özelliklerindeki farklılıklar onların işi yapıp devam ettirmelerine yönelik yaklaşımlarındaki ve çabalarındaki farklılıklara sebep olabilmektedir (Demiröz, 2014). Bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelendiğinde kimi araştırmacılar kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile dolaylı ve aracı değişken olarak bir ilişkisi olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile arasında en güçlü ilişki bulunan değişkenler uyumluluk, dürüstlük ve pozitif duygulanım arasında gerçekleşmektedir. Alan yazında uyumluluk ve dürüstlük özelliklerinin anlamlı bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve örgütsel itaat alt boyutları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olan diğer kişilik özellikleri “öz saygı” ve “başarma ihtiyacı”

şeklinde ele alınabilir. Bu iki kişilik özelliği yüksek olan kişiler kendilerine ulaşılması zor olan hedefler koyarlar ve daha zor olan görevleri yapmak isterler. Amerika ve Orta-doğu'da yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde bu iki özelliğin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu ile ilişkisi ortaya çıkmıştır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

#### **2.3.4.1.3. Rol Algılamaları**

Bireysel özelliklerden bir diğeri de rol belirsizliği ve rol çatışmasını içeren rol algılamalarıdır. Rol algılamaları da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olarak bulunmuştur. Hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından diğergamlık, nezaket ve sportmenlik (centilmenlik) boyutları ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Ayrıca rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içindeyken rol açıklığı örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içindedir (Chahal ve Mehta, 2010). Rol açıklığının varlığı durumunda örgüte yeni katılan üyelerin kendilerinin sorumlulukları ve kendilerinden beklenenler konusunda açık ve kesin bir fikre sahip olmaları muhtemeldir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970).

#### **2.3.4.1.4. Demografik Değişkenler**

Demografik değişkenler de bireysel özelliklere ait bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar örgütte bulunma süresi ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olmadığı konusunda genel kanı olsa da bazı araştırmalarda bunun aksine sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kadınların diğergamlık ve nezaket davranışlarını erkeklerden daha fazla sergilediği, öte yandan erkeklerin de vicdanlılık davranışını daha fazla sergilediğini gösteren pek çok teorik çalışma mevcuttur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Yaş değişkeni ele alındığında araştırmacılar, genç çalışanların ihtiyaçlarını örgütsel ihtiyaçlarla daha esnek bir şekilde koordine ettiklerini, buna karşılık yaşlı çalışanların kendi ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarını ayarlama daha katı olduklarını sa-

vunmaktadır. Bu nedenle, genç ve yaşlı çalışanlar, kendilerine, diğer çalışanlara ve işlerine karşı tutumlarında ve davranışlarında farklılık gösterebilirler. Bu yüzden genç ve yaşlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda belirgin farklılıklar ortaya çıkabilir (Chahal ve Mehta, 2010).

#### **2.3.4.1.5. Yetenek ve Bireysel Farklılıklar**

Bireysel özelliklerden çalışanların yetenekleri ve bireysel farklılıkları kategorisinde yer alan özellikler incelendiğinde ödüllere ilgisiz kalma durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı (bütün boyutlarda) arasında belirgin ve ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Bunun yanında yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi, profesyonel yönelim, bağımsızlık ihtiyacı gibi çalışan özelliklerinden hiç birinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile belirgin ve güçlü bir ilişki bulunmamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

#### **2.3.4.2. İşin Nitelikleri**

İşin nitelikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer özelliktir. İşin nitelikleri olarak bahsedilen kavramın içine kişinin yaptığı iş konusunda geribildirim alması, işin rutinlik ve içsel tatmin özellikleri girmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre geri bildirim ile içsel tatmin özelliğine sahip işler örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili iken; işin rutin olma durumu örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde bir ilişki içindedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bunun yanında geri bildirim ile içsel tatmin özelliğine sahip işler çalışanların tutum ve algılarını da etkilemektedir. Ayrıca işin sahip olduğu bu özellikler çalışanların iş tatminlerinde ve rollerinin netlik kazanması konusunda bir artış sağlarken rol çatışmalarının algılanmasında da azalışa sebep olmaktadır. Bütün bunlara ek olarak geribildirim çalışanların liderlerine duyulan güvenin, rol performanslarının ve sivil erdem davranışlarının artmasında da etkili olduğu savunulmaktadır. İçsel tatmin özelliğine sahip işler ile örgütsel bağlılık, diğergamlık ve centilmenlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz

konusudur (Podsakoff ve MacKenzie, 1996). Ancak işin nitelikleri arasında olan işin rutinliğinin çalışan davranışları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. İşin rutinliği arttıkça rolün belirginliğinde artış ve rol çatışmalarında azalış meydana gelmekle birlikte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında da azalış oluşmaktadır. Bu bulgular Farh, Podsakoff, ve Organ (1990)'ın örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde işin niteliklerinin önemi konulu çalışmalarını desteklemektedir (McKenzie, 2011; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, işin rutin olması örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilerken işin geribildirim veya kişiye içsel tatmin sağlaması örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

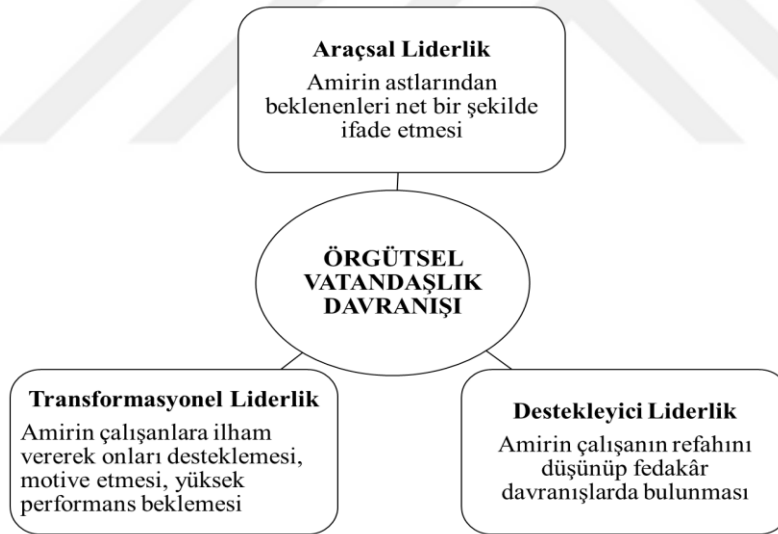
#### **2.3.4.3. Örgütsel Özellikler**

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen özelliklerin üçüncü grubunu örgütsel özellikler oluşturmaktadır. Örgütsel özellikler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelendiğinde alan yazında biçimsellik, esneklik, danışman/personel desteği, ödüller, grup uyumu, liderden mekânsal uzaklık ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerin örgütsel özelliklerin içinde yer aldığı belirtilmektedir. Algılanan örgütsel destek ve grup uyumu değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki mevcut iken diğer değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tutarlı bir ilişki söz konusu değildir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Kısaca çalışanların çalıştıkları kurumdan destek görmeleri ve çalıştıkları grup üyeleri arasındaki uyum onların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel değerlerin de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli bir yeri vardır. Örneğin çalışanlar örgütün katılımcı davranışları desteklediğini düşünürlerse bu yönde hareket ederek katılımcı vatandaşlık davranışı gösterecektir. Eğer yeniliğe önem veren bir örgüt olduğunu düşünürlerse yenilikçi ve değişime odaklanan fikirler ortaya atacaktırlar. Çalışanlar örgütlerinin iş birliğini önemseydiğini düşünürlerse iş birliğini temel alan davranış-

ları göstereceklerdir. Ayrıca çalışanlar sosyal anlamda beklenen değerlerin örgüt kültürünün bir parçası olduğunu algıarlarsa bunu sözleşme gereklerine bağlayarak daha yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Kamer, 2001).

#### 2.3.4.4. Lider Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinin sınıflandırılmasındaki son faktör lider davranışları olarak ele alınmıştır. Örgütte bulunan liderin davranışlarının nasıl olduğu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli rol oynamaktadır. Destekleyici liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunun alt boyutları ile yüksek derecede ilişkili olduğu belirtilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Şekil 5’de belirtilen liderlik tarzları örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini farklı şekillerde desteklemektedir (Zhang, 2011).



Şekil 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Liderlik Tarzları

**Kaynak:** Zhang, 2011, s. 7

Alan yazın incelendiğinde örgütteki liderin yaklaşımlarının örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Liderin çalışan-

lardan beklentilerini açıkça belirtmesi, çalışanlarının huzuru ve refahı için birtakım fedakârlıklarda bulunması, çalışanlarını anlamlı ve ulaşılabilir yüksek düzeyde performansla erişebilmeleri için motive etmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkması adına önemli adımlar olarak nitelendirilebilir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde liderlik tarzlarına göre artma veya azalma görülmesi de muhtemeldir (Zhang, 2011). Somech ve Drach-Zahavy (2004); Kılınç (2014); Somech ve Oplatka (2015) yaptıkları çalışmada transformasyonel liderlik tarzının iş hayatında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini sağladığı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir (Cheng, 2016). Ayrıca diğer bir liderlik tarzı olan etik liderlik ve iş yeri kıskançlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma olan Wang ve Sung (2016)'un Tayland'da 33 hastanede görevli 491 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre etik liderlik (etik standartları belirleyerek takipçilerine bu standartlar çerçevesinde ödül ve cezayı kullanarak sorumluluk veren liderlerin kullandığı liderlik tarzı) ile iş yeri kıskançlığı (olumsuz sosyal karşılaştırmalardan kaynaklanan, kişinin kendinde eksik gördüğü başarı veya varlık gibi unsurları rakibinde tanımlaması ile oluşan bilişsel ve duygusal durum) arasında, iş yeri kıskançlığı ile bireysel ve örgütsel bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde ilişki bulunmuş olup etik liderliğin bu iki değişken arasında aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri daha kolay anlaşılması için dört ana kategoride toplanmış ve bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik özellikleri başlıkları altında sunulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinin ardından araştırmacılar sonuçları üzerine odaklanmışlardır. Bir sonraki kısımda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne gibi sonuçlar doğurduğu konusu ele alınacaktır.

### **2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını iki ana kategori altında toplamışlar ve bunları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ele almışlardır. Yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan devir hızı

ve devamsızlıkta düşüş gibi bireysel sonuçları olabileceği gibi, verimlilik ve müşteri memnuniyetinde artış gibi örgüt temelinde sonuçlarının da olabileceğini tespit etmişlerdir. Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel sonuçları kısaca açıklanmıştır.

### **2.3.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçlarını ele alınan araştırmalar incelendiğinde genellikle performans değerlendirmeleri, ödül kararları, çalışan devir hızı, devamsızlık ve işten çekilme durumları üzerinde durulduğu görülmektedir.

#### **2.3.5.1.1. Performans Değerlendirmeleri ve Ödül Kararları**

Podsakoff ve diğerleri, yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken örgütsel vatandaşlık davranışına önem vermelerinin nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu nedenlerden bazıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışana mutlaka karşılık verilmesi gerektiğinin ve bu sayede çalışanlar arasında adalet sağlanacağına düşünülmesi, yöneticilerin değerlendirme metodu, bazıları da örgütsel vatandaşlık davranışının akılda kolay kalması ile ilgilidir. Her ne sebeple olursa olsun örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin performans değerlendirmelerini ve ödül kararlarını etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından diğergamlık, sivil erdem ve centilmenlik davranışları, yöneticilerin performans değerlendirmelerini yaparken ve ödül kararlarını verirken yöneticilere yardımcı olma konusunda önemli etkilere sahiptir. Başka bir deyişle, her ne kadar çalışan herhangi bir karşılık beklemeden örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemiş olsa da bu davranışlara karşılık yöneticiler performans değerlendirmelerini yaparken ve ödülleri dağıtırken gerekli artışları uygulayabilirler (McKenzie, 2011). Podsakoff ve diğerleri (2009)'nin yaptıkları araştırma sonuçları da örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı puanları arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans puanları arasındaki ilişki, iş performansı ile performans

puanları arasındaki ilişkiye göre daha güçlü bulunmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans değerlendirmeleri ile ilişkili olduğu kadar yöneticilerin güçlü değerlendirme göstergeleri ile de ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte yine yapılan çalışma, ödül dağıtma kararlarında da benzer ilişkileri savunmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans değerlendirmelerini ve ödül tahsislerini arttırdığıdır.

### **2.3.5.1.2. Devamsızlık ve İşten Çekilme Durumları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçları üzerinde yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların işten çekilmeleri ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunun savunulduğu görülmektedir. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre bir örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, çalışanların işten çekilmelerinin yakın olduğunun bir göstergesi olarak düşünülebilir (Chen, Hui ve Sego, 1998). Ayrıca yine örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan devamsızlığı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2009). Yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların bulunduğu örgütlerde devamsızlık göstermeleri düşük bir ihtimal olarak görülmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1996; Chughtai ve Zafar, 2006; Chahal ve Mehta, 2010). Çalışanlar gereksiz yere devamsızlık yapmadıklarında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından diğergamlık, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık davranışlarını gösterme eğilimleri artacak ve bu sayede de örgütsel performans olumlu olarak etkilenecektir (Chahal ve Mehta, 2010).

Sonuç olarak, alan yazındaki çalışmalar dikkate alındığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerindeki artışı onların işten ayrılma konusunda daha az istekli oldukları sonucunu doğurmaktadır.

### **2.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarından ikinci olarak örgütsel sonuçlar incelenmiştir. Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün etkinliğini desteklediğini



savunan araştırmalar oldukça fazladır (Podsakoff ve Mackenzie, 1997; Posdakoff ve Mackenzie, 1994; Moreno, 2015). Örgütsel performansta ve müşteri memnuniyetinde artış örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır.

### **2.3.5.2.1. Örgütsel Performans**

Diğergamlık, sivil erdem, barış koruma ve centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün etkililiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu tür davranışların artması örgütün etkililiğini de artıracaktır (Yen ve Niehoff, 2004). Araştırmacılar, alışanlar arasındaki iş birliği ve takım çalışmasının sonucunda örgütsel etkililiğin arttığını savunmaktadır. Bu sayede hizmetlerin daha etkili ve verimli bir Şekilde gerçekleştirildiği söylenmektedir. Podsakoff ve Mackenzie (1997) de bu çalışmaları destekler nitelikte rgt performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasının işlemesi sayesinde performansı yükselttiği, ortaya çıkan sorunları azalttığı ve etkinliği artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca rgtsel vatandaşlık davranışları, yönetimsel fonksiyonlara ayrılabilir geniş kaynak ihtiyacını ortadan kaldırarak ve çalışma gruplarının faaliyetlerinin düzenlenmesine yardımcı olarak rgt performansının artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgütün en iyi iş gücünü etkileme ve elinde tutmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasında rol oynamaktadır (Kamer, 2001).

### **2.3.5.2.2. Müşteri Memnuniyeti**

Yen ve Niehoff (2004)'un Tayvan'da 26 banka Őubesinde yaptığı araştırma sonuçlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Podsakoff ve diğerleri (2009)'nin araştırması ise bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesi ne kadar yüksekse müşteri memnuniyetinin de o kadar fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buradan rgtsel vatandaşlık davranışı ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar kendi performanslarından memnun olurlar ve müşterilere üstün ve değerli hizmetler sunarlar. Bunun sonucunda müşteriler

aldıkları hizmetin kalitesinden memnun olurlar ve verilen hizmeti mükemmel olarak algırlar (Chahal ve Mehta, 2010).

### **2.3.5.2.3. En İyi İş Gücünün Elde Tutulması**

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve centilmenlik boyutları çalışma grubuna bağlılığı sağlayarak örgüt içinde olumlu bir atmosferin oluşturulmasına ve örgütün çalışmak için cazip bir yer olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Centilmenlik davranışı yüksek olan çalışanlar ufak tefek olayları şikayet edip büyütmezler, yeni sorumluluklar almaya ve yeni bir şeyler öğrenmeye istekli olurlar ve örgütün çevredeki değişimlere ayak uydurma yeteneğini geliştirirler. Bu durum örgütsel etkililiği artırır ve çalışanlar arasında örgüte bağlılık ve sadakat duygusunu geliştirir. Örgüt yöneticileri iyi çalışanların örgüt içinde devamlılığının sağlanmasını ve işlerinden ayrılmamalarını isterler. Bu davranışları sergileyen çalışanların örgüt içinde tutulması da örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer sonucudur (Chahal ve Mehta, 2010). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüte bağlılık duyacakları gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Bu durumda örgütsel bağlılık değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olduğu gibi aynı zamanda da sonucu olarak düşünülebilir.

Özet olarak, araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Bireysel sonuçlar arasında değerlendirme puanlarının ve ödül tahsislerinin artması yer alırken aynı zamanda çalışanların işten çekilme durumlarının azalması da yer almaktadır. Örgütsel sonuçlar incelendiğinde ise, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda örgütün etkililiğinin, müşteri tatmininin artması ve iyi çalışanların örgütte tutulması yer almaktadır. Bütün bu bulgulara bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bugüne kadar yapılmış örgütsel vatandaşlık çalışmalarının daha çok işletme alanında gerçekleşmiş olmasına rağmen bu çalışma okul ortamında öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Son yıllarda ise örgütsel vatan-

daşlık davranışlarının okullarda uygulamaları giderek artmaktadır. Bundan sonraki bölümde bir eğitim örgütü olan okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

### **2.3.6. Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde devam etmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bir eğitim örgütü olan okullardaki başarının daha üst düzeye çıkarılabilmesi ve okulun amaçlarına katkıda bulunabilmesi açısından örgütsel vatandaşlık davranışının okullarda öğretmenlerin nasıl sergilediği önem arz etmektedir.

Yüksek rekabetin bulunduğu ortamda okulun etkili bir okul olması çoğunlukla öğrencilerin standart testlerden elde ettiği puanlara göre ölçülmektedir. Bunun neticesinde okullar öğrenci başarısını artırma veya devam ettirme yönünde sürekli olarak çalışmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki bulunmuş olup okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırmaları gerekmektedir (Moreno, 2015).

Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerin okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde gösterebileceklerine dair açıklamalarda bulunulacak ve eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl olabileceği konusu ele alınacaktır. Bunun için öncelikle Organ (1988)'in örgütsel vatandaşlık davranışı için geliştirdiği beş boyutun tanımları gözden geçirilmiş ve bu beş boyutun eğitim örgütleri olan okullarda öğretmenler tarafından nasıl uygulanabileceği konusunda örnekler verilerek açıklamalar yapılmıştır.

Diğergamlık boyutu daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere bir örgütte çalışan kişilerin diğer çalışanlarla karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak yardımcı olma (iş programı yoğun olan çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak gibi) davranışı olarak ifade edilmektedir (Becker ve Randall, 1994). Öğretmenler diğergamlık boyutu çerçevesinde öğretmenlik mesleğine yeni başlayan veya okula yeni gelen öğretmenlere, öğretmenliğe ve okula uyum sağlamalarını kolaylaştırma, okula ait kural ve prosedürleri anlatma, okul kültürünü

tanıtma gibi genel anlamda sosyalleşme sürecinde yardımcı olmaktadır. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olmakla beraber okulun etkililiğine de katkıda bulunabilir (Sezgin, 2005). Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenler özellikle sınıf yönetimi ve bürokratik işler (zümre toplantı tutanakları, şube öğretmenler kurulu toplantıları, egzersiz eğitimleri gibi) konularında sıkıntı yaşayabilmektedirler. Örneğin, derse girilen sınıftaki öğrencilerin farklı özellikleri olabilmekte ve yeni atanan öğretmenler bunlardan habersiz olduklarında öğrencilere yaklaşım tarzları da öğrencilerin gelişimlerini olumsuz yönde etkileyecek şekilde olabilmektedir. Okulda uzun süredir görev yapan öğretmenler bu konularda bilgi sahibi olduklarında mutlaka bu bilgilerini okula yeni atanan öğretmenlerle de paylaşmalıdırlar. Bunun yanında bürokratik işler genellikle üniversitelerde eğitim şeklinde verilmemektedir. Kişi atandıktan sonra bu işlere yavaş yavaş adapte olmaktadır. Bu süreçte de yine deneyimli öğretmenler mesleğe yeni başlayan öğretmenlere yardımcı olup onların adaptasyon sürecini hızlandırabilirler. Diğergamlık sayesinde okulda işlerin daha çabuk ve etkili bir şekilde yürüyeceği söylenebilir.

Vicdanlılık, Organ (1988)'ın tanımına göre, işin gerektirdiğinden fazlasını yapma davranışıdır. Görev ve sorumluluğunun üstünde bir performans gösterme zaman zaman ileride çıkabilecek problemleri önleyebilmektedir. Vicdanlılık boyutu çerçevesinde öğretmenler disiplinli bir şekilde okullarına gelip devamsızlık göstermezler, okuldaki zamanlarını iyi değerlendirip verimlilik esasına göre çalışırlar, işyerine zamanında gelme, zamanında derse girme gibi kurallara bağlı olarak hareket ederler. Bunun yanında sınıftaki etkinlikler için belirlenen süreyi etkili kullanıp bilimsel öğrenme zamanını artırır (Sezgin, 2005). Hafta sonu öğretmenlerin ev ziyaretleri yaparak öğrencilerin velileri ile görüşmeleri, onlara öğrenciler hakkında bilgi vermeleri ve onları yönlendirmeleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

Centilmenlik boyutu ise Organ (1988)'a göre, şikâyet veya dedikodu gibi negatif düşünce ve davranışların engellenmesini ifade etmektedir. Podsakoff ve diğerleri (2000) bu boyut kapsamında çalışanların olumsuz durumlar karşısında bile olumlu tutum sergileyebilme, örgütün çıkarları için gerekirse kendi çıkarlarından vazgeçebilme gibi davranışları da ele almışlardır. Bu boyut çerçevesinde öğretmenlerin gerçekleştirdiği davranışlar arasında karşılaşılan güçlükleri sorun etmeden enerjilerini yapabilecekleri başka şeyler üzerinde

yoğunlaştırma ve sahip olunan zamanın büyük kısmını olumlu işlere harcama yer almaktadır (Sezgin, 2005). Öğretmenlerin yönetim veya velilerden aldığı olumsuz tepkilere rağmen enerjilerini öğrencilerin öğrenmesi ve okulun başarısı için kullanmaları bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilecek davranışlar arasındadır.

Nezaket boyutu, Podsakoff ve diğerlerine (2000) göre, problemlerden kaçınma ya da problemleri önleme, olası sorunların etkisini azaltmak için tedbirlerin alınması gibi davranışlar üzerinde odaklanmaktadır. Bu boyut öğretmenler açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar ve alınan kararlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirdikleri, okul yönetimi ile gerekli bilgileri paylaştıkları ve öğrencilere ve velilere gerektiğinde okulla ilgili durumları haber verdikleri görülmektedir. Nezaket boyutunun içerisinde yer alan bu bilgilendirmeler aynı zamanda okuldaki iletişimi de kolaylaştırmaktadır (Sezgin, 2005). Öğrencilere ve velilere sınavlar, toplantılar veya aktivitelerin zamanında duyurulması ve onların fikirlerinin alınması bu boyut kapsamında değerlendirilebilir.

Son olarak sivil erdem boyutu, örgüte yüksek düzeyde bir ilgi ve örgüte duyulan bağlılıkla ilişkilidir. Bu davranış, kişisel maliyeti yüksek de olsa yönetimin karar verme süreçlerine aktif olarak katılmada istekli olma (toplantı ve diğer aktivitelere katılma, örgütün geleceğinin iyi olması için izlenmesini düşündüğü stratejiler hakkında düşüncelerini paylaşma, insanları bu konuda ikna etmeye çabalama gibi) örgüt çevresinde yer alan fırsatları ve tehditleri izleme (örgütü etkileyebilecek endüstri kolundaki değişikliklere hâkim olma gibi) ve örgüt için en iyisini düşünüp örgütün çıkarlarına üst düzeyde önem vermek şeklinde gözlemlenebilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu tanımda kastedilen örgüt, okulu temsil etmektedir. Öğretmenlerin sivil erdem boyutuna ilişkin davranışları arasında düzenlenen toplantı ve eğitim etkinliklerine düzenli olarak katılma, okulda düzenlenen sosyal faaliyetlere katılma ve destek olma gibi davranışlar yer almaktadır (Allison, Voss ve Dryer, 2001).

Oplatka (2006)'nın araştırma sonuçları Organ (1988)'in beş boyutundan farklı şekilde ele alınmış olup bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları analiz edilmiştir. Oplatka (2006) öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının dört

farklı odak noktası olduğu belirlenmiştir. Bunlar, öğrenci, sınıf, çalışma arkadaşları ve okul örgütü şeklindedir. Öğretmen, öğrencinin bireysel olarak faydasına yönelik bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. Örneğin, öğrenciye ders saatleri içinde ya da dışında pedagojik destek sağlayabilir, öğrencinin sıkıntı yaşamaması adına önlem alabilir ya da tüm dikkatini öğrenciye yoğunlaştırabilir. İkinci odak noktası öğretmenin sınıfın tümüne ya da belli bir bölümüne karşı sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı olarak belirtilmektedir. Örneğin, öğretmen verdiği ödevleri detaylı olarak kontrol edebilir, sınıf değişikliklerini başlatıp uygulayabilir ya da sınıfın sosyal etkinliklerine katılarak onları cesaretlendirebilir. Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına karşı sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışında ise öğretmenler meslektaşlarına mesleki konularda ya da yönetsel görevlerde yardım edebilir ya da onlara duygusal anlamda destek olup ihtiyaçları olan materyallerin temininde yardımcı olabilir. Son olarak öğretmen okulu odak noktası olarak ele alabilir. Öğretmenin okul saatlerinin dışında bile okulu ilgilendiren etkinliklere katılması veya herhangi bir ödül beklentisi olmadan okulla ilgili görevleri üstlenmesi bu duruma örnek olarak düşünülebilir. Tablo 1’de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilerken odaklandıkları noktalar ve bu davranışlara örnekler sunulmuştur.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Odak Noktaları ve Örnekleri**

<b>Odak Noktası</b>	<b>Örgütsel vatandaşlık davranışına örnekler</b>
<b>Öğrenci</b>	Ders saatleri dışında öğrenciye pedagojik destek sağlama Öğrencinin sıkıntı yaşamaması adına önlem alma Öğrencilere dikkatini yoğun olarak verme
<b>Sınıf</b>	Sınıf değişikliklerinin başlatılması ve uygulanması Öğrencilerin ödevlerinin kapsamlı olarak değerlendirilmesi Sınıfın sosyal etkinliklerine katılma
<b>Çalışma Arkadaşları</b>	Meslektaşlarına öğretim materyallerinin verilmesi Profesyonel yardım ve pedagojik bilgi alışverişi İdari görevlerde meslektaşlara yardım etme Duygusal destek sağlama
<b>Örgüt Olarak Okul</b>	Okul etkinlik ve faaliyetlerine katılma Ödül beklentisi olmadan okulla ilgili görevleri üstlenme

**Kaynak:** Oplatka, 2006, s.398

Özet olarak örgütsel vatandaşlık davranışının okullarda uygulanış şekli araştırmalarda ortak noktaları olmasına rağmen farklı şekillerde ele alınmıştır. İlk olarak Organ (1988) 'ın beş boyutunun öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına yansımaları kısaca açıklanmıştır. Oplatka (2006) ise bu boyutların kim/ne üzerine odaklandığını sorgulamış ve bu odak noktalarını dört ana alt başlık altında toplamıştır. İki yaklaşım da aslında birbirini tamamlar nitelikte olup öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl ve neyi temel alarak sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.

### **2.3.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öğretmenler Tarafından Algılanan Belirleyicileri**

Eğitim örgütlerinde yer alan çalışanlar olan öğretmenler tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı bazı açılardan diğer örgütlerde sergilenen genel örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olabilir. Çünkü öğretmenlik mesleği, diğer mesleklere göre daha fazla sorumluluk gerektirmesi gibi etkenlerden dolayı duygusal bir yaklaşım gerektirmekte olduğu için bu mesleği icra edenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumundadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğretmenler tarafından algılanan belirleyicileri üç ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve liderlik özellikleridir (Oplatka, 2006).

#### **2.3.6.1.1. Kişisel Özellikler**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olan etmenlerden ilki kişisel belirleyiciler ya da kişisel özellikler olarak ele alınabilir. Öğretmenlik mesleğini yapan çoğu öğretmen bu davranışları içgüdüsel olarak yaptıklarını, öğrencilerin öğrenmelerinin ve gelişmelerinin onlara büyük haz verdiğini, manevi açıdan tatmin seviyelerinin yüksek seviyelerde olduğunu ve öğretmenliğin hayatlarının anlamı olduğunu savunmaktadırlar (Oplatka, 2006). Diğer meslek grupları (muhasibe, insan kaynakları, lojistik, satış, vb.) incelendiğinde çalışanların farklı sektörlerde ve görevlerde aynı işi yapma fırsatları olabilmektedir. Fakat öğretmenlik mesleği ile aynı duyguların yaşanabileceği

başka bir meslek bulmak oldukça güçtür. Öğretmenlerin çoğu yaşadıkları bu duyguyu maddiyatla veya herhangi başka bir ödülle değiştirmemektedir.

Öğretmenlerden diğer insanları da düşünen, yardımsever bir kişilik yapısına sahip olanların da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri yüksek olmaktadır. Bu yardımseverlik sadece okul ve sınıf ortamında değil, günlük yaşantılarına da etki edecek şekilde yansımaktadır (Oplatka, 2006). Örneğin, diğer insanlara bir şeyler öğretmeyi okul dışına taşıyan öğretmenler vardır. Çevreleri tarafından sürekli “burada da öğretmen olduğunu gösterdin” gibi cümlelerle karşılaşmalarına rağmen bu duruma engel olamazlar.

Öğretmenlerin yine birçoğu işlerine karşı yüksek derecede bağlılık duymaktadırlar. Genellikle öğretmenler işlerini en iyi şekilde yerine getirmek için yüksek ahlaki değerlere sahip olmakta ve bunun sonucunda kendilerini ahlaki bir sorumluluk altında görmektedirler. Bu yapıya sahip öğretmenlerin de yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri yüksek olacaktır (Oplatka, 2006). Örneğin, anlatacağı dersin hazırlığını yapan bir öğretmen öğrencilerin neyi, nasıl ve ne kadar sürede öğrenebileceklerini sürekli kafasında düşünür, konuları ilgi çekici hale getirmenin yollarını arar, hangi ödevleri vereceğini hangi etkinlikleri yaptıracağını analiz eder ve ona göre dersini planlar.

#### **2.3.6.1.2. Örgütsel Etkenler**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olan etmenlerden ikincisi ise örgütsel etkenlerdir. Bu etkenlerin içinde iyi bir okul atmosferi, yeni atanan veya okula yeni gelen öğretmenlerle olan pozitif iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen faktörlerden oluşan okul iklimi yer almaktadır. Okuldaki öğretmenlerin arasında sıcak bir diyalog varsa, öğretmenler birbirleri ile çalışmaktan keyif alıyorsa, okul içinde yemeklerde ve teneffüs aralarında sosyallik gelişmişse fakat işler kesinlikle aksatılmıyorsa o okuldaki öğretmenler de daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir (Oplatka, 2006). Ayrıca okul ikliminin olumlu ve sağlıklı olması okulun amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bunun için ise öğrencilere karşı

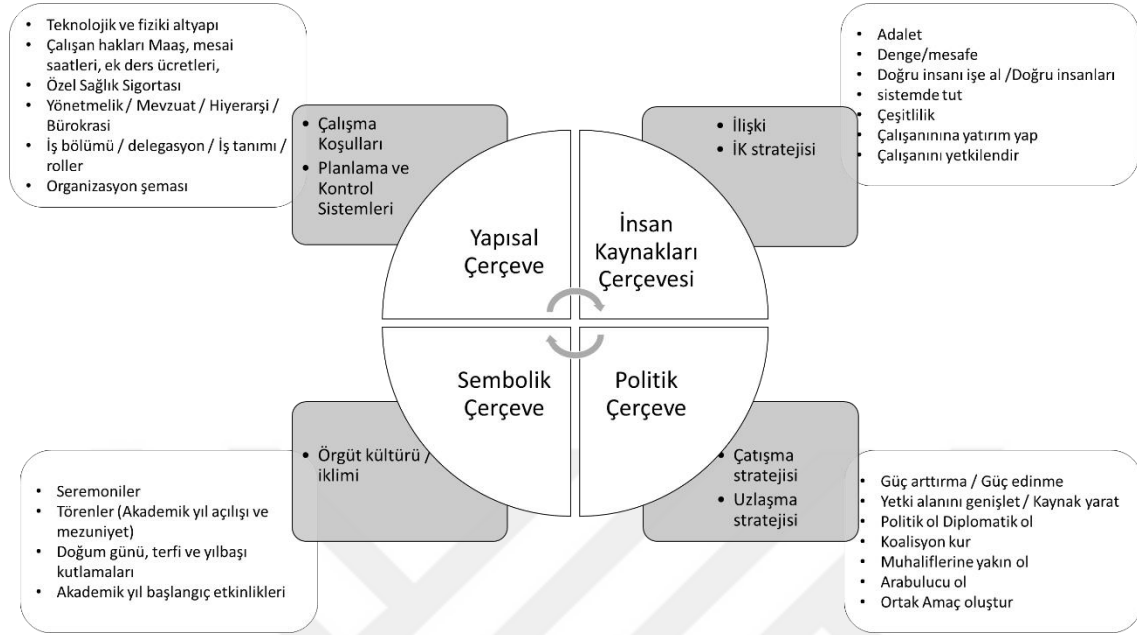


yüksek başarı beklentisi içinde olunması, öğretmenlerin birbirleri ile olumlu iletişim kurup yeni düşüncelere açık olmaları ve çalışanların birbirlerine güven duymaları gibi özellikler gerekmektedir (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan, 2010).

### **2.3.6.1.3. Yönetici Davranışları / Lider Özellikleri**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olan etmenlerden üçüncüsü ise yönetici davranışları veya lider özellikleri şeklinde ifade edilmektedir. Okul müdürleri genellikle okulların üst düzey yöneticileri olup okul yönetimi ve gelişimi konusunda kararları verirken kendi liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Okul müdürü personel değerlendirmesinden müfredat programlarına ve öğrenci kayıtlarına kadar okul içindeki tüm faaliyetleri ve yürütülen işleri denetlemektedir. Bu açıdan okul müdürlerinin okul içindeki rolleri çok önemli ve büyük sorumluluklar gerektirmektedir. Örneğin, okul müdürleri hem akademik hem de idari personel için ulaşılacak amaçlar, vizyon ve yönergeler belirlemekle yükümlüdürler. Kısacası, okulların gerçek liderleri okul müdürleridir. Okul müdürlerinin genellikle farklı liderlik stillerini kullansalar da dinleme yeteneği ve fikir birliği oluşturma yeteneği gibi tüm liderlik stillerinde bulunan bazı belirgin ortak özellikleri mevcuttur. Okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik stillerindeki farklılıklar okullarda yaşanan olaylara gösterilen yaklaşımlarda kendini gösterebilmektedir. Bolman ve Deal (1990) iyi liderlerin farklı durumlarda farklı liderlik yaklaşımlarını sergilediklerini savunmaktadır. Bu açıdan Bolman ve Deal (1990) çok boyutlu liderlik stratejilerini önermektedir. Bolman ve Deal modeli dört ana çerçeve üzerine kurulmuştur. Birincisi yapısal çerçeve olup bu çerçevede hedefler ve etkinlik, resmi roller, kurallar, prosedürler, teknolojik ve fiziki altyapı, mesai saatleri, ek ders ücretleri ve hiyerarşi gibi bölümler yer almaktadır. İkincisi insan kaynakları çerçevesi olup bu çerçeve örgütte çalışan insanların ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede liderler duygu ve ilişkilere konsantre olurlar ve çalışanların gelişimi için destek verirler. Ayrıca örgütün ihtiyaçlarını bireysel ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmeye çalışırlar. Modelin üçüncü çerçevesini ise politik çerçeve oluşturmaktadır. Liderler, örgütleri, çok sayıda bireysel ve grup çıkarlarının dikkatini çekmek için mücadele ettiği canlı, güçlü siyasi mekanlar olarak görürler. Son olarak ise sembolik çerçeve, örgütün kültür, mit, tören ve ritüeller gibi maddi olmayan yönlerine

odaklanır. Şekil 6’da Bolman ve Deal’ın dört çerçeve modeli yer almaktadır (Şimşek ve Garipağaoğlu, 2016).



Şekil 6. Bolman ve Deal’ın Dört Çerçeve Modeli

**Kaynak:** Şimşek ve Garipağaoğlu, 2016, s.86

Bolman ve Deal (1990) sorunların çözümünde tek bir çerçevenin lideri kısıtlayacağını, birden fazla çerçevenin birlikte kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Çoklu bir çerçeve anlayışı ise örgütleri anlamak için dar ve mekanik yaklaşımların ötesine geçmeyi gerektirir. Birçok yöneticinin çoğu zaman bazı problemlerin çözümü için “bunun tek yolu şudur” gibi ifadeleri kullandıkları zamanlar oldukça fazladır. Bu tür söylemler hem hayal gücü hem de cesaret duygularını köreltmekle birlikte belirsizlik korkusunun daha da şiddetlenmesine yol açmaktadır. Ancak herhangi bir soruna ya da ikilemlere çözüm bulmanın her zaman birden fazla yolu olduğunu anlamamız bizim özgürleşmemizi sağlayabilir. Başarılı yöneticiler doktorlar gibi karşılaştıkları durumu anlayıncaya kadar bilinçli ya da sezgisel olarak objektif bir bakış açısıyla birden fazla teşhis yöntemi belirlerler ve çerçeveyi gerekirse tekrar çizerler (Bolman ve Deal, 1991). Okullarda yöneticiler öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini okulun etkinliği ve performansı için mutlaka isterler. Bu konuda sergileyecekleri davranış da liderlik özelliklerinin bir parçası

olarak nitelendirilebilir. Örneğin yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda zorlama yapmaları oldukça güç olmakla birlikte zorlama ile yapılan bir davranışın etkili olması da beklenmemektedir. Fakat yöneticiler öğretmenleri yenilikleri başlatmaları konusunda cesaretlendirebilir veya onların eğitim projelerinde yer almalarını sağlayabilirler. Bu sayede öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamış olacaklardır (Oplatka, 2006). Bununla birlikte çalışanlara işleri konusunda geri bildirim verme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Öğretmenlere olumlu geri bildirim verilmesi onların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini artırırken olumsuz geri bildirim verilmesi veya olumlu geri bildirim eksikliği ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinden tamamen vazgeçmeleri anlamına gelmemekle birlikte öğretmenlerin hayal kırıklığına uğramalarına ve motivasyonlarının azalmalarına sebep olabilmektedir. Demokratik ve katılımcı bir lider öğretmenlerin okul ile ilgili kararlarda fikirlerini alır ve onları okulun işleyişi ile ilgili konularda aktif olarak görev almalarını sağlar. Okul yöneticileri aldıkları kararlara öğretmenlere kattıkları zaman öğretmenler de kendilerini okulun bir parçası olarak görmekte ve kendilerini değerli hissetmektedir. Bunun sonucunda da öğretmenler yöneticilerin aldıkları kararların arkasında durup ona göre davranış göstereceklerdir. Farklı bir okulda, okul yöneticileri tüm önemli kararları kendileri alır, öğretmenlerin sadece bu kararlara uymalarını beklerlerse öğretmenler sadece üzerlerine ne düşüyorsa onu yapıp ekstra bir davranış göstermeyeceklerdir (Oplatka, 2006). Okuldaki yöneticilerin öğretmenleri eğitim- öğretimle ilgili alınan karar verme süreçlerine dâhil etmeleri öğretmenlerin sınıf ortamının dışına çıkıp okulun sorunları ile bir bütün olarak ilgilenmelerini sağlayacak ve okula olan bağlılıklarının da artmasını kolaylaştıracaktır. Öğretmenler ayrıca okulda karar verme süreçlerinde görev aldıklarında okula karşı güven ve adalet duyguları da olumlu anlamda etkilenecektir. Çünkü böylelikle alınan kararlarda bilgi sahibi olabilecekler ve kendi isteklerini savunabilecekler. Bunun sonucunda ise öğretmenler kendi rollerinin ötesine çıkarak stratejik düşünmeyi öğrenecekler ve bakış açılarını genişletebileceklerdir. Bu sayede ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacaktır (Bogler ve Somech, 2005). Bu görüşü destekler nitelikte DiPaola ve Hoy (2005) okulda yöneticiler tarafından esnek bir ortam oluşturulmasının, okulda oluşturulan informal yapının geliştirilmesinin ve örgütsel vatan-

daşlık davranışı sergileyen öğretmenlerin motive ve takdir edilmesinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artıracakını ifade etmiştir. Oplatka (2006) ise okul yöneticilerinden duygusal, düşünceli olanlar, dinlemeyi bilenler ile empati kuranların okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda daha istekli olduklarını savunmaktadır. Bu tip liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin bulunduğu okullarda çalışan öğretmenler okullarına duygusal olarak da bağlanmaktadır.

## **2.4. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya konu olan iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik Türkiye’de ve yabancı ülkelerde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.4.1. İş Güvencesizliği ile İlgili Araştırmalar**

Öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarına yönelik yapılan çalışmalar çok sınırlı olmakla birlikte daha çok devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin çalışma farklılıklarına göre (ücretli, kadrolu, sözleşmeli) yapılan çalışmalar dikkati çekmektedir. Fakat özel okullarda sözleşmeli olarak çalışan ve devlet okullarında kadrolu olarak çalışan öğretmenlerin karşılaştırıldığı bir çalışma ülkemizde henüz yapılmamıştır. Bu konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Johnson, Bobko ve Hartenian (1992) çalışmalarında çalışanların iş güvencesizliği algısında bazı demografik değişkenlerin etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre evli çalışanlar daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşarken kıdemi fazla olan çalışanların iş güvencesizliği algıları daha düşük olarak belirlenmiştir.

Ruvio ve Rosenblatt (1999), İsrail’de devlet okullarında ve özel okullarda çalışan 326 ortaöğretim öğretmeni üzerine yaptıkları çalışmalarında cinsiyet ile iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişki incelenmiş olup kadınların her iki sektörde de erkeklere göre daha az güvencesizliği yaşadıkları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine göre daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte devlet okulu öğretmenlerinin işlerinin sadece belli özelliklerini kaybetmekten korktukları ancak özel okul öğretmenlerinin işlerini bir bütün olarak kaybetmekten korktukları ortaya koyulmuştur.

Demir (2010)’in çalışmasında tüm farklı çalışma biçimlerinin bulunduğu bir okulda 7’si kadrolu, 3’ü sözleşmeli, 8’i ücretli, 1’i usta öğretici olmak üzere 19 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre farklı çalışma biçimlerinin (kadrolu, sözleşmeli, ücretli) öğretmenlerin paylaşımlarını azalttığı, aynı çalışma biçiminde olan öğretmenlerin birbirleri ile daha yakın iletişim kurmalarını sağladığı, çalışma şekli farklı olan öğretmenler arasında soğukluk oluşturduğu, yöneticilerin öğrenci ve velilerden öğretmenlerin çalışma şekillerinin saklanmasına sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda en çok öğretmenleri yıprattığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş güvencesi olmayan öğretmenlerin kaygı ve korku hallerinin günlük yaşamlarına kadar işlediği, bu sebeple mesleklerini yerine getirirken istedikleri gibi davranmadıkları belirlenmiştir.

Öğülmüş, Yıldırım ve Aslan (2013), ücretli öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları ve öğretmenlerin performanslarına etkisini belirlemek amacıyla Tokat ilinde görev yapan 122 ücretli öğretmen ve bu öğretmenlerin yöneticileri konumundaki 85 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, ücretli öğretmenlerin ücret ve özlük haklarından kaynaklı olarak memnuniyetsizliklerinin olduğu ve buna bağlı olarak mesleki bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yönetici görüşleri incelendiğinde ise; ücretli öğretmenlerin performanslarının ve öğretmenlik mesleği açısından yeterliliklerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum diğer meslekler gibi öğretmenlik mesleğinde de çalışma koşulları, elde edilen ücret ve iş güvencesinin doğrudan mesleki verimliliği ve performansı etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla mesleğine ilişkin olumlu tutum içinde olan öğretmenler mesleklerini severek yapacaklar ve işlerini en iyi bir şekilde yapmaya çalışacaklardır. Bunun yanında mesleğine karşı olumsuz tutum içinde olan öğretmenler ise

bu olumsuzluğu davranışlarına da yansıtacaklardır. Buradan hareketle öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını da daha az sergileyecekleri düşünülebilir.

Urbanavičiūtė ve diğerleri (2015)'nin gerçekleştirdiği ve örneklemin Litvanyalı çeşitli örgütlerde çalışan 205 kişiden oluştuğu çalışmada iş güvencesizliğinin belirleyicilerinden algılanan istihdam, kariyer uyumu ve kariyer belirsizliği olmak üzere üç değişken ve sonuçlarından finansal ve toplumsal gerginlik gibi bireysel tepkiler ele alınmıştır. Buna ek olarak, iş güvencesizliğinin sektör farklılığında (özel/devlet) nasıl algılandığı dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iş güvencesizliği finansal ve sosyal gerginlik ile kuvvetli ve pozitif bir şekilde ilişkilidir. Bu ilişki ise niteliksel iş güvencesizliğinde daha güçlü olarak tespit edilmiştir. Sektör bazında bakıldığında kamu sektörü örneğinde, iş güvencesizliği ile mesleki değişkenler (algılanan istihdam, kariyer uyumu ve kariyer belirsizliği) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Özel sektörde istihdam edilebilirlik aracılığıyla niceliksel iş güvencesizliği; kariyer belirsizliği aracılığıyla niteliksel iş güvencesizliği sosyal gerginliğe yol açmaktadır.

Özveren (2016), farklı sektörlerde çalışan 145 özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda algılanan iş güvencesizliği ve iş belirsizliğinin kamu sektöründe çalışma isteğine pozitif yönde katkılarda bulunduğunu tespit etmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda iş güvencesizliği yaşadığını düşünen ve iş belirsizliği yaşayan kişilerin kamu sektöründe çalışmayı istedikleri ortaya koyulmuştur.

Dumlupınar (2016), Isparta'da özel eğitim kurumlarında çalışan 113 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada iş güvencesizliği algısı ile örgütsel güven ve bağlanma modelleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmada iş güvencesizliği algısı ile örgütsel güven ve bağlanma modelleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca çalışanların iş güvencesizliği algılarının ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş güvencesizliğine demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu) etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür.

## 2.4.2. Örgütsel Güven ile İlgili Araştırmalar

Öğretmenlerin örgütsel güven seviyelerinin ölçülmesi, örgütsel güvenin belirleyicilerinin ve sonuçlarının saptanması amacıyla yapılan çalışmalar hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde gün geçtikçe önemli bir artış göstermektedir. Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar incelendiğinde bu çalışmaların birçok alanda yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılmış olup bu çalışmalarda örgütsel güven boyutları yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara duyulan güven şeklinde ele alındığı gibi bir takım çalışmalarda yöneticiye ve meslektaşlara duyulan güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarında ele alınmıştır. Bizim çalışmamızda ise örgüte ve yöneticiye duyulan güven boyutları olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışmaların sayısı fazla olduğundan araştırmamızı sınırlandırmak için örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalardan eğitim sektöründe yapılanlar temel alınarak aktarılmaya çalışılmıştır.

Arnold, Barling ve Kelloway (2001) Kanada'da bir işletme okulunun yöneticiler için oluşturulan işletme yüksek lisans programına katılan 177 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında dönüşümcü liderliğin güven, bağlılık ve takım etkinliği üzerindeki farklı etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin güven, bağlılık ve takım etkinliği üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Denholm (2002), devlet liselerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında Orta Atlantik bölgesinde devlet lisesinde toplam 60 öğretmenden bilgi toplamıştır. Çalışma sonuçları öğretmenlerin meslektaşlarına, yöneticilerine ve paydaşlara duydukları güvenleri ile yaş, cinsiyet, öğretmenlik süresi ve branşları ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamadığını göstermektedir.

Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006)' in öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek amacıyla Malatya'nın merkez ilçesindeki ortaöğretim okullarında 236 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven seviyelerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ile örgütsel güven arasındaki ilişki dikkate alındığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran okullarındaki müdürleri daha güvenilir buldukları tespit edilmiştir. Toplam güven puanı ele alındığında

da yine erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Kıdem değişkeni ele alındığında ise kıdemi en yüksek olan grubun okullarındaki müdüre daha fazla güvendikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında okullardaki öğretmenlerin örgütsel güven algıları öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise okuldaki öğretmen sayısı arttıkça meslektaşlara güven alt boyutunda güven düzeyinin düştüğüdür. Fakat öğretmen sayısı ile müdüre güven ya da öğrenci ve velilere güven alt boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Ercan (2006), Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi okullarda çalışan 2432 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının bazı değişkenlere göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güvenin tüm boyutları (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık) öğretmenlerin cinsiyet, okul dışındaki birlikte aktivite yapmaları ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öte yandan, örgütsel güvenin tüm boyutları, öğretmenlerin branş ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında erkek öğretmenlerin örgütsel güvenin tüm boyutlarındaki puan ortalamalarının kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Okuldaki öğretmen sayısı açısından değerlendirildiğinde, örgütsel güven düzeyinin en yüksek olan aralığın 11-20 öğretmen olduğu gözlemlenmiştir. Okul dışında sosyal aktivitede bulunan öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarında aldıkları puanların aktivitede bulunmayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Aykan (2007), Kayseri il merkezinde anaokulu öğretmenleri ile yaptığı çalışmasında duygusal tükenmişlik ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyi ne kadar yüksekse örgütsel güven düzeyleri de o kadar düşüktür. Duygusal tükenmişlikle belirtilmek istenen, kişilerin ruhsal ve fiziksel enerjilerinin azalmasıdır.



Öztürk (2010) Bolu il merkezindeki 16 ortaöğretim okulunda görev yapan 304 öğretmen grubuna uyguladığı çalışmada öğretmenler, örgütsel güven ile ilgili “oldukça katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak çalışanlara duyarlılık boyutunda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin çalışanlarına daha az duyarlı olduğunu düşünmektedirler.

Polat (2007)’ın 14 ildeki İl Milli Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçilen ikisi genel, ikisi mesleki teknik lise olmak üzere dört ortaöğretim kurumundaki 1281 öğretmen ile gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel güven algısı ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven algısı “yüksek düzeyde” tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, son çalışılan okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri öğretmenlerin güven algısında etkiliyken; öğretmenlerin yaşı, çalıştıkları okul türü ve çalışma alanları güven algılarında etkili olmamıştır. Erkekler kadınlara, az kıdemliler çok kıdemlilere, son çalışılan okulda daha az süre çalışanlar çok çalışanlara, az sayıdaki öğretmenlerin olduğu okuldaki öğretmenler çok sayıdaki öğretmenin olduğu okuldaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde güven algısına sahip olarak belirlenmiştir.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan çalışmada Ankara’nın Çankaya ve Altındağ ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel güvene ve örgütsel güven boyutlarına ilişkin algıları, cinsiyete, branşa ve kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel güven boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, örgütsel güven düzeyi artmaktadır.

Burden (2008), Doğu Washington eyaletindeki iki ortaokulda ve iki lisede görev yapan yöneticilerin güveni nasıl oluşturduklarını incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticilerle röportaj şeklinde görüşmelerde bulunmuştur. Güvenilir bir okul ortamı

yaratmanın en temel prensipleri katılımcılardan toplanan bilgiler ışığında davranışların model alınması, iletişim, problemleri zamanında ve doğru şekilde çözüme olarak belirlenmiştir.

Artuksu (2009), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ölçmek amacıyla 23 resmi ilköğretim okulunda görevli 413 öğretmen ile yaptığı çalışmasından elde ettiği bulgulara göre öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarında düşük, yöneticiye duyulan güven ve iletişim ortamı boyutlarında daha yüksek düzeyde belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular ele alındığında ise örgütsel güvenin yeniliğe açıklık ve yöneticiye duyulan güven boyutlarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek bir güven duygusuna sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerin diğer branştaki öğretmenlere nazaran okullarına ilişkin duydukları güven seviyelerinin daha az olduğu da belirlenmiştir. Katılımcıların mezun oldukları okul türleri ile örgütsel güven düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat kıdem değişkeni ele alındığında kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, diğerlerine nazaran çalıştıkları kuruma daha fazla güven duymaktadırlar.

Arslan (2009) tarafından Ankara ve Kırıkkale illerinde teknik ve endüstri meslek liselelerinde görev yapan 161 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, örgütsel güvenin boyutları (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güven düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmış olup örgütsel güvenin boyutlarından en düşük seviyede olan çalışanlara duyarlılık boyutu olarak tespit edilmiştir.

Topaloğlu (2010) yaptığı çalışmada bilişsel ve duygusal güven düzeyinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığını tespit etmiştir. Örgütlerine güvenen çalışanlar, örgütlerine olan üyeliklerini kendi istekleri doğrultusunda devam ettirirler ve örgütlerinin amaçlarını daha çok benimserler. Örgütlerde çalışanların uyumlu halde çalışabilmelerinin ve takım çalışmasının etkili bir şekilde sağlanabilmesi için öncelikle örgütte çalışanların birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından Niğde il merkezine ait 13 ilköğretim okulunda çalışan 412 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarının olumlu olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşmadığı, ancak kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Makiewicz (2011), Güney Kaliforniya’da 13 ilköğretim okulunda 377 ilköğretim öğretmenden toplanan veriler ışığında öğretmenlerin müdürlerine duydukları güvenin ne gibi faktörlere bağlı olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre müdürün yetenekli, yardımsever ve dürüst olması öğretmenlerin müdürlerini güvenilir olarak düşünmelerinde önem arz etmektedir. Bu değişkenlerden en çok dürüstlük davranışı öğretmenlerin müdürlerini güvenilir olarak algılamalarında etkilidir. Ayrıca öğretmenlerin diğer insanlara güvenme eğiliminde olma dereceleri de müdürlerine güvenmelerinde önemli bir etken olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte müdür ile etkileşim derecesinin fazla olması da müdüre duyulan güvenin daha güçlü olmasını sağlamaktadır. Etkisi olmayan değişkenler ise müdürle öğretmenin geçmiş yaşantılarındaki benzerlikler, öğrencilerin demografik özellikleri ve öğrencilerin toplam başarıları olarak sıralanabilir.

Memduhoğlu ve Zengin (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki güven düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçladıkları çalışmalarının örneklemini Van ili merkezinde devlet ilköğretim okullarında görev yapan toplam 350 öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen bulguların analiz edilmesi sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaştığı ortaya koyulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmen sayısı az olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi okuldaki öğretmen sayısı daha fazla olan okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

Gökdoğan (2012)'ın ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını bazı değişkenler açısından incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışması Kırşehir ili merkez ilçesi sınırlarında yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 1059 öğretmen üzerinde yapmıştır. Öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları genel olarak “katılıyorum” düzeyinde olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları cinsiyet ve yaş değişkenine göre farklılaşırken mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Çalışmada erkek öğretmenlerin ve yaşı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erat, Erdil, Kitapçı ve Çömlek (2012), Türkiye’deki devlet üniversitelerinde çalışan 1043 kişi ile algılanan örgütsel güven ve örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ve akademik performans üzerindeki etkilerini ortaya koymak için gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven ve örgütsel destek çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve bireysel performanslarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel desteğin bireysel performans üzerinde pozitif bir etkisi söz konusu iken hem örgütsel güvenin hem de örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi mevcuttur.

Taşdan (2012), Türkiye’deki ilkokullardaki öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Türkiye’nin yedi bölgesindeki 35 ilkokuldan seçilen 469 öğretmen üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri “yüksek” bulunmuştur. Örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara duyulan güvenler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan boyut yöneticiye duyulan güvendir. Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni ele alındığında yöneticiye ve paydaşlara duyulan güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken cinsiyet ile meslektaşlara duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Erkeklerin yöneticiye ve paydaşlara duydukları güven seviyeleri kadınlara göre daha fazladır. Medeni hâl değişkeni ele alındığında meslektaşlara duyulan güven ile medeni hâl arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Evlilerin meslektaşlarına duydukları güven seviyeleri bekârlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin güven seviyelerinin ilkokul ve branş öğretmeni olmalarına göre değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmeye çalışıldığı analizde güven boyutları ile öğretmenlik alanları arasında anlamlı bir

ilişki ortaya çıkmıştır. Güvenin tüm alt boyutlarında ilkökul öğretmenleri branş öğretmenlerine nazaran daha fazla ortalamaya sahip olmuşlardır. Öğretmenlik süresi değişkeni ele alındığında öğretmenlik süresi 7-11 yıl olanların en yüksek, 21 ve üzeri yıl olanların ise en düşük yöneticiye karşı duyulan güven seviyesine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Okulun büyüklüğü arttıkça ise meslektaşlara duyulan güven seviyesinin azaldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında okul büyüklüğü ile yöneticiye ve paydaşlara duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Celep ve Yılmaztürk (2012)'ün Kocaeli' de 18 farklı devlet okulunda görev yapan 315 öğretmenin örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik çalışmasında bu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni ele alındığında ise kadın öğretmenlerin örgütsel destek düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları erkek öğretmenlere nazaran daha yüksek bulunmuştur.

Eğriboyun (2013) tarafından Bolu ilinde görev yapan 529 ortaöğretim öğretmeni ve 72 yönetici olmak üzere toplam 601 eğitimeci üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ve bu değişkenlerle kişilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle yönetici ve öğretmenler, örgütlerinin kendilerine destek verdiklerine ve bağlı olduklarına inandıklarında örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarında artış meydana gelmektedir. Demografik değişkenlerle ilgili veriler incelendiğinde ise yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile öğrenim durumu, branş ve kıdemleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte duyulan güven algıları ile yaş arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte duyulan güven algıları ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunamamış olup öğretmenlerin yöneticiye ve örgüte duyulan güvene ilişkin algıları ile

cinsiyet arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel güven algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Karimi (2014), transformasyonel liderlik tarzı ile ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygularını ve isteklerini dikkate almak ve öğretmenleri desteklemek transformasyonel liderliğin en önemli özellikleri olarak tespit edilmiştir.

Uğurlu ve Arslan (2015) Sivas ilinde 35 ilköğretim okulunda toplam 296 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin okul örgütsel kimlikleri ve okula güven algıları incelenmiş olup örgütsel kimliğin okula güven algısı üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okula ilişkin örgütsel kimlik ve güven düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Okulda çalışma süresi ve okuldaki öğrenci sayısı ile güven algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş olup okulda çalışma süresi ve okuldaki öğrenci sayısı arttıkça okula güven algısı yükselmektedir.

Akın (2015)'in örgütsel sinizm (bir bireyin çalıştığı örgüte karşı çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz tutumlar beslemesi) ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması 369 ilkokul, ortaokul ve lisede görevli öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşük seviyede, örgütsel güven algılarının ise yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Bu değişkenler cinsiyet ve okuldaki öğretmenlik süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel güveni yordadığı tespit edilmiş olup öğretmenlerin sinizm algılarının güven algılarını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

### **2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi gerek okulun performansı gerekse öğrencilerin başarıları açısından büyük önem arz etmektedir. Bu konuda yapılan

çalışmaların son yıllarda öğretmenler üzerinde olanları da artış göstermektedir. Gerek yurt içinde gerek yurt dışında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinin altından yatan sebepler ve bu davranışların hangi değişkenlerle ilişkili olduğunun araştırılması konusunda çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalardan öğretmenler üzerinde yapılanlar aşağıda özetlenmiştir.

DiPaola ve Tschannen-Moran (2001) örgütsel vatandaşlık davranışının okullara uygulayan ilk araştırmacı olarak bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul iklimi arasında bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı çalışmaları Virginia ve Ohio'da 42 ilköğretim, orta ve lise okullarından seçilen 664 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul iklimi özellikleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle güçlü bir okul iklimine sahip okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştiği tespit edilmiştir.

Denholm (2002), devlet liselerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında orta Atlantik bölgesinde devlet lisesinde toplam 60 öğretmenden bilgi toplamıştır. Çalışma sonuçları öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaş, cinsiyet, öğretmenlik süresi ve branşları ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamadığını göstermektedir.

Celep, Polat, Elbir ve Yapıcı (2004)'nin yaptığı araştırmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını ne düzeyde gösterdiklerini, yönetici görüşü ile öğretmenlerin algısına dayalı olarak belirlemektir. Araştırma Kocaeli ilçesindeki 5 devlet, 5 özel ortaöğretim okulunda çalışan 177 yönetici ve 170 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özel okuldaki öğretmenler devlet okuldaki öğretmenlere göre, erkekler kadınlara göre, yaşlı ve kıdemi fazla olan öğretmenler genç ve kıdemi daha az olan öğretmenlere göre ÖVD nin boyutlarını daha yüksek düzeyde göstermektedirler.

DiPaola ve Hoy (2005), örgütsel vatandaşlık davranışı ile okulların bazı özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu özellikler arasında liderlik, güven ve başarı değişkenleri yer almaktadır. Liderlik değişkeni altında yöneticilerin öğretmenlere adil davranmaları, arkadaşça yaklaşımları, ulaşılabilir olmaları, okulun beklentilerini açıkça ifade etmeleri ve okulda uygulanabilecek önerileri ortaya koymaları gibi özellikler yer almaktadır. Güven değişkeni altında ise öğretmenlerin birbirlerine güvenmeleri, destek olmaları, inanmaları ve açık olmaları gibi özellikler yer almaktadır. Başarı olarak ifade edilen değişken ise öğrencilerin birbirlerine saygılı davranmaları, yüksek not alabilmek için ekstra çalışma göstermeleri ve okulun akademik başarıyı destekleyen bir okul ortamı olması gibi özellikleri kapsamaktadır. Bu değişkenlerden üçü de örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içindedir.

Bogler ve Somech (2005) 25'i anaokulu ve 27'si lise okulunda görev yapan 983 öğretmenle gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin altından yatan sebeplerden karar vermeye katılım değişkeni ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma derecelerinin onların okulda gösterdikleri ekstra rol davranışları konusunda oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Garg ve Rastogi (2006) 50 özel ve 50 devlet okulu öğretmeni olmak üzere toplam 100 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmalarında özel okullarda ve devlet okullarında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını karşılaştırmışlar ve sonucunda devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir.

Polat (2007)'in örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yaptığı araştırmada elde edilen veriler dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri "yüksek düzeyde" çıkmıştır. Bunun yanında kontrol değişkenlerinin (yaş, cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş, okuldaki öğretmen sayısı, okul türü) hiçbirisi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde anlamlı farklılaşma yaratmamıştır.



Yıldırım (2009) sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada Sakarya ilinden kadrolu, sözleşmeli ve ücretli çalışan 400 sınıf öğretmenine ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kadrolu, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri birbirine yakındır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından sivil erdem boyutunda ise kadrolu öğretmenler “katılıyorum” şeklinde cevap verirken ücretli öğretmenler “kararsızım” şeklinde cevap vermişlerdir. Kadrolu öğretmenlerin cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki göz önüne alındığında erkek öğretmenlerin sivil erdem ve sportmenlik davranışlarının daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Fakat sözleşmeli ve ücretli çalışan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009), Sakarya, Kırıkkale ve Muş illerinde görev yapan 777 öğretmenle yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ile cinsiyet, okulun bulunduğu il ve öğretmenlerin birbirleriyle hemşeri olması değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Ancak, öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ve öğretmenlerin siyasi görüş olarak kendilerini yöneticilerine yakın hissetmeleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin genel lise ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Siyasi görüş açısından değerlendirildiğinde ise, siyasi görüş olarak yöneticilerine kendilerini daha yakın hisseden öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışı kıdem açısından değerlendirildiğinde yüksek kıdemli öğretmenlerin düşük kıdemli öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Eres (2010), Ankara ilindeki mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. 651 öğretmen üzerinde

gerçekleşen çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri düşük çıkmıştır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Kıdemleri 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri ise diğerlerine göre düşük çıkmıştır.

Yılmaz (2010) tarafından yapılan çalışmada Kütahya il merkezinde çalışmakta olan 286 öğretmen ele alınmış olup öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve söz konusu davranışların cinsiyet, eğitim durumu, branş, yaş ve kıdeme göre değişkenlik gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri, cinsiyet, branş, yaş ve kıdeme göre değişkenlik gösterdiği halde, eğitim durumu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede bir etken olarak ortaya çıkmamıştır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri daha düşük bulunmuştur. Branşa göre yapılan analiz sonuçlarına göre sayısal (fen ve matematik) branşlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri sözel branşlarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni ile ilgili bulgular dikkate alındığında ise yaş aralığı 41 ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yaş aralığı 31-40 olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kıdem ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin çalışma süresi 11-15 yıl olan ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Oğuz (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırması Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 204 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip olduk-

ları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Baş ve Şentürk (2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşmadığı, ancak kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. 11-15 yıl ve 26 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde oldukları ortaya koyulmuştur.

Ünal ve Çelik (2013), araştırmalarında okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve öğretmenlerde gözlenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizini yapmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından en çok vicdanlılık, daha sonra sıra ile centilmenlik, diğergamlık ve nezaket ve sivil erdem davranışını sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca öğretim liderliği boyutlarından sadece öğretimi ve öğretmeni geliştirme boyutunun ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Öte yandan öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izleme boyutlarının öğretmenlerin ÖVD göstermeleri üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Yılmaz, Altinkurt ve Yıldırım (2015) cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmaların meta analizini yapmışlardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde genel olarak kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre, sınıf öğretmenleri ise branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler.

Uğurlu ve Demir (2016) çalışmalarında öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve yöneticilerin güç kullanımını öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Bunun yanında güç kullanımının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin nasıl olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Sivas ilinde 20 ortaokulda uygulanan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek, yöneticilerin güç kullanımı orta düzeyde tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticinin kullandığı güç tipinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile düşük düzeyde anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin kullandığı yasal, zorlayıcı, karizmatik güç, ödül ve uzmanlık gücü birlikte ÖVD'deki değişimin % 7,9' unu açıklamaktadır.

#### **2.4.4. İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Literatürde iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının üçünün birlikte incelendiği bir araştırma bulunmamıştır. Bu değişkenlerle birlikte ele alınan çalışmanın henüz yayınlanmamış olması bu çalışmaya özgünlük kazandırmaktadır. Fakat literatürde incelenen üç değişkenin ikili kombinasyonlarına ait yapılan çalışmalar mevcut olup bu konularla ilgili yapılan çalışmalara ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

##### **2.4.4.1. İş Güvencesizliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

İş güvencesizliği algısı, çalışanların işten ayrılmalarına kadar yol açan, onların zihinsel ve bedensel sağlıklarını tehlikeye atabilecek olan güçlü bir stres kaynağı olarak ele alınmaktadır (Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002; Yeh, Cheng ve Chan, 2009). Birçok çalışma iş güvencesizliği algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerinde negatif etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Staufenbiel ve König, 2010). Fakat iş güvencesizliğinin davranışa yönelik sonuçlarına ilişkin yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır (Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002). Bu davranış örneklerinden bir tanesi de ör-

gütsel vatandaşlık davranışıdır. İş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği yerli ve yabancı kaynaklar incelendiğinde çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında ülkemizde iş güvencesizliği konusu daha çok bankacılık, üretim ya da bilişim gibi sektörlerde incelenmiş olup iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti, stres, iş verimi veya iş üretkenliği arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Çalışmalar eğitim sektöründe uygulanmamış ve iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki henüz ülkemizde üzerinde fazla çalışılmayan bir konudur. Genel olarak iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar sınırlı sayıda olup bu ilişkiye destek olabilecek bazı araştırmalar mevcuttur.

Feather ve Rauter (2004), Avustralya’da 154 öğretmenle yaptığı çalışmasında katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştırmışlardır. Öğretmenlerden 101’i çalıştıkları okullarda kalıcı bir şekilde istihdam ederken 53’ü belirli süreli sözleşmeler imzalayarak istihdam sağlamaktadırlar. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş güvencesizliği algıları ile ilgili sonuçlara bakıldığında belirli süreli sözleşmelerle çalışan öğretmenlerin kalıcı bir şekilde istihdam edenlere göre daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadıkları ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının iş güvencesizliği algısı ile pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Öcel (2009), Ankara ilinde kamu ve özel sektöre ait çeşitli işyerlerinde çalışan toplam 400 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmasında iş güvencesizliğinin işin özelliklerini kaybetme, işi kaybetme olasılığı, iş kaybının önemi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilirken işin özelliklerinin önemi ve güçsüzlük boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Reisel ve diğerleri (2010), Amerika’da 320 yöneticiye gönderilen anketlerle iş güvencesizliği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya

çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Amerikalı yöneticilerin iş güvencesizliği algısı hissettiklerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma söz konusu olduğu görülmektedir.

Bu çalışmaları destekler nitelikte bir başka çalışma McInroe (2013)'un çalışmasıdır. McInroe (2013)'un Amerika'da çevrimiçi anket verileri toplanarak haftada 30 saatin üzerinde çalışan 309 daimi işçiden toplanan verilerle gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki ortaya koyulmuştur. İş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğuna dair kurulan hipotez kısmen desteklenmiştir. Araştırmada iş güvencesizliği algısı global iş güvencesizliği (işini kaybetme konusunda genel belirsizlik durumu) ve toplam iş güvencesizliği (işin bazı özelliklerinin kaybedilmesi, işin tamamını kaybetme ihtimali ve işine yönelik güçsüzlük algısının toplamı) olarak iki boyutta incelendiğinden global iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilirken toplam iş güvencesizliği algısı ve güçsüzlük ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Liang ve diğerlerinin (2015)'nin kamu sektörüne ait bir elektrik şirketinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında eğrisel ilişki (U şeklinde) tespit edilmiştir. İş güvencesizliği düşük seviyeden orta düzeye yükseldiğinde, çalışanlar sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyini azaltarak örgütte yaşanan olumsuzluklara karşılık vermektedirler. Ancak iş güvencesizliği orta dereceden yüksek dereceye ulaşırken ise çalışanlar daha çok motive olurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek kayb ettikleri kontrolü tekrar ellerine almak isterler.

#### **2.4.4.2. Örgütsel Güven ile İş Güvencesizliği Arasındaki İlişki**

Örgütsel güven ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar literatürde oldukça sınırlı sayıdadır. Araştırmacıların bir kısmı iş güvencesizliği algısını örgütsel güvenin bir sonucu olarak değerlendirirken (Arnold ve Staffelbach, 2012; Gezegen,

2010) bir diğerk kısmı ise örgütsel güvenin iş güvencesizliği algısından etkilendiğini savunmuşlardır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Reisel ve Banai, 2002; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002; Lee, Bobko ve Chen, 2006). Temelde iş güvencesizliği algısı olaylara karşı tamamen öznel bir yorumlamadır. Aynı olayı değerlendiren ve aynı işi yapan iki çalışandan birisi işin nitelikleri (ilerleme imkânı, terfi gibi) konusunda kaygılanırken bir diğeri işinin geleceği (işin devamlılığı) konusunda kaygılanabilir. Örgütsel güvenin iş güvencesizliğinden etkilendiğini savunan araştırmacılar, çalışanların iş güvencesizliği algısı hissetmeleri sonucunda örgütsel güvenlerinin azaldığını dolayısıyla iş güvencesizliğinin örgütsel güveni negatif yönde etkilediğini sonucuna ulaşmışlardır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002; Lee, Bobko ve Chen, 2006; Reisel ve Banai, 2002). Öte yandan, bir grup araştırmacı da örgütsel güvenin iş güvencesizliğini etkilediğini savunmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar tamamen öznel değerlendirme sonucu iş güvencesizliği algısına sahip olabilmektedir. Ancak çalışanlar olayları değerlendirirken olası iş güvencesizliği durumlarına karşı örgütsel güveni bir savunma aracı olarak düşünebilmektedir. Bir başka ifadeyle, örgütlerine olan güvenleri neticesinde işleriyle ilgili olarak herhangi bir kaygı duymamaları gerektiğini düşünebilmektedirler (Gezegen, 2010; Arnold ve Staffelbach, 2012).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, literatür incelendiğinde, sınırlı sayıda da olsa, örgütsel güven ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkinin incelendiği bazı araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Örneğin, Gezegen (2010) bir mobilya imalat işletmesinin 160 çalışani ile gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarında çalışanların örgütsel güven algılarının iş güvencesizliği algılarını düşük oranda etkilediği tespit edilmiştir. Bir aile şirketi üzerinde yapılan araştırma sonucunda çalışanların iş güvencesizliği algıları düşük, örgütsel güven seviyeleri ise yüksek olarak saptanmıştır.

Arnold ve Staffelbach (2012)'ın yaptıkları çalışma, yöneticiye duyulan güvenin ve algılanan istihdamın iş güvencesizliğini azaltmada etkili olup olmadığı üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışmada iş güvencesizliği boyutlarından hem niceliksel hem de niteliksel iş güvencesizliği boyutları incelenmiştir. Lazarus teorisine göre yöneticiye duyulan güvenin ve algılanan istihdamın derecesi çalışanların niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği algısını etkilemektedir. İsviçre'de çalışan 377 işçinin örneklem olarak seçildiği çalışmada

yöneticiye duyulan güven ve algılanan istihdam ile iş güvencesizliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işçilerin yöneticilerine duydukları güven ile algıladıkları istihdam seviyeleri yükseldikçe niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği algıları düşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güven ile niceliksel iş güvencesizliği arasında güçlü bir negatif ilişki söz konusudur ( $r=-0,19$ ,  $p<0,01$ ). Yöneticiye duyulan güven ile niteliksel iş güvencesizliği arasında da güçlü bir negatif ilişki söz konusudur ( $r=-0,42$ ,  $p<0,01$ ). Bunun yanında niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği algılarının birbiri ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir ( $r = 0,43$ ,  $p < 0,01$ ).

#### **2.4.4.3. Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar literatürde oldukça fazladır. Konovsky ve Pugh (1994)'un çalışmasında Güney Amerika'da 475 hastane çalışanı ve yöneticisi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmada yöneticiye duyulan güvenin yöneticinin karar verme aşamasında kullandığı prosedür adaleti ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir aracı değişken olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışına herhangi bir etkisi bulunmazken prosedür adaletinin yöneticiye duyulan güveni etkilediği ve yöneticiye duyulan güvenin prosedür adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir aracı değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir.

Denholm (2002), çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş arkadaşlarına, velilere ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının güvenin tüm alt boyutları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. İlişkinin en yüksek bulunduğu güven boyutu meslektaşlara duyulan güven ve ilişkinin en az bulunduğu güven boyutu ise yöneticiye duyulan güven boyutu olarak saptanmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin yaklaşık %56'lık bir kısmı güven boyutları ile açıklanabilmektedir.



Dirks ve Ferrin (2002) meta- analiz çalışmalarında liderlere duyulan güven ile ilgili son dört yılda yapılmış çalışmaları ve bu çalışmalardan elde edilen bulguları incelemiştir. Öncelikle lidere duyulan güvenin nedenleri, sonuçları ve nelerle ilişkili olduğu incelenmiştir. Ayrıca çalışmada alternatif liderlik kavramlarını (direkt liderler ve örgütsel liderlik) ve tanımlarını (güven çeşitleri) yapı olarak tespit etmenin liderlikte güven ile öncülleri ve sonuçları arasında sistematik olarak farklı ilişkilerle sonuçlanabildiği belirtilmektedir. Son olarak ise literatüre katkı sağlamak, literatürü genişletmek ve liderlere duyulan güvene yönelik farklı bakış açılarını açıklığa kavuşturmak için kuramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, lidere duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilirken işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tschannen-Moran (2003) farklı sektörlerde yapılan çalışmaları araştırması sonucunda güvenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında aracı rol oynadığını tespit etmiştir. Bu araştırmanın eğitim sektöründe öğretmenler üzerinde de uygulayarak yine benzer sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağını araştırıldığı çalışma ABD’deki okullardaki öğretmenler üzerinden yürütülmüştür. Araştırma sonuçları diğer sektörlerde yapılan araştırma sonuçlarından bazı farklılıklar göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Fakat teorik çalışmalardan elde edilen bulgularla benzer nitelikte de bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ve öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Colquit, Scott ve LePine (2007) 132 bağımsız örnekleme yaptıkları meta- analiz çalışmalarında güvenin nedenleri ve sonuçları ile ilgili literatür taraması yapılmış olup bu araştırma sonucunda güvenilen kişinin güvenilirlik ve güven eğiliminin güveni pozitif yönde etkilediği, güven ile iş performansı (görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) ve risk alma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında güven ile üretkenlik karşıtı davranışların da birbiri ile negatif yönlü bir

ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Polat (2007), örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Örgüte duyulan güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelendiğinde okula güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahip olduğu fakat yöneticiye duyulan güvenin doğrudan bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Yöneticiye duyulan güven tek başına örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada ( $\beta=0,412$ ;  $p<0,05$ ) etkili olurken, okula duyulan güven değişkeni ile birlikte ele alındığında yordayıcı gücünü yitirdiği görülmektedir ( $\beta=-0,035$ ;  $p>0,05$ ). Buradan hareketle okula güvenin yöneticiye güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara yordayıcı değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Yücel ve Samancı (2009), Uşak'ta MEB'e bağlı 30 ilköğretim okulunda görev yapan 445 öğretmenden elde edilen verilerle yaptıkları araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarına göre, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bulgular, öğretmenlerin örgütsel güven duygularının örgütsel vatandaşlık davranışlarının %12'sini açıkladığını göstermektedir.

Yılmaz (2009), özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini açıkladığı ve bu görüşleri arasında ilişki olup olmadığının belirtildiği çalışmada Kütahya il merkezindeki özel dersanelerde çalışan 200 öğretmenden verileri toplamıştır. Elde edilen bulgulara göre özel dersane öğretmenleri orta düzeyde bir güven duygusuna ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahiptirler. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

McKenzie (2011), Teksas'ta 112 ilkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel güveni meslektaşlara, paydaşlara ve yöneticiye güven olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Bunun yanında okulun büyüklüğü ve öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %71'lik kısmı güvenin boyutları, sosyo-ekonomik düzey ve okul büyüklüğü ile açıklanabilmektedir. Korelasyon analizleri dikkate alındığında yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,497$ ;  $p<0,01$ ). Güvenin boyutlarından ise en çok etkisi olan değişken meslektaşlara duyulan güven olarak belirlenmiştir.

Koşar ve Yalçınkaya (2013), İzmir ili merkez ilçelerinde görev yapan 871 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin kurumdaki yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arttıkça gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

### **3. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK DEVLET ORTAOKULU VE ÖZEL ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, araştırma soruları, hipotezler, araştırmanın kavramsal yapısı, tasarımı ve modeli, araştırmanın yöntem ve metodolojisi, evren ve örneklem, demografik değişkenlere ilişkin bulgular, ölçüm aracı, ölçüm uygulaması ve uygulanan istatistiksel analizler yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ve örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel güven seviyelerinin iş güvencesizliği algılarını etkileyip etkilemediği de incelenmiştir.

#### **3.2. Araştırma Soruları**

Araştırmada yanıtı aranacak sorular aşağıdaki gibidir:

1. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin iş güvencesizliğine ve iş güvencesizliğinin alt boyutlarına yönelik algı düzeyleri nedir?
2. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
3. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?

4. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin iş güvencesizliğine yönelik algı düzeyleri kişisel özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni hâl, branş, kıdem) ve okulun bazı özelliklerine (öğretmen sayısı, okul türü) göre değişmekte midir?
5. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene yönelik algı düzeyleri kişisel özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni hâl, branş, kıdem) ve okulun bazı özelliklerine (öğretmen sayısı, okul türü) göre değişmekte midir?
6. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algı düzeyleri kişisel özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni hâl, branş, kıdem) ve okulun bazı özelliklerine (öğretmen sayısı, okul türü) göre değişmekte midir?
7. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları algıladıkları iş güvencesizliğine bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
8. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları algıladıkları örgütsel güvene bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
9. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin iş güvencesizliği algıları örgütsel güven seviyelerine bağlı olarak farklılık göstermekte midir?

### **3.3. Hipotezler**

Araştırmanın modeli çerçevesinde araştırmada test edilecek hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

Hipotez 1 : İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1a: Niceliksel iş güvencesizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b: Niceliksel iş güvencesizliği, yardımseverlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1c: Niceliksel iş güvencesizliği, centilmenlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1d: Niceliksel iş güvencesizliği, vicdanlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1e: Niceliksel iş güvencesizliği, sivil erdem davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1f: Niteliksel iş güvencesizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1g: Niteliksel iş güvencesizliği, yardımseverlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1h: Niteliksel iş güvencesizliği, centilmenlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1i: Niteliksel iş güvencesizliği, vicdanlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1j: Niteliksel iş güvencesizliği, sivil erdem davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2 : Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2a : Yöneticiye duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b : Yöneticiye duyulan güven, yardımseverlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c : Yöneticiye duyulan güven, centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2d : Yöneticiye duyulan güven, vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2e : Yöneticiye duyulan güven, sivil erdem davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2f : Örgüte duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2g : Örgüte duyulan güven, yardımseverlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2h : Örgüte duyulan güven, centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2i : Örgüte duyulan güven, vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2j : Örgüte duyulan güven, sivil erdem davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3 : Örgütsel güvenin iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3a : Yöneticiye duyulan güven, iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3b : Yöneticiye duyulan güven, niceliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3c : Yöneticiye duyulan güven, niteliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3d : Örgüte duyulan güven, iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3e : Örgüte duyulan güven, niceliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3f : Örgüte duyulan güven, niteliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

#### **3.4. Araştırmanın Kavramsal Yapısı, Tasarımı ve Modeli**

Bu çalışma kapsamında incelenen kavramsal yapılar iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu kavramların tanımları aşağıdaki şekildedir:

**İş Güvencesizliği:** “İşsiz kalma tehlikesi” olarak adlandırılan iş güvencesizliği, bu çalışmada, işin kaybı konusunda algılanan tehdit ve bu tehdide ilişkin endişeler olarak tanımlanmaktadır (Witte, 2005).

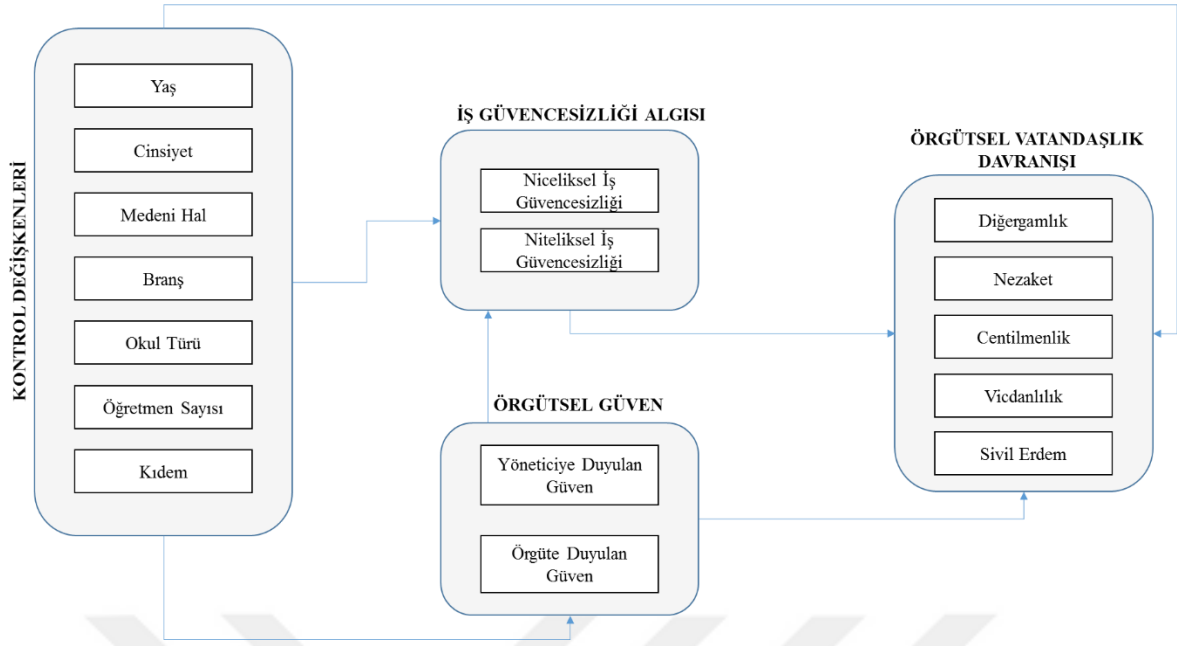
**Örgütsel Güven:** Örgütsel güven, çalışanın kurumuna dair algıladığı dürüstlüğü küresel bir şekilde değerlendirmesi olup örgütün kendisine faydalı veya en azından zararlı olmayan davranışlarda bulunacağına dair çalışanın duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000, s. 243).

Literatürde yer alan yöneticiye ve örgüte duyulan güven kavramları birbirlerinden farklı fakat birbirleri ile ilişkili kavramlardır ve bu kavramların toplamı örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Formel iş tanımlarının ötesinde, çalışanlardan beklenilenin üzerinde ve çalışanların rol gereklerinden fazla olan, çalışanların örgüte fayda sağlamak adına gönüllü olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Feather ve Rauter, 2004; Schnake ve Dumler, 2003; Sezgin, 2005).

Bu araştırma, tarama modellerinden tekil ve ilişkisel tarama modelleri ile oluşturulmuştur. Tekil tarama, değişkenlerin tek tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken iki türden söz edilmektedir. Bunlar korelasyon ve karşılaştırma türüdür. İlişkisel tarama türlerinden olan korelasyon türü taramalar, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği ve birlikte değişim söz konusu ise bu değişimin nasıl olduğunu tespit etmeye çalışır. Diğer bir ilişkisel tarama türü olan karşılaştırma türünde ise en az iki değişkenden bağımsız değişkene göre gruplar oluşturulur ve bağımlı değişkene göre aralarında bir farklılaşma olup olmağı incelenir (Karasar, 2005). Tekil tarama modeli ile devlet ortaokulları ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş güvencesizliği ve örgütsel güvene yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri belirlenmiştir. İlişkisel tarama modeli ile ise öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ile örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla kullanılmıştır. Ayrıca kontrol değişkenlerinin de araştırmaya konu olan üç değişkeni nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 7’de görülmektedir.





Şekil 7. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Çalışmada elde edilecek sonuçların devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde ne gibi değişkenlerin etkili olabileceği konusunda yararlı bilgiler sunabileceği düşünülmektedir.

### 3.5. Araştırmanın Yöntem ve Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, demografik değişkenlere ilişkin bulgular, ölçüm araçları, ölçüm uygulaması ve uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

#### 3.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki devlet ortaokulları ve özel ortaokullar ve bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 2014- 2015 eğitim- öğretim yılı resmi ve özel okul sayısı ve okullarda çalışan öğretmen sayıları Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Strateji Geliştirme Bölümü tarafından hazırlanan “2014-2015 Eğitim- Öğretim Yılı Milli Eğitim İstatistikleri” bilgilerinden elde edilmiştir.

Araştırma iki alt evrenden oluşmaktadır. Birinci alt evren 2014-2015 eğitim- öğretim yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde otuz dokuz ilçede 1159 devlet ortaokulunda görevli 31482 branş öğretmeninden oluşmaktadır. İkinci alt evren ise yine otuz dokuz ilçede 328 özel okulda görevli 7129 branş öğretmeninden oluşmaktadır (Milli Eğitim İstatistikleri, 2014-2015). Araştırma evreninin tamamına ulaşılamayacağı ve elde edilen sonuçların genellenebilmesi adına örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlenirken “farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri tablosunda” %95 güven aralığında ve %5 hata payı için 1000 kişilik evrende 277; 5000 kişilik evrende 356; 50000 kişilik evrende 381 örneklem uygun görülmektedir (Balcı, 2006, s. 95).

Bu kriter açısından değerlendirildiğinde devlet okullarından seçilen 610 kişilik örneklem 31482 kişilik evreni temsil etmek için yeterli gözükmemektedir. 7129 kişilik özel okul evreni için de 398 kişilik örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Araştırmanın hedef evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmen sayılarının okul türüne göre dağılımı aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Araştırmanın Hedef Evrenini ve Örneklemini Oluşturan Öğretmen Sayılarının Okul Türüne Göre Dağılımı**

Okul Türü	Evrendeki Öğretmen Sayısı	Örneklemdaki Öğretmen Sayısı
Devlet	31.482	610
Özel	7.129	398

Özet olarak araştırma, çalışma evrenine bağlı olarak İstanbul ilinde otuz altı ilçeden seçilen 1008 öğretmenin görüşleri temel alınarak yapılmıştır. Her iki örneklem grubuna da aynı ölçekler uygulanmış olup katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması sağlanmıştır.

### **3.5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Araştırmanın örneklemine dâhil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü (özel/devlet), yaş, cinsiyet, medeni hâl, eğitim durumu, branşı, kadro türü, kıdemi, bulunduğu okuldaki

hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı ve sendika üyeliğine ilişkin dağılımları ve yüzdeleri aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı yer almaktadır. Çalışma devlet okullarından ve özel okullardan alınan iki ayrı örneklem üzerinde yapıldığı için bunlara ilişkin demografik bilgiler ayrı ayrı belirtilmiştir.

**Tablo 3. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı**

Yaş Aralığı	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
21-30	243	%24	166	%16	409	%41
31-40	253	%25	181	%18	434	%43
41 ve üzeri	114	%11	51	%5	165	%16
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenden yaşları 21-30 arasında olan 243 kişi (%24), 31-40 olan 253 kişi (%25), 41 ve üzeri olan 114 kişi (%11) bulunmaktadır. Özel okulda görev yapan 398 öğretmenden ise yaşları 21-30 arasında olan 166 kişi (%16), 31-40 olan 181 kişi (%18), 41 ve üzeri 51 kişi (%5) bulunmaktadır.

**Tablo 4. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Kadın	409	%41	257	%25	666	%66
Erkek	201	%20	141	%14	342	%34
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 4'te belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenden 201'i erkek (%20) 409'u kadınlardan (%41) oluşmaktadır. Özel okulda görev yapan 398 öğretmenden ise 141'i erkek (%14), 257'si kadınlardan (%25) oluşmaktadır.

**Tablo 5. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Hâle Göre Dağılımı**

Medeni Hâl	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%

Evli	381	%38	249	%25	630	%63
Bekâr	229	%23	149	%15	378	%38
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 5’te belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenden 229’u bekâr (%23) olup 381’i evli (%38) öğretmenlerden oluşmaktadır. Özel okulda görev yapan 398 öğretmenden ise 149’u bekâr (%15), 249’u evli (%25) öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Tablo 6. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Ön Lisans	21	%2	14	%1	35	%3
Lisans	511	%51	288	%29	799	%79
Yüksek Lisans ve Üstü	78	%8	96	%10	174	%17
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 6’da belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenin 511’i (%51) lisans mezunu iken 78’i (%8) yüksek lisans ve üstü ve 21’i (%2) ön lisans mezunudur. Özel okulda çalışan 398 öğretmenden ise 288’i (%29) lisans mezunu iken 96’sı (%10) yüksek lisans ve üstü ve 14’ü (%1) ön lisans mezunu olarak çalışmaktadır.

**Tablo 7. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı**

Branşı	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Sayısal Dersler (Fen Bilimleri, Matematik gibi)	204	%20	114	%11	318	%32
Sözel Dersler (Sosyal Bilgiler, İngilizce, Türkçe, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi gibi)	335	%33	243	%24	578	%57
Uygulamalı Dersler (Müzik, Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Teknoloji Tasarım gibi)	71	%7	41	%4	112	%11
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 7’de belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenin 204’ü (%20) sayısal dersler, 335’i (%33) sözel dersler ve 71’i (%7) uygulamaları dersler branşına sahiptir. Özel okulda görev yapan 398 öğretmenin ise 114’ü (%11) sayısal dersler, 243’ü (%24) sözel dersler ve 41’i (%4) uygulamaları dersler branşına sahiptir.

**Tablo 8. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Kadro Türüne Göre Dağılımı**

Kadro Türü	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Kadrolu	523	%52	0	%0	523	%52
Sözleşmeli	0	%0	382	%38	382	%38
Ücretli	87	%9	16	%2	103	%10
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 8’de belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenin 523’ü (%52) kadrolu olarak çalışmakta iken 87’si (%9) ücretli olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Devlet okullarında sözleşmeli çalışan öğretmen bulunmamaktadır. Özel okulda görev yapan öğretmenlerden 382 kişi (%38) sözleşmeli olarak çalışırken 16 kişi (%2) ücretli olarak çalışmaktadır. Özel okullarda devlet okullarındakine benzer bir kadro durumu mevcut değildir.

**Tablo 9. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Öğretmenlik Süresine (Kıdem) Göre Dağılımı**

Öğretmenlik Süresi	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
0-5 yıl	246	%24	143	%14	389	%39
6-10 yıl	129	%13	119	%12	248	%25
11 yıl ve üstü	235	%23	136	%13	371	%37
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 9’da belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenden 246’sının (%24) 0-5 yıllık, 129’unun (%13) 6-10 yıllık, 235’inin (%23) 11 yıl ve üstü öğretmenlik sürelerine sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan 398 öğretmenin ise 143’ü (%14) 0-5 yıllık, 119’u (%12) 6-10 yıllık, 136’sı (%13) 11 yıl ve üstü öğretmenlik sürelerine sahiptirler.

**Tablo 10. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Son Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

Son Okuldaki Hizmet Süresi	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
0-5 yıl	501	%50	336	%33	837	%83
6 yıl ve üstü	109	%11	62	%6	171	%17
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>%61</b>	<b>398</b>	<b>%39</b>	<b>1.008</b>	<b>%100</b>

Tablo 10’da belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenden buldukları okuldaki öğretmenlik sürelerine bakıldığında 501 öğretmenin (%50) 0-5 yıldır, 109 öğretmenin (%11) 6 yıl ve üzerinde o okulda görev yaptığı görülmektedir. Özel okulda görev yapan 398 öğretmenden buldukları okuldaki öğretmenlik sürelerine bakıldığında 336 öğretmenin (%33) 0-5 yıldır, 62 öğretmenin (%6) 6 yıl ve üzerinde o okulda görev yaptığı görülmektedir.

**Tablo 11. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı**

Öğretmen Sayısı	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
0-40	246	24%	223	22%	469	47%
41 kişi ve üstü	364	36%	175	17%	539	53%
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>61%</b>	<b>398</b>	<b>39%</b>	<b>1.008</b>	<b>100%</b>

Tablo 11’de belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin buldukları okulların öğretmen sayıları incelendiğinde 0- 40 aralığında öğretmenin bulunduğu okulda görev yapanların sayısı 246 (%24), 41 kişi ve üstü öğretmenin bulunduğu okulda görev yapanların sayısı 364 (%36) olarak tespit edilmiştir. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin buldukları okulların öğretmen sayıları incelendiğinde 0-40 aralığında öğretmenin bulunduğu okulda görev yapanların sayısı 223 (%22), 41 kişi ve üstü öğretmenin bulunduğu okulda görev yapanların sayısı 175 (%17) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 12. Devlet Okulları ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Sendika Üyelğine Göre Dağılımı**

Sendika Üyelği	Devlet		Özel		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Evet	363	36%	44	4%	407	40%
Hayır	247	25%	354	35%	601	60%
<b>Toplam</b>	<b>610</b>	<b>61%</b>	<b>398</b>	<b>39%</b>	<b>1.008</b>	<b>100%</b>

Tablo 12’de belirtildiği şekilde devlet okullarında görev yapan 610 öğretmenden 363’ü (%36) bir sendikaya üye iken 247’si (%25) herhangi bir sendikaya üye değildir. Özel okulda görev yapan 398 öğretmenden 44’ü (%4) bir sendikaya üye iken 354’ü (%35) herhangi bir sendikaya üye değildir.

### 3.5.3. Ölçüm Aracı

Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik sorular, ikinci bölümde ise iş güvencesizliği algılarını ölçmeye, örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışını saptamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak “İş Güvencesizliği Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” olmak üzere üç adet ölçek, demografik özelliklerin tespit edilmesi için ise kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

İş güvencesizliği algısı ölçeği, Ashford, Lee ve Bobko (1989); De Witte (1999); Hellgren, Sverke ve Isaksson (1999) tarafından algılanan iş güvencesizliğini ölçmek amacı ile tasarlanmış olup Şeker (2011) tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Ölçek, iş güvencesizliği algısını ölçen 5’li likert tipi bir ölçektir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçek 9 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek örgütsel güven ölçeği olup Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilmiş, Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır. 5'li likert tipi bir ölçektir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum).

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ (1988)'in örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff ve diğerleri (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan ve Polat (2007) tarafından Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarlanan "örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği"dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçen 5'li likert tipi bir ölçektir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır.

#### **3.5.4. Ölçüm Uygulaması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin kullanılması verilerin ilk elden toplanması açısından önem arz etmektedir. Ankette 12 adet demografik soru, 9 adet iş güvencesizliğine ilişkin soru, 12 adet örgütsel güvene ilişkin soru ve 20 adet örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik soru bulunmaktadır.

Ortaokullarda çalışmanın yürütülmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin (Ek-14) alınarak hazırlanan örneklem listesi doğrultusunda otuz altı ilçeden bir özel okula ve bir devlet okuluna gidilmiş, okul yöneticilerinden ölçeklerin uygulanabilmesi konusunda görüşmeler yapılmış, alınan izinler kendilerine tebliğ edilmiş ve yardımcı olmaları istenmiştir. Ölçekler bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlere yüz yüze anlatılarak dağıtılmış ve toplanmıştır. Toplanan ölçeklerden eksik olarak doldurulanlar değerlendirmeye alınmamıştır.



Veri toplama süreci Mart 2015'te başlamış ve Haziran 2015'te sonlanmıştır. Bu süre içerisinde il milli eğitim müdürlüğünden gerekli onaylar ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinden gerekli olan bilgiler alınmıştır. Araştırma İstanbul ilinde bulunan otuz dokuz ilçeden otuz altı tanesinde bulunan yetmiş iki okulda gerçekleştirilmiştir.

Anket formunu uygulama aşamasında elde edilen verilerin birtakım olumsuzluklardan etkilenmemesi, öğretmenlere sorulan soruların tam olarak anlaşılabilmesi için gerekli açıklamalar yapılmış ve anketin üçüncü kişilerle paylaşılması endişesi duymamaları açısından anket formu yüz yüze görüşmelerle uygulanmıştır. Böylece araştırmanın veri toplama süresinde oluşabilecek olumsuzluklar en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

Ölçeklere ait aritmetik ortalamaların yorumlanması kısmında aralıklar; 1.00- 1.79 “çok düşük”, 1,80- 2.59 “düşük”, 2.60- 3.39 “orta”, 3.40- 4.19 “yüksek”, 4.20- 5.00 ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir (Cantaş ve Kavas, 2015, s. 926).

### **3.5.5. Uygulanan İstatistiksel Analizler**

Elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS 21.0 istatistik programında analiz edilmiştir. Analiz ve değerlendirme aşamasına geçilmeden önce puanların histogramları çizilmiş ve One Sample Kolmogorow-Smirnow testi ile normal dağılıma uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Puanların normal dağılıma uyduğu tespit edilmiş ve parametrik testler kullanılmıştır. Analiz ve değerlendirme aşamasında ise sıklık dağılımları, merkezi yayılım ölçüleri, Pearson korelasyon, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

## 4. DEĞERLENDİRME, BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde devlet ortaokullarında ve özel ortaokullarda görevli öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ve örgütsel güven seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiş olan ölçüm araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve tartışmalara yer verilmiştir.

### 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Faktör analizi birbiri ile orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan tekniktir (Balcı, 2006, s. 243). Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki faktör sayısını belirlemek için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada faktör analizi yapılırken değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testinden faydalanılmıştır. KMO katsayısı 1'e yaklaştıkça verilerin analize uygun olduğu, 1 olmasında ise mükemmel bir uyum olduğu anlamına gelmektedir. Parametrik çoğu yöntemi kullanabilmek, ölçülen özelliğin evrende normal dağılıma sahip olmasına bağlıdır. Barlett Sphericity Testi verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini kontrol etmek için kullanılacak istatistiksel bir tekniktir. Bu test sonucunda elde edilen chi-square test istatistiğinin anlamlı çıkması verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin göstergesidir (Çapri, 2006, s. 68). KMO değeri 0.60'tan büyük ve Barlett test sonucu anlamlı çıktıysa verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Güvenirlik, bireylerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2007, s. 169). Araştırmada ölçeklerdeki maddelerin güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde Cronbach Alpha katsayısının kabul edilen seviyesi 0,70 ve üzeridir

(Büyüköztürk, 2007). Yapılan analizlerde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach alpha değeri bu sayının üzerinde bulunmuştur.

#### 4.1.1. İş Güvencesizliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

İş güvencesizliği ölçeği için yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,806 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70'ten büyük olması bu verilerle faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. Barlett testinin sonucu ise chi-square= 3394,528, df= 36 ve p=0,000 şeklindedir. Bu sonuçlar ışığında verilerin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz (Büyüköztürk, 2007). İş güvencesizliği 9 madde ile ölçülmüştür. İş güvencesizliği maddelerinin niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği olmak üzere iki faktör altında toplanması gerektiği öngörülmüştür. Yapılan Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, gerçekten de iki tane faktörün oluştuğu gözlemlenmiştir. İlk faktör niceliksel iş güvencesizliği olarak adlandırılırken ikinci faktör niteliksel iş güvencesizliği olarak adlandırılmıştır. İlk faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = 0,84$ , ikinci faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = 0,778$  ve ölçeğin toplam iç tutarlık katsayısı  $\alpha = 0,781$  olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin hepsinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum ise ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğuna işaret etmektedir.

Faktör analizinde ilk olarak toplam 9 madde 2 faktör olacak şekilde temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktörlerin açıkladığı toplam varyansın genellikle %60 ve üzerinde olması tercih edilir. Bunun yanında faktör yüklerinin %50 ve üzerindeki olması pratikte anlamlı olarak kabul edilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Analiz esnasında faktör yük değeri 0,50 ya da yüksek olanlar analize alınmış, faktör yük değeri 0,50'nin altında bulunan maddeler analizden çıkarılmıştır. Faktör yük değerleri 0,50'nin üzerinde olmasına rağmen 5. maddenin her iki faktöre de yüklendiği ve yüksek faktör değerinin diğer alt boyutta olduğu görülmektedir. Bu madde diğer faktöre ait olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda oluşan faktör matrisi incelemek için faktörlerde yer alan değişkenler, faktör yükleri ve Cronbach  $\alpha$  değerleri Tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo 13. İş Güvencesizliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik (Cronbach $\alpha$ )
<b>İş Güvencesizliği Ölçeği</b>				<b>0,781</b>
Niceliksel İş Güvencesizliği	1. Sanırım işten çıkarılacağım.	0,793	%36,641	0,84
	2. İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.	0,739		
	3. İşimi kaybetmekten korkuyorum.	0,879		
	4. Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum.	0,869		
Niteliksel İş Güvencesizliği	5. Bu iş yerinde kalıcı olacağımdan eminim.	0,548	%24,324	0,778
	6. Bu iş yerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.	0,847		
	7. Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.	0,832		
	8. Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.	0,823		
	9. Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum.	0,528		
		<b>Toplam Varyans Açıklama</b>		
		<b>Yüzdesi</b>	%60,965	
		<b>KMO örneklem yeterliliği testi</b>	0,806	
		<b>Barlett Küresellik testi Ki-kare</b>	3394,528	
			<b>sd 36</b>	
			<b>p değeri 0,000</b>	

Yapılan analiz sonucunda iş güvencesizliği ölçeğinin iki faktörden oluştuğu ve birinci faktöre ait açıklanan varyansın %36,641; ikinci faktörün açıkladığı varyansın %24,324 olduğu ortaya koyulmuştur. Ölçeğin toplam varyansı %60,965 olarak hesaplanmıştır. Bu

bulgulara göre, analiz sonunda ortaya çıkan iki faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın yaklaşık %61'lik kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Bu değer %60'ın üzerinde olmasının kabul edilebilir bir düzeyde olduğu belirtilmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). İş güvencesizliği ölçeğine 9 madde ve 2 alt boyut olarak (niceliksel ve niteliksel) son şekli verilmiştir. Niceliksel iş güvencesizliği boyutu 4 maddeden (1,2,3,4) oluşurken niteliksel iş güvencesizliği boyutu 5 maddeden (5,6,7,8,9) oluşmaktadır. İş güvencesizliği ölçeği 9 maddeden oluşmakta olup 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar derecelendirilmiş beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin ismi olumsuz bir kavram olan iş güvencesizliği olduğundan ölçeğin son halinde ölçeğe zıt düşen ifadelerin (5, 6, 7, 8, 9. maddeler) puanları ters çevrilmiştir.

#### **4.1.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi**

Örgütsel güven ölçeği için yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70'ten büyük olması durumunda faktör analizinin yapılabileceği belirtilmektedir. Barlett testinin sonucu ise  $\chi^2=10840,476$ ,  $df=55$  ve  $p=0,000$  şeklindedir. Bu sonuçlar incelendiğinde verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007). Faktör analizinde ilk olarak örgütsel güven ölçeği toplam 12 madde 2 faktör olacak şekilde temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Temel bileşenler analizinde faktör yük değerleri 0,50'nin üzerinde olmasına rağmen 9. maddenin (anketteki 18. madde) her iki faktöre de yüklendiği ve yüksek faktör değerinin diğer alt boyutta olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu madde diğer boyutta değerlendirilmiştir. Fakat 3. maddenin (anketteki 12. madde) faktör yük değeri 0,50'nin altında çıktığından ölçekten çıkarılmıştır ve sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için döndürme işlemi bir kez daha yapılmıştır. Bu işlem de varimax metoduyla gerçekleştirilmiştir. Kalan 11 madde ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel güven iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0,948$ ; yöneticiye duyulan güven iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0,951$ ; örgüte duyulan güven iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0,896$  olarak bulunmuştur. Bu değerlerin hepsinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum ise ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2007). Döndürme işlemi

sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörlerde yer alan değişkenler, faktör yükleri ve Cronbach  $\alpha$  değerleri belirlenerek Tablo 14' te gösterilmiştir.

**Tablo 14. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik (Cronbach $\alpha$ )
<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>				<b>0,948</b>
Yöneticiye Duyulan Güven	10. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	0,794		
	11. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	0,828		
	13. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	0,855		
	14. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	0,866		
	15. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	0,840		
	16. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	0,850		
	17. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	0,842		
	18. Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	0,612		
Örgüte Duyulan Güven	19. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,691		
	20. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,915	%11,752	0,896
	21. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	0,922		
<b>Toplam Varyans Açıklama</b>				
<b>Yüzdesi</b>				%78,350
<b>KMO örneklem yeterliliği testi</b>				0,925
<b>Barlett Küresellik testi Ki-kare</b>				10840,476
<b>sd</b>				55
<b>p değeri</b>				0,000

Analiz sonucunda ölçeğin iki faktörden oluştuğu ve birinci faktörün açıkladığı varyansın % 66,598; ikinci faktörün açıkladığı varyansın %11,752 olduğu ortaya koyulmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %78,350 'dir. Örgütsel güven ölçeği 11 madde ve 2 alt boyut olarak (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) değerlendirilmiştir. Yöneticiye duyulan güven boyutu 8 maddeden (10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşurken örgüte duyulan güven boyutu 3 maddeden (19, 20, 21) oluşmaktadır. Ölçek, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar derecelendirilmiş beşli likert tipi bir ölçektir.

#### **4.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerliğini test etmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinin uygulanabilirliğine yönelik test sonuçlarına göre KMO test değerinin 0,60'ın üstünde olduğu (0,932) ve Barlett testi sonucunun da anlamlı olduğu (chi-square=10181,975, df= 190 ve p=0,000) görülmektedir. Bu noktadan hareketle ÖVD ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Ölçek için daha önceki araştırmalarda açımlayıcı faktör analizi yapılmış olup aslı 5 boyutlu olan ölçek 4 boyutta toplanmıştır. Asıl ölçekte yer alan diğergamlık ve nezaket boyutları yardımseverlik alt boyutu altında toplanmıştır. Alan yazında yapılan incelemeler sonucunda diğergamlık ve nezaket boyutlarının birbiri ile oldukça ilişkili olduğu varsayılmış ve her iki davranışın da diğerlerine yardım etme davranışını (yardımseverlik) içine aldığı belirtilmiştir (Acar, 2006; Polat, 2007; Organ, 1988; Organ, 1997). Güvenirlik analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,910$ ; yardımseverlik iç tutarlılık katsayısı  $\alpha= 0,912$ ; sivil erdem iç tutarlılık katsayısı  $\alpha= 0,84$ , vicdanlılık iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,836$  ve centilmenlik iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,75$  olarak bulunmuştur. Bu değerlerin hepsinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum ise ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği maddeleri, faktör yükleri ve Cronbach  $\alpha$  Tablo 15'de gösterilmektedir.

**Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik (Cronbach $\alpha$ )
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>				<b>0,910</b>
Yardımseverlik	22. İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	0,74		
	23. Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	0,69		
	24. Öğretmen arkadaşlarımla sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırıyorum.	0,82		
	25. Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	0,75		
	26. Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımla fikirlerimi alırım.	0,79		% 39,757
	27. Öğretmen arkadaşlarımla haklarını korumaya özen gösteririm.	0,81		
	28. Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	0,72		
	29. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	0,62		
Sivil Erdem	38. Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	0,712		
	39. Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	0,822		% 9,173
	40. Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	0,813		
	41. Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	0,678		
Vicdanlılık	34. İşime zamanında gelirim.	0,755		
	35. Teneffüs aralarını asla uzatmam.	0,803		
	36. Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	0,782		% 8,575
	37. Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlemlerine uyarım.	0,661		

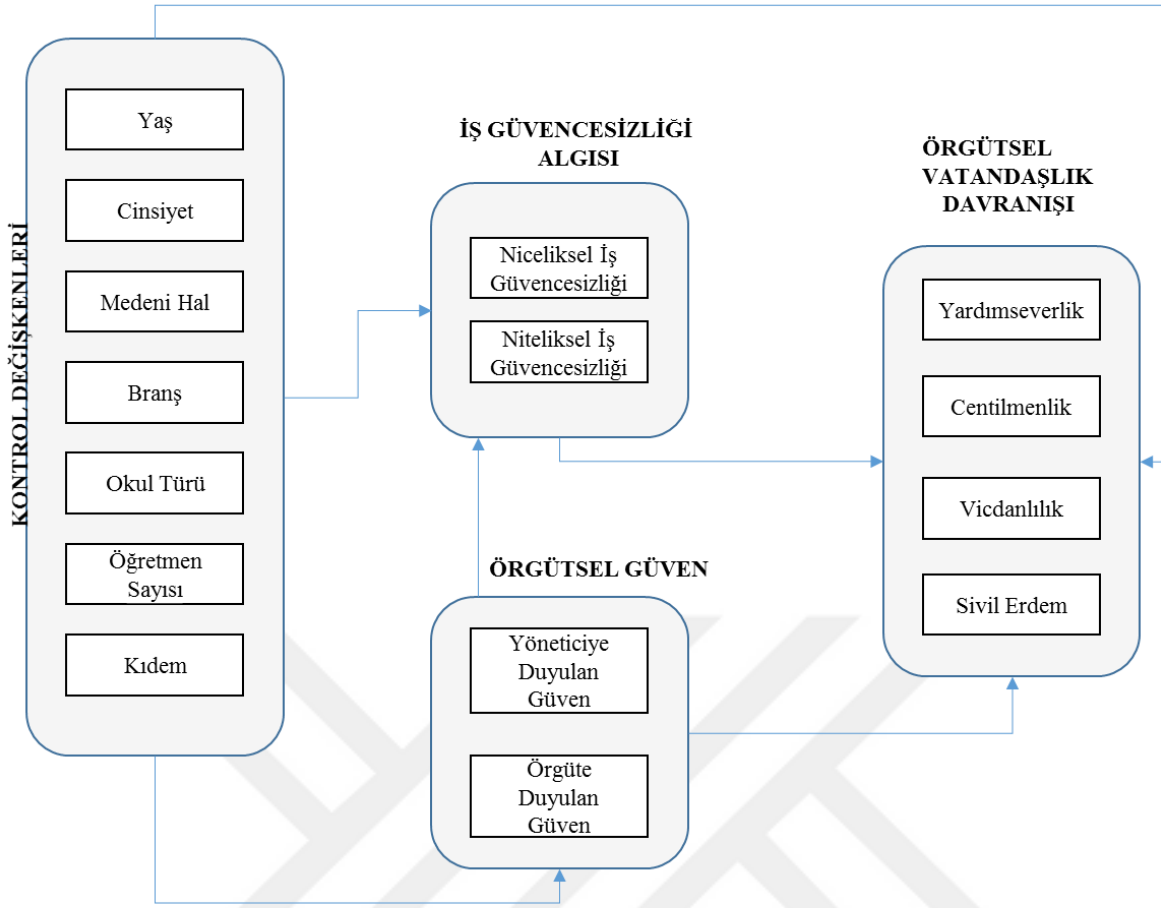


Tablo 15. Devamı

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik (Cronbach $\alpha$ )
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>				
Centilmenlik	30. Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm.	0,741	% 6,711	0,75
	31. Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	0,747		
	32. Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	0,691		
	33. Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	0,757		
<b>Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi</b>			% 64,216	
<b>KMO örneklem yeterliliği testi</b>			0,932	
<b>Barlett Küresellik testi Ki-kare</b>			10181,975	
			sd	190
			p değeri	0,000

Analiz sonucunda ölçeğin dört faktörden oluştuğu ve birinci faktörün açıkladığı varyansın % 39,757; ikinci faktörün açıkladığı varyansın % 9,173 olduğu, üçüncü faktörün açıkladığı varyansın % 8,575 ve dördüncü faktörün açıkladığı varyansın % 6,711 olduğu ortaya koyulmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 64,216'dır. Hiçbir maddenin faktör yükü 0,50'nin altında olmadığından ölçekteki tüm maddeler değerlendirilmeye alınmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmış şekli 20 maddeden oluşmakta olup 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar derecelendirilmiş beşli likert tipi bir ölçektir.

Faktör analizleri yapıldıktan sonra araştırmanın kavramsal modelinin revize edilmiş son hâli Şekil 8'de yer almaktadır.



Şekil 8. Araştırmanın Kavramsal Modelinin Revize Edilmiş Son Şekli

## 4.2. Öğretmenlerin İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algularının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde iş güvencesizliği algısı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular yer almaktadır.

### 4.2.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaş değişkenine göre değişip değişmediğine

yönelik Anova testi sonuçları Ek-5'te yer almaktadır. Özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin iş güvencesizliği algıları, örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.2.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik t-testi sonuçları Ek-6'da yer almaktadır. Özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Devlet okullarında niceliksel iş güvencesizliği ve iş güvencesizliği algısı ve özel okullarda niteliksel iş güvencesizliği ve iş güvencesizliği algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Devlet okullarında çalışan erkekler ( $\bar{x}=2,25$ ) kadınlara ( $\bar{x}=2,05$ ) göre daha fazla niceliksel iş güvencesizliği yaşamaktadırlar. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler ( $\bar{x}=2,65$ ) erkek öğretmenlere göre ( $\bar{x}=2,42$ ) daha fazla niteliksel iş güvencesizliği yaşamaktadırlar. Genel olarak iş güvencesizliği algısına bakıldığında ise devlet okullarında çalışan erkek öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,81$ ) kadın öğretmenlere ( $\bar{x}=2,68$ ) göre, özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,39$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=2,24$ ) göre iş güvencesizliği algılarının daha fazla olduğu söylenebilir.

#### **4.2.3. Medeni Hâl Değişkenine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının medeni hâl değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik t-Testi sonuçları Ek-7'de yer almaktadır.

Devlet okulu öğretmenlerinin iş güvencesizliğine yönelik algıları medeni hâl değişkenine göre farklılaşmazken örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik algıları önemli bir şekilde

farklılaşmaktadır. Evli öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte duyulan güven algıları bekâr öğretmenlere göre daha yüksek seviyede tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ise sadece centilmenlik alt boyutuna yönelik algıları medeni hâl değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli öğretmenler daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedirler.

Özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliği, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu değişkenlerin alt boyutlarına yönelik algıları medeni hâl değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının branş değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik Anova testi sonuçları Ek-8’de yer almaktadır.

Devlet okulu öğretmenlerinin iş güvencesizliği, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu değişkenlerin alt boyutlarına yönelik algılarının öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliği ve örgütsel güven ve bu değişkenlerin alt boyutlarına yönelik algıları öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmamaktadır. Fakat özel okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bunun alt boyutları olan yardımseverlik ve vicdanlılık boyutları öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta olup Tukey testi sonuçları Ek-9’da yer almaktadır. Bu farklılaşma sayısal ve uygulamalı branş ders öğretmenleri ile sözel ve uygulamalı dersler öğretmenleri arasında ortaya çıkmıştır. Sayısal ve sözel branş dersi öğretmenlerinin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımseverlik ve vicdanlılık davranışları uygulamalı dersler öğretmenlerinden daha yüksek seviyede tespit edilmiştir.

#### 4.2.5. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven seviyelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik t-Testi sonuçları Ek-10'da yer almaktadır.

Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin niteliksel iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğine ilişkin genel algıları okul türü değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin hem niteliksel iş güvencesizliği hem de genel iş güvencesizliği dikkate alındığında daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Özel okulda çalışan öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ( $\bar{x}=2,34$ ) devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarından ( $\bar{x}=2,72$ ) daha düşük olarak tespit edilmiştir.

Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel güvenin boyutlarına ilişkin genel algıları okul türü değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,75$ ) örgütsel güven düzeylerinin devlet okullarında çalışan öğretmenlerden ( $\bar{x}=3,42$ ) daha fazla olduğu söylenebilir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin yöneticiye ve örgüte duydukları güvenin devlet okullarında çalışan öğretmenlerin duydukları güvenden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin genel algıları okul türü değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ( $\bar{x}=4,17$ ) devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinden ( $\bar{x}=3,96$ ) daha fazla gözlemlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını da özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine nazaran daha fazla sergilemektedirler.

#### **4.2.6. Öğretmenlik Süresi (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven seviyelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğretmenlik süresi (kıdem) değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik Anova Testi sonuçları Ek-11’de yer almaktadır.

Özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin iş güvencesizliği algıları, örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları öğretmenlik süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sadece devlet okullarında sivil erdem davranışı öğretmenlik süresi 0-5 yıl ve 6-10 yıl öğretmenlik süresine sahip olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte olup Tukey testi sonuçları EK-12’de yer almaktadır. Öğretmenlik süresi 6-10 yıl olan öğretmenler öğretmenlik süresi 0-5 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedirler.

#### **4.2.7. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının, örgütsel güven seviyelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik t-Testi sonuçları Ek-13’de yer almaktadır.

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğinin alt boyutlarına ilişkin algıları, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin algıları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Özel okullarda sadece okuldaki öğretmen sayısı 41 ve üzerinde olan okullarda örgüte duyulan güven seviyesi ve vicdanlılık davranışı gösterme eğilimi öğretmen sayısı 0-40 arasında olan okullara göre daha fazladır.

Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları, yöneticiye duyulan güven, örgüte duyulan güven ve örgütsel güven algıları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte iken niceliksel ve niteliksel iş güvencesizli-

ğine, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunun alt boyutlarına ilişkin algıları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Devlet okullarında iş güvencesizliği algısı öğretmen sayısı 41 ve üzerinde olduğunda daha fazla hissedilmektedir. Bunun yanında öğretmen sayısının 0-40 arasında olan okullarda yöneticiye duyulan güven, örgüte duyulan güven ve örgütsel güven seviyeleri daha yüksek tespit edilmiştir.

### 4.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin betimlenmesinde kullanılmaktadır (Balcı, 2006). Bu analizlerin, değişkenler arasındaki ilişkinin açığa çıkarılmasında, bu ilişkilerin düzeyinin belirlenmesinde ve bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlamada önemli olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değerler almakta olup bu katsayının pozitif olması bir değişkende artış olduğunda diğerinde de olduğunu, negatif olması ise bir değişkende artış olduğunda diğerinde azalış meydana geldiğini göstermektedir. Bu katsayı aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008):

- 0: Hiç İlişki Yok
- 0,30'dan küçük: Zayıf İlişki
- 0,30-0,70: Orta Düzeyde İlişki
- 0,70'den büyük: Yüksek Düzeyde İlişki
- +1 veya -1: Mükemmel İlişki

Bu çalışmada regresyon analizleri yapılmadan önce değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ortaya konulmuş olup bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	<i>nit</i>	<i>ig</i>	<i>yg</i>	<i>ög_ög</i>	<i>ög</i>	<i>yrd</i>	<i>cent</i>	<i>vic</i>	<i>se</i>	<i>övd</i>	
<b>DEVLET</b>	<i>nic</i>	,182**	,782**	-,177**	-,168**	-,189**	-0,036	-,208**	-0,027	-0,069	-,110**
	<i>nit</i>		,755**	-,431**	-,335**	-,439**	-,129**	-,163**	-,080*	-,208**	-,197**
	<i>ig</i>			-,391**	-,324**	-,404**	-,106**	-,242**	-0,068	-,178**	-,198**
	<i>yg</i>				,618**	,973**	,254**	,202**	,081*	,250**	,282**
	<i>ög_ög</i>					,784**	,282**	,177**	,099*	,220**	,285**
	<i>ög</i>						,284**	,212**	,093*	,263**	,307**
<b>ÖZEL</b>	<i>nic</i>	,301**	,766**	-,255**	-,191**	-,254**	-,114*	-,216**	-0,09	-,156**	-,173**
	<i>nit</i>		,844**	-,608**	-,491**	-,615**	-,418**	-,374**	-,288**	-,391**	-,463**
	<i>ig</i>			-,554**	-,439**	-,558**	-,347**	-,374**	-,245**	-,352**	-,409**
	<i>yg</i>				,690**	,977**	,579**	,445**	,436**	,509**	,622**
	<i>ög_ög</i>					,828**	,509**	,340**	,390**	,430**	,530**
	<i>ög</i>						,598**	,445**	,452**	,521**	,637**

*nic*: niceliksel iş güvencesizliği, *nit*: niteliksel iş güvencesizliği, *ig*: iş güvencesizliği, *yg*: yöneticiye duyulan güven, *ög\_ög*: örgüte duyulan güven, *ög*: örgütsel güven: *yrd*: yardımseverlik, *cent*: centilmenlik, *vic*: vicdanlılık, *se*: sivil erdem, *övd*: örgütsel vatandaşlık davranışı

\*\*Korelasyon katsayısı 0,01 derecesinde anlamlıdır (p<0,01).

\*Korelasyon katsayısı 0,05 derecesinde anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 16'daki korelasyon analizine göre devlet okullarında iş güvencesizliği ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Örgütsel güven ile iş güvencesizliği arasında (r=-0,404) orta düzeyde negatif yönlü, niceliksel iş güvencesizliği arasında (r=-0,189) düşük düzeyde negatif yönlü, niteliksel iş güvencesizliği arasında ise (r=-0,439) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiye duyulan güven ile iş güvencesizliği arasında (r=-0,391) orta düzeyde negatif yönlü, niceliksel iş güvencesizliği arasında (r=-0,177) düşük düzeyde negatif yönlü, niteliksel iş güvencesizliği arasında ise (r=-0,431) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgüte duyulan güven ile iş güvencesizliği arasında (r=-0,324) orta düzeyde negatif yönlü, niceliksel iş güvencesizliği arasında (r=-0,168) düşük dü-



zeyde negatif yönlü, niteliksel iş güvencesizliği arasında ise ( $r=-0,335$ ) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Buna göre örgütsel güven ve alt boyutlarının niceliksel iş güvencesizliği ve niteliksel iş güvencesizliği arasındaki ilişki incelendiğinde niteliksel iş güvencesizliği ile arasındaki ilişki daha güçlü olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki incelendiğinde örgütsel güven g ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,307$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=0,284$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=0,212$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=0,093$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, sivil erdem boyutu arasında ( $r=0,263$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,282$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=0,254$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=0,202$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=,081$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü ve sivil erdem arasında ( $r=0,250$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüte duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,285$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=0,282$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=0,177$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=0,099$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü ve sivil erdem arasında ( $r=0,220$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu arasında diğer boyutlara nazaran daha güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=-0,198$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=-0,106$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=-0,242$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, sivil erdem arasında ( $-0,178$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken iş güvencesizliğinin vicdanlılık davranışı ile olan ilişkisi istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur. Niceliksel iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=-0,110$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=-0,208$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken niceliksel iş güvencesizliğinin yardımseverlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışı ile

olan ilişkisi istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=-0,197$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=-0,129$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=-0,163$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=-0,080$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki, sivil erdem arasında ( $r=-0,208$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Özel okullarda iş güvencesizliği ve örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven ile iş güvencesizliği arasında ( $r=-0,558$ ) orta düzeyde negatif yönlü, niceliksel iş güvencesizliği arasında ( $r=-0,254$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, niteliksel iş güvencesizliği arasında ise ( $r=-0,615$ ) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiye duyulan güven ile iş güvencesizliği arasında ( $r=-0,554$ ) orta düzeyde negatif yönlü, niceliksel iş güvencesizliği arasında ( $r=-0,255$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, niteliksel iş güvencesizliği arasında ise ( $r=-0,608$ ) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgüte duyulan güven ile iş güvencesizliği arasında ( $r=-0,439$ ) orta düzeyde negatif yönlü, niceliksel iş güvencesizliği arasında ( $r=-0,191$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, niteliksel iş güvencesizliği arasında ise ( $r=-0,491$ ) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Buna göre örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları ile niteliksel iş güvencesizliği arasındaki ilişki niceliksel iş güvencesizliği ile arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.

Örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki incelendiğinde örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,637$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=0,598$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=0,445$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=0,452$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, sivil erdem boyutu arasında ( $r=0,521$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,622$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=0,579$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=0,445$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=0,436$ ) orta düzeyde pozitif yönlü ve sivil erdem arasında ( $r=0,509$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüte duyulan

güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,530$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=0,509$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=0,340$ ) orta düzeyde pozitif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=0,390$ ) orta düzeyde pozitif yönlü ve sivil erdem arasında ( $r=0,430$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde bu ilişki yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişkinin örgüte duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişkiye göre daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu arasında diğer boyutlara nazaran daha güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon sonuçları incelenmeye devam edildiğinde iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=-0,409$ ) orta düzeyde negatif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=-0,347$ ) orta düzeyde negatif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=-0,374$ ) orta düzeyde negatif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=-0,245$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, sivil erdem arasında ( $r=-0,352$ ) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Niceliksel iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=-0,173$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=-0,114$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=-0,216$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki, sivil erdem arasında ( $r=-0,156$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken niceliksel iş güvencesizliğinin vicdanlılık davranışı ile olan ilişkisi istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=-0,463$ ) orta düzeyde negatif yönlü, yardımseverlik arasında ( $r=-0,418$ ) orta düzeyde negatif yönlü, centilmenlik arasında ( $r=-0,374$ ) düşük düzeyde negatif yönlü, vicdanlılık arasında ( $r=-0,288$ ) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki, sivil erdem arasında ( $r=-0,391$ ) orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Niteliksel iş güvencesizliği ile iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ÖVD'nin alt boyutları arasında niceliksel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ÖVD'nin alt boyutları arasındaki ilişkiye göre daha güçlü bir ilişki görülmektedir.

Tabloda yer alan korelasyon analizleri genel olarak değerlendirilirse;

1) Devlet okullarında;

a) İş güvencesizliği değişkeni ve alt boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği ile örgütsel güven değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir. İş güvencesizliği boyutlarından niceliksel iş güvencesizliği ile örgütsel güven değişkeni ve alt boyutlarında arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

b) Örgütsel güven değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

c) İş güvencesizliği değişkeninin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki söz konusudur. İş güvencesizliği değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında çoğunlukla düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmişken niceliksel iş güvencesizliği ile yardımseverlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında, iş güvencesizliği değişkeni ile vicdanlılık davranışı arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

2) Özel okullarda;

a) İş güvencesizliği değişkeni ve alt boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği ile örgütsel güven değişkeni ve alt boyutlarından yöneticiye duyulan güven arasında orta düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir. İş güvencesizliği değişkeni ve alt boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği ile örgütsel güven değişkeni ve alt boyutlarından örgüte duyulan güven arasında orta düzeyde negatif bir ilişki söz konusudur. İş güvencesizliği boyutlarından niceliksel iş güvencesizliği ile örgütsel güven değişkeni ve alt boyutlarında arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

b) Örgütsel güven değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarından yardımseverlik değişkeni arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem ile örgütsel güven değişkeni ile alt boyutlarından yöneticiye duyulan güven arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel güven değişkeni ve alt boyutları

ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik ve vicdanlılık arasında ve örgüte duyulan güven ile sivil erdem arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

c) İş güvencesizliği değişkeni ve alt boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık değişkeni ve alt boyutlarından yardımseverlik, centilmenlik ve sivil erdem arasında orta düzeyde negatif bir ilişki söz konusudur. İş güvencesizliği değişkeni ve alt boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmişken niceliksel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutlarından yardımseverlik, centilmenlik ve sivil erdem arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki söz konusudur. Öte yandan niceliksel iş güvencesizliği ile vicdanlılık davranışı arasında bir ilişki söz konusu değildir.

#### **4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi: Regresyon Analizleri**

Bu bölümde öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına ilişkin hiyerarşik regresyon analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının örgütsel güven seviyelerinden etkilenip etkilenmediği de çoklu regresyon analizleri ile belirlenmiş olup elde edilen bulgular aktarılmıştır.

Araştırmanın yordanan değişkenleri örnekleme alınan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan yardımseverlik, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarına ait algılarıdır. Bu bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan yordayıcı değişkenler ise iş güvencesizliği ve örgütsel güven algılarıdır. Örgütsel güvenin iş güvencesizliğini etkileyip etkilemediğine dair yapılan analizde ise araştırmanın yordanan değişkenleri örnekleme alınan öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ve iş güvencesizliğinin alt boyutları olan niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliğine yönelik algılarıdır. Bu bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan yordayıcı

değişken ise öğretmenlerin örgütsel güven algılarıdır. Araştırmanın modelinde yer alan değişkenlere yönelik yapılan regresyon analizleri aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır.

#### 4.5. İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Araştırmamızın birinci ve ikinci hipotezlerine yönelik olarak iş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları değerlendirilip yorumlanmıştır.

**Tablo 17. Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol</b>									
<b>Değişkenleri</b>									
Yaş	-,012	,042	-,018	-,012	,042	-,018	-,005	,040	-,008
Cinsiyet	-,003	,043	-,002	-,003	,043	-,002	,006	,041	,006
Medeni Hâl	-,069	,044	-,068	-,069	,044	-,068	-,019	,042	-,018
Branş	-,008	,032	-,011	-,008	,032	-,011	-,007	,030	-,009
Kıdem	,030	,035	,054	,030	,035	,054	,024	,033	,043
Öğretmen Sayısı	-,018	,041	-,018	-,018	,041	-,018	,018	,039	,018
<b>Bağımsız</b>									
<b>Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
Niceliksel İş				-,036	,020	-,075	-,021	,019	-,044
Güvencesizliği									
Niteliksel İş				-,115	,026	-,181**	-,047	,027	-,075
Güvencesizliği									
<b>Örgütsel Güven</b>									
<b>Boyutları</b>									
Yöneticiye							,083	,031	,139**
Duyulan Güven									
Örgüte Duyulan							,086	,026	,163**
Güven									

**Tablo 17. Devam  
Model Özeti**

Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-,002	,038	,094
R <sup>2</sup>	,008	,051	,109
$\Delta R^2$	,008	,043	,058
$\Delta R^2$ için F değeri	,827	13,471**	19,550**
ANOVA için F değeri	,827	4,014**	7,319**

\*\* p<0,01

\*p<0,05

Tablo 17’de devlet okul örneklemini için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş,cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele dâhil edilmiştir. Model 1’de kontrol değişkenleri ÖVD’ nin % 0,8’ini açıklamakta olup bu model istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p>0,05).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de niteliksel iş güvencesizliği ( $\beta=-0,181$ , p<0,01) ÖVD’yi negatif yönde anlamlı olarak etkilemekte iken niceliksel iş güvencesizliğinin ÖVD’ye etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $\beta=-0,075$ , p>0,05). Niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça ÖVD sergileme düzeyi azalmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler ÖVD’deki değişmelerin %5,1’ini (p<0,01) açıklamaktadır.

Model 3’te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) ÖVD üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından örgüte duyulan güven ( $\beta=0,163$ ; p<0,01) ve yöneticiye duyulan güven ( $\beta=0,139$ ; p<0,01) ÖVD’yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven arttıkça ÖVD sergileme düzeyi de artmaktadır. Bu boyutlardan ise ÖVD’ yi en çok etkileyen örgüte duyulan güven değişkenidir. Bu modelde bağımsız değişkenler ÖVD’deki değişmelerin %10,9’unu (p<0,01) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları ÖVD’deki değişmelerin açıklamasına 2. Modeldeki değişkenlere ilave olarak %5,8’lik (p<0,01) katkı yapmıştır. 3. Modelde örgütsel güven boyutlarının modele dâhil olmasıyla niteliksel iş güvencesizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinin kaybolduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticiye ve

örgüte duydukları güven sayesinde, niteliksel iş güvencesizliğinin ÖVD üzerindeki olumsuz etkisinin kaybolması ve örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin ÖVD sergilenmesini sağlanmasıyla açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin ÖVD sergilemesine olumsuz etki eden niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi, ÖVD'ye olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye duyulan güven sayesinde kaybolmuştur. Sonuç olarak devlet okulları örneğinde hipotez 1a ve 1f desteklenmezken ( $p>0,05$ ) hipotez 2a ve 2f desteklenmiştir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 18. Özel Okul Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,059	,067	-,063	-,075	,059	-,080	-,002	,052	-,002
Cinsiyet	-,001	,067	-,001	-,084	,060	-,063	-,053	,052	-,040
Medeni Hâl	,146	,071	,111*	,115	,062	,087	,115	,054	,087*
Branş	-,109	,054	-,102*	-,086	,047	-,081	-,114	,041	-,106**
Kıdem	,087	,054	,114	,113	,048	,149*	,050	,042	,065
Öğretmen Sayısı	,118	,064	,092	,148	,057	,115**	,066	,050	,051
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
Niteliksel İş Güvencesizliği				-0,022	0,033	-0,031	0,006	0,029	,009
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,344	,034	-,465**	-,092	,037	-,124*
<b>Örgütsel Güven</b>									
<b>Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,328	,045	,432**
Örgüte Duyulan Güven							,110	,036	,164**
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,020			,239			,423		
R <sup>2</sup>	,034			,254			,438		
$\Delta R^2$	,034			,220			,183		
$\Delta R^2$ için F değeri	2,326*			57,311**			63,053**		
ANOVA için F değeri	2,326*			16,575**			30,101**		

\*\*  $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tablo 18'de özel okul örneklemini için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş,cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele



dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri içinde medeni hâl ( $\beta=0,111$ ,  $p<0,05$ ) ve branşın ( $\beta=-0,102$ ,  $p<0,05$ ) ÖVD'ye etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model 1'de modele dâhil edilen değişkenler ÖVD'nin %3,4'ünü ( $p<0,05$ ) açıklamaktadır.

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2'de kontrol değişkenlerinden kıdemin ( $\beta=0,149$ ,  $p<0,05$ ) ve öğretmen sayısının ( $\beta=0,115$ ,  $p<0,01$ ) ÖVD üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,465$ ,  $p<0,01$ ) ÖVD üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulurken niceliksel iş güvencesizliğinin etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $\beta=-0,031$ ,  $p>0,05$ ). Niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça sergilenen ÖVD azalmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler ÖVD'deki değişmelerin %25,4'ünü ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3'te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) ÖVD üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye ( $\beta=0,432$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüte duyulan güvenin ( $\beta=0,164$ ;  $p<0,01$ ) ÖVD'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven seviyesi arttıkça ÖVD sergileme düzeyi de artmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler ÖVD'deki değişmelerin %43,8'ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları ÖVD'deki değişmelerin açıklamasına 2. modeldeki değişkenlere ilave olarak %18,3'lük ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. Örgütsel güven boyutlarından ÖVD'yi en çok etkileyenin yöneticiye duyulan güven olduğu görülmektedir. Niteliksel iş güvencesizliğinin ise yöneticiye ve örgüte duyulan güven boyutları analize girdiğinde ÖVD'yi etkileme derecesi düşmüştür ( $\beta=-0,124$ ,  $p<0,05$ ). Öğretmenlerin ÖVD sergilemesine olumsuz etki eden niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi, ÖVD'ye olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye duyulan güven sayesinde azalmıştır. 3. Modelde kontrol değişkenlerinden medeni hâl ( $\beta=0,087$ ,  $p<0,05$ ) ve branşın ( $\beta=-0,106$ ,  $p<0,01$ ) ÖVD'ye etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Özel okullarda bekâr öğretmenler daha fazla ÖVD sergilerken, uygulamalı dersler branş öğretmenleri daha az ÖVD sergilemektedir. Özel okullar örnekleminde hipotez 1a desteklenmezken ( $p>0,05$ ) hipotez 1f, 2a ve 2f desteklenmiştir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 19. Devlet Okulu Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Yardımseverlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,026	,052	-,032	-,027	,052	-,033	-,022	,050	-,026
Cinsiyet	-,018	,053	-,014	-,012	,053	-,010	-,020	,051	-,015
Medeni Hâl	-,077	,054	-,062	-,064	,054	-,051	-,019	,052	-,016
Branş	,019	,039	,020	,023	,039	,024	,014	,037	,015
Kıdem	,021	,043	,032	,025	,042	,036	,015	,041	,022
Öğretmen Sayısı	-,022	,050	-,018	-,011	,050	-,009	,014	,048	,011
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği Boyutları</b>									
Niceliksel İş Güvencesizliği				-,006	,024	-,010	,014	,024	,023
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,096	,032	-,124**	-,008	,034	-,010
<b>Örgütsel Güven Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,093	,038	,127*
Örgüte Duyulan Güven							,131	,033	,202**
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-,005			,008			,076		
R <sup>2</sup>	,005			,021			,091		
$\Delta R^2$	,005			,016			,070		
$\Delta R^2$ için F değeri	,523			4,800**			23,230**		
ANOVA için F değeri	,523			1,598			6,019**		

\*\* p<0,01

\*p<0,05

Tablo 19’da devlet okul örneklemi için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak model 1’de kontrol değişkenleri (yaş,cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) yer almaktadır. Kontrol değişkenleri yardımseverlik davranışının % 0,5’ini açıklamakta olup kontrol değişkenlerinin yardımseverlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p>0,05).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,124$ ,  $p<0,01$ ) yardımseverlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanırken niceliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,010$ ,  $p>0,05$ ) yardımseverlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça yardımlaşma davranışı gösterme seviyesi azalmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan yardımseverlik davranışındaki değişmelerin %2,1’ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3’te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) yardımseverlik davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından örgüte ( $\beta=0,202$ ;  $p<0,01$ ) ve yöneticiye duyulan güvenin ( $\beta=0,127$ ;  $p<0,05$ ) yardımseverlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Örgüte ve yöneticiye duyulan güven seviyesi arttıkça yardımlaşma davranışı gösterme seviyesi de artmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan yardımseverlik davranışındaki değişmelerin %9,1’ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları yardımseverlik davranışındaki değişimlerin açıklamasına 2. modeldeki değişkenlere ilave olarak %7’lik ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. 3. Modelde örgütsel güven boyutlarının modele dâhil olmasıyla niteliksel iş güvencesizliğinin yardımseverlik üzerindeki etkisinin kaybolduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yardımseverlik davranışı sergilemesine olumsuz etki eden niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi yardımseverlik davranışına olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye duyulan güven sayesinde kaybolmuştur. Devlet okulları örnekleminde hipotez 1b ve 1g desteklenmemiş ( $p>0,05$ ) fakat hipotez 2b ve 2g desteklenmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 20. Özel Okul Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Yardımseverlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,018	,076	-,017	-,035	,069	-,033	,047	,061	,045
Cinsiyet	,008	,076	,005	-,077	,069	-,051	-,044	,061	-,029
Medeni Hâl	,150	,080	,101	,121	,072	,082	,123	,064	,083
Branş	-,150	,061	-,124*	-,126	,055	-,104*	-,155	,049	-,129**
Kıdem	,037	,061	,043	,067	,056	0,078*	-,005	,050	-,006
Öğretmen Sayısı	,121	,072	,084	,151	,066	,104	,056	,059	,039
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									

**Tablo 20. Devam****İş Güvencesizliği****Boyutları**

Niceliksel İş Güvencesizliği	,012	,038	,015	,043	,034	,054
Niteliksel İş Güvencesizliği	-,358	,040	-,429**	-,075	,044	-,090

**Örgütsel Güven****Boyutları**

Yöneticiye Duyulan Güven				,348	,053	0,407**
Örgüte Duyulan Güven				,143	,043	0,189**

**Model Özeti**

Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,017	,191	,373
R <sup>2</sup>	,032	,207	,389
$\Delta R^2$	,032	,176	,182
$\Delta R^2$ için F değeri	2,132	43,065**	57,626**
ANOVA için F değeri	2,132	12,709**	24,652**

\*\* p&lt;0,01

\*p&lt;0,05

Tablo 20’de özel okul örneklemini için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri yardımseverlik davranışının %3,2’sini açıklamakta olup kontrol değişkenlerinin yardımseverlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Kontrol değişkenleri içinde branşın ( $\beta=-0,124$ ,  $p<0,05$ ) yardımseverlik davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de niceliksel ( $\beta=0,015$ ,  $p>0,05$ ) iş güvencesizliğinin yardımseverlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızken niteliksel ( $\beta=-0,429$ ,  $p<0,01$ ) iş

güvencesizliğinin yardımseverlik davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Niteliksel iş güvencesizliği yardımseverlik davranışını negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça yardımlaşma davranışı gösterme eğilimi azalmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan yardımseverlik davranışındaki değişmelerin %20,7'sini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3'te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) yardımseverlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye ( $\beta=0,407$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüte duyulan güvenin ( $\beta=0,189$ ;  $p<0,01$ ) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven seviyesi arttıkça yardımlaşma davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler yardımseverlik davranışındaki değişmelerin %38,9'unu ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları yardımseverlik davranışındaki değişmelerin açıklamasına 2. modeldeki değişkenlere ilave olarak %18,2'lik ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. Model 3'te niteliksel iş güvencesizliğinin yardımseverlik üzerindeki etkisi yöneticiye ve örgüte duyulan güven boyutlarının daha baskın değişkenler olması sebebiyle kaybolmuştur. 3. modelde kontrol değişkenlerinden branşın ( $\beta=-0,129$ ,  $p<0,01$ ) yardımseverlik davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Uygulamalı dersler branş öğretmenleri daha az yardımseverlik davranışı sergilemektedir. Özel okullar örnekleminde hipotez 1b ve 1g desteklenmezken ( $p>0,05$ ) hipotez 2b ve 2g desteklenmiştir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 21.Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Centilmenlik Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,045	,065	-,043	-,028	,064	-,027	-,026	,063	-,025
Cinsiyet	,020	,066	,012	,055	,065	,034	,055	,065	,034
Medeni Hâl	-,178	,068	-,113**	-,148	,066	-,094*	-,124	,066	-,079
Branş	-,075	,049	-,062	-,059	,048	-,049	-,064	,048	-,053
Kıdem	,009	,054	,010	,001	,053	,001	-,005	,052	-,006
Öğretmen Sayısı	,003	,063	,002	,036	,061	,023	,050	,061	,032
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,136	,030	-,183**	-,124	,030	-,167**
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,123	,039	-,125**	-,064	,043	-,065

**Tablo 21. Devam**  
**Örgütsel Güven**

**Boyutları**

Yöneticiye Duyulan Güven				
		,101	,048	,110*
Örgüte Duyulan Güven		,042	,041	,052

**Model Özeti**

Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,005	,058	,072
R <sup>2</sup>	,015	,071	,088
$\Delta R^2$	,015	,056	,017
$\Delta R^2$ için F değeri	1,517	18,092**	5,540**
ANOVA için F değeri	1,517	5,725**	5,757**

\*\* p<0,01

\*p<0,05

Tablo 21’de devlet okul örneklemini için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) 1. Modele yerleştirilmiştir. Kontrol değişkenlerinden medeni hâlin centilmenlik davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0,113$ ;  $p<0,01$ ). Kontrol değişkenleri centilmenlik davranışının %1,5’ini açıklamakta olup Model 1 istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de kontrol değişkenlerinden medeni hâlin etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0,094$ ,  $p<0,05$ ). Niceliksel ( $\beta=-0,183$ ,  $p<0,01$ ) ve niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,125$ ,  $p<0,01$ ) centilmenlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği algıları arttıkça centilmenlik davranışı gösterme eğilimi azalmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler centilmenlik davranışındaki değişmelerin %7,1’ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3’te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) centilmenlik davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin ( $\beta=0,110$ ;  $p<0,05$ ) centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir et-

kisi söz konusu iken örgüte duyulan güvenin etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $\beta=0,052$ ,  $p>0,05$ ). İş güvencesizliği boyutlarından ise niceliksel iş güvencesizliğinin centilmenlik üzerindeki etkisi anlamlı olup bu etkinin derecesinde hafif bir düşüş meydana gelirken ( $\beta=-0,167$ ;  $p<0,01$ ) niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi kaybolmuştur ( $\beta=-0,065$ ,  $p>0,05$ ). Öğretmenlerin centilmenlik davranışına olumsuz etki eden niceliksel iş güvencesizliğinin etkisi centilmelik davranışına olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye güvenin etkisi ile düşmüş olup niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi ortadan kalkmıştır. Bu modelde bağımsız değişkenler centilmenlik davranışındaki değişmelerin %8,8'ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları centilmenlik davranışındaki değişimlerin açıklamasına 2. Modeldeki değişkenlere ilave olarak %1,7'lik ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. Devlet okulları örnekleminde hipotez 1c ve 2c desteklenirken ( $p<0,01$ ) hipotez 1h ve 2h desteklenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22. Özel Okul Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Centilmenlik Davranışını Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,126	,093	-,098	-,144	,086	-,112	-,087	,083	-,067
Cinsiyet	-,023	,093	-,013	-,113	,086	-,062	-,085	,083	-,046
Medeni Hâl	,075	,098	,041	,033	,090	,018	,027	,087	,015
Branş	-,081	,074	-,055	-,060	,069	-,041	-,086	,066	-,058
Kıdem	,093	,075	,089	,113	,070	,108	,066	,068	,063
Öğretmen Sayısı	,086	,089	,049	,124	,082	,070	,066	,080	,037
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
Niceliksel İş Güvencesizliği				-,109	,047	-,112*	-,086	,046	-,088
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,357	,050	-,352**	-,157	,060	-,154**
<b>Örgütsel Güven</b>									
<b>Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,315	,072	,302**
Örgüte Duyulan Güven							,030	,058	,032
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-,002			,153			,213		
R <sup>2</sup>	,013			,170			,233		
$\Delta R^2$	,013			,157			,063		
$\Delta R^2$ için F değeri	,877			36,751**			15,852**		
ANOVA için F değeri	,877			9,966**			11,752**		

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

Tablo 22’de özel okul örnekleme için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş,cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri centilmenlik davranışının %1,3’ünü açıklamakta olup kontrol değişkenlerinin centilmenlik davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de niceliksel ( $\beta=-0,112$ ;  $p<0,05$ ) ve niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,352$ ;  $p<0,01$ ) centilmenlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça centilmenlik davranışında azalış meydana gelmektedir. Bu modelde bağımsız değişkenler centilmenlik davranışındaki değişmelerin %17’sini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3’te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) centilmenlik davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin ( $\beta=0,302$ ;  $p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunurken örgüte duyulan güvenin ( $\beta=0,032$ ,  $p>0,05$ ) centilmenlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yöneticiye duyulan güven seviyesi arttıkça gösterilen centilmenlik davranışı da artmaktadır. Niteliksel iş güvencesizliğinin ise centilmenlik davranışına olan etkisi Model 2’ye göre düşüş ( $\beta=-0,154$ ;  $p<0,01$ ) gösterirken niceliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,088$ ,  $p>0,05$ ) etkisi kaybolmuştur. Öğretmenlerin centilmenlik davranışına olumsuz etki eden niceliksel iş güvencesizliğinin etkisi centilmelik davranışına olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye güvenin etkisi ile ortadan kalkmış olup niteliksel iş güvencesizliğinin etkisinde azalış meydana gelmiştir. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan centilmenlik davranışındaki değişmelerin %23,3’ünü ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları centilmenlik davranışındaki değişmelerin açıklamasına 2. Modeldeki değişkenlere ilave olarak %6,3 ( $p<0,01$ ) katkı yapmıştır. Özel okullar örnekleminde hipotez 1c ve hipotez 2h desteklenmezken ( $p>0,05$ ) hipotez 1h ve 2c desteklenmiştir ( $p<0,01$ ).



**Tablo 23. Devlet Okulu Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Vicdanlılık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	,034	,066	,033	,035	,066	,033	,037	,066	,036
Cinsiyet	,004	,067	,003	,010	,067	,006	,005	,067	,003
Medeni Hâl	-,026	,068	-,016	-,015	,068	-,010	,001	,069	,001
Branş	-,027	,049	-,023	-,023	,049	-,020	-,026	,049	-,022
Kıdem	,038	,054	,044	,040	,054	,047	,037	,054	,043
Öğretmen Sayısı	,023	,063	,015	,033	,063	,021	,041	,063	,026
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
Niceliksel İş Güvencesizliği				-,011	,031	-,014	-,004	,031	-,005
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,077	,041	-,079	-,051	,045	-,052
<b>Örgütsel Güven</b>									
<b>Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,011	,050	,012
Örgüte Duyulan Güven							,059	,043	,071
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-,003			,000			,002		
R <sup>2</sup>	,007			,013			,019		
$\Delta R^2$	,007			,007			,005		
$\Delta R^2$ için F değeri	,667			2,033			1,602		
ANOVA için F değeri	,667			1,010			1,130		

\*\* p<0,01

\*p<0,05

Tablo 23’de devlet okul örneklemi için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri, ardından iş güvencesizliği boyutları, daha sonra ise örgütsel güven boyutları modele dâhil edilmiş olup bağımsız değişkenlerin vicdanlılık davranışına etkisi

istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Devlet okulları örnekleminde hipotezler 1d, 1i, 2d, 2i desteklenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 24. Özel Okul Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Vicdanlılık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,083	,086	-,069	-,096	,082	-,080	-,024	,077	-,020
Cinsiyet	-,043	,085	-,025	-,110	,082	-,065	-,082	,077	-,048
Medeni Hâl	,196	,090	,116*	,173	,086	,103	,175	,081	,104*
Branş	-,159	,068	-,116*	-,140	,065	-,102*	-,165	,062	-,121**
Kıdem	,136	,069	,140	,160	,066	,164*	,097	,063	,099
Öğretmen Sayısı	,188	,082	,114*	,212	,078	,129**	,129	,074	,078
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği Boyutları</b>									
Niceliksel İş Güvencesizliği				,003	,045	,004	,031	,043	,034
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,284	,047	-,301**	-,038	,056	-,040
<b>Örgütsel Güven Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,302	,067	,311**
Örgüte Duyulan Güven							,127	,054	,149*
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,032			,116			,222		
R <sup>2</sup>	,047			,134			,242		
$\Delta R^2$	,047			,087			,108		
$\Delta R^2$ için F değeri	3,179**			19,602**			27,581**		
ANOVA için F değeri	3,179**			7,512**			12,347**		

\*\*  $p<0,01$

\* $p<0,05$

Tablo 24’de özel okul örneklemini için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş,cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenlerinden medeni hâl ( $\beta=0,116$ ;  $p<0,05$ ), branş ( $\beta=-0,116$ ;  $p<0,05$ ) ve öğretmen sayısı ( $\beta=0,114$ ;  $p<0,05$ ) değişkenlerinin vicdanlılık davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model 1’deki bağımsız değişkenler vicdanlılık davranışının %4,7’sini ( $p<0,01$ ) açıklamakta olup Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de kontrol değişkenlerinden branş ( $\beta=-0,102$ ;  $p<0,05$ ), kıdem ( $\beta=0,164$ ;  $p<0,05$ ) ve öğretmen sayısı ( $\beta=0,129$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,301$ ;  $p<0,01$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi söz konusu iken niceliksel iş güvencesizliğinin etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır ( $\beta=0,004$ ,  $p>0,05$ ). Niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça sergilenen vicdanlılık davranışı azalmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler vicdanlılık davranışındaki değişmelerin %13,4’ünü ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3’te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) vicdanlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin ( $\beta=0,311$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüte duyulan güvenin ( $\beta=0,149$ ;  $p<0,05$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven seviyesi arttıkça vicdanlılık davranışını gösterme eğilimi de artmaktadır. Model 2’de etkisi belirlenen niteliksel iş güvencesizliğinin ise vicdanlılık davranışına olan etkisi kaybolmuştur. Öğretmenlerin vicdanlılık davranışına olumsuz etki eden niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi vicdanlılık davranışına olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye güvenin etkisi ile ortadan kalkmıştır. Bu modelde bağımsız değişkenler vicdanlılık davranışındaki değişmelerin %24,2’sini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları vicdanlılık davranışındaki değişmelerin açıklamasına 2. Modeldeki değişkenlere ilave olarak %10,8’lik ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. Ayrıca 3. modelde medeni hâl ( $\beta=0,104$ ;  $p<0,05$ ) ve branş ( $\beta=-0,121$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin vicdanlılık davranışı üze-

rindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bekâr öğretmenler daha fazla vicdanlılık davranışı sergilerken uygulamalı dersler branş öğretmenleri daha az vicdanlılık davranışı sergilemektedir. Özel okullar örnekleminde hipotez 1d ve 1i desteklenmezken ( $p>0,05$ ) hipotez 2d ve 2i desteklenmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 25. Devlet Okulu Örneklemini İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Sivil Erdem Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	,002	,059	,002	,003	,058	,003	,005	,057	,006
Cinsiyet	-,001	,060	-,001	,013	,059	,009	,011	,058	,008
Medeni Hâl	,011	,062	,008	,036	,060	,025	,069	,060	,048
Branş	,023	,044	,021	,031	,044	,029	,025	,043	,023
Kıdem	,061	,049	,079	,066	,048	,085	,058	,047	,075
Öğretmen Sayısı	-,072	,057	-,052	-,049	,056	-,035	-,030	,055	-,021
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
Niceliksel İş Güvencesizliği				-,022	,027	-,032	-,006	,027	-,009
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,181	,036	-,204**	-,106	,039	-,120**
<b>Örgütsel Güven</b>									
<b>Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,116	,044	,139**
Örgüte Duyulan Güven							,068	,037	,092
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,000			,041			,073		
R <sup>2</sup>	,010			,054			,088		
$\Delta R^2$	,010			,044			,034		
$\Delta R^2$ için F değeri	,984			14,090**			11,159**		
ANOVA için F değeri	,984			4,292**			5,782**		

\*\* p<0,01

\*p<0,05

Tablo 25’de devlet okul örnekleme için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş,cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri sivil erdem davranışının %1’ini açıklamakta olup kontrol değişkenlerinin sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,204$ ;  $p<0,01$ ) sivil erdem üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunurken niceliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,032$ ,  $p>0,05$ ) etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan sivil erdem davranışındaki değişmelerin %5,4’ünü ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Niteliksel iş güvencesizliği algısı arttıkça sivil erdem davranışı göstermede bir azalış meydana gelmektedir.

Model 3’te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) sivil erdem davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye duyulan güven ( $\beta=0,139$ ;  $p<0,01$ ) sivil erdem davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemekte iken örgüte duyulan güven değişkeninin ( $\beta=0,092$ ,  $p>0,05$ ) sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Yöneticiye duyulan güven seviyesi arttıkça sergilenen sivil erdem davranışı da artmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenler sivil erdem davranışındaki değişmelerin %8,8’ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları sivil erdem davranışındaki değişmelerin açıklamasına 2. modeldeki değişkenlere ilave olarak %3,4’lük ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. 3. modelde örgütsel güven boyutlarının modele dâhil olmasıyla niteliksel iş güvencesizliğinin sivil erdem üzerindeki etkisinin düştüğü görülmektedir ( $\beta=-0,120$ ,  $p<0,01$ ). Öğretmenlerin sivil erdem davranışına olumsuz etki eden niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi sivil erdem davranışına olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye güvenin etkisi ile azalmıştır. Devlet okulları örnekleminde hipotez 1e ve 2j desteklenmezken ( $p>0,05$ ) hipotez 1j ve 2e desteklenmiştir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 26. Özel Okul Örneklemi İçin İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Sivil Erdem Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$	B	Std.hata	$\beta$
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Yaş	-,050	,085	-,042	-,067	,078	-,057	,005	,073	,004
Cinsiyet	,046	,084	,028	-,041	,078	-,025	-,011	,073	-,006
Medeni Hâl	,161	,089	,098	,128	,082	,078	,127	,076	,077
Branş	-,004	,068	-,003	,019	,062	,014	-,008	,058	-,006
Kıdem	,133	,069	,140	,160	,063	,168*	,098	,059	,103
Öğretmen Sayısı	,071	,081	,044	,103	,074	,064	,022	,070	,014
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>İş Güvencesizliği</b>									
<b>Boyutları</b>									
<b>Tablo 26. Devam</b>									
Niceliksel İş Güvencesizliği				-,026	,043	-,030	,002	,040	,002
Niteliksel İş Güvencesizliği				-,363	,045	-0,393**	-,114	,053	-0,123*
<b>Örgütsel Güven Boyutları</b>									
Yöneticiye Duyulan Güven							,325	,063	0,343**
Örgüte Duyulan Güven							,106	,051	0,127*
<b>Model Özeti</b>									
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,004			,159			,273		
R <sup>2</sup>	,019			,176			,291		
$\Delta R^2$	,019			,158			,114		
$\Delta R^2$ için F değeri	1,233			37,282**			31,238**		
ANOVA için F değeri	1,233			10,417**			15,877**		

\*\* p<0,01

\*p<0,05

Tablo 26’da özel okul örneklemi için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı) modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri sivil erdem davranışının %1,9’unu açıklamaktadır. Kontrol değişkenlerinin sivil erdem davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p>0,05).

İkinci olarak iş güvencesizliği boyutları (niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği) modele dâhil edilmiştir. Model 2’de kontrol değişkenlerinden kıdem (β=0,168; p<0,05) sivil

erdem davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,393$ ;  $p<0,01$ ) sivil erdem davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Niteliksel iş güvencesizliği arttıkça sivil erdem davranışı gösterme eğilimi azalmaktadır. Ancak niceliksel iş güvencesizliğinin ( $\beta=-0,030$ ,  $p>0,05$ ) sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan sivil erdem davranışındaki değişmelerin %17,6'sını ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır.

Model 3'te ise örgütsel güven boyutlarının (yöneticiye ve örgüte duyulan güven) sivil erdem üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin ( $\beta=0,343$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüte duyulan güvenin ( $\beta=0,127$ ;  $p<0,05$ ) sivil erdem üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Örgüte ve yöneticiye duyulan güven seviyesi yükseldikçe sivil erdem gösterme eğilimi de artmaktadır. Niteliksel iş güvencesizliğinin ise sivil erdem davranışına olan etkisinde bir düşüş meydana gelmiştir ( $\beta=-0,123$ ;  $p<0,05$ ). Öğretmenlerin sivil erdem davranışına olumsuz etki eden niteliksel iş güvencesizliğinin etkisi sivil erdem davranışına olumlu etki eden örgüte ve yöneticiye güvenin etkisi ile azalmıştır. Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan sivil erdem davranışındaki değişmelerin %29,1'ini ( $p<0,01$ ) açıklamaktadır. Örgütsel güven boyutları sivil erdem davranışındaki değişimlerin açıklamasına 2. modeldeki değişkenlere ilave olarak %11,4'lük ( $p<0,01$ ) bir katkı yapmıştır. Özel okullar örnekleminde hipotez 1e desteklenmemiş ( $p>0,05$ ) fakat hipotez 1j, 2e ve 2j desteklenmiştir ( $p<0,05$ ).

#### **4.6. Örgütsel Güvenin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi**

Araştırmamızın üçüncü hipotezine yönelik olarak örgütsel güven düzeyinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirilip yorumlanmıştır.

İş güvencesizliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen yöneticiye ve örgüte duyulan değişkenlerinin iş güvencesizliğini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27. Örgütsel Güvenin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analiz Testi**

		B	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	P
	<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>DEVLET</b>	Sabit	3,92	-	34,73	,000					
	Yöneticiye Duyulan Güven	-0,253	-0,308	-6,52	,000	,405	,164	,161	59,383	0,000
	Örgüte Duyulan Güven	-0,097	-0,133	-2,83	,005					
	<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>ÖZEL</b>	Sabit	4,161	-	29,76	,000					
	Yöneticiye Duyulan Güven	-0,406	-0,478	-8,325	,000	,559	,313	,309	89,959	0,000
	Örgüte Duyulan Güven	-0,080	-0,108	-1,866	,063					

Bu analizin sonucunda devlet okullarında yöneticiye ( $\beta=-0,308$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüte ( $\beta=-0,133$ ,  $p<0,01$ ) duyulan güvenin iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenler birlikte devlet okullarında iş güvencesizliğinin %16,4’ünü açıklamaktadır. Özel okullarda sadece yöneticiye duyulan güven iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken ( $\beta=-0,478$ ,  $p<0,01$ ) örgüte duyulan güvenin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $\beta= -0,108$ ,  $p>0,05$ ). Söz konusu değişkenler iş güvencesizliğinin %31,3’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında devlet okullarında yöneticiye ve örgüte duyulan güven değişkenlerinin özel okullarda ise yöneticiye duyulan güven değişkeninin  $p<0,01$  düzeyinde iş güvencesizliği üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Devlet okullarında hipotez 3a ve 3d desteklenirken ( $p<0,01$ ) özel okullarda hipotez 3a desteklenirken ( $p<0,01$ ) hipotez 3d desteklenmemiştir ( $p>0,05$ ).

İş güvencesizliğinin alt boyutlarından niceliksel iş güvencesizliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen yöneticiye ve örgüte duyulan güven değişkenlerinin niceliksel iş güvencesizliğini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 28’de gösterilmektedir.



**Tablo 28. Örgütsel Güvenin Niceliksel İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analiz Testi**

		B	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p
	<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>DEVLET</b>	Sabit	2,965		16,297	0,000					
	Yöneticiye Duyulan Güven	-0,146	-0,118	-2,333	0,020	0,192	0,037	0,034	11,602	0,000
	Örgüte Duyulan Güven	-0,104	-0,095	-1,871	0,062					
	<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
<b>ÖZEL</b>	Sabit	3,098		15,004	0,000					
	Yöneticiye Duyulan Güven	-0,252	-0,235	-3,503	0,001	0,256	0,066	0,061	13,849	0,000
	Örgüte Duyulan Güven	-0,027	-0,029	-0,425	0,671					

Bu analizin sonucunda devlet okullarında yöneticiye duyulan güvenin niceliksel iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,118$ ,  $p<0,05$ ). Bunun yanında örgüte duyulan güvenin niceliksel iş güvencesizliği ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $\beta=-0,095$ ,  $p>0,05$ ). Söz konusu değişkenler niceliksel iş güvencesizliği algısının %3,7'sini açıklamaktadır. Özel okullarda ise yöneticiye duyulan güvenin niceliksel iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülürken ( $\beta=-0,235$ ,  $p<0,01$ ) örgüte duyulan güven değişkeninin niceliksel iş güvencesizliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Söz konusu değişkenler birlikte niceliksel iş güvencesizliğinin %6,6'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında devlet okullarında ve özel okullarda yöneticiye duyulan güven değişkeninin  $p<0,05$  düzeyinde niceliksel iş güvencesizliği üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Devlet okullarında ve özel okullarda hipotez 3b desteklenirken ( $p<0,05$ ) 3e desteklenmemiştir ( $p>0,05$ ).

İş güvencesizliğinin alt boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen yöneticiye ve örgüte duyulan güven değişkenlerinin niteliksel iş güvencesizliğini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 29'da gösterilmektedir.

**Tablo 29. Örgütsel Güvenin Niteliksel İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Testi**

		B	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p
<b>Bağımsız Değişkenler</b>										
	Sabit	4,691		37,071	0,000					
<b>DEVLET</b>	Yöneticiye Duyulan Güven	-0,339	-0,362	-7,800	0,000	0,439	0,193	0,190	72,586	0,000
	Örgüte Duyulan Güven	-0,093	-0,111	-2,398	0,017					
<b>Bağımsız Değişkenler</b>										
	Sabit	5,013		31,075	0,000					
<b>ÖZEL</b>	Yöneticiye Duyulan Güven	-0,529	-0,515	-9,401	0,000	0,616	0,380	0,377	120,906	0,000
	Örgüte Duyulan Güven	-0,123	-0,136	-2,477	0,014					

Bu analizin sonucunda devlet okullarında yöneticiye ( $\beta=-0,362$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüte ( $\beta=-0,111$ ,  $p<0,05$ ) duyulan güvenin niteliksel iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenler niteliksel iş güvencesizliği algısının %19,3'ünü açıklamaktadır. Özel okullarda ise yöneticiye ( $\beta=-0,515$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüte ( $\beta=-0,136$ ,  $p<0,05$ ) duyulan güvenin niteliksel iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenler birlikte niteliksel iş güvencesizliğinin %38'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında devlet okullarında ve özel okullarda yöneticiye ve örgüte duyulan güven değişkenlerinin  $p<0,05$  düzeyinde niteliksel iş güvencesizliği üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Devlet okullarında ve özel okullarda 3c ve 3f hipotezleri desteklenmiştir ( $p<0,05$ ).

Hipotezlerin test edilmesine yönelik oluşturulan analiz sonuçları toplu olarak aşağıda Tablo 30'da gösterilmektedir.

**Tablo 30. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Oluşturulan Analiz Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>DEVLET</b>	<b>ÖZEL</b>
H1: İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.		

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>DEVLET</b>	<b>ÖZEL</b>
H1a: Niceliksel iş güvencesizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : -,044 p: ,266	RED $\beta$ : ,009 p: ,822
H1b: Niceliksel iş güvencesizliği, yardımseverlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : ,023 p: ,563	RED $\beta$ : ,054 p: ,203
H1c: Niceliksel iş güvencesizliği, centilmenlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : -,167 p: ,000	RED $\beta$ : -,088 p: ,063
H1d: Niceliksel iş güvencesizliği, vicdanlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : -,005 p: ,901	RED $\beta$ : ,034 p: ,471



**Tablo 30. Devam**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>DEVLET</b>	<b>ÖZEL</b>
H1e: Niceliksel iş güvencesizliği, sivil erdem davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta: -,009$ p: ,824	RED $\beta: -,002$ p: ,970
H1f: Niteliksel iş güvencesizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta: -,075$ p: ,084	KABUL $\beta: -,124$ p: ,015
H1g: Niteliksel iş güvencesizliği, yardımseverlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta: -,010$ p: ,812	RED $\beta: -,090$ p: ,089
H1h: Niteliksel iş güvencesizliği, centilmenlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta: -,065$ p: ,138	KABUL $\beta: -,154$ p: ,009
H1i: Niteliksel iş güvencesizliği, vicdanlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta: -,052$ p: ,255	RED $\beta: -,040$ p: ,500
H1j: Niteliksel iş güvencesizliği, sivil erdem davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta: -,120$ p: ,007	KABUL $\beta: -,123$ p: ,031
<b>H2 : Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.</b>		
H2a : Yöneticiye duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta: ,139$ p: ,007	KABUL $\beta: ,432$ p: ,000
H2b : Yöneticiye duyulan güven, yardımseverlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta: ,127$ p: ,015	KABUL $\beta: ,407$ p: ,000
H2c : Yöneticiye duyulan güven, centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta: ,110$ p: ,036	KABUL $\beta: ,302$ p: ,000
H2d : Yöneticiye duyulan güven, vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta: ,012$ p: ,821	KABUL $\beta: ,311$ p: ,000
H2e : Yöneticiye duyulan güven, sivil erdem davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta: ,139$ p: ,008	KABUL $\beta: ,343$ p: ,000
H2f : Örgüte duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta: ,163$ p: ,001	KABUL $\beta: ,164$ p: ,003

**Tablo 30. Devam**

HİPOTEZLER	DEVLET	ÖZEL
H2g : Örgüte duyulan güven, yardımseverlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : ,202 p: ,000	KABUL $\beta$ : 0,189 p: ,001
H2h : Örgüte duyulan güven, centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : ,052 p: ,307	RED $\beta$ : ,032 p: ,609
H2i : Örgüte duyulan güven, vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : ,071 p: ,172	KABUL $\beta$ : ,149 p: ,018
H2j : Örgüte duyulan güven, sivil erdem davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : ,092 p: ,067	KABUL $\beta$ : ,127 p: ,037
H3 : Örgütsel güvenin iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.		
H3a : Yöneticiye duyulan güven, iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : -,308 p: ,000	KABUL $\beta$ : -,478 p: ,000
H3b : Yöneticiye duyulan güven, niceliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : -,118 p: ,020	KABUL $\beta$ : -,235 p: ,001
H3c : Yöneticiye duyulan güven, niteliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : -,362 p: ,000	KABUL $\beta$ : -,111 p: ,017
H3d : Örgüte duyulan güven, iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : -,133 p: ,005	RED $\beta$ : -,108 p: ,063
H3e : Örgüte duyulan güven, niceliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED $\beta$ : -,095 p: ,062	RED $\beta$ : -,029 p: ,671
H3f : Örgüte duyulan güven, niteliksel iş güvencesizliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL $\beta$ : -,515 p: ,000	KABUL $\beta$ : -,136 p: ,014

#### 4.7. Öğretmenlerin İş Güvencesizliği Algularına İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırma konusunu oluşturan değişkenlerden iş güvencesizliği değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; iş güvencesizliği puan ortalaması devlet okullarında 2,72 iken özel okullarda 2,34 olmak üzere devlet okullarında orta,

özel okullarda ise düşük seviyededir. Niceliksel iş güvencesizliği ortalaması devlet okullarında 2,12 iken özel okullarda 2,05 ile düşük seviyelerdedir. Niteliksel iş güvencesizliği ortalaması devlet okullarında 3,21 ile orta seviyede iken özel okullarda 2,57 ile düşük seviyededir. Dumlupınar (2016)'ın yaptığı çalışma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları birbiri ile benzerlik göstermektedir. Dumlupınar (2016)'ın Isparta'da dört özel okulda öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında da iş güvencesizliği algısı düşük olarak tespit edilmiştir. Devlet okulları ve özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliğine ve iş güvencesizliğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve seviyeleri aşağıda Tablo 31'de gösterilmektedir.

**Tablo 31. Öğretmenlerin İş Güvencesizliğine ve İş Güvencesizliğinin Alt Boyutlarına İlişkin Seviyeleri**

	Devlet		Özel	
	$\bar{x}$	Seviye	$\bar{x}$	Seviye
Niceliksel İş Güvencesizliği	2,12	Düşük	2,05	Düşük
Niteliksel İş Güvencesizliği	3,21	Orta	2,57	Düşük
İş Güvencesizliği	2,72	Orta	2,34	Düşük

Bu bulgulara göre öğretmenlerin devlet okullarında özel okullara nazaran daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları ortaya çıkmıştır. İş güvencesizliğinin boyutları dikkate alındığında ise öğretmenlerin daha çok niteliksel iş güvencesizliği yaşadıkları, bunun da devlet okullarında daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yani öğretmenler işlerinin devamlılığından ziyade ilerleme olanakları veya terfi durumları gibi işlerinin niteliksel özellikleri konusunda kaygı duymaktadırlar. Feather ve Rauter (2004)'in örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları araştırmaları belirli süreli iş akitle riyle çalışan öğretmenlerin daha güçlü iş güvencesizliği algısı yaşadıklarını göstermektedir. Bu sonuç bizim araştırmamızla bağdaşmamaktadır. Bunun nedeni iş güvencesizliği algısının işini kaybetme korkusunun yanı sıra mevcut kurumunda kendisini kalıcı olarak görmeme düşüncesini yansıtmasıdır. Türkiye'de devlet okullarındaki öğretmenler okulun yeri, okulun imkanları veya öğretmenin kendi özel tercihleri (eş durumu, sağlık durumu, memleketine gitme isteği gibi) sebebiyle çalıştıkları kurumdan ayrılmak isteyebilmekte-

dirler. Örneğin, eşi Ankara’da çalışan bir öğretmen kendisi İstanbul’da çalışıyorsa eş durumu nedeniyle Ankara’ya gitmek istediği için kendisini kurumunda kalıcı görmemektedir. Bu sebeple iş güvencesizliği algılarında bir artış meydana gelebilmektedir.

#### 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırma konusunu oluşturan diğer değişkenlerden örgütsel güven değişkenine ilişkin genelin ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; örgütsel güven puan ortalaması devlet okullarında 3,42 iken özel okullarda 3,75 ortalama ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Yöneticiye duyulan güven ortalaması devlet okullarında 3,47 iken özel okullarda 3,76 ile yüksek düzeyde ve örgüte duyulan güven ortalaması devlet okullarında 3,26 iken özel okullarda 3,69 ile devlet okullarında orta seviyedeysen özel okullarda yüksek seviyede bulunmuştur. Devlet okulları ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel güvene ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve seviyeleri aşağıda Tablo 32’de gösterilmektedir.

**Tablo 32. Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Seviyeleri**

	Devlet		Özel	
	$\bar{x}$	Seviye	$\bar{x}$	Seviye
Yöneticiye Duyulan Güven	3,47	Yüksek	3,76	Yüksek
Örgüte Duyulan Güven	3,26	Orta	3,69	Yüksek
Örgütsel Güven	3,42	Yüksek	3,75	Yüksek

Bu bulgular ışığında öğretmenlerin genel olarak güvenlerinin “yüksek” düzeyde olduğu söylenebilir. Bu düzey özel okullarda devlet okullarına göre daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutlarında ise yöneticiye duyulan güven örgüte duyulan güvene nazaran daha yüksek iken yine her iki alt boyutun ortalamaları da özel okullarda çalışan öğretmenlerde daha yüksek tespit edilmiştir. Özel okullarda öğretmenlerle yöneticilerin iletişimleri daha sık olduğundan birbirlerini daha yakından tanıma fırsatları olabilmekte-

dir. Bunun yanında devlet okullarında genelde öğretmenlerin işlerini asgari düzeyde yapmaları okul yöneticileri için yeterli görülmemekte ve işini aksatmayan öğretmenle fazla iletişim halinde olma ihtiyaçları olmamaktadır. Aksine özel okullarda çalışan öğretmenler kendilerini sürekli geliştirmek durumunda olup okulla ve öğrencilerle ilgili konularda sık sık okul yöneticilerini bilgilendirmek ve açıklama yapmak durumunda kalmaktadırlar. Çünkü özel sektörde öğretmenlerin bir sonraki sene o okulda işlerine devam etmeleri ne kadar verimli ve etkili çalıştıklarına bağlı olmaktadır. Öte yandan özel okullarda öğrencilerin başarılı olmaları, velilerin memnuniyeti ve öğretmenlerin motivasyonu devlet okullarında göre daha ön plandadır. Bu nedenle özel okullarda çalışan yöneticiler de öğretmenlerle daha fazla güvene dayalı bir ilişki kurmak isterler. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması, örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir.

Araştırmamızın sonuçları ile benzer nitelikte olan Polat (2007)'in, Gökdoğan (2012)'in, Akın (2015)'in, Öztürk (2010)'ün ve Dumluşınar (2016)'in yaptığı çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan farklı çalışmalarda elde edilen sonuçlar da farklılık göstermektedir. Örneğin, Özer ve diğerleri (2006)'nin ve Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin çalıştıkları liselerde örgütsel güveni “orta” düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Memduhoğlu ve Zengin (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Uğurlu ve Arslan (2015) ise öğretmenlerin güven düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğunu tespit etmiştir. Gökdoğan (2012)'in çalışmasında öğretmenlerin yöneticiye duyulan güven seviyesi orta olarak belirlenmiştir. Çalışmalardaki güven seviyelerindeki farklılığın sebebi okulların buldukları kültür yapısından, okullardaki yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzlarından veya öğretmenlerin bireysel özelliklerinden kaynaklanabilir.



#### 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırma konusunu oluşturan bir diğer değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin genelin ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması devlet okullarında 3,96 iken özel okullarda 4,17; yardımseverlik ortalaması devlet okullarında 3,99 iken özel okullarda 4,24; centilmenlik ortalaması devlet okullarında 3,98 iken özel okullarda 4,09; vicdanlılık ortalaması devlet okullarında 4,11 iken özel okullarda 4,28 ve sivil erdem ortalaması devlet okullarında 3,73 iken özel okullarda 4,02' dir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık seviyelerinin genel olarak “yüksek” olduğu söylenebilir. Özel okullarda yardımseverlik ve vicdanlılık boyutlarının seviyesi “çok yüksek” olarak tespit edilmiştir. Devlet okulları ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve seviyeleri aşağıda Tablo 33’de gösterilmektedir.

**Tablo 33. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına İlişkin Seviyeleri**

	Devlet		Özel	
	$\bar{x}$	Seviye	$\bar{x}$	Seviye
Yardımseverlik	3,99	Yüksek	4,24	Çok yüksek
Centilmenlik	3,98	Yüksek	4,09	Yüksek
Vicdanlılık	4,11	Yüksek	4,28	Çok yüksek
Sivil Erdem	3,73	Yüksek	4,02	Yüksek
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,96	Yüksek	4,17	Yüksek

Bu bulgularla benzer nitelikte sonuçlar Polat (2007), Yılmaz (2010), Oğuz (2011) ve Uğurlu ve Demir (2016)'in çalışmalarında da elde edilmiş olup bu çalışmalarda da örgütsel vatandaşlık seviyesi yüksek olarak belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından en çok sergilenen davranış her iki sektörde de vicdanlılık davranışdır. Elde edilen bu bulgu Ünal ve Çelik (2013)'in araştırması ile benzer niteliktedir. İleri gö-

rev bilinci olarak tanımlanan vicdanlılık boyutunun yüksek olmasının nedeni öğretmenlerin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlik mesleğini yapan çoğu öğretmen mesleğini içgüdüsel olarak yapmakta, öğrencilerin öğrenmelerini ve gelişmelerini onları tatmin etmekte ve öğretmenlik onlar için hayatın anlamı haline gelmektedir (Oplatka, 2006).

Ortalamalar değerlendirildiğinde ise özel okullardan alınan puanların ortalamaları devlet okullardan alınan puanların ortalamalarına göre daha yüksektir. Çalışmamızla benzer nitelikte olan bir sonuç Feather ve Rauter (2004)'in çalışmasında elde edilmiştir. Bu çalışma, belirli süreli iş akitleriyle çalışan öğretmenlerin daha güçlü örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu durum da öğretmenlerin çoğunlukla görev tanımlarında olmayan işlerde de kendilerini gösterdiklerini ve çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Araştırmamızla benzer nitelikte olan Celep ve diğerleri (2004)'nin çalışmasının sonuçlarına göre de özel okuldaki öğretmenlerin devlet okuldaki öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek bulunması okullar için son derece olumlu olarak düşünülebilir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek çıkması ise öğretmenlerin çalışma koşullarının ve çalışma şekillerinin farklı olmasından kaynaklanabilir. Öğretmenler belirli süreli sözleşmelerle çalıştıklarında bir sonraki sene tekrar sözleşmelerinin yenilenmesi için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin kendilerini kurumda tutma konusunda yardımcı olacağını düşünebilirler.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık seviyesinin düşük çıktığı bir araştırma olarak Eres (2010)'in çalışması örnek olarak gösterilebilir. Araştırma meslek liselerinde yapılmış olup öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık seviyesi düşük bulunmuştur. Okulun kültürel yapısındaki ve okul yöneticilerinin kullandığı liderlik tarzındaki farklılıklar, çalışanlar arasındaki iletişim farklılığı da bu duruma sebebiyet vermiş olabilir.

#### **4.10. Demografik Değişkenlerin İş Güvencesizliği Algısı, Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişisine Yönelik Bulgular ve Tartışma**

Bu bölümde araştırmada yer alan demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni hâl, branş, okul türü, kıdem, öğretmen sayısı) ile araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili bulgular ve tartışmalara yer verilmiştir.

##### **4.10.1. Demografik Değişkenlerin İş Güvencesizliği Algısı ile İlişisine Yönelik Bulgular ve Tartışma**

Özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin iş güvencesizliği algıları ve iş güvencesizliğinin alt boyutlarına ilişkin algıları demografik değişkenlerden yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırma ile benzer şekilde Hellgren ve Sverke (2003), Kinnunen ve Natti (1994), Ruvio ve Rosenblatt (1999) ve Dumlupınar (2016) tarafından yapılan çalışmalarda iş güvencesizliği ile yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Öte yandan De Witte ve Näswall (2003) ve Kinnunen ve diğerleri (2014)'nin araştırma sonuçlarında yaşlı işçilerin daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları ortaya çıkarken Roskies ve Louis-Guerin (1990)'in yaptıkları araştırmada daha genç çalışanların daha fazla iş güvencesizliği tehdidi algıladıkları ortaya çıkmıştır. Yaşı ileri olan çalışanlar deneyimden kaynaklı kendine güvenerek iş güvencesizliğini düşük hissedebilir. Bunun yanında genç olan çalışanlar da değişimlere kolay uyum sağlayacağını ve yeniliklere karşı daha yetenekli olduğunu düşünüp yine iş güvencesizliğini düşük seviyelerde hissedebilir.

Cinsiyet ile ilgili sonuçlar incelendiğinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin niteliksel iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğine ilişkin algıları, özel okullarda çalışan öğretmenlerin niteliksel iş güvencesizliği ve iş güvencesizliği algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Devlet okullarında çalışan erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla iş güvencesizliği ve niteliksel iş güvencesizliği algısı yaşamaktadırlar. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla niteliksel iş güvencesizliği ve iş güvencesizliği algısı yaşamaktadırlar. Başka bir deyişle

devlet okullarında erkek öğretmenlerin niceliksel iş güvencesizliği, özel okullarda ise kadın öğretmenlerin niteliksel iş güvencesizliği algıları daha yüksek bulunmuştur. Buradan hareketle devlet okullarında erkek öğretmenler daha çok işlerinin devamlılığı konusunda endişe ederken özel okullarda görev yapan kadın öğretmenler işlerindeki ilerleme olanaklarının olmamasından kaynaklanan bir endişe duymaktadır. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin terfi, ilerleme veya kariyer basamaklarında yükselme olanakları erkeklere göre daha az olabilir. Bunun yanında toplam iş güvencesizliği puanlarına bakıldığında devlet okullarında erkek öğretmenler özel okullarda ise kadın öğretmenler daha fazla iş güvencesizliği yaşamaktadırlar. Rosenblatt ve Ruvio (1996) tarafından yapılan çalışmada devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha az iş güvencesizliği yaşadıkları belirlenmiştir. Bu araştırmaların ortak noktası devlet okullarındaki erkek öğretmenlerin daha fazla iş güvencesizliği yaşadığıdır. Bu durumun sebebi erkeklerin ailelerine yönelik sorumluluklarının daha fazla olması olabilir. Öte yandan Rosenblatt ve Ruvio (1996) tarafından yapılan çalışmada özel okullarda erkek öğretmenlerin daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olduğu gözlemlenirken bu çalışmada özel okullarda kadınların daha yüksek iş güvencesizliği algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi, özel sektörde kadınların evlilik, doğum, çocuk vb. nedenlerle işlerine belli bir süre ara vermeleri ve bunun sonucunda tekrar işe dönmeleri konusunda yaşadıkları endişe ile açıklanabilir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerin bu durumlarda izin almaları ve izin sonrasında okullarına tekrar dönebilmeleri yasal bir hak olarak kendilerine verilmiş olduğu için bu tür bir endişeleri bulunmamaktadır. Öte yandan bu araştırmalardan farklı olarak iş güvencesizliği ile cinsiyet arasındaki farkın anlamlı olmadığı belirlendiği çalışmalara Kinnunen ve Natti (1994); Roskies ve Guerin (1990); Hellgren ve Sverke (2003) ve Dumlupınar (2016)'ın çalışmaları örnek olarak verilebilir.

Medeni hâl, branş ve öğretmenlik süresi (kıdem) ele alındığında devlet okulu ve özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliğine yönelik algılarının bu değişkenlere göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kinnunen ve Natti (1994) iş güvencesizliği algısı ile medeni durum arasında Hellgren ve Sverke (2003), Ruvio ve Rosenblatt (1999), Dumlupınar (2016) gibi anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışma sonuçları ile farklı olarak Johnson, Bobko ve Hartenian (1992)'ın çalışmasında ise evli çalışanların daha fazla ve

kıdemi fazla olan çalışanların daha düşük iş güvencesizliği algısı yaşadıkları belirlenmiştir.

Devlet okullarında okuldaki öğretmen sayısı ile iş güvencesizliği değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup 41 kişi ve üstü öğretmenin bulunduğu devlet okullarında çalışan öğretmenlerin 0-40 arasında öğretmenin bulunduğu devlet okullarında çalışan öğretmenlere nazaran daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, okulda öğretmen sayısı düşük olduğu zaman öğretmenler ile yöneticiler arasında daha sağlıklı iletişim kurulması ve buna bağlı olarak bir duygusal bağlılık oluşması nedeniyle okulda kendilerini daha kalıcı hissetmeleri olabilir. Öte yandan okuldaki öğretmen sayısının fazla olması halinde yöneticilerle öğretmenlerin iletişimleri daha düşük seviyede olduğundan öğretmenler ile yöneticileri arasındaki bağlılık daha düşük seviyede olabilmektedir. Bu da öğretmenlerin kendilerini okullarında kalıcı hissetmelerini engelleyebilmektedir. O durumda öğretmenler daha iyi iletişim ve ilişkiler kuracağı bir okula gitmek için tayin isteyebilir.

Okul türü ile iş güvencesizliği değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığının anlaşılması için yapılan analiz sonuçlarına göre niteliksel ve iş güvencesizliği algıları ile okul türü arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Devlet okullarında öğretmenler daha fazla niteliksel iş güvencesizliği ve genel iş güvencesizliği algısı yaşamaktadırlar. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin buldukları okullarda uzun süre kalmaları ve buldukları okulda ilerleme olanakları pek mümkün olmamaktadır. Çünkü devlet okullarında çalışan öğretmenler buldukları okulda üç yıl kaldıktan sonra tayin isteyip okul değiştirme hakkına sahip olurlarken özelde çalışan öğretmenlerin buldukları özel okuldan ayrılıp başka özel okullarda göreve başlamaları o kadar kolay olmamaktadır. Bu sebepten dolayı özel okulda çalışan öğretmenler işlerine daha sıkı sarılabilmekte, özverili bir şekilde çalıştıkları takdirde kendilerinin uzun yıllar o kurumun bir parçası olacaklarına inanabilmekte ve daha az iş güvencesizliği algısı yaşayabilmektedirler.

#### 4.10.2. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Güven ile İlişisine Yönelik Bulgular ve Tartışma

Yaş değişkeni ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre, devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yaşları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Polat (2007)' in yaptığı araştırma sonuçlarına göre de örgütsel güven algısı, yaş değişkeninden etkilenmemektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgulara bakıldığında özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel güvene ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde, Akın (2015)' in yaptığı çalışmada örgütsel güven değişkeni cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonucun aksine Polat (2007) ve Gökdoğan (2012)' in yaptığı araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven algısı erkeklerde daha yüksek bulunmuştur. Özer ve diğerleri (2006) cinsiyet değişkeni ile örgütsel güven arasındaki ilişkide erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran okullarındaki müdürleri daha güvenilir bulduklarını tespit etmişlerdir. Toplam güven puanı ele alındığında da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek algılandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalara benzer nitelikte olan Taşdan (2012)' in çalışmasına göre de erkek öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyi kadın öğretmenlere nazaran daha yüksek olarak belirlenmiştir. Kadınların örgütsel güven düzeyinin daha yüksek bulunduğu bir çalışma ise Artuksu (2009)' nin yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada kadın öğretmenlerin örgütsel güvenin yeniliğe açıklık ve yöneticiye duyulan güven boyutlarında erkek öğretmenlere göre daha fazla puan aldıkları tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere kimi çalışmalarda erkek, kimi çalışmalarda kadın öğretmenlerin güven düzeyleri yüksek çıkarken bizim çalışmamızda cinsiyet ile örgütsel güven düzeyi arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Medeni hâl değişkeni ele alındığında elde edilen sonuçlara bakıldığında devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel güvene ve alt boyutlarına yönelik algıları medeni hâl değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerden evli olanların örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin güven düzeyleri daha

yüksektir. Bu durum, devlet okullarında çalışan evli öğretmenlerin sahip olduğu ailevi sorumluluklar nedeniyle önceliklerini özel hayatlarına vermeleri, bunun neticesinde de okul veya yöneticilerine karşı kendilerini güvenilebilirlik açısından sorgulamadan okulda sadece işlerine odaklanmaları sonucunda ortaya çıkmış olabilir. Bekâr öğretmenlerin ise özel hayatında evlilere nazaran daha az sorumluluk sahibi olmaları nedeniyle, okul ve yöneticilerini güvenilirlik açısından daha fazla sorgulamaları, onlara karşı hissettikleri güvenin düşmesi olarak açıklanabilir. Öte yandan özel okulda çalışan öğretmenlerin medeni hâli ile örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Okul türü değişkeni ile ortaya çıkan bulgular ışığında örgütsel güven ve tüm alt boyutları ile okul türü arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Anlamlı fark olan tüm boyutlarda özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle özel okulda görev yapan öğretmenler devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerine, kurumlarına ve toplam olarak örgütlerine daha fazla güven duymaktadırlar. Devlet okullarında çalışan öğretmenler genellikle derslerine girip görevlerini tamamladıktan sonra okulda ekstra fazla vakit geçirmeden evlerine gitmektedir. Bu durumda yöneticileri ile iletişimleri de sınırlı olmaktadır. Fakat özel okulda çalışan öğretmenler dersleri olmasa bile çoğu zaman okulda kalmak ve sık sık toplantılara katılmak durumunda olduklarından yöneticilerini daha yakından tanıyabilir ve daha sıkı bir iletişim halinde olabilirler. Bu sebeple öğretmenlerin tanıdıkları ve iletişimleri kuvvetli olan kişilere karşı güven seviyeleri daha yüksek olabilmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler çalıştıkları kuruma karşı da daha fazla güven duymaktadır.

Öğretmenlerin öğretmenlik süresi ve branşları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında devlet okullarında ve özel okullarda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Özer ve diğerleri (2006) ve Ercan (2006) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre branş ile örgütsel güven arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Denholm (2002) de yaptığı araştırmasında örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara duyulan güven ile cinsiyet, yaş, öğretmenlik süresi ve branş arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Gökdoğan (2012) ve Eğriboyun (2013)'un yaptığı çalışmada da öğretmenlerin

örgütsel güven algılarının mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmen sayısı değişkeni ele alındığında devlet okullarında öğretmen sayısı ile örgütsel güven düzeyi ve örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Devlet okullarındaki öğretmen sayısı 0-40 arasında olan okullardaki örgütsel güven ve alt boyutları daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Özel okullarda ise bu farklılık sadece örgüte duyulan güven alt boyutunda tespit edilmiştir. 41 öğretmen ve üstünde sayısı bulunan özel okullarda örgüte duyulan güven düzeyi daha yüksek belirlenmiştir. Devlet okullarında yapılan çalışmalar ele alındığında öğretmen sayısı az olan okullarda örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu çalışmalar Polat (2007), Ercan (2006), Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) ve Memduhoğlu ve Zengin (2011) olarak örneklendirilebilir. Devlet okullarında öğretmen sayısı arttıkça yöneticilerin herkesle iletişim kurması zorlaşmakta ve kurumda daha resmi bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Türkiye’de 2012- 2013 eğitim-öğretim yılında devlet ilköğretim okulları ilkökul ve ortaokul olarak ayrıldığından kimi okullar birleşmiş ve bu okulların mevcutları epeyce artmıştır. Bunun neticesinde hem öğretmen hem de öğrenci fazlalığı olan okullarda güven seviyesi düşebilmektedir. Özel okullarda öğretmen sayısı 41 ve üzerinde olan okullar köklü ve kurumsallaşmış büyük özel okullar olarak düşünüldüğünde öğretmenler kurumlarına geçmişinden ötürü daha fazla güven duyabilirler.

#### **4.10.3. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişisine Yönelik Bulgular ve Tartışma**

Demografik değişkenlerden yaş ve cinsiyet değişkenlerine ilişkin bulgulara bakıldığında özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin algıları yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar Polat (2007)’in yaptığı araştırma sonuçları ile benzer nitelikte bulunmuştur. Baş ve Şentürk (2011), örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Öte yandan bu araştırmaların sonuçlarından farklı olarak Celep ve diğerleri (2004)’nin araştırma sonuçlarına



göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, yaşlı öğretmenler genç öğretmenlere göre ÖVD' nin boyutlarını daha yüksek düzeyde göstermektedirler. Yıldırım (2009)'ın gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre kadrolu çalışan erkek öğretmenlerin sivil erdem ve sportmenlik davranışlarını daha fazla gösterdikleri belirlenmiştir. Öte yandan sözleşmeli ve ücretli çalışan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ayrıca Yılmaz (2010) ve Yılmaz, Altinkurt ve Yıldırım (2015) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini daha düşük bulmuştur. Yılmaz (2010), yaş aralığı 41 ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yaş aralığı 31-40 olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Branş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan analiz neticesinde devlet okullarında branş ile ÖVD arasında bir ilişki bulunmazken özel okullarda sayısal branşlar uygulamalı dersler branşına göre, sözel branş öğretmenleri uygulamalı dersler öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu davranışın alt boyutları olan yardımseverlik ve vicdanlılık davranışlarını göstermektedirler. Bunun nedeni, uygulamalı derslerin ortaöğretime geçiş sınavlarında bir başarı kriteri olarak değerlendirilmemesi sebebiyle öğrencilerin ve okul yönetiminin bu derslere çok kritik ders olarak bakmaması olabilir. Ayrıca, genellikle uygulamalı derslerin saatlerinin düşük olması nedeniyle bu öğretmenler pek çok sınıfa girmekte ve çok sayıda öğrenciye ders vermektedir. Bu da öğretmen ile öğrenci arasındaki bağların göreceli olarak zayıf olmasına yol açabilmekte ve öğretmenlerin düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olabilmektedir. Yılmaz, Altinkurt ve Yıldırım (2015)'ın araştırma sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Yılmaz (2010), sayısal (fen ve matematik) branşlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin sözel branşlarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Medeni hâl değişkeni ile ilgili sonuçlar incelendiğinde devlet okullarında evli öğretmenlerin daha fazla centilmenlik davranışı gösterdiği tespit edilirken devlet okullarında ve özel okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer alt boyutları ile medeni hâl değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Okul türü değişkeni ile ortaya çıkan bulgular ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutları ile okul türü arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Anlamlı fark olan tüm boyutlarda özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü özel okullarda öğretmenler yöneticilerinden daha fazla takdir görmek isterler ki ileriki yıllarda gerek ücret artışında gerek terfi durumunda kendilerine olumlu birtakım teklifler gelsin. Fakat devlet okullarında öğretmenlerin aldıkları ücretin yöneticiye göre değişmesi söz konusu değildir. Ayrıca devlet okullarında işinde başarılı olan öğretmenlerin de yine ücretlerinde bir artış olmamaktadır. Öğretmenler genelde en fazla müdür yardımcısı statüsüne gelebilmekte fakat o durumda da özel okullardaki kadar önemli bir statü elde edememektedirler. Bu nedenle özel okullarda öğretmenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler. Araştırma sonuçlarımıza paralel olarak Celep ve diğerleri (2004)'nin araştırma sonuçlarına göre özel okuldaki öğretmenler devlet okuldaki öğretmenlere göre ÖVD' nin boyutlarını daha yüksek düzeyde göstermektedirler. Öte yandan bu araştırma sonuçlarına zıt yönde yapılan bir araştırma olan Garg ve Rastogi (2006)'nin yaptıkları araştırma sonucunda devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bunun nedeni araştırmaların farklı ülkeler ve kültürlerde yapılmış olmasından kaynaklı olabilir.

Öğretmenlik süresi (kıdem) ile özel okul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmezken devlet okullarında öğretmenlik süresi ile sadece örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu ilişki ise 0-5 yıldır öğretmenlik yapanlarla 6-10 yıldır öğretmenlik yapanlar arasında bulunmuştur. Bu iki grup arasında öğretmenlik süresi 6-10 yıl olanların sivil erdem puanları öğretmenlik süresi 0-5 yıl olanlardan daha fazladır. Bunun nedeni, kıdemi fazla olan öğretmenlerin kariyer gelişimini tamamladığını düşünerek kariyerinin ilerleyen safhalarında (6 yıl ve üzeri) daha çok okullarını düşünmeye başlamasından kaynaklanabilir. Öğretmenler kariyerlerinin ilk yıllarında (0-5 yıl) daha çok kariyer gelişimlerine odaklanmaktadırlar. Celep ve diğerleri (2004) ve Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009), Yılmaz (2010) ve Baş ve Şentürk (2011)

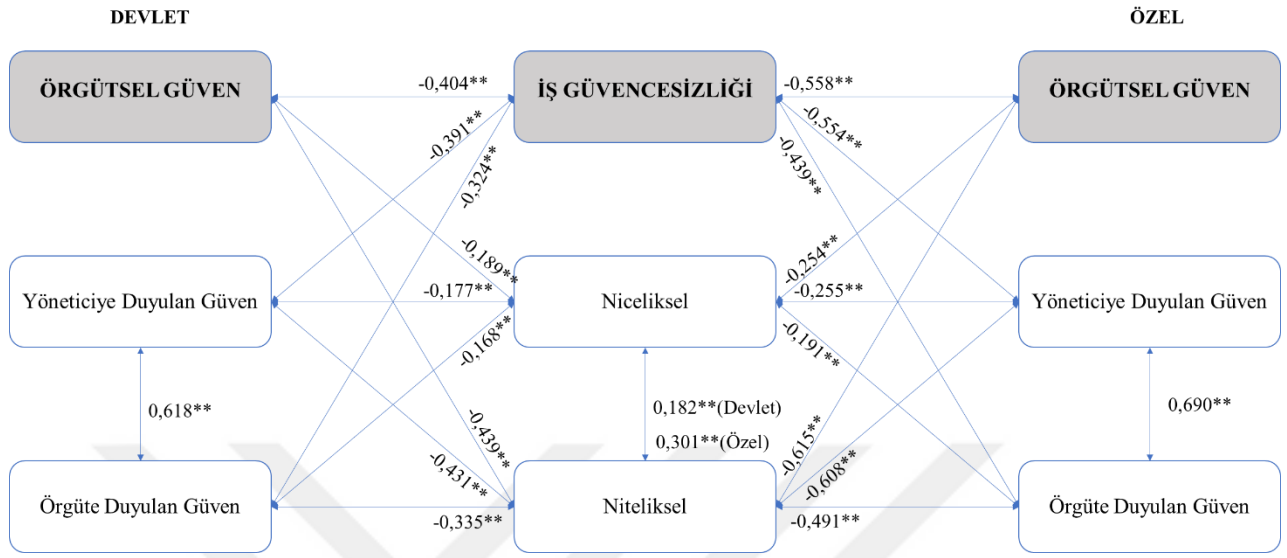
kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz, Altinkurt ve Yıldırım (2015) 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini saptamışlardır. Bu araştırmalarla farklı olarak Eres (2010), kıdemleri 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerini diğerlerine göre düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumun sebebi ise 21 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin emekli olma zamanlarının yaklaşmış olması ile açıklanabilir. Yakın zamanda emekli olacağını düşünen öğretmenler kendilerinden beklenen görev tanımlarının üstüne çıkmak istemeyebilirler.

Okuldaki öğretmen sayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında devlet okullarında ve özel okullarda herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Fakat özel okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan vicdanlılık davranışı ile öğretmen sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özel okullarda öğretmen sayısı 41 ve üzerinde olan okullarda çalışan öğretmenlerin daha fazla vicdanlılık davranışı gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmen sayısının yüksek olduğu özel okullar, diğer okullarla rekabet içinde olup ortaöğretime geçiş sınavlarında daha fazla başarı elde etmek ister ve bunu her fırsatta öğretmenlere hatırlatırlar. Öğretmenler de öğrencilerin bu sınavlarda başarılı olması için gerek okul çıkışlarında gerekse teneffüslerde öğrencilerle daha fazla ilgilenerek vicdanlılık davranışını daha fazla sergilemek durumunda kalabilirler.

#### **4.11. İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birbirleri ile İlişkisi**

Araştırmamız ile ilgili diğer bulgular ise korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara bakıldığında devlet okullarında araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerden iş güvencesizliği algısı ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r$  değerleri -0,177 ile -0,439 arasında değişmekte), özel okullarda ise iş güvencesizliği algısı ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki

(r değerleri -0,191 ile -0,615 arasında değişmekte) tespit edilmiştir. Bu ilişki Şekil 9’da gösterilmektedir.



\*p<0,05

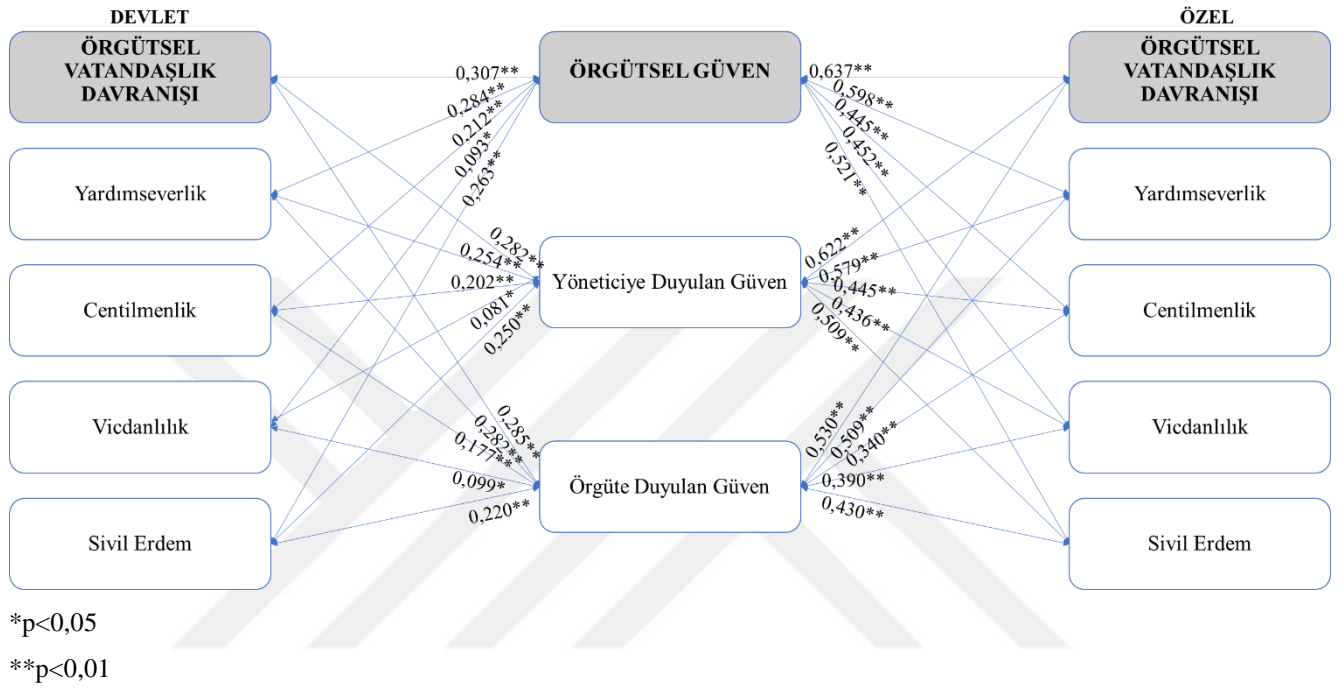
\*\*p<0,01

Şekil 9. İş Güvencesizliği ve Örgütsel Güvenin Birbiri ile İlişkisi

Şekil 9’a göre iş güvencesizliğinin en yüksek ilişkide bulunduğu örgütsel güven boyutunun yöneticiye duyulan güven olduğu görülmektedir. İş güvencesizliği ile örgütsel güven boyutlarından en düşük ilişki ise örgüte duyulan güven olarak tespit edilmiştir. Arnold ve Staffelbach (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güven ile niceliksel ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,01$ ) ve niteliksel iş güvencesizliği ( $r = -0,42$ ,  $p < 0,01$ ) arasında negatif ve kuvvetli bir ilişki söz konusudur.

Devlet okullarında örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (r değerleri, 0,081 ile 0,307 arasında değişmekte), özel okullarda ise örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (r değerleri, 0,340 ile 0,637 arasında değişmekte) tespit edilmiştir. Bu ilişki Şekil 10’da gösterilmektedir. Bu çalışma ile benzer sonuçların çıktığı araştırmalardan biri olan Tschannen-Moran (2003)’ün çalışmasında öğretmenlerin müdüre duydukları güven ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu belirlenmiştir ( $r=0,38$ ;  $p<0,01$ ). Aynı şekilde McKenzie (2011)'nin çalışmasında yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,497$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlarla aynı doğrultuda Polat (2007) örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemiştir ( $r=0,468$ ;  $p<0,01$ ).



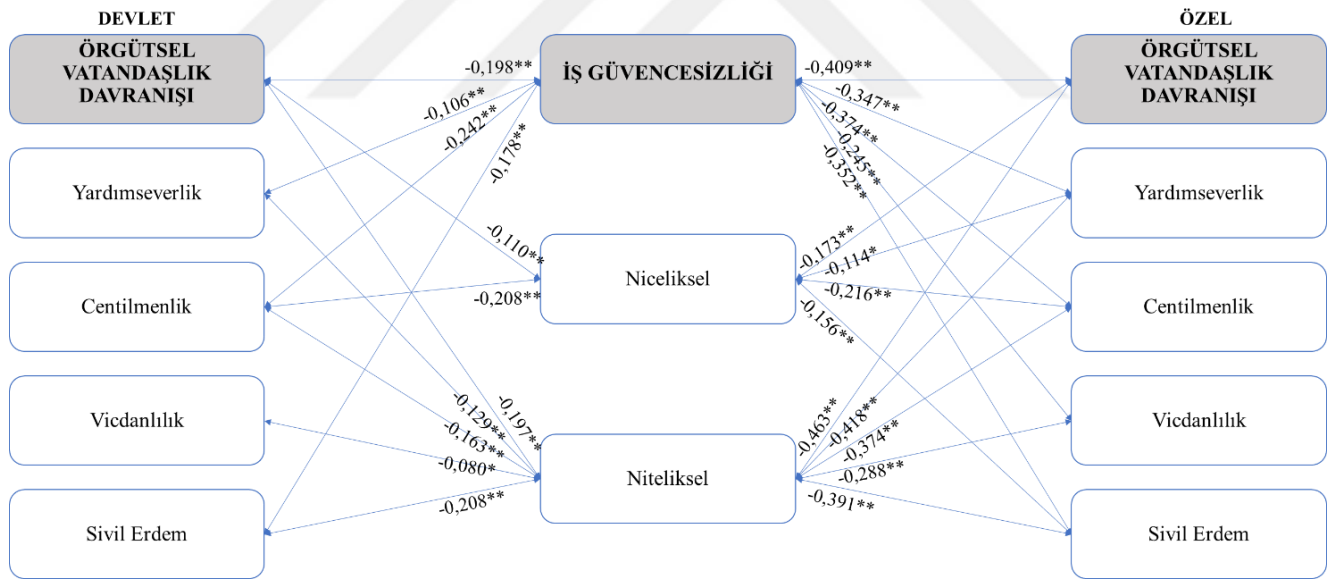
Şekil 10. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birbiri ile İlişkisi

Şekil 10'a göre örgütsel güvenin en yüksek ilişkide bulunduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun yardımseverlik olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en düşük ilişki ise devlet okullarında vicdanlılık iken özel okullarda centilmenlik olarak tespit edilmiştir.

Polat (2007)'in çalışmasında yöneticiye duyulan güven ile yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (sırayla  $r=0,431$ ;  $r=0,105$ ;  $r=0,240$ ;  $r=0,402$ ,  $p<0,01$ ). Ayrıca örgüte duyulan güven ile yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (sırayla  $r=0,487$ ;  $r=0,166$ ;  $r=0,291$ ;  $r=0,438$ ,  $p<0,01$ ). Yöneticiye ve örgüte duyulan güven ile en güçlü ilişki yardımlaşma davranışında olup elde edilen sonuç bu çalışma ile örtüşmektedir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven ile en

zayıf ilişki ise centilmenlik davranışında olup bu çalışmada yöneticiye duyulan güven ile en düşük ilişki vicdanlılık iken örgüte duyulan güven ile en zayıf ilişki devlet okullarında vicdanlılık özel okullarda ise centilmenlik davranışında ortaya çıkmıştır.

Devlet okullarında iş güvencesizliği ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise niceliksel iş güvencesizliği ile yardımseverlik, vicdanlılık ve sivil erdem arasında bir ilişki söz konusu değildir. Ayrıca iş güvencesizliği ile vicdanlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun dışında iş güvencesizliği ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (r değerleri -0,106 ile -0,242 arasında değişmekte) tespit edilmiştir. Özel okullarda ise iş güvencesizliği ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında niceliksel iş güvencesizliği ile vicdanlılık arasında bir ilişki söz konusu değildir. Bunun yanında iş güvencesizliği ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (r değerleri -0,114 ile -0,463 arasında değişmekte) tespit edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki Şekil 11’de gösterilmektedir.



\*p<0,05

\*\*p<0,01

Şekil 11. İş Güvencesizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birbiri ile İlişkisi

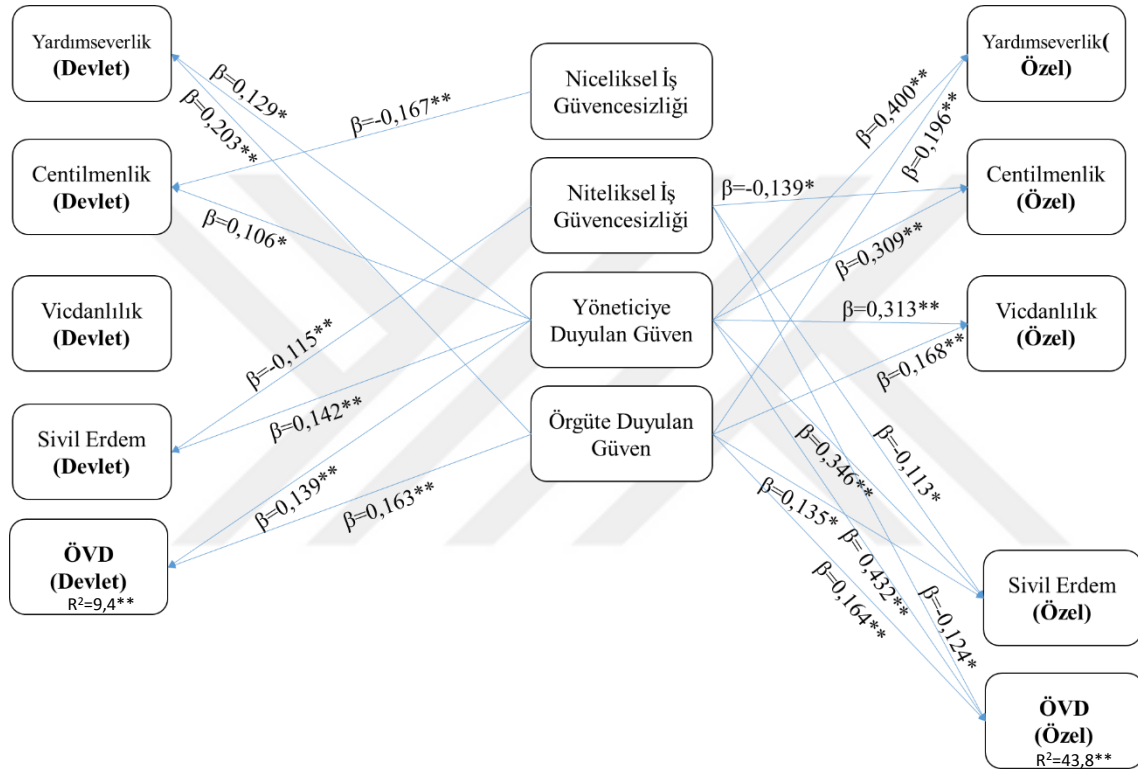
Şekil 11'e göre iş güvencesizliğinin en yüksek ilişkide bulunduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun centilmenlik olduğu görülmektedir. İş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en düşük ilişki ise devlet okullarında yardımseverlik iken özel okullarda vicdanlılık olarak tespit edilmiştir.

Öcel (2009), iş güvencesizliğini beş boyut olarak ele almıştır. Bunlar işin özelliklerinin önemi, işin özelliklerini kaybetme olasılığı, iş kaybının önemi, işi kaybetme olasılığı ve güçsüzlüktür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise kurallara uyma, işlevsel katılım, savunmacı katılım ve sosyal katılım olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. İşin özelliklerinin önemi ile kurallara uyma, savunmacı ve sosyal katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r=0,292$ ;  $r=0,289$ ;  $r=0,204$ ,  $p<0,01$ ) bulunmuştur. İşin özelliklerini kaybetme olasılığı ile kurallara uyma ve savunmacı katılım arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=-0,12$ ,  $p<0,05$ ;  $r=-0,160$ ;  $p<0,01$ ). İş kaybının önemi ile örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir alt boyutu arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. İş kaybetme olasılığı ile kurallara uyma ve işlevsel katılım arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=-0,135$ ;  $r=-0,133$ ,  $p<0,01$ ). Son olarak güçsüzlük ile kurallara uyma, savunmacı katılım ve sosyal katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r=0,335$ ;  $r=0,276$ ;  $r=0,160$ ,  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ele alınan niteliksel iş güvencesizliğinin Öcel (2009)'in çalışmasındaki işin özelliklerinin önemi ve işin özelliklerini kaybetme olasılığını; niceliksel iş güvencesizliğinin ise iş kaybının önemi ve işi kaybetme olasılığını içine aldığı söylenebilir. Niceliksel ve niteliksel iş güvencesizliği algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu davranışın alt boyutlarından bir kısmı ile negatif yönde ilişki olması Öcel (2009)'in çalışması ile örtüşmektedir. Öte yandan Öcel (2009)'in çalışmasında iş kaybının önemi ile örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir alt boyutu arasında bir ilişki bulunmaması bu çalışmanın sonuçları ile kısmen bağdaşmaktadır.

#### 4.12. İş Güvencesizliğinin ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamasına İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırma sonuçları kapsamında son olarak regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak iş güvencesizliği algısının ve örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla incelenmiş olup Şekil 12’de özetlenmiştir.



\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$

Şekil 12. İş Güvencesizliği ve Örgütsel Güvenin ÖVD'ye ve ÖVD' nin Boyutlarına Etkisi

İlk olarak kontrol değişkenleri olan yaş, cinsiyet, medeni hâl, branş, kıdem, öğretmen sayısı regresyon modeli içine alınmış olup daha sonraki aşamalarda çalışmaya konu olan değişkenler olan iş güvencesizliği ve örgütsel güven boyutları modele dâhil edilerek analiz tamamlanmıştır. Dört değişkenin içine aldığı modeller anlamlı bulunmuştur. Niteliksel iş güvencesizliğinin ÖVD' ye etkisi devlet okullarında istatistiksel olarak anlamsız iken özel okullarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Örgütsel güven boyutlarının ise ÖVD'yi devlet okullarında ve özel okullarda pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel güven seviyesi yükseldikçe öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. Devlet okullarında iş güvencesizliği ve örgütsel güven boyutları ÖVD' nin %9,4'ünü açıklarken özel okullarda %43,8'ini açıklamaktadır. Açıklama yüzdesinin özel okullarda çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel okullar ve devlet okulları öğretmenlerin çalışma biçimleri, hiyerarşi ve bürokratik yapı olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Özel okullarda niteliksel iş güvencesizliği algısı, yöneticiye ve örgüte duyulan güven değişkenleri öğretmenlerin ÖVD sergilemelerinde çok daha etkili iken devlet okullarında öğretmenlerin özel okullara göre iş garantileri daha fazla olduğundan bu tür değişkenler öğretmenlerin ÖVD sergilemelerini çok fazla seviyede etkilememektedir.

Araştırma sonuçları benzer nitelikte olan ve iş güvencesizliği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde etkili olduğu çalışmalara Öcel (2009), Reisel ve diğerleri (2010) ve McInroe (2013)'nin çalışmaları örnek olarak gösterilebilir. Öte yandan bu araştırmaların aksine, Feather ve Rauter (2004)'in yaptığı araştırmada sonuçlar daha farklı olup iş güvencesizliği algısı fazla olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca Liang, Lam, Ashford ve Lee (2015) iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında eğrisel ilişki (U şeklinde) olduğunu ortaya koymuşlardır. King (2000), yüksek iş güvencesizliği algısına sahip olan beyaz yakalı işçilerin düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini belirlemiştir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar yetersiz olmakla birlikte iş güvencesizliğinin seviyesine bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kimi araştırmalarda düşük seviyede çıkarken kimi araştırmalarda yüksek seviyede çıkmıştır.

Örgütsel güven ile ÖVD arasında yapılan araştırmalardan ABD'deki okullarda yapılan bir araştırmada Tschannen-Moran (2003) müdüre duyulan güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde yüksek korelasyon tespit etmiştir. Konovsky ve Pugh (1994)'un ve yaptıkları çalışmada ise yöneticiye duyulan güven örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olarak görülmüştür. Bu çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşılan bir çalışma ise Kalleberg, Appelbaum, Sleigh, ve Schmitt (2004)'in yaptıkları araştırmadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık

davranışını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ülkemizde yapılan bir çalışma olan Kamer (2001)'in çalışmasına göre hem örgüte duyulan güvenin hem de yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polat (2007)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre de benzer sonuçlar elde edilmiş olup öğretmenlerin örgütsel güven algısı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde oldukça etkili bulunmuştur. Denholm (2002)'un çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin yaklaşık %56'lık bir kısmının güven boyutları ile açıklanabildiği tespit edilmiştir. Dirks ve Ferrin (2002)'in araştırmasından elde edilen sonuçlara göre, lidere duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Colquit, Scott ve LePine (2007) güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Yücel ve Samancı (2009), örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Bu açıdan okullarda güven ortamının oluşturulması önemli olmaktadır. Bunun için öğretmenlerin mesleki açıdan yeterli olması, öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirleri ile iletişimlerinin açık olması gerekmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2000). Bolman ve Deal (1990) ise yöneticilerin tek bir liderlik tarzından ziyade farklı liderlik tarzlarını birarada kullanması gerektiğini savunmaktadır. Yöneticiler, çalışanların iş tanımları, maaşları, ek ders ücretleri gibi yapısal çerçeve, çalışanların yetkilendirilmesi, adalet algıları, doğru kişiyi işe alma gibi insan kaynakları çerçevesi, örgüt kültürü ve iklimi gibi sembolik çerçeve, çatışma ve uzlaşma stratejileri gibi politik çerçeve konusunda kendilerini geliştirmeliler ve hangi durumda hangi çerçeveyi kullanacaklarını doğru tespit etmelidirler (Bolman ve Deal, 1991). McKenzie (2011)'nin çalışmasında yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Koşar ve Yalçınkaya (2013) öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır. Öte yandan Yılmaz (2009)'ın çalışmasına göre ise özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan Polat (2007)'in yaptığı çalışmada okul yöneticisine duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık dav-

ranışını açıklamakta doğrudan etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okul yöneticisine duyulan güven, okula güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmektedir.

ÖVD' nin boyutlarından yardımseverlik davranışının sergilenmesinde devlet okullarında ve özel okullarda yöneticiye ve örgüte duyulan güven anlamlı ve pozitif yönde etkilidir. Öğretmenlerin yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güven seviyesi arttıkça öğretmenlerin başkalarına yardım etme, ortaya çıkabilecek sorunlar için önlem alma gibi davranışları daha fazla sergilemektedirler.

Centilmenlik davranışının sergilenmesinde etkili olan değişkenler devlet okullarında niceliksel iş güvencesizliği ve yöneticiye duyulan güvendir. Niceliksel iş güvencesizliği centilmenlik davranışını negatif yönde anlamlı olarak etkilerken yöneticiye duyulan güven pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Özel okullarda centilmenlik davranışını niteliksel iş güvencesizliği anlamlı ve negatif yönde etkilerken yöneticiye duyulan güven pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Devlet okullarında öğretmenler okulda kalıcı olacaklarına inandıklarında yani niceliksel iş güvencesizliği algıları düşük olduğunda daha fazla centilmenlik davranışı gösterirken özel okullarda öğretmenler işlerinde ilerleme imkanları olduğunda yani niteliksel iş güvencesizliği algıları düşük olduğunda daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedirler. Devlet okullarında ve özel okullarda öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven seviyesi arttıkça gösterdikleri centilmenlik davranışı da artacaktır. Devlet okullarında ve özel okullarda iş güvencesizliği algısını az hisseden çalışanlar okulda meydana gelen olaylardan şikâyetçi olmamakta ve olumsuz koşullara rağmen örgütlerine bağlı olmaktadır.

Devlet okullarında öğretmenlerin vicdanlılık davranışını gösterme eğilimlerine araştırmaya konu olan hiçbir değişkenin etki etmediği belirlenmiştir. Devlet okullarında öğretmenlerin ileri görev bilinci olarak adlandırılan vicdanlılık davranışını, iş güvencesizliği algısından ve örgütsel güvenden bağımsız olarak sergilediği söylenebilir. Özel okullarda ise öğretmenlerin vicdanlılık davranışını sergilemeleri yöneticiye ve örgüte duyulan güvenden etkilenmektedir. Örgüte ve yöneticiye duyulan güven vicdanlılık davranışını po-

zitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel güvenin seviyesinin artması öğretmenlerin daha fazla vicdanlılık davranışı gösterecekleri anlamına gelmektedir. Bu durum, özel okullarda öğretmenlerin yaptıkları işlerin fark edilmesi, öğrencilerin başarılarının daha iyi takip edilmesi, çalışma arkadaşlarıyla daha etkin iletişim kurulmasında yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin etkisiyle açıklanabilir.

ÖVD' nin sivil erdem boyutu ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre devlet okullarında niteliksel iş güvencesizliği sivil erdem davranışını negatif ve anlamlı olarak etkilerken yöneticiye duyulan güven pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Özel okullarda ise niteliksel iş güvencesizliği sivil erdem davranışını negatif ve anlamlı olarak etkilerken yöneticiye ve örgüte duyulan güven pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. İşlerinde ilerleme imkanı olan ve yöneticilerine güven duyan öğretmenler okullarında daha fazla sivil erdem davranışı göstereceklerdir. Bu durum, öğretmenlerin kariyerlerindeki gelişimlerin okullarının gelişmesi ile ilişkilendirmesi ve okulları geliştikçe kendileri için daha fazla kariyer imkanı oluşacağını düşünmesiyle açıklanabilmektedir. Öte yandan, yöneticilerine güven duyan öğretmenlerin okullarını yöneticileriyle özdeşleştirmesi sonucu okullarının geleceklerini ve imajlarını daha fazla düşünmelerinden kaynaklı sivil erdem davranışı sergilemelerini sağlayabilmektedir.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin ÖVD' nin boyutlarından en çok yardımseverlik davranışını açıkladığı belirlenmiştir. ÖVD' nin boyutlarına ilişkin yapılan analiz sonuçlarının Polat (2007)'in araştırma sonucu ile benzer yanları bulunmaktadır. Polat (2007), okula duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutunun da yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca okula duyulan güvenin ÖVD' nin boyutlarından en çok yardımseverlik davranışını etkilediği de saptanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güven seviyeleri onların en çok başkalarına yardım etme, ortaya çıkabilecek aksaklıkları tahmin edip ona göre davranmak, başkalarını bilgilendirmek gibi davranışları sergileme davranışlarını etkilemektedir.

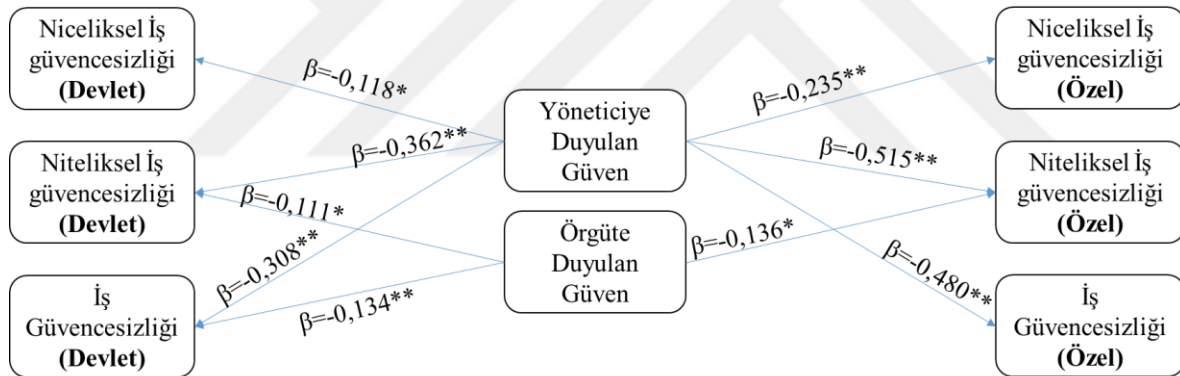
Deluga (1994)'nin yapmış olduğu çalışmada yöneticiye duyulan güven en çok vicdanlılık davranışını ( $\beta=0,590$ ;  $p<0,01$ ) yordamakta; daha sonra ise sırayla nezaketi ( $\beta=0,520$ ;

$p<0,01$ ), yardımseverliği ( $\beta=0,470$ ;  $p<0,01$ ), centilmenliği ( $\beta=0,390$ ;  $p<0,01$ ) ve sivil erdemi ( $\beta=0,320$ ;  $p<0,01$ ) yordamaktadır.

Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı gibi farklı ülkelerde ve örgütlerde yapılan çalışmalarda örgütsel güven in alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileme biçimleri ve dereceleri de değişebilmektedir.

#### 4.13. Örgütsel Güvenin İş Güvencesizliğini Açıklamasına İlişkin Bulgular ve Tartışma

Son olarak örgütsel güvenin iş güvencesizliği üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizleri ile incelenmiş olup Şekil 13’de yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğinin alt boyutlarına olan etkisi görülmektedir.



\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$

**Şekil 13. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin İş Güvencesizliği ve İş Güvencesizliğinin Alt Boyutlarına Olan Etkisi**

Devlet okullarında örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu ile iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğinin tüm alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yöneticiye duyulan güven seviyesi arttıkça hissedilen iş güvencesizliğinde bir azalış meydana gelmektedir. Örgütsel güvenin örgüte duyulan güven alt boyutu ile iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğinin niteliksel iş güvencesizliği boyutu arasında negatif yönde

anlamli bir iliŒi söz konusudur. Örgüte duyulan güven seviyesi arttıkça iŒ güvencesizliği ve niteliksel iŒ güvencesizliği algılarında bir azalıŒ söz konusu olmaktadır. Özel okullarda ise örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu ile iŒ güvencesizliği ve iŒ güvencesizliğinin tüm alt boyutları arasında negatif yönde ve devlet okullarına göre daha güçlü ve anlamli bir iliŒi saptanmıŒtır. Örgütsel güvenin örgüte duyulan güven boyut ile sadece niteliksel iŒ güvencesizliği arasında negatif yönde anlamli bir iliŒi belirlenmiŒtir. KiŒilerin yöneticilerine duydukları güven seviyesi onların iŒlerinde kendilerini kalıcı hissedip hissetmemelerini etkilemektedir. BaŒka bir deyiŒle, kiŒi, yöneticisine güvendiği zaman daha az iŒ güvencesizliği algısı yaŒamaktadır. Bu durumun derecesi ise özel okullarda devlet okullarına göre daha fazladır. Özel okullarda yöneticiler çok daha baskın bir rol oynamaktadır. Örgütsel güvenin yöneticiye duyulan güven alt boyutu ile iŒ güvencesizliği arasındaki iliŒinin araŒtırıldıđı ve Arnold ve Staffelbach (2012) yöneticiye duyulan güven ile niceliksel ve niteliksel iŒ güvencesizliği arasında negatif ve anlamli bir iliŒi tespit etmiŒlerdir. Sonuçlar araŒtırmamızdaki devlet okullarındaki ve özel okullardaki örgütsel güven düzeyinin iŒ güvencesizliği iliŒkisiyle benzer değerleri iŒaret etmektedir. Örgütsel güven düzeyindeki artıŒ iŒ güvencesizliğinde bir azalıŒa neden olmaktadır ve bu artıŒ özel okullarda devlet okullarına göre daha yüksek bulunmuŒtur. Özel okullarda alıŒan öğretmenler szleŒmeli alıŒmakta ve bu öğretmenlerin iŒ garantileri devlet okullarında alıŒan öğretmenler kadar yüksek düzeyde değildir. Bu bakımdan özel okulda görev yapan yöneticilerin öğretmenlerine güven sağlamalarının önemi de daha yüksek olmaktadır. Özel okulda alıŒan öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri ne kadar yüksek olursa iŒ güvencesizliği algıları da o kadar dŒk olacaktır. Öğretmenler yöneticilerine ve örgütlerine güven duyduklarında daha az iŒ güvencesizliği algısı yaŒayacaklardır. Bu durum özel kurumlar açısından son derece önemlidir. Çünkü zel kurumlarda ğretmen deđiŒim sıklığı ne kadar fazla olursa kurum için bir miktar külfet getirecektir. Yeni göreve baŒlayan öğretmenlerin kurumun kültürünü benimsemeleri, ğrenci ve velileri tanınmaları zaman alacaktır. Fakat ğretmenlerin sık deđiŒmediđi kurumlar, öğretmenlerin kurum hakkında köklü bilgilere sahip olmalarından dolayı daha sağlıklı bir Œekilde eğitim- ğretim hayatına devam edebileceklerdir. Sverke ve diğerleri (2002)'nin iŒ güvencesizliği algısı ile bazı deđiŒkenlerin karŒılaŒtırdıđı ve iŒ güvencesizliğinin sonuçları üzerinde yapılan araŒtırma sonuçlarına göre iŒ güvencesizliği algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında negatif bir iliŒi tespit edilmiŒtir. Ayrıca Gezegen

(2010) alışanların örgütsel güven algılarının iş güvencesizliği algılarını düşük oranda etkilediğini saptamıştır. Dumlupınar (2016)'ın araştırma sonuçlarına göre örgütsel güvenin bağımsız değişken, iş güvencesizliğin bağımlı değişken olduğu modelde, örgütsel güven ile iş güvencesizliği arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle örgütler, kurumları için en önemli kaynak olan insan kaynağının iş güvencesizliği algılarını azaltmak için örgütsel güven düzeylerini arttırmalıdır.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları ve bu sonuçlar ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

### 5.1. Sonuç

Toplumun gelişmesinde öğrencilerin iyi yetiştirilmesi önemli bir yere sahiptir. Öğrencilerin iyi yetiştirilmesi de öğretmenlerin mesleklerini ne kadar sağlıklı ve istenen seviyede icra ettiklerine bağlıdır. Ancak öğretmenlik mesleği belli kalıplar çerçevesinde yürütülen bir meslek değildir. Öğretmenler, mesleklerini icra ederken her zaman kendilerinden beklenen rol davranışlarının ötesinde davranışlar sergilemek zorundadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu davranışları sergileme eğilimi, bütün bireylerde olduğu gibi öğretmenlerde de pek çok etkenden etkilenmektedir. Bunlardan birisi öğretmenin çalıştığı kurumun özel kurum veya devlet kurumu olmasıdır. Devlet kurumları devlet güvencesinde herhangi bir kâr amacı gütmeyen çalışırken, özel kurumlarda işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için kâr amacı hedeflemesi gerekmektedir. Özel kurumların kâr amacı nedeniyle içinde bulunduğu rekabet koşulları, gerek okul yönetiminin öğretmenlere ve öğrencilere yaklaşım tarzları üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin algılarında ve davranışlarında devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre farklılıklara neden olmaktadır.

Bu çalışmada yukarıdaki değerlendirmeler doğrultusunda önemli görülen üç örgütsel davranış konusu birlikte ele alınmıştır. Bunlardan biri iş güvencesizliği algısıdır. İş güvencesizliği literatürde belli bir süredir varolan bir konu olmasına rağmen ülkemizde öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının henüz araştırılmamıştır. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) iş güvencesizliği konusunu ilk ele alan araştırmacılar arasında olup çalışanların kendilerini işlerini kaybetme konusunda fazla tehdit altında hissetmeleri durumunda ve bu konuda mücadele edebilecek kadar güçleri olmadığını düşündükleri durumda iş



güvencesizliği algılarının da yüksek olacağını savunmaktadırlar. Diğer örgütsel davranış konusu ise örgütsel güven olarak ele alınmıştır. Literatürde öğretmenlerin örgütsel güven seviyelerinin araştırıldığı çalışma oldukça fazladır. Örgütsel güven, ilk kez Luhmann (1979) tarafından ortaya koyulmuş olup örgütsel ilişki ve davranışlar konusunda kişilerin beklentilerini ifade etmektedir. Üçüncü konu ise ekstra-rol davranışı olarak da ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu kavram, çalışanların rol tanımlarında olmayan ve örgütün etkililiğine katkı sağlayan gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Organ'ın 1980'li yılların sonuna doğru ortaya koyduğu bu kavram literatürde fazlasıyla yer almaya başlamış ve günümüzde de bu konuda yapılmış oldukça fazla çalışmanın yer aldığı görülmektedir.

Araştırmanın temel amacı devlet okulu ve özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliği algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki etkisini araştırmaktır. Bunun yanında örgütsel güven düzeyinin iş güvencesizliği algısına etki edip etmediği de incelenmiştir. Ayrıca devlet okulu ve özel okul ortaokul öğretmenlerinin bazı demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni hâl, branş, okul türü, kıdem, öğretmen sayısı) göre iş güvencesizliği algıları, örgütsel güven seviyeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında fark olup olmadığı da araştırılmıştır. Bu amaçla iki farklı örneklem kullanılmış olup veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmamızın evreni 2014- 2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul'da görev yapan ortaokul öğretmenlerinden, örneklemi ise İstanbul'da 2014- 2015 eğitim-öğretim yılında devlet ortaokullarında görev yapan 610, özel ortaokullarda görev yapan 398 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", "İş Güvencesizliği Ölçeği", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 programında çözümlenmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin iş güvencesizliği algıları, örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesinde her üç ölçeğin alt boyutlarından alınan puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Demografik değişkenlerle algılanan iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenirken ilişkisiz örneklem t-test ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. İş güvencesizliği algısı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler belirlenirken ise Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı,

hiyerarşik ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Çalışmamızda örgütsel güven, örgüte ve yöneticiye duyulan güven boyutlarının toplamı şeklinde ele alınmıştır. Bunun yanında iş güvencesizliği algısı niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı yardımseverlik, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere dört boyut altında toplanmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş güvencesizliği ile örgütsel güven arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif; iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında özel okullarda orta düzeyli, anlamlı ve negatif, devlet okullarında düşük düzeyli, anlamlı ve negatif; örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlerin öğretmenlerin iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilerinin olup olmadığına dair yapılan analizler sonucunda yaş değişkeni ile araştırmaya konu olan değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Devlet okullarında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla iş güvencesizliği ve niceliksel iş güvencesizliği algısı yaşarken özel okullarda kadın öğretmenler daha fazla iş güvencesizliği ve niteliksel iş güvencesizliği algısı yaşamaktadırlar. Devlet okullarında erkek öğretmenler okullarında kendilerini kalıcı görmemekte özel okullarda da kadın öğretmenler kariyerlerinde ilerleme fırsatlarının fazla olmadığını düşünmektedirler. Medeni durum değişkeni ile özel okullarda araştırmaya konu olan değişkenlerin pekçoğu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Sadece devlet okullarında evli öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin algıları daha yüksek seviyede olarak belirlenmiştir. Ayrıca evli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından centilmenlik davranışını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Branş değişkeni ile devlet okullarında araştırmaya konu olan değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ancak özel okullarda sayısal branşlar uygulamalı dersler branşına göre sözel branşlar uygulamalı dersler branşına göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu davranışın alt boyutları olan yardımseverlik ve vicdanlılık davranışlarını göstermektedirler. Okul türü (devlet/özel) değişkeni ile iş güvencesizliğinin niceliksel iş güvencesizliği boyutu hariç araştırmaya konu olan diğer değişkenler

arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Devlet okulu öğretmenleri daha yüksek iş güvencesizliği algısı hissetmekte olup daha düşük örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahiptirler. Öğretmen sayısının 41 ve üzerinde olduğu devlet okullarında öğretmenleri iş güvencesizliği algıları daha yüksek tespit edilmiştir. Öğretmen sayısının 0-40 arasında olan devlet okullarında öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte duyulan güven seviyeleri daha yüksektir. Özel okullarda ise öğretmen sayısının 41 ve üzerinde olduğu durumda öğretmenlerin örgüte duydukları güven seviyeleri ve vicdanlılık davranışları gösterme eğilimleri daha yüksek bulunmuştur. Kıdem değişkeni ile araştırmaya konu olan değişkenlerden sadece sivil erdem davranışı arasında bir ilişki söz konusudur. Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda iş güvencesizliğinin boyutlarından niceliksel iş güvencesizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu ortaya koyulmuştur. Ancak devlet okullarında niceliksel iş güvencesizliği algısı yaşayan öğretmenlerin daha az centilmenlik, niteliksel iş güvencesizliği algısı yaşayan öğretmenlerin daha az sivil erdem davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Özel okullarda niteliksel iş güvencesizliği algısı yaşayan öğretmenler daha az ÖVD ve ÖVD' nin centilmenlik ve sivil erdem boyutlarına ait davranışları sergilemektedirler.

Örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye duyulan güven devlet okullarında ÖVD ve ÖVD' nin yardımseverlik, centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili iken özel okullarda ÖVD ve ÖVD' nin tüm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Başka bir ifade ile yöneticilerine güven duyan öğretmenler devlet okullarında ve özel okullarda daha fazla örgütsel vatandaşlık, yardımseverlik, centilmenlik ve sivil erdem davranışları sergilemekte iken özel okullarda öğretmenler bu davranışlara ek olarak vicdanlılık davranışı da sergilemektedirler. Örgütsel güvenin örgüte güven boyutunun ise devlet okullarında ÖVD ve ÖVD' nin yardımseverlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif, özel okullarda ÖVD ve ÖVD' nin yardımseverlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur. Örgüte duyulan güven seviyesi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelendiği analizlerde örgütsel güvenin, özel okullarda devlet okullarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla bir yüzdesini açıklamakta olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin boyutlarından örgütsel vatandaşlık davranışını etkileme dereceleri göz önüne alındığında devlet okullarında örgüte duyulan güvenin özel okullarda ise yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını daha güçlü etkilediği söylenebilir.

Örgütsel güvenin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinin incelendiği analizlerde yöneticiye duyulan güvenin özel okullarda ve devlet okullarında iş güvencesizliğini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin iş güvencesizliğinin özel okullarda devlet okullarına göre daha fazla bir yüzdesini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin örgüte duyulan güvene nazaran iş güvencesizliğini açıklamada daha yüksek bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buradan öğretmenlerin iş güvencesizliğine karşı yöneticilerine olan güvenlerini bir savunma mekanizması olarak gördükleri sonucuna ulaşılabilir. Okul yöneticilerine güvenen çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği derecelerinde bir düşüş meydana gelmesi beklenebilir.

Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları düşük, örgütsel güven ve vatandaşlık davranışları yüksek seviyede bulunmuştur. Ayrıca devlet okullarında ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin iş güvencesizliği algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışını ne şekilde yordadığına yönelik bulguların yanı sıra örgütsel güven ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye ait sonuçlara da ulaşılmıştır. Buna göre iş güvencesizliğinin boyutlarından niteliksel iş güvencesizliği algısı düşük seviyede yaşayan çalışanlar örgüt amacına uygun olan tanımlı rollerinin dışında davranış gösterebilirken örgütsel güven algısı düşük olan çalışanlar bu davranışları daha az göstermektedirler.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ve alan yazına bağlı olarak Milli Eğitim Bakanlığına, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine, okul yöneticilerine ve bu alanda araştırma yapmak isteyenlere yönelik olarak çeşitli öneriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

a) Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin iş güvencesizliği algılarının devlet okullarında orta seviyede iken özel okullarda düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin devlet okullarında ve özel okullarda iş güvencesizliğinin boyutlarından daha çok niteliksel iş güvencesizliği konusunda endişe duydukları saptanmıştır. Öğretmenlerin iş güvencesizliğini daha düşük seviyelere indirebilmek adına özel okullarda özellikle öğretmenlerin işle ilgili endişelerini ortadan kaldıracak uzun süreli sözleşmeler yapılabilir ve devlet okullarında da özellikle öğretmenlerin kariyer planlarının belli bir sistem içerisinde işlemesi, terfi ve ödül sistemlerinin çok iyi bir şekilde tanımlanarak öğretmenlerin kendilerini okullarında daha kalıcı görmeleri sağlanabilir.

b) Öğretmenlerin örgütsel güven seviyesi devlet okullarında ve özel okullarda yüksek seviyede bulunmuştur. Bu durumun sürekliliğini sağlamak ve daha yükseğe çıkarmak için okullardaki yöneticilerin öğretmenlere karşı tutarlı, adil, açık ve etik davranışlar çerçevesinde yaklaşımları gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticileri çalışanlarına gereken desteği sağlamalı, eşitlik, adalet, şeffaflık konularına önem vermelidir. Okul yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbirleri ile tutarlı olması, etkili liderlik davranışlarını göstermeleri, alınan kararlarda öğretmenlere de danışılması, ulaşılabilir ve açık olmaları da örgütsel güvenin oluşturulmasında anahtar role sahiptir. Devlet okullarında ve özel okullarda öğretmenler örgütsel güvenin boyutlarından daha çok yöneticiye güven duymaktadır. Örgüte duyulan güven seviyesinin artırılabilmesi adına eğitim sisteminin bir bütün olarak sürekli değişen yapıdan ziyade daha kararlı bir yapıda olması gerekmektedir. Özel okullarda tespit edilen örgütsel güven seviyesi devlet okullarına göre daha yüksek olduğundan devlet okullarındaki yöneticilere bu konuda biraz daha fazla görev düşmektedir. Devlet okullarında öğretmen- yönetici iletişiminin güçlenmesi ve her iki tarafında empati kurarak birbirlerini anlamaları gerekmektedir.

c) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi devlet okullarında ve özel okullarda yüksek seviyede bulunmuştur. Devlet okullarında çalışan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinden daha az olmasının sebebinin araştırılması ve bu tür kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini teşvik eden birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. Bunun için yapılabileceklerin başında öğretmenleri örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yöneltecek motive edici faktörlerin belirlenip uygulamaya sokulması ve güven duygusunun hâkim olduğu bir okul ikliminin oluşturulması gelmektedir. Ayrıca öğretmenleri takdir etme, mesleki gelişimlerinde onları destekleme, empati kurma, olumlu geri bildirimde bulunma ve öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlama da onların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme seviyelerinin artırılmasında yardımcı olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini etkileyen etkenler bireysel ihtiyaçlar ve kişilik özellikleri olarak ifade edilmektedir (Penner, Midili ve Kegelmeyer, 1997; 1997; Arlı, 2011; Adkins, Werbel ve Farh, 2001). Buradan hareketle öğretmenlik mesleğini seçecek kişilerin kişilik özelliklerinin bu mesleğe uygun olması ve öğretmenlik eğitimi süresince kendilerini bu yönde geliştirecek eğitimler (kurs, seminer, staj gibi) almaları meslek hayatlarında onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en düşük sivil erdem davranışını sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin sivil erdem davranışını gösterme düzeylerinin artırılması için gerekli davranış şekillerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Buradan öğretmenlerin daha çok eğitim- öğretim hedeflerine ağırlık verdiği, okulun imajının ve gelişiminin daha arka planda kaldığı düşünülebilir. Bu sebeple okul yöneticilerinin etkili yönetim teknikleri kullanarak, demokratik, katılımcı ve dönüşümcü bir liderlik tarzını benimseyerek, öğretmenleri okul ile ilgili yenilik ve gelişmelerde karar süreçlerine katarak ve okulun başarısı ve adının duyulmasında öğretmenlerin önemli rol oynadığının farkına varmalarını sağlayarak öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaları gerekmektedir.

d) Özel okullarda kadınların daha yüksek iş güvencesizliği algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunda kadınların evlilik, doğum ve eş durumu gibi iş hayatını etkileyen faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu konuda özel okullarda kadınlara devlet okullarında olduğu gibi toleranslı (ders programlarının ayarlanması, süt izni, doğumdan sonra işe başlama gibi) davranılıp daha düşük iş güvencesizliği yaşamaları sağlanabilir.

e) Devlet okullarında okuldaki öğretmen sayısı 0-40 arasında okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri okuldaki öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Okuldaki öğretmen sayısı azaldıkça örgütsel güven düzeyinde bir artış meydana gelmektedir. Okullarda öğretmen sayısının ve öğrenci sayısının belli bir seviyede tutulması örgütsel güven düzeyinde de olumlu bir artış sağlayabilir.

f) Devlet okullarında öğretmenlik süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretmenlik süreleri 0-5 yıl ile karşılaştırıldıklarında bu öğretmenlerin daha fazla sivil erdem davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri az olduğunda henüz tam anlamıyla okula adapte olamadıklarında okul ile ilgili etkinliklere fazla katılmak istemeyebilirler. Bu sürenin 6-10 yıl olması ile öğretmenler okullarını daha fazla benimseyebilirler. Öğretmenlerin uzun süre mesleklerine devam etmeleri bu açıdan önemlidir. Kısa bir süre öğretmenlik yapıp ardından yönetici durumuna gelen öğretmenlerin uzun yıllar sonra tekrar öğretmenliğe dönmeleri bu durumu engelleyebilmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin mesleklerine daha uzun yıllar devam edebilmeleri için kariyer basamaklarının yöneticilik açısından değil öğretmenlik açısından ele alınması gerekir.

g) İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde, örgütsel güvenin ise örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Öğretmenlerin iş güvencesizliği algıları ne kadar aza indirilirse ve örgütsel güven seviyeleri ne kadar yukarı çıkarılırsa onların da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinde bir artış söz konusu olacaktır. Eğitim- öğretimin hedeflerine ulaşabilmesi adına da örgütsel vatandaşlık davranışları önem kazanmaktadır. Bu konuda gerek okul müdürlerinin ge-

rekse milli eğitim sisteminde çalışanların öğretmenleri iş yerlerinde daha fazla kalıcı olmalarını sağlayacak, öğretmenlerin okula ve yöneticiye duydukları güven seviyelerini artıracak önlemler almaları gerekmektedir.

h) İş güvencesizliği algısının örgütsel güvenden etkilendiği açıkça ortadadır. Söz konusu etki özel okullarda daha fazla gözlemlenmektedir. Bu nedenle, okullarda eğitimin etkili ve verimli olması açısından güven ortamının oluşması önemlidir. Okullarda öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkileyen etkenler tespit edilmeli ve örgütsel güveni arttıracak tedbirler alınmalıdır. Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu iş güvencesizliği ve iş güvencesizliğinin tüm alt boyutlarıyla ilişkili olduğundan özellikle yöneticiye güven boyutuna daha fazla odaklanılmalıdır. Burada yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel güven seviyelerini yükseltmek adına adil olmaları, etik değerlere ve kurallara göre hareket etmeleri önemli olmaktadır. Okullarda müdürler tarafından prosedürlerin adil olarak uygulanması, öğretmenlerle etkili bir iletişimin kurulması, katılımcı ve demokratik liderlik tarzının benimsenmesi, veli ve toplum ile kurulan bağın kuvvetli olması gibi özellikler okul müdürlerine duyulan güven seviyesinin yükselmesinde etkili olabilecektir.

i) İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik hem yurt içinde hem de yurt dışında alan yazın incelendiğinde yeterli çalışmaya rastlanmamış olması bu araştırmanın yapılmasında önemli bir rol oynamıştır. Araştırma eğitim sektöründe uygulanmış olup farklı sektörlerde de uygulanıp karşılaştırmalar yapılarak literatüre önemli katkılar sağlanabilir.

j) Araştırma ortaokul kurumlarında gerçekleştirilmiş olup farklı bir araştırma ilköğretim, lise veya yükseköğretim düzeyinde de yapılabilir.

k) Araştırma sonuçları dünyadaki farklı ülkelerde yapılan araştırmalarla karşılaştırıldığında birtakım farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi ülkeler arasındaki kültür farklılıkları veya eğitim sisteminden kaynaklanan farklılıklar olabilir. Bu nedenle farklı ülkelerde araştırmalar yapıp birbirleri ile karşılaştırma yapılabilir.



1) Araştırmada kullanılan değişkenlerden iş güvencesizliği algısı, örgütsel güven seviyesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının nedenleri ve sonuçları temel alınarak farklı modeller ortaya çıkarılıp test edilebilir.



## **EKLER**

### **EK-1 ANKET FORMU**

Değerli meslektaşım,

Bu araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı doktora programı çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin algılarına dayalı olarak iş güvencesizliği ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Araştırma ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde iş güvencesizliğine, üçüncü bölümde örgütsel güvene ve dördüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yargılar bulunmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz okullarımızdaki iş güvencesizliği, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete isim yazmamanız önemle rica olunur. Araştırmadan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup hiçbir şekilde başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Ezgi DEDE

Matematik Öğretmeni

## EK-2 İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ÖLÇEĞİ						
No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sanırım işten çıkarılacağım.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşimi kaybetmekten korkuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Bu iş yerinde kalıcı olacağımdan eminim.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Bu iş yerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

### EK-3 ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

#### ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK-4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞIL DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ						
No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen yada geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Öğretmen arkadaşlarımla sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımla fikirlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmen arkadaşlarımla haklarını korumaya özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
13	İşime zamanında gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Teneffüs aralarını asla uzatmam.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )

**Ek-5 Yaş Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Anova Testi Sonuçları**

Devlet / Özel	Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam	Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam		
DEVLET	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	21-30	243	2,04	0,9	3,77	630,85	634,62	2	607	609	1,813	0,164
		31-40	253	2,21	1,11								
		41 ve üzeri	114	2,09	1,05								
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	21-30	243	3,21	0,81	0	366,51	366,52	2	607	609	0,002	0,998
		31-40	253	3,21	0,75								
		41 ve üzeri	114	3,21	0,76								
	İş güvencesizliği algısı	21-30	243	2,69	0,66	0,74	281,16	281,91	2	607	609	0,802	0,449
		31-40	253	2,76	0,73								
		41 ve üzeri	114	2,71	0,61								
	Yöneticiye duyulan güven	21-30	243	3,4	0,85	2,63	413,7	416,33	2	607	609	1,929	0,146
		31-40	253	3,54	0,77								
		41 ve üzeri	114	3,49	0,88								
	Örgüte duyulan güven	21-30	243	3,19	1,01	1,94	523,1	525,05	2	607	609	1,128	0,324
		31-40	253	3,31	0,84								
		41 ve üzeri	114	3,3	0,92								
	Örgütsel güven	21-30	243	3,35	0,82	2,43	372,95	375,38	2	607	609	1,975	0,14
		31-40	253	3,48	0,72								
		41 ve üzeri	114	3,44	0,84								
	Yardımsızlık	21-30	243	3,96	0,61	0,9	218,86	219,76	2	607	609	1,249	0,288
		31-40	253	4,04	0,56								
		41 ve üzeri	114	3,96	0,66								
	Centilmenlik	21-30	243	3,97	0,72	0,05	353,83	353,88	2	607	609	0,046	0,956
		31-40	253	3,98	0,8								

Devlet / Özel	Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	KT			SD			F	p	
						Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam	Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam			
Devlet / Özel	Vicdanlılık	41 ve üzeri	114	3,96	0,78									
		21-30	243	4,08	0,74	2,47	351,72	354,2	2	607	609	2,132	0,119	
		31-40	253	4,09	0,79									
		41 ve üzeri	114	4,25	0,74									
	Sivil Erdem	21-30	243	3,68	0,65	1,12	287,16	288,28	2	607	609	1,185	0,306	
		31-40	253	3,74	0,7									
		41 ve üzeri	114	3,8	0,73									
	Örgütsel Va- tandaşlık Davranışı	21-30	243	3,93	0,47	0,34	146,45	146,79	2	607	609	0,696	0,499	
		31-40	253	3,98	0,49									
		41 ve üzeri	114	3,98	0,54									
	ÖZEL	Niceliksel iş güvencesiz- liği algısı	21-30	166	2,06	0,92	1,89	320,28	322,17	2	395	397	1,165	0,313
			31-40	181	2,09	0,87								
41 ve üzeri			51	1,87	0,97									
Niteliksel İş güvencesiz- liği algısı		21-30	166	2,5	0,83	2,92	293,34	296,25	2	395	397	1,965	0,142	
		31-40	181	2,66	0,86									
		41 ve üzeri	51	2,45	0,98									
İş güvence- sizliği algısı		21-30	166	2,31	0,71	2,06	198,87	200,93	2	395	397	2,048	0,13	
		31-40	181	2,41	0,68									
		41 ve üzeri	51	2,19	0,8									
Yöneticiye duyulan gü- ven		21-30	166	3,82	0,77	0,86	280,13	280,99	2	395	397	0,609	0,545	
		31-40	181	3,74	0,87									
		41 ve üzeri	51	3,69	0,97									
Örgüte duyulan güven		21-30	166	3,71	0,94	0,67	360,02	360,7	2	395	397	0,368	0,692	
		31-40	181	3,66	0,95									
		41 ve üzeri	51	3,78	1,03									
		21-30	166	3,79	0,75	0,53	262,45	262,99	2	395	397	0,402	0,669	

Devlet / Özel	Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam	Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam		
	Örgütsel güven	31-40	181	3,72	0,83								
		41 ve üzeri	51	3,71	0,94								
	Yardımseverlik	21-30	166	4,27	0,55	0,8	205,16	205,96	2	395	397	0,772	0,463
		31-40	181	4,19	0,8								
		41 ve üzeri	51	4,29	0,89								
	Centilmenlik	21-30	166	4,15	0,82	1,08	303,59	304,67	2	395	397	0,7	0,497
		31-40	181	4,05	0,89								
		41 ve üzeri	51	4,06	1								
	Vicdanlılık	21-30	166	4,29	0,76	0,07	265	265,07	2	395	397	0,052	0,949
		31-40	181	4,26	0,82								
		41 ve üzeri	51	4,28	0,99								
	Sivil Erdem	21-30	166	4,03	0,7	1,09	251,3	252,4	2	395	397	0,86	0,424
		31-40	181	3,99	0,84								
		41 ve üzeri	51	4,15	0,94								
	Örgütsel Vatan- daşlık Davranışı	21-30	166	4,2	0,53	0,51	161,57	162,08	2	395	397	0,628	0,534
		31-40	181	4,13	0,67								
		41 ve üzeri	51	4,21	0,83								



**Ek-6 Cinsiyet Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T Testi Sonuçları**

Devlet / Özel	Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
DEVLET	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	Kadın	409	2,05	0,98	0,05	-2,317	608	0,021
		Erkek	201	2,25	1,09	0,08			
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	Kadın	409	3,19	0,75	0,04	-0,852	370	0,395
		Erkek	201	3,25	0,82	0,06			
	İş güvencesizliği algısı	Kadın	409	2,68	0,64	0,03	-2,1	608	0,036
		Erkek	201	2,81	0,76	0,05			
	Yöneticiye duyulan güven	Kadın	409	3,5	0,83	0,04	0,957	608	0,339
		Erkek	201	3,43	0,83	0,06			
	Örgüte duyulan güven	Kadın	409	3,24	0,92	0,05	-0,664	608	0,507
		Erkek	201	3,3	0,96	0,07			
	Örgütsel güven	Kadın	409	3,43	0,78	0,04	0,559	608	0,576
		Erkek	201	3,4	0,8	0,06			
	Yardıms severlik	Kadın	409	4	0,58	0,03	0,301	608	0,763
		Erkek	201	3,98	0,64	0,05			
	Centilmenlik	Kadın	409	3,97	0,75	0,04	-0,276	608	0,783
		Erkek	201	3,99	0,78	0,06			
	Vicdanlılık	Kadın	409	4,11	0,77	0,04	-0,34	608	0,734
		Erkek	201	4,13	0,75	0,05			
	Sivil Erdem	Kadın	409	3,72	0,68	0,03	-0,285	608	0,776
		Erkek	201	3,74	0,71	0,05			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	409	3,96	0,48	0,02	-0,124	608	0,901	
	Erkek	201	3,96	0,52	0,04				

Devlet / Özel	Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
ÖZEL	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	Kadın	257	2,07	0,9	0,06	0,6	396	0,549
		Erkek	141	2,01	0,91	0,08			
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	Kadın	257	2,65	0,84	0,05	2,566	396	0,011
		Erkek	141	2,42	0,89	0,08			
	İş güvencesizliği algısı	Kadın	257	2,39	0,69	0,04	2,065	396	0,04
		Erkek	141	2,24	0,75	0,06			
	Yöneticiye duyulan güven	Kadın	257	3,75	0,83	0,05	-0,415	396	0,678
		Erkek	141	3,79	0,86	0,07			
	Örgüte duyulan güven	Kadın	257	3,65	0,95	0,06	-1,111	396	0,267
		Erkek	141	3,77	0,97	0,08			
	Örgütsel güven	Kadın	257	3,73	0,8	0,05	-0,647	396	0,518
		Erkek	141	3,78	0,84	0,07			
	Yardıms severlik	Kadın	257	4,23	0,68	0,04	-0,07	396	0,944
		Erkek	141	4,24	0,79	0,07			
	Centilmenlik	Kadın	257	4,11	0,8	0,05	0,391	396	0,696
		Erkek	141	4,07	1,01	0,08			
	Vicdanlılık	Kadın	257	4,29	0,78	0,05	0,499	396	0,618
		Erkek	141	4,25	0,88	0,07			
	Sivil Erdem	Kadın	257	4	0,79	0,05	-0,642	396	0,522
		Erkek	141	4,06	0,81	0,07			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	257	4,17	0,59	0,04	0,043	396	0,966	
	Erkek	141	4,17	0,71	0,06				

**Ek-7 Medeni Hâl Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T Testi Sonuçları**

Devlet / Özel	Değişken	Medeni Hâl	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
DEVLET	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	Evli	381	2,09	1,04	0,05	-0,91	608	0,37
		Bekâr	229	2,17	1	0,07			
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	Evli	381	3,17	0,77	0,04	-1,6	608	0,11
		Bekâr	229	3,27	0,78	0,05			
	İş güvencesizliği algısı	Evli	381	2,69	0,67	0,03	-1,62	608	0,11
		Bekâr	229	2,78	0,69	0,05			
	Yöneticiye duyulan güven	Evli	381	3,55	0,81	0,04	3,08	608	0
		Bekâr	229	3,34	0,84	0,06			
	Örgüte duyulan güven	Evli	381	3,37	0,87	0,04	3,78	432	0
		Bekâr	229	3,07	0,99	0,07			
	Örgütsel güven	Evli	381	3,51	0,76	0,04	3,53	454	0
		Bekâr	229	3,28	0,81	0,05			
	Yardımseverlik	Evli	381	4,02	0,56	0,03	1,53	608	0,13
		Bekâr	229	3,94	0,66	0,04			
	Centilmenlik	Evli	381	4,03	0,78	0,04	2,38	608	0,02
		Bekâr	229	3,88	0,72	0,05			
	Vicdanlılık	Evli	381	4,14	0,75	0,04	0,98	608	0,33
		Bekâr	229	4,07	0,79	0,05			
	Sivil Erdem	Evli	381	3,74	0,72	0,04	0,46	608	0,64
		Bekâr	229	3,71	0,63	0,04			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	381	3,99	0,49	0,03	1,92	608	0,05	
	Bekâr	229	3,91	0,49	0,03				

Devlet / Özel	Değişken	Medeni Hâl	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
ÖZEL	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	Evli	249	2,07	0,92	0,06	0,64	396	0,52
		Bekâr	149	2,01	0,88	0,07			
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	Evli	249	2,61	0,92	0,06	1,15	396	0,25
		Bekâr	149	2,5	0,76	0,06			
	İş güvencesizliği algısı	Evli	249	2,37	0,76	0,05	1,19	358	0,24
		Bekâr	149	2,29	0,62	0,05			
	Yöneticiye duyulan güven	Evli	249	3,73	0,87	0,05	-1,03	396	0,31
		Bekâr	149	3,82	0,8	0,07			
	Örgüte duyulan güven	Evli	249	3,71	0,97	0,06	0,56	396	0,58
		Bekâr	149	3,66	0,93	0,08			
	Örgütsel güven	Evli	249	3,73	0,84	0,05	-0,63	396	0,53
		Bekâr	149	3,78	0,77	0,06			
	Yardımsızlık	Evli	249	4,19	0,79	0,05	-1,76	396	0,08
		Bekâr	149	4,32	0,59	0,05			
	Centilmenlik	Evli	249	4,06	0,92	0,06	-0,86	396	0,39
		Bekâr	149	4,14	0,81	0,07			
	Vicdanlılık	Evli	249	4,22	0,86	0,05	-1,76	396	0,08
		Bekâr	149	4,37	0,73	0,06			
	Sivil Erdem	Evli	249	3,99	0,85	0,05	-1,23	396	0,22
		Bekâr	149	4,09	0,69	0,06			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	249	4,13	0,7	0,04	-1,92	396	0,06	
	Bekâr	149	4,25	0,52	0,04				

**Ek-8 Branş Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Anova Testi Sonuçları**

Devlet / Özel	Değişken	Branş	N	Orta-lama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Top-lam	Gruplar arası	Gruplar içi	Top-lam		
DEVLET	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	Sayısal Dersler	204	2,07	1	2,63	631,99	634,62	2	607	609	1,264	0,283
		Sözel Dersler	335	2,11	1								
		Uygulamalı Dersler	71	2,29	1,17								
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	Sayısal Dersler	204	3,19	0,76	0,29	366,23	366,52	2	607	609	0,238	0,788
		Sözel Dersler	335	3,21	0,79								
		Uygulamalı Dersler	71	3,26	0,79								
	İş güvencesizliği algısı	Sayısal Dersler	204	2,69	0,68	1,03	280,88	281,91	2	607	609	1,112	0,329
		Sözel Dersler	335	2,72	0,68								
		Uygulamalı Dersler	71	2,83	0,69								
	Yöneticiye duyulan güven	Sayısal Dersler	204	3,47	0,86	0,47	415,86	416,33	2	607	609	0,341	0,711
		Sözel Dersler	335	3,46	0,82								
		Uygulamalı Dersler	71	3,55	0,75								
	Örgüte duyulan güven	Sayısal Dersler	204	3,24	0,93	0,23	524,82	525,05	2	607	609	0,134	0,875
		Sözel Dersler	335	3,26	0,93								
		Uygulamalı Dersler	71	3,31	0,93								
	Örgütsel güven	Sayısal Dersler	204	3,41	0,8	0,37	375	375,38	2	607	609	0,303	0,739
		Sözel Dersler	335	3,41	0,79								
		Uygulamalı Dersler	71	3,49	0,73								
	Yardımseverlik	Sayısal Dersler	204	3,96	0,59	0,34	219,42	219,76	2	607	609	0,468	0,626
		Sözel Dersler	335	4,01	0,6								
		Uygulamalı Dersler	71	3,98	0,64								
	Centilmenlik	Sayısal Dersler	204	4,04	0,7	1,23	352,65	353,88	2	607	609	1,056	0,349
		Sözel Dersler	335	3,95	0,76								
		Uygulamalı Dersler	71	3,92	0,92								

Devlet / Özel	Değişken	Brans	N	Orta- lama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Top- lam	Gruplar arası	Gruplar içi	Top- lam		
Devlet	Vicdanlılık	Sayısal Dersler	204	4,12	0,74	0,04	354,15	354,2	2	607	609	0,036	0,964
		Sözel Dersler	335	4,11	0,77								
		Uygulamalı Dersler	71	4,1	0,82								
	Sivil Erdem	Sayısal Dersler	204	3,7	0,66	0,24	288,04	288,28	2	607	609	0,257	0,774
		Sözel Dersler	335	3,74	0,68								
		Uygulamalı Dersler	71	3,75	0,79								
	Örgütsel Vatan- daşlık Davranışı	Sayısal Dersler	204	3,96	0,48	0,03	146,76	146,79	2	607	609	0,057	0,944
		Sözel Dersler	335	3,97	0,49								
		Uygulamalı Dersler	71	3,95	0,52								
ÖZEL	Niceliksel iş gü- vencesizliği algısı	Sayısal Dersler	114	2,11	0,91	1,56	320,61	322,17	2	395	397	0,959	0,384
		Sözel Dersler	243	2	0,89								
		Uygulamalı Dersler	41	2,17	0,94								
	Niteliksel İş gü- vencesizliği algısı	Sayısal Dersler	114	2,52	0,81	0,5	295,76	296,25	2	395	397	0,333	0,717
		Sözel Dersler	243	2,58	0,9								
		Uygulamalı Dersler	41	2,65	0,8								
	İş güvencesiz- liği algısı	Sayısal Dersler	114	2,34	0,69	0,47	200,46	200,93	2	395	397	0,464	0,629
		Sözel Dersler	243	2,32	0,74								
		Uygulamalı Dersler	41	2,44	0,62								
	Yöneticiye du- yulan güven	Sayısal Dersler	114	3,68	0,79	2,12	278,87	280,99	2	395	397	1,501	0,224
		Sözel Dersler	243	3,82	0,83								
		Uygulamalı Dersler	41	3,65	1,01								
	Örgüte duyulan güven	Sayısal Dersler	114	3,71	0,92	0,63	360,06	360,7	2	395	397	0,347	0,707
		Sözel Dersler	243	3,71	0,94								
		Uygulamalı Dersler	41	3,58	1,1								
	Örgütsel güven	Sayısal Dersler	114	3,69	0,77	1,43	261,56	262,99	2	395	397	1,081	0,34
		Sözel Dersler	243	3,79	0,8								
		Uygulamalı Dersler	41	3,63	0,99								

Devlet / Özel	Değişken	Brans	N	Orta-lama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Top-lam	Gruplar arası	Gruplar içi	Top-lam		
Yardımseverlik	Sayısal Dersler		114	4,29	0,55	6,32	199,64	205,96	2	395	397	6,252	0,002
	Sözel Dersler		243	4,27	0,68								
	Uygulamalı Dersler		41	3,87	1,15								
Centilmenlik	Sayısal Dersler		114	4,14	0,79	1,61	303,05	304,67	2	395	397	1,052	0,35
	Sözel Dersler		243	4,1	0,86								
	Uygulamalı Dersler		41	3,91	1,13								
Vicdanlılık	Sayısal Dersler		114	4,36	0,66	6,66	258,41	265,07	2	395	397	5,091	0,007
	Sözel Dersler		243	4,3	0,79								
	Uygulamalı Dersler		41	3,9	1,22								
Sivil Erdem	Sayısal Dersler		114	3,96	0,72	3,67	248,73	252,4	2	395	397	2,912	0,056
	Sözel Dersler		243	4,09	0,79								
	Uygulamalı Dersler		41	3,79	1								
Örgütsel Vatan-daşlık Davranışı	Sayısal Dersler		114	4,21	0,5	4,26	157,82	162,08	2	395	397	5,329	0,005
	Sözel Dersler		243	4,21	0,61								
	Uygulamalı Dersler		41	3,87	0,97								

**Ek-9 Branş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yardımseverlik ve Vicdanlılık Alt Boyutlarına İlişkin Tukey Testi**

Bağımlı Değişkenler	Branş	Branş	Ortalamalar Arası Fark	Std. Hata	p
Yardımseverlik	Sayısal	Sözel	,019615	,080706	,968
		Uygulamalı Dersler	,426909*	,129464	,003
	Sözel	Sayısal	-,019615	,080706	,968
		Uygulamalı Dersler	,407294*	,120031	,002
	Uygulamalı Dersler	Sayısal	-,426909*	,129464	,003
		Sözel	-,407294*	,120031	,002
Vicdanlılık	Sayısal	Sözel	,05396	,09182	,827
		Uygulamalı Dersler	,45502*	,14729	,006
	Sözel	Sayısal	-,05396	,09182	,827
		Uygulamalı Dersler	,40106*	,13656	,01
	Uygulamalı Dersler	Sayısal	-,45502*	,14729	,006
		Sözel	-,40106*	,13656	,01
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sayısal	Sözel	,00291	,07176	,999
		Uygulamalı Dersler	,34223*	,11511	,009
	Sözel	Sayısal	-,00291	,07176	,999
		Uygulamalı Dersler	,33932*	,10672	,005
	Uygulamalı Dersler	Sayısal	-,34223*	,11511	,009
		Sözel	-,33932*	,10672	,005

\*p<0,05



**Ek-10 Okul Türü Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T Testi Sonuçları**

Değişken	Okul Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
Niceliksel iş güvencesizliği algısı	Özel	398	2,05	0,9	0,05	-1,121	920	0,26
	Devlet	610	2,12	1,02	0,04			
Niteliksel iş güvencesizliği algısı	Özel	398	2,57	0,86	0,04	-11,958	783	0
	Devlet	610	3,21	0,78	0,03			
İş güvencesizliği algısı	Özel	398	2,34	0,71	0,04	-8,644	1006	0
	Devlet	610	2,72	0,68	0,03			
Yöneticiye duyulan güven	Özel	398	3,76	0,84	0,04	5,4	1006	0
	Devlet	610	3,47	0,83	0,03			
Örgüte duyulan güven	Özel	398	3,69	0,95	0,05	7,163	1006	0
	Devlet	610	3,26	0,93	0,04			
Örgütsel güven	Özel	398	3,75	0,81	0,04	6,342	1006	0
	Devlet	610	3,42	0,79	0,03			
Yardımseverlik	Özel	398	4,24	0,72	0,04	5,614	740	0
	Devlet	610	3,99	0,6	0,02			
Centilmenlik	Özel	398	4,09	0,88	0,04	2,178	765	0,03
	Devlet	610	3,98	0,76	0,03			
Vicdanlılık	Özel	398	4,28	0,82	0,04	3,254	1006	0,001
	Devlet	610	4,11	0,76	0,03			
Sivil Erdem	Özel	398	4,02	0,8	0,04	6,301	1006	0
	Devlet	610	3,73	0,69	0,03			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özel	398	4,17	0,64	0,03	5,666	695	0
	Devlet	610	3,96	0,49	0,02			

**Ek-11 Öğretmenlik Süresi Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Anova Testi Sonuçları**

Devlet / Özel	Değişken	Öğretmenlik Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam	Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam		
DEVLET	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	0-5 yıl	246	2,12	0,97	0,03	634,6	634,62	2	607	609	0,01	0,99
		6-10 yıl	129	2,12	1,03								
		11 yıl ve üstü	235	2,11	1,07								
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	0-5 yıl	246	3,18	0,8	0,49	366,02	366,52	2	607	609	0,41	0,67
		6-10 yıl	129	3,26	0,75								
		11 yıl ve üstü	235	3,21	0,77								
	İş güvencesizliği algısı	0-5 yıl	246	2,71	0,67	0,16	281,75	281,91	2	607	609	0,17	0,84
		6-10 yıl	129	2,75	0,67								
		11 yıl ve üstü	235	2,72	0,7								
	Yöneticiye duyulan güven	0-5 yıl	246	3,42	0,81	1,46	414,87	416,33	2	607	609	1,07	0,34
		6-10 yıl	129	3,47	0,86								
		11 yıl ve üstü	235	3,53	0,82								
	Örgüte duyulan güven	0-5 yıl	246	3,2	1,01	2,65	522,39	525,05	2	607	609	1,54	0,21
		6-10 yıl	129	3,23	0,92								
		11 yıl ve üstü	235	3,34	0,84								
	Örgütsel güven	0-5 yıl	246	3,37	0,79	1,71	373,67	375,38	2	607	609	1,39	0,25
		6-10 yıl	129	3,41	0,81								
		11 yıl ve üstü	235	3,48	0,77								
	Yardıms severlik	0-5 yıl	246	3,96	0,6	1,01	218,75	219,76	2	607	609	1,4	0,25
		6-10 yıl	129	4,06	0,59								
		11 yıl ve üstü	235	3,99	0,61								
	Centilmenlik	0-5 yıl	246	3,96	0,75	0,43	353,45	353,88	2	607	609	0,37	0,69
		6-10 yıl	129	4,03	0,75								

Devlet / Özel	Değişken	Öğretmenlik Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	KT			SD			F	p	
						Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam	Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam			
Devlet / Özel	Vicdanlılık	11 yıl ve üstü	235	3,97	0,79	1,98	352,22	354,2	2	607	609	1,7	0,18	
		0-5 yıl	246	4,06	0,77									
		6-10 yıl	129	4,09	0,81									
	Sivil Erdem	11 yıl ve üstü	235	4,18	0,73	3,54	284,74	288,28	2	607	609	3,78	0,02	
		0-5 yıl	246	3,64	0,67									
		6-10 yıl	129	3,83	0,66									
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	11 yıl ve üstü	235	3,76	0,71	1	145,78	146,79	2	607	609	2,09	0,12	
		0-5 yıl	246	3,91	0,47									
		6-10 yıl	129	4,01	0,51									
	ÖZEL	Niceliksel İş güvencesizliği algısı	11 yıl ve üstü	235	3,98	0,5	2,45	319,72	322,17	2	395	397	1,51	0,22
			0-5 yıl	143	2,08	0,87								
			6-10 yıl	119	2,13	0,97								
Niteliksel İş güvencesizliği algısı		11 yıl ve üstü	136	1,94	0,86	0,82	295,43	296,25	2	395	397	0,55	0,58	
		0-5 yıl	143	2,51	0,85									
		6-10 yıl	119	2,58	0,87									
İş güvencesizliği algısı		11 yıl ve üstü	136	2,62	0,87	0,29	200,64	200,93	2	395	397	0,29	0,75	
		0-5 yıl	143	2,32	0,7									
		6-10 yıl	119	2,38	0,73									
Yöneticiye duyulan güven		11 yıl ve üstü	136	2,32	0,72	0	280,99	280,99	2	395	397	0	1	
		0-5 yıl	143	3,77	0,8									
		6-10 yıl	119	3,77	0,83									
	11 yıl ve üstü	136	3,76	0,9	1,88	358,81	360,7	2	395	397	1,04	0,36		
	0-5 yıl	143	3,64	0,92										
	6-10 yıl	119	3,66	1										

Devlet / Özel	Değişken	Öğretmenlik Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	KT			SD			F	p
						Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam	Gruplar arası	Gruplar içi	Toplam		
	Örgüte duyulan güven	11 yıl ve üstü	136	3,79	0,95								
	Örgütsel güven	0-5 yıl	143	3,73	0,77	0,09	262,9	262,99	2	395	397	0,07	0,93
6-10 yıl		119	3,74	0,8									
11 yıl ve üstü		136	3,77	0,87									
	Yardıms severlik	0-5 yıl	143	4,25	0,63	0,27	205,69	205,96	2	395	397	0,26	0,77
6-10 yıl		119	4,2	0,74									
11 yıl ve üstü		136	4,26	0,79									
	Centilmenlik	0-5 yıl	143	4,02	0,93	4,02	300,65	304,67	2	395	397	2,64	0,07
6-10 yıl		119	4,25	0,74									
11 yıl ve üstü		136	4,03	0,92									
	Vicdanlılık	0-5 yıl	143	4,2	0,83	1,56	263,51	265,07	2	395	397	1,17	0,31
6-10 yıl		119	4,34	0,74									
11 yıl ve üstü		136	4,31	0,87									
	Sivil Erdem	0-5 yıl	143	3,95	0,73	1,61	250,79	252,4	2	395	397	1,27	0,28
6-10 yıl		119	4,03	0,82									
11 yıl ve üstü		136	4,1	0,84									
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-5 yıl	143	4,13	0,62	0,4	161,68	162,08	2	395	397	0,49	0,61
6-10 yıl		119	4,2	0,6									
11 yıl ve üstü		136	4,19	0,69									

**Ek-12 Öğretmenlik Süresi Değişkenine Göre Sivil Erdem Davranışına İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

<b>Öğretmenlik Süresi</b>	<b>Öğretmenlik Süresi</b>	<b>Ortalamalar Arası Fark</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p</b>
0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,18931*	0,07445	0,03
	11 +	-0,12455	0,06247	0,115
6-10 Yıl	0-5 Yıl	,18931*	0,07445	0,03
	11 +	0,06475	0,07505	0,664
11 +	0-5 Yıl	0,12455	0,06247	0,115
	6-10 Yıl	-0,06475	0,07505	0,664


**Ek-13 Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İş Güvencesizliği, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Sonuçları**

Devlet / Özel	Değişken	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
DEVLET	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	0-40	246	2,03	0,99	0,06	-1,7	608	0,09
		41 kişi ve üstü	364	2,18	1,04	0,05			
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	0-40	246	3,14	0,77	0,05	-1,74	608	0,08
		41 kişi ve üstü	364	3,25	0,78	0,04			
	İş güvencesizliği algısı	0-40	246	2,65	0,66	0,04	-2,23	608	0,03
		41 kişi ve üstü	364	2,77	0,69	0,04			
	Yöneticiye duyulan güven	0-40	246	3,57	0,85	0,05	2,25	608	0,02
		41 kişi ve üstü	364	3,41	0,8	0,04			
	Örgüte duyulan güven	0-40	246	3,36	0,92	0,06	2,18	608	0,03
		41 kişi ve üstü	364	3,19	0,93	0,05			
	Örgütsel güven	0-40	246	3,51	0,8	0,05	2,42	608	0,02
		41 kişi ve üstü	364	3,36	0,77	0,04			
	Yardımseverlik	0-40	246	4,01	0,65	0,04	0,43	608	0,67
		41 kişi ve üstü	364	3,98	0,57	0,03			
	Centilmenlik	0-40	246	3,97	0,78	0,05	-0,05	608	0,96
		41 kişi ve üstü	364	3,98	0,75	0,04			
	Vicdanlılık	0-40	246	4,1	0,76	0,05	-0,33	608	0,74
		41 kişi ve üstü	364	4,12	0,76	0,04			
	Sivil Erdem	0-40	246	3,77	0,67	0,04	1,3	608	0,19
		41 kişi ve üstü	364	3,7	0,7	0,04			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-40	246	3,97	0,5	0,03	0,46	608	0,65	
	41 kişi ve üstü	364	3,95	0,49	0,03				

Devlet / Özel	Değişken	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
ÖZEL	Niceliksel iş güvencesizliği algısı	0-40	223	2,02	0,83	0,06	-0,705	339	0,481
		41 kişi ve üstü	175	2,09	0,99	0,07			
	Niteliksel iş güvencesizliği algısı	0-40	223	2,53	0,82	0,06	-1,012	396	0,312
		41 kişi ve üstü	175	2,62	0,91	0,07			
	İş güvencesizliği algısı	0-40	223	2,3	0,67	0,04	-1,088	396	0,277
		41 kişi ve üstü	175	2,38	0,76	0,06			
	Yöneticiye duyulan güven	0-40	223	3,72	0,86	0,06	-1,055	396	0,292
		41 kişi ve üstü	175	3,81	0,81	0,06			
	Örgüte duyulan güven	0-40	223	3,6	1,02	0,07	-2,343	395	0,02
		41 kişi ve üstü	175	3,82	0,84	0,06			
	Örgütsel güven	0-40	223	3,69	0,85	0,06	-1,487	396	0,138
		41 kişi ve üstü	175	3,82	0,77	0,06			
	Yardımseverlik	0-40	223	4,19	0,79	0,05	-1,536	396	0,125
		41 kişi ve üstü	175	4,3	0,62	0,05			
	Centilmenlik	0-40	223	4,06	0,87	0,06	-0,817	396	0,414
		41 kişi ve üstü	175	4,13	0,88	0,07			
	Vicdanlılık	0-40	223	4,2	0,92	0,06	-2,187	391	0,029
		41 kişi ve üstü	175	4,37	0,65	0,05			
	Sivil Erdem	0-40	223	4	0,85	0,06	-0,769	396	0,442
		41 kişi ve üstü	175	4,06	0,73	0,06			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-40	223	4,13	0,71	0,05	-1,645	396	0,101	
	41 kişi ve üstü	175	4,23	0,53	0,04				



## Ek-14. Valilik İzin Belgesi

  
T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/1647127  
Konu: Ezgi Güray DEDE

13/02/2015

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

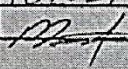
İlgi: a) 29.12.2014 tarih ve 1654 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 11.02.2015 tarih ve 1483933 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı öğrencisi Ezgi Güray DEDE'nin "*İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler  
3- Okul Listesi

Elektronik İmzalı Asıl Sistemde Saklanmıştır	
Adı Soyadı:	Bölüm Şefi
Ünvanı :	
Tarih :	16/02/2015
İmza :	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKI  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/1483933  
Konu: Ezgi Güray DEDE

11/02/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İst. Ticaret Üniversitesinin 29.12.2015 ve 1654 sayılı yazı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 05.02.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı öğrencisi Ezgi Güray DEDE'nin "*İş Güvensizliği Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelindeki tüm resmi-özel ortaokullarda; anket, iş güvencesizliği ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
11/02/2015

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKI  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



## KAYNAKÇA

- Acar, A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Adkins, C. L., Werbel, J. D., & Farh, J. L. (2001). A field study of job insecurity during a financial crisis. *Group & Organization Management*, 26(4), 463-483.
- Akın, U. (2015). The Relationship between organizational cynicism and trust in schools: A research on teachers. *Education and Science*, 175-189.
- Allison, B., Voss, , R., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 282-288.
- Anderson, C. J., & Pontusson, J. (2007). Workers, worries and welfare states: Social protection and job insecurity in 15 OECD countries. *European Journal of Political Research*, 46(2), 211-235.
- Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arnold, A., & Staffelbach, B. (2012). Perceived post-restructuring job insecurity: The impact of employees' trust in one's employer and perceived employability. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(4), 307-330.
- Arnold, H., & Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Arnold, K., Barling, J., & Kelloway, E. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.

- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 274-288.
- Artuksu, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya ili örneği). Yayımlanmamış bilim uzmanlığı tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Aykan, E. (2007). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir çalışma. 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 159-170). Sakarya Üniversitesi.
- Azaklı, Ö. (2011). Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azmi, F., Desai, K., & Jayakrishnan, K. (2016). Organizational citizenship behavior (ocb): A comprehensive literature review. *Sumedha Journal of Management*, 5(1), 102-117.
- Balcı, A. (2006). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemler teknikler ilkeler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bargal, D., Ariav, P., & Back, A. (1992). Occupational social work and prolonged job insecurity in a declining organization. *Administration in Social Work*, 16(1), 55-67.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.

- Bayram, G. (2009). Öğretmenlerin istihdam biçimi farklılıkları ve yarattığı sorunlar: ankara'da çalışan sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin görüşlerine dayalı bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Becker, T., & Randall, D. (1994). Validation of a measure of organizational citizenship behavior against an objective behavioral criterion. *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), 160-168.
- Bender, K., & Sloane, P. (1999). Trade union membership, tenure and the level of job insecurity. *Applied Economics*, 31(1), 123-135.
- Bernhard, O., De Cuyper, N., Schreurs, B., & De Witte, H. (2011). Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: The role of security expectations and fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1866-1886.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(2), 288-312.
- Bogler, B., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bozkurt, Y. (2013). Dershane öğretmenlerinin iş tatmini ve yöneticilerden algılanan sosyal destekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(54), 211-233.

- Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D., & Brooks, C. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager–salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Bromiley, P., & Cummings, L. (1996). The organizational trust inventory (OTI). T. R. Roderick M. Kramer içinde, *Trust in Organizations*: 302-319 (s. 302-319).
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45.
- Burden, E. A. W. (2008). Trust in secondary public schools: a collective case study identifying how principals engage in trust development. Unpublished doctorate thesis. University of Gonzaga.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cantaş, C., & Kavas, E. (2015). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütlerine duydukları güvenin motivasyonları üzerindeki etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması. *Journal of International Social Research*, 8(41), 920-932.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Caudron, S. (1996). Rebuilding employee trust. *Training & Development*, 50(8), 18-22.
- Celep, C., & Yılmaztürk, Ö. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Social and Behavioral Sciences*(46), 5763-5776.

- Celep, C., Polat, S., Elbir, N., & Yapıcı, E. (2004). Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık tutumları. İ. Üniversitesi (Dü.), XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. içinde Malatya: 6–9 Temmuz 2004 .
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(23), 132 - 156.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Chen, X., Hui, C., & Seago, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of applied psychology*, 83, 922-931.
- Cheng, K. (2016). Doing good in public schools: Examining organisational citizenship behaviour in primary school teachers. *Journal of Management & Organization*, 22(04), 495-516.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organisational commitment among pakistani university teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.
- Clark , L. (2005). Moderators of the effects of perceived job insecurity: A comparison of temporary and permanent employees. Unpublished doctorate thesis. Queensland University of Technology.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909 –927.
- Connolly, M., & James, C. (2006). Collaboration for school improvement: A resource dependency and institutional framework of analysis. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 69-87.

- Cunningham, J., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53(12), 1575-1591.
- Çakır, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(7), 117-140.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin türkçe uyarlaması:geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 68.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Bir Uygulama. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Ruyter, A., & Burgess, J. (2000). Job security in Australia: Broadening the analysis. *Australian Journal of Social Issues*, 35(3), 215-234.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Naswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 40(1), 40–56.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24(2), 149-188.
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57 – 63.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and Organization Management*, 23(2), 189-217.

- Deluga, R. J. (1994). Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demir, N. (2010). Eğitimde esnek çalışma biçimlerinin öğrenme ortamına yansımalarının çözümlenmesi. Ankara: Ankara Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Programı.
- Demircan, N. (2003). Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. Yayımlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiröz, S. (2014). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Denholm, P. J. (2002). A study of organizational citizenship behavior and trust in a public high school. Unpublished doctorate thesis. Wilmington College.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15(4), 387
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-427.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Duffy, J., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived



organizational support? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 185-197.

Dumlupınar, M. (2016). İş görenlerin iş güvencesizliği algısı ile örgütsel güven düzeyleri ve bağlanma modelleri arasındaki ilişkilerin etkisi: Isparta Özel Öğretim Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Emberland, J., & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48(4), 452-459.

Erat, S., Erdil, O., Kitapçı, H., & Çömlek, O. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8853-8861.

Ercan, Y. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 739-756.

Eres, F. (2010). Organizational citizenship behaviors of teachers in vocational high schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 111-126.

Farh, J., Podsakoff, P., & Organ, D. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81– 94.

- Forsyth, P., Adams, C., & Hoy, W. (2011). *Collective trust: why schools can't improve without it*. New York, NY 10027: Teachers College Press.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159 – 165.
- Fu, Y., & Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, 3(2), 145-166.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- Gezegen, S. (2010). İş güvencesizliği algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişki. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Gilbert, J., & Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Goddard, R., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The Elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Gökdoğan, D. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Green, F., Felstead, A., & Burchell, B. (2000). Job insecurity and the difficulty of regaining employment: an empirical study of unemployment expectations. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62(s1), 855-883.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6-19.

- Gümüş, H. (2016). The Relationship of job insecurity with job-related outcomes: job engagement, organizational commitment & intention to resign. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis, a global perspective (Vol.7)*. Pearson Education Inc.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Harper, P. J., & College, M. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): Antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, 18, 1-16.
- Heaney, C., Israel, B., & House, J. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38(10), 1431- 1437.
- Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical onfirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.

- Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus-scale. W. Hoy, & C. Miskel içinde, *Studies in Leading and Organizing Schools* (s. 181-208). Greenwich: CT: Information Age Publishing.
- Huang, G., Lee, C., Ashford, S., Chen, Z., & Ren, X. (2010). Affective job insecurity: A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationships. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 20-39.
- Huang, G.-H., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity, Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 752–76.
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organizationbased self-esteem on organizational uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- İslamoglu, G., Birsal, M., Boru, D., & Campus, B. (2012). Trust scale development in Turkey. *E-Leader Berlin*, 1-15.
- Jacobson, D. (1991), *The conceptual approach to job insecurity, Job Insecurity Coping With Jobs At Risk* içinde, Editörler: J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans ve T. V. Vuuren Sage Publications, London, ss. 23-39
- Jarvenpaa, S., Knoll, K., & Leidner, D. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29-64.
- Johnson, N., Bobko, P., & Hartenian, L. (1992). Union Influence on Local Union Leaders' Perceptions of Job Insecurity: An Empirical Test. *British Journal of Industrial Relations*, 30(1), 45–60.
- Jung, M., Kang, S., & Kwon, S. (2016). Team commitment as a mediator between self-esteem and team climate as perceived by korean youth soccer players. *Perceptual and Motor Skills*, 122(3), 988–1001.

- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalleberg, A., Appelbaum, E., Sleigh, S., & Schmitt, J. (2004). For better or worse: Union and company trust and citizenship behaviors. San Diego: CA.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization. Arizona : Northcentral University.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(8), 83-106.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(1), 13-21.
- Karacaoğlu, Ö. (2008). Öğretmenlerin yeterlilik algıları. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(1), 70-79.
- Karaman, K., Yücel, C., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53(53), 49-74.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.
- Karimi, R. (2014). The role of transformational leadership in organizational trust of teachers of Ardebil middle schools. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 3(7), 315-327.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9(2), 131-146.

- Keim, A., Landis, R., Pierce, C., & Earnest, D. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(3), 269-290.
- Kemell , K. (2015). Job Satisfaction and organizational trust as antecedents of organizational commitment in Finnish and Estonian Smes. Jyväskylä University School of Business and Economics.
- King, J. E. (2000). White-Collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 39*(1).
- Kinnunen, U., & Natti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *The European work and organizational psychologist, 4*, 297-321.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: Evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences, 35*, 617–632.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2014). Development of perceived job insecurity across two years: Associations with antecedents and employee outcomes. *Journal of occupational health psychology, 19*(2), 243–258.
- Kitapçı, H., Çakar, N. D., & Sezen, B. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(12), 33-41.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.
- Koşar, D., & Yalçınkaya, M. (2013). öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19*(4), 603-627.
- König, C., Debus, , M., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication

as moderators of the job insecurity—job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247.

Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York.

Lee, C., Bobko, P., & Chen, Z. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA. *Applied Psychology*, 55(4), 512-540.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham.

LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. R. M. Kramer, & T. Tyler içinde, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 114-139). London: Sage Publications.

Lewis, D. J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.

Li, P., Bai, Y., & Xi, Y. (2011). The contextual antecedents of organizational trust: A multidimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review*, 371-396.

- Liang, J., Lam, C., Ashford, S., & Lee, C. (2015). Job Insecurity and Organizational Citizenship Behavior: Exploring Curvilinear and Moderated Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499–510.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Makiewicz, M. K. (2011). An Investigation of teacher trust in the principal. University of California Riverside.
- Matthew, B. M. (1983). Unraveling the mystery of institutionalization. *Educational Leadership*, 14-19.
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 295-314.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academic of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- McInroe, J. (2013). Job Insecurity, Organizational Citizenship Behaviors and Job Search Activities: How Work Locus Of Control and Control-Oriented Coping Moderate These Relationships. Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University.



- McKenzie, S. G. (2011). Trust and organizational citizenship: A study of the relationship of three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers. The University of Texas at San Antonio.
- Memduhoğlu, H., & Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(1), 211-217.
- Mielcarek, J. (2003). A model of school success: instructional leadership, academic press, and student achievement. Ohio : The Ohio State University.
- Milli Eğitim İstatistikleri, Ö. E. (2014-2015). Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim. Ankara.
- Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973). Resmi Gazete, 1739/14574.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The Centrality Of Trust. R. M. Kramer, Roderick M., & T. Thomas içinde, Trust in Organizations (s. 261-287).
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. Public Personnel Management, 19(4), 443-486.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, 845–855.
- Moreno, E. (2015). Organizational citizenship behavior in schools: the principal's influence. San Diego: San Diego State University.
- Mowday, R. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. Human resource management review, 8(4), 387-401.
- Mukherjee, A., & Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. International journal of bank marketing, 21(1), 5-15.

- Netemeyer, R., & Boles, J. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-99.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Onyishi, I. (2012). Abusive supervision and prosocial organizational behavior: A study of workers in the banking industry in Nigeria. In *The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network*, 12(2), 96-103.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 385-423.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Heath and Company.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Öcel, H. (2009). Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğülmüş, K., Yıldırım, N., & Aslan, G. (2013). Ücretli öğretmenlerin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve ücretli öğretmenlik uygulamasının okul

yöneticilerince değerlendirilmesi. *Elementary Education Online*, 12(4), 1086-1099.

Özdemir, S., & Yalın, İ. (2000). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., & Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.

Özel Öğretim Kurumları Kanunu. (2007). *Resmi Gazete* 5580/26434.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103–124.

Öztaş, S. (2010). İlköğretim okullarında görevli kadrolu, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin mesleki aidiyet duygularının değerlendirilmesi (Antalya ili, alanya ilçesi ilköğretim okulları örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Öztürk, Ç. (2010). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özveren, C. (2016). The role of work values on the relationship of perceived job insecurity and job uncertainty with intention to work in public sector. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision support systems*, 39(4), 599-617.

Penner, L., Midili, A., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.

- Petersen, K. (2008). Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools. Unpublished doctorate thesis. The University Of Texas At San Antonio, Department of Educational Leadership and Policy Studies.
- Phelps-Jones, T. (2016). An examination of organizational trust, interpersonal trust, and gender in a religious organization in the midwestern region of the United States. Indiana Wesleyan University.
- Pillai , R., Schriesheim, C., & Williams , E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal Of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff , P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, N., LePine, J., & LePine, M. (2007). Differential challenge stressor-hindrancer stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 438-454.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Piane, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature suggestions for future research. *Journal Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. Bloomington: Indiana University.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1996). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6(3), 289-328.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 351-363.
- Probst, T. (1998). Antecedents and consequences of job insecurity: An integrated model. Urbana-Champaign: University of Illinois.
- Reina, D., & Reina, M. (2006). Trust & betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization. Berrett-Koehler Publishers.
- Reisel, W., & Banai, M. (2002). Job insecurity revisited: Reformulating with affect. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(1), 87-91.
- Reisel, W., Probst, T., Chia, S.-L., Maloles, C., & König, C. (2010). The effects of job insecurity on citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74–91.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robbins, S. P. (1989). *Organization behaviour concepts: controversies and applications*. USA: Prentice Hall Inc.
- Robinson, P. (1998). Insecurity and the flexible workforce: measuring the ill-defined. *Management Research Review*, 21(2/3), 53.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 197–217

- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 587-605.
- Roskies, E., & Guerin, C. L. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of organizational behavior*, 11, 345-359.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617-630.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Ronald, B. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all : A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruvio, A., & Rosenblatt, Z. (1999). Job insecurity among Israeli school teachers: Sectoral profiles and organizational implications. *Journal Of Educational Administration*, 37(2), 139-158.
- Schappe, S. (1998). the influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Interdisciplinary ve Applied*, 132(3), 277-291.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (Vol.3)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schnake, M., & Dumler, M. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Sebring, P., & Bryk, A. (2000). School leadership and the bottom line in Chicago. *Phi Delta Kappan*, 81(6), 440-443.
- Seçer, B. (2007). Kariyer sermayesi ve istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Soydan, T. (2012). Ankara'daki devlet ilköğretim ve ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin eğitimin yapısal dönüşümü sürecine ve öğretmenlerin istihdamına yönelik görüşleri. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Stanley, T. (2005). Trust: A management essential. *Super Vision*, 6-8.
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Şeker, S. (2011). Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E., & Garipağaoğlu, B. (2016). Bolman ve Deal'in dört çerçeve modeline göre akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının incelenmesi. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 17(1), 81-94.
- Tamer, İ. (2012). Kurumlarda bireylerarası güven: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 337-352.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisors and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

- Taşdan, M. (2012). Turkish primary school teachers' perceptions of organizational trust. *The New Educational Review*, 176-190.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(17), 1-28.
- Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 61-76.
- Topaloğlu, I. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algılar açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and Trust. W. K. Hoy, & C. J. Miskel içinde, *Studies in leading and organizing schools* (s. 157-179). Greenwich.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of educational research*, 70(4), 547-593.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36, 334-352.



- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 93-118.
- Uçman, H. (2006). Milli Eğitim Bakanlığının öğretmen istihdam biçimleri. Ankara: Ankara üniversitesi.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Journal of quality management, 5(2), 247-272.
- Uğurlu, C., & Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Elementary Education Online, 14(1), 72-85.
- Uğurlu, C., & Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. Elektronik Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(56), 98-119.
- Urbanavičiūtė, I., Bagdžiūnienė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Elst, T., & De Witte, H. (2015). The role of career factors in qualitative and quantitative job insecurity: A study in different organizational contexts. International journal of psychology: a biopsychosocial approach, 16, 23-45.
- Ünal, A., & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 239-258.
- Üstüner, M. (2006). Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi(45), 109-127.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(3), 364-380.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. Academy of management Journal, 41(6), 692-703.

- Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D., & Hartley, J. (1991). Employees' reactions to job insecurity. *Job insecurity: Coping with jobs at risk*, 79-103.
- Van Zyl, L., Van Eeden, C., & Rothmann, S. (2013). Job insecurity and the emotional and behavioural consequences thereof. *South African Journal of Business Management*, 75-86.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems. *Public Personnel Management*, 29(2), 185-211.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
- Wang, Y., & Sung, W. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organisational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.
- Witte, H. D. (2005). Job Insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(30), 235-249.
- Yeh, W. Y., Cheng, Y., & Chan, C. J. . (2009). Social patterns of pay systems and their associations with psychosocial job characteristics and burnout among paid employees in Taiwan. *Social Science & Medicine*, 1407-1415.

- Yen , H., & Niehoff, B. (2004). Organizational Citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 1617–1637.
- Yıldırım, E. (2009). Sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, H. (2015). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması. Yayınlanmamış doktora tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1 - 16.
- Yılmaz, K., Altinkurt , Y., & Yıldırım, H. (2015). Türkiye’deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40(178), 285-304.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yücel, C., & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Zakrzewski, V. (2013). How To Create Positive School Climate. Greater Good the: [http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how\\_to\\_create\\_a\\_positive\\_school\\_climate](http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_to_create_a_positive_school_climate) adresinden alındı
- Zayim, M. (2010). Investigating the relationship between primary and secondary level public school teachers’ readiness for change and perceived organizational

trust.Unpublished doctorate thesis. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhang, D. (2011). Organizational citizenship behaviour. White Paper.

Zorlu Yücel, P. (2006). Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ezgi DEDE  
Doğum Yeri ve Yılı : Uşak / 16.08.1982  
Medeni Hâli : Evli  
Yabancı Dili : İngilizce  
E-posta : ezgiguray@iticu.edu.tr

## Eğitim Durumu

Lise : Özel Kültür Lisesi, 2000  
Lisans : İstanbul Üniversitesi,  
İşletme Fakültesi,  
İngilizce İşletme Bölümü  
İstanbul Üniversitesi,  
Eğitim Fakültesi,  
İlköğretim Matematik Öğretmenliği  
(Çift Anadal Programı)  
Yüksek Lisans : Yeditepe Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi

## Mesleki Deneyim

2005-2012 : İstek Bilge Kağan Okulları (Matematik Öğretmeni)  
2012- 2015 : MEB Bağcılar Türk İsveç Kardeşlik Ortaokulu (Matematik Öğretmeni)  
2015- : MEB Üsküdar Kısıklı Ortaokulu (Matematik Öğretmeni)

## Yayımları

DEDE, E. (2016). Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Görev Yapan Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (2), 323-342.

GÜRBÜZ, F.G. ve DEDE, E. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 14 (2), 89-108.