

T. C.

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL DESTEK
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Bolu İli Örneği)

Dursun EĞRİBOYUN

HAZİRAN- 2013

T. C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL DESTEK
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Bolu İli Örneği)

Doktora Tezi

Hazırlayan
Dursun EĞRİBOYUN

Danışman:
Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

BOLU – 2013

ÖNSÖZ

Çağımız büyük bir değişim yaşamaktadır. İçinde yaşadığımız çağ, değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır. Bu nedenle, eğitim alanında oluşturulacak stratejilerin ve bu stratejilerin hayata geçirileceği okullarda uygulanacak olan yöntemlerin de çağa uygun olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu ortamın oluşması ancak iyi eğitim almış çalışanların varlığıyla beraber bu personele karşı insan merkezli politikaların uygulanmasını gerektirir. Bu da çok iyi planlanmış ve uygulanabilir eğitim politikaları ile gerçekleştirilebilir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek kavramları son yıllarda üzerinde önemle durulması gereken çağdaş kavramlardan birisi olmuştur. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel güven ve örgütsel destek gibi kavramların örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler olduğu değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler örgütsel bağlılık ile örgütsel güven ve örgütsel destek arasında bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır.

Bu düşünceler ışığında yürütülen araştırmanın amacı, Bolu ilindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Alan yazında örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusunda psikoloji, işletme, sağlık, turizm vb. gibi değişik alanlarda farklı araştırmalar yapılmıştır. Fakat bu araştırmalarda, özellikle resmi eğitim kurumlarında, örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusundaki uygulamalara sınırlı sayıda rastlanılmaktadır. Yapılan bu araştırmada; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algıları ile aralarındaki ilişki incelenmiştir.

Bu kapsamda araştırmanın; eğitim yöneticilerinin bir ölçüde mevcut sistem ile bu sistem içerisindeki yöneticilik performanslarına, eğitimdeki bu yenilikçi hareketlere karşı bakış açıları ve duruşları hakkında da eğitimcilere ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

ÖZET

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVPYAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dursun EĞRİBOYUN

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Haziran 2013; xx+215 sayfa

Araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel, güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını saptamaktır.

Araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu okullarda 90 yönetici ve 722 öğretmen olmak üzere toplam 812 eğitimci görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır. Araştırma grubu, 72 yönetici ve 529 öğretmen olmak üzere toplam 601 eğitimciden oluşmaktadır.

Bu araştırma, ilişkisel tarama (survey) modelinde bir çalışmadır. Araştırma amacı bakımından da, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Araştırmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanmıştır. Araştırmada dört ölçme aracı kullanılmıştır. Birincisi, ölçme araçları hakkında açıklayıcı kısa bilgi ile araştırmaya katılanlar hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulan Kişisel Bilgi Formu'dur.

Diğer ölçme araçları ise yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği (Nyhan ve Marlowe, 1997), yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Destek Ölçeği (Eisenberger vd, 1986) ve yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Allen ve Meyer, 1990)'dir.

Bu araştırmada güvenirlik için hem pilot uygulama ile test-tekrar test yöntemi uygulanmış; hem de pilot uygulama ve evrenin tamamı üzerinde yapılan asıl araştırmada Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve araştırmanın sonuçları değerlendirilirken düzeltilmiş madde toplamalarının korelasyonları incelenerek her maddenin ayırt ediciliğine bakılmıştır. Ölçek maddeleri ile ilgili olarak konu alanı uzmanların görüş ve önerilerinin alınması ve pilot uygulama sırasında ölçeğin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorunla karşılaşılması nedeniyle de ölçme araçlarının içerik geçerliliğine sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada ilişkisel çözümleme, korelasyon türü ilişki ile yapılmıştır. Örgütsel güven-örgütsel destek, örgütsel güven-örgütsel bağlılık ve örgütsel destek-örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla parametrik test koşullarının sağlanması durumunda Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, sağlanamaması durumunda ise Spearman testi kullanılmıştır.

Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılar arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile yapılmış, araştırılan ilişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için de varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca araştırılan algılar arasındaki ilişki, LISREL programı ile standardize edilmiş katsayılar ait path diyagramı ve T değerlerine ait path diyagramı ile de doğrulanmıştır.

Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bulgular doğrultusunda araştırma sonucunun; çalışanların, örgütlerinin

kendilerine bağı ve destekçi olduğunu hissettiklerinde, güvenlerinin ve örgütsel bağılıklarının da daha güçlü olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen verilere dayalı olarak ulaşılan bulguların sonucunda Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile okul türü, yaş ve cinsiyet; örgütsel destek algıları ile okul türü ve öğrenim durumu; örgütsel bağılılık algıları ile okul türü, öğrenim durumu ve yaş arasındaki farklılık boyutunda ve örgütsel güven- örgütsel destek, örgütsel güven- örgütsel bağılılık, örgütsel destek- örgütsel bağılılık ile örgütsel güven- örgütsel destek- örgütsel bağılılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağılılık.

ABSTRACT

RELATION AMONG ORGANIZATIONAL TRUST, ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE ADMINISTRATORS/TEACHERS WHO ARE CHARGED IN SECONDARY EDUCATION SCHOOLS

Dursun EĞRİBOYUN

PhD Thesis, Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

June 2013; xx+215 pages

The main aim of this research is to determine relation among organizational trust, organizational support and organizational commitment of the administrators/teachers who are charged in secondary education schools. Furthermore we have intended to determine if there is statistically meaningful differences among organizational trust, organizational support and organizational commitment of administrators/teachers according to demographic variables.

The target audience of this research were administrators/teachers who are charged in secondary education schools in provincial centre of Bolu in 2011-2012 academic year. 90 administrators and 722 teachers in all 812 educators were in employ in this schools. The sample wasn't taken in the research and it was worked on all universe. 601 usable surveys have been gathered for this research.

This research is a survey in the form of model. The research is both descriptive and explanatory in terms of aim. The datas in the research were collected from administrators and teachers via a scale. Four survey instruments were used in the research. The first one was personal inquiry form that was created for a short explanatory information about survey instruments and a collecting knowledge with respect to participants to survey. The other survey instruments were Organizational Trust Inventory (Nyhan & Marlowe, 1997), Survey of Perceived Organizational

Support (Eisenberger et al., 1986) and Organizational Commitment Questionnaire (Allen & Meyer, 1990).

In this research the test- retest reliability was applied for reliability test during pilot study and furthermore, Cronbach's alpha was used for pilot study and main research that was done on all universe. Additionally corrected item-total correlations and item-total statistics were analysed whilst the results of the research were evaluated. It was verified that survey instruments had applicability to contents because advices and suggestions of subject experts about education were taken relativ to scale items and any problem wasn't encountered through on contents and clarity of scale during pilot study.

The relational analysis was done with correlational comparison in this research. Pearson product-moment correlation coefficient or Spearman rank-order correlation was used in accordance with test requirements for determination of relation's level and direction among variables of organizational trust-organizational support and organizational commitment.

The multiple regression analysis was used for explanation of relation among perceptions relating to organizational trust-organizational support and organizational commitment with an arithmetical model. The variance analysis was done for testing whether the explored relation was meaningful. Moreover the relation among the explored perceptions was certified with path diagram relating to standardized coefficients and path diagram relating to T-values in LISREL's program.

According to research's results, statistically a meaningful relation was found among perceptions of organizational trust, organizational support and organizational commitment of the administrators/teachers. According to the findings of this research, we can state that the trusts and organizational commitments of the administrators/teachers will be stronger when they feel that their organizations are supporter and bound up in them.

It was made suggestions in the difference's dimensions among school typ, age, gender and organizational trust's perceptions of the administrators/teachers who were charged in secondary education schools in provincial centre of Bolu; among school typ,

education level and their organizational support's perceptions; among school typ, education level, age and their organizational commitment's perceptions and finally relating to relation among organizational trust- organizational support, organizational trust-organizational commitment, organizational support-organizational commitment and organizational trust-organizational support-organizational commitment by reason of achieved findings based on the accessed datas in this research.

Key words: Organizational trust, organizational support and organizational commitment.

**Kendime olan özgüvenimi yeniden sağlamama vesile olan değerli
hocalarıma saygılarımla...**

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince şahsıma pozitif katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç.Dr. Sayın Salih Paşa MEMİŞOĞLU'na şahsıma göstermiş olduğu rehberlik, anlayış ve her türlü yardımlarından dolayı en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma konusunda bana zaman ayırarak sağladıkları değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Sayın Sevilay KİLMEN ve Yrd. Doç. Dr. Sayın Kaya YILDIZ'a; bu araştırmanın ortaya çıkmasında bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen Prof.Dr. Sayın Çoşkun BAYRAK ve Yrd.Doç.Dr. Sayın Bahri AYDIN'a ve doktora dersleri ile bu çalışmada yakın ilgi, destek ve katkılarını gördüğüm hocalarıma da içtenlikle teşekkür ederim.

Bu çalışmada bana gerekli yardım ve desteği sağlayarak güzel bir çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere de sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmam süresince bana sürekli destek olan çocuklarım Tuğba ve Burak'a ve bana sabırla yardımcı olan mesai arkadaşlarıma sabırlarından dolayı teşekkür ederim.

Doktora tezi olarak sunduğum “Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasındaki ilişki” başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 07/06/2013

Dursun Eğriboyun

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
İTHAF	x
TEŞEKKÜR	xi
ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN	xii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xx
BÖLÜM	
I- GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Araştırmanın Sayıtları	8
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	9
1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar	9
II- KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR	10
2.1. Örgütsel Güven	10
2.1.1. Örgütsel güvenle ilişkili kavramlar ve kapsamı	13
2.1.2. Örgütsel güvenin boyutları	18
2.1.3. Örgütsel güvenin önemi	20
2.1.4. Örgütsel güven modelleri	24
2.1.5. Örgütsel güvenin sınıflandırılması	28

2.2. Örgütsel Destek.....	30
2.2.1. Örgütsel desteğin önemi	33
2.2.2. Örgütsel destek teorisi	36
2.2.3. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları.....	38
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	37
2.3.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları ve sınıflandırılması.....	40
2.3.2. Örgütsel bağlılığın önemi	51
2.3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	55
2.4. Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	58
2.4.1. Örgütsel güven ve örgütsel destek ilişkisi	58
2.4.2. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi	60
2.4.3. Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi	62
2.4.4. Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi	65
2.5. İlgili Araştırmalar	67
2.5.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar	67
2.5.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar.....	83
III-YÖNTEM	93
3.1. Araştırma Modeli	93
3.2. Araştırmanın Evreni	93
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar	97
3.4. Pilot Çalışma ve Veri Toplama Aracının Uygulanması	100
3.5. Asıl Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği.....	101
3.6. Verilerin Analizi	115
IV-BULGULAR VE YORUMLAR	119
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	119
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	123
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	138
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	138
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	147
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	151
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	167

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	170
4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	174
4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	177
V-SONUÇ VE ÖNERİLER	183
5.1. Sonuçlar	183
5.2. Öneriler	187
KAYNAKLAR	190
EKLER	200
Ek 1. Veri Toplama Aracı	200
Ek 2. Bolu Valiliği'nin Araştırma İzni	205
Ek 3. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Araştırma İzni.....	206
Ek 4. Örgütsel Güven Ölçeği (OTI) Kullanım İzni.....	207
Ek 5. Nigar Demircan Çakar'ın Yazılı İzini.....	208
Ek 6. Örgütsel Destek Ölçeği (Survey of POS) Kullanım İzni	209
Ek 7. Mahmut Akın'ın Yazılı İzini	210
Ek 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) Kullanım İzni.....	211
Ek 9. Arzu Wasti'nin Kullanım İzini	212
Ek 10. Uyum İyiliği Değerleri.....	213
ÖZGEÇMİŞ	215

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2-1. Güven tanımları	12
Tablo 2-2. Örgütsel bağlılığın öncelleri	53
Tablo 2-3. Örgütsel bağlılığın çıktıları.....	54
Tablo 3-1. Evrendeki yönetici ve öğretmenlerin dağılımları	94
Tablo 3-2. Değerlendirmeye alınan veri toplama aracı miktarı	95
Tablo 3-3. Araştırma grubunun kişisel (demografik) özellikleri	96
Tablo 3-4. Pilot uygulama sonuçları	102
Tablo 3-5. Örgütsel güven ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri	105
Tablo 3-6. Örgütsel destek ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri	106
Tablo 3-7. Örgütsel bağlılık ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri	108
Tablo 3-8. Araştırılan ilişkinin değerlendirme öncesi uyumluluk indeks değerleri	112
Tablo 3-9. Araştırılan ilişkinin değerlendirme sonrası uyumluluk indeks değerleri ...	113
Tablo 4-1. Örgütsel güvene ilişkin puanlar.....	120
Tablo 4-2. Yönetici ve öğretmenlerin normal dağılım testi.....	121
Tablo 4-3. Yöneticilerin örgütsel güven algılarına ilişkin Spearman analizi.....	121
Tablo 4-4. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarına ilişkin Spearman analizi	122
Tablo 4-5. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin normal dağılım testi	124
Tablo 4-6. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin varyans testinin homojenliği.....	124
Tablo 4-7. Okul türüne göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması	125
Tablo 4-8. Yöneticilerin okul türüne ilişkin örgütsel güven algıları.....	125
Tablo 4-9. Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile okul türünün karşılaştırılması.....	126
Tablo 4-10. Okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması	126
Tablo 4-11. Öğretmenlerin okul türüne ilişkin örgütsel güven algıları	127
Tablo 4-12. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile okul türünün karşılaştırılması.	127
Tablo 4-13. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması	128
Tablo 4-14. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması	129
Tablo 4-15. Branşa göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması.....	130

Tablo 4-16. Branşa göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması ...	131
Tablo 4-17. Kıdeme göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması ...	132
Tablo 4-18. Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması ..	133
Tablo 4-19. Yaşa göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması.....	134
Tablo 4-20. Yöneticilerin yaşı ilişkin örgütsel güven algıları	135
Tablo 4-21. Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile yaşı karşılaştırılması	135
Tablo 4-22. Yaşa göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması.....	135
Tablo 4-23. Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması..	136
Tablo 4-24. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması	137
Tablo 4-25. Örgütsel desteğe ilişkin puanlar	138
Tablo 4-26. Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin normal dağılım testi	139
Tablo 4-27. Okul türüne göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	140
Tablo 4-28. Yöneticilerin okul türüne ilişkin örgütsel destek algıları	140
Tablo 4-29. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile okul türünün karşılaştırılması ..	140
Tablo 4-30. Okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin Karşılaştırılması	141
Tablo 4-31. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	141
Tablo 4-32. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	142
Tablo 4-33. Öğretmenlerin öğrenim durumuna ilişkin örgütsel destek algıları	142
Tablo 4-34. Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile öğrenim durumunun karşılaştırılması	143
Tablo 4-35. Branşa göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	143
Tablo 4-36. Branşa göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması ...	144
Tablo 4-37. Kıdeme göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması....	144
Tablo 4-38. Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması .	145
Tablo 4-39. Yaşa göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	145
Tablo 4-40. Yaşa göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	146
Tablo 4-41. Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması .	146
Tablo 4-42. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması	147
Tablo 4-43. Örgütsel bağlılığa ilişkin puanlar	147

Tablo 4-44. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi	148
Tablo 4-45. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi	149
Tablo 4-46. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi	150
Tablo 4-47. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi.....	152
Tablo 4-48. Okul türüne göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	153
Tablo 4-49. Yöneticilerin okul türüne ilişkin örgütsel bağlılık algıları	154
Tablo 4-50. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile okul türünün karşılaştırılması.....	154
Tablo 4-51. Okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	155
Tablo 4-52. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	156
Tablo 4-53. Yöneticilerin öğrenim durumuna ilişkin örgütsel bağlılık algıları	157
Tablo 4-54. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile öğrenim durumun karşılaştırılması.....	157
Tablo 4-55. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	158
Tablo 4-56. Branşa göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması ...	159
Tablo 4-57. Branşa göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması .	160
Tablo 4-58. Kıdeme göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması..	161
Tablo 4-59. Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	162
Tablo 4-60. Yaşa göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	163
Tablo 4-61. Yaşa göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması ...	164
Tablo 4-62. Öğretmenlerin yaşa ilişkin örgütsel bağlılık algıları	165
Tablo 4-63. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile yaşın karşılaştırılması	165
Tablo 4-64. Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması.....	166
Tablo 4-65. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	167
Tablo 4-66. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin normal dağılım testi	168

Tablo 4-67. Yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel destek algılarına ilişkin basit korelasyon analizi	168
Tablo 4-68. Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algılarına ilişkin Spearman analizi	169
Tablo 4-69. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi	171
Tablo 4-70. Yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin basit korelasyon analizi	171
Tablo 4-71. Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi	172
Tablo 4-72. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi	174
Tablo 4-73. Yöneticilerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin basit korelasyon analizi	175
Tablo 4-74. Öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi	175
Tablo 4-75. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	178
Tablo 4-76. Yöneticilerin algılarına ilişkin regresyon modelinin istatistiksel Anlamlılığı	178
Tablo 4-77. Yöneticilerin algılarına ilişkin değişkenler arası ilişki.....	179
Tablo 4-78. Yöneticilerin algılarına göre regresyon modeline ilişkin parametreler ...	179
Tablo 4-79. Öğretmenlerin algılarına ilişkin regresyon modelinin istatistiksel Anlamlılığı	180
Tablo 4-80. Öğretmenlerin algılarına ilişkin değişkenler arası ilişki.....	180
Tablo 4-81. Öğretmenlerin algılarına göre regresyon modeline ilişkin parametreler. .	180

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3-1. Standardize edilmiş katsayılara ait path diyagramı.....	117
Şekil 3-2. T değerlerine ait path diyagramı	118

BÖLÜM I

1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Çağımız büyük bir değişim yaşamaktadır. İçinde yaşadığımız çağ, değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır (Erdoğan, 2004:1). Bu nedenle, eğitim alanında oluşturulacak stratejilerin ve bu stratejilerin hayata geçirileceği okullarda uygulanacak olan yöntemlerin de çağa uygun olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu ortamın oluşması ancak iyi eğitim almış çalışanların varlığıyla beraber bu personele karşı insan merkezli politikaların uygulanmasını gerektirir (Rossen, 1999). Bu da çok iyi planlanmış ve uygulanabilir eğitim politikaları ile gerçekleştirilebilir.

Çağımızda hem bireyin hem de ulusun mutluluğu açısından, eğitimin önemi ve gücü önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda eğitim; bireylerin ve ulusun mutluluğunu sağlamak için geçerli bir araç olarak kullanılmakta ve her geçen gün önemini artırarak güç kazanmaktadır (Başaran, 1999). Bu nedenle eğitimin bireysel, toplumsal ve ekonomik işlevlerini yerine getirebilmesi için toplumun sosyal ve ekonomik gelişme amaçları ile eğitimin amaçları arasında bir denge ve uyumun olması gerektiği söylenebilir. Böyle bir denge ise çalışanların yaptıkları işte desteklenmeleri, örgütlerine olan güvenlerinin sağlanması ve örgütsel bağlılıklarının geliştirilerek verimliliklerinin artırılması ile sağlanabilir.

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsurunu etkin kullanmaları gerekmektedir (Topaloğlu, 2010:1). Ayrıca günümüzde başarılı olmanın yolu eğitilmiş, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte bağlı bireylere sahip olmaktan geçmektedir. Bu durum örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye yönlendirirken, örgütsel bağlılık konusundaki ilgiyi de artırmaktadır (Çetinel, 2008:1).

Örgütsel bağlılık kavramı, üzerinde önemle durulması gereken çağdaş kavramlardan birisi olmuştur. Bu anlamda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme ve çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Balay, 2000:16).

Allen ve Meyer (1990:2) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde ise bağlılık yaklaşımı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık; örgüte sıkı sıkıya bağlı bireylerin kendisini örgütle ifade ettiği, örgütle bütünleştirdiği ve örgütün üyesi olmaktan memnun olduğunu sergilediği alandır. Devam bağlılığı; işe devam edildiğinde kazanım, işe devam edilmediğinde de bir bedel olduğu durumlardır. Normatif bağlılık ise bireyin örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve inancıdır.

Sosyal sistemlerin varlıklarını sürdürme ve verimli faaliyetlerde bulunma şeklinde ifade edilebilecek görevleri de mevcuttur. Bu kapsamda bir örgütte insan kaynaklarını örgütsel rollerini yerine getirmek konusunda motive eden faktörleri bulmak ve bunları geliştirmek örgütsel etkililik ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır (Akalin, 2006:1). Örgütler de çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak yöntemler geliştirmekte, çalışanların örgütsel bağlılıklarına neden olan faktörleri araştırmakta, bağlılığın örgüte sağlayacağı yararlar konusunda değerlendirmelerde bulunmakta ve bu faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektedirler. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel güven ve örgütsel destek gibi kavramların örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler olduğu değerlendirilmiştir (Kaplan, 2010:106).

Örgütsel güven en genel anlamıyla çalışanların örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Çetinel, 2008:2). Nyhan ve Marlowe (1997:615)'nin araştırmalarında güven; bir şahsın veya grubun herhangi bir bağlılığa uygun olarak davranması için güvene dayalı çabalar gösterdiği inancı ölçen,

müzakerelerde dürüst olan ve diğerlerine nazaran kendisine çok fazla avantaj sağlamayan üç boyutu ihtiva etmektedir. Bu nedenle örgütsel güven; duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Örgütsel destek ise çalışanların, çalıştıkları örgütün katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarını ne derece önemseydiğine dair geliştirdikleri inançlardır (Akalın, 2006:9).

Ancak örgütsel güven ve örgütsel destek kavramlarının örgütsel bağlılık kavramı ile güçlü bir biçimde ilişkilendirilmiş olmasına rağmen kavramsal olarak bazı farklılıklarının bulunduğu da değerlendirilmektedir (Demir, 2011:56). Örgütsel güven ve örgütsel destek, örgütsel bağlılık için önemli kavramlardır. Çalışanlar yürüttükleri faaliyetlerde yöneticilerinin desteğini hissettikleri ve gösterdikleri çabalar önemsenip takdir edildiği sürece; örgütlerine ve yöneticilerine olan güvenleri artacak, bağlılıkları gelişecek ve sonuç olarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için daha fazla gayret sarf edeceklerdir.

Eğitim kurumlarında örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık yeni keşfedilmiş bir olgu değildir. Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık uzun zamandır bilinen, yararına inanılan ve uygulanan yaklaşımlardır. Ancak bu uygulamalar kişilerle sınırlı kalmakta ve yeterince kurumsallaştırılamamaktadır.

Eğitim kurumları, toplumun uyum sağlayıcı kurumlarından birisi olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri düzenler. Bir toplumda her bireyin yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik görev ve rollerini yerine getirmek, toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir. Bu işlevi eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir (Başaran, 1996:71). Bu nedenle örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık gibi kavramların eğitim kurumlarında da çok iyi algılanması ve üzerinde durularak hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bir örgütün var olabilmesi için zorunlu olan öğelerden birisi, ortak amacı gerçekleştirmek doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeterli sayıda bireyin bulunmasıdır. Örgütün ancak insan ögesi ile anlam kazanacağı, var olabileceği düşünüldüğünde, örgüt kuramına can veren bu insan ögesinin ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli olmasının örgüt açısından yaşamsal önemi daha açık olarak

görülmektedir (Aydın, 2000:15). Bu da çalışanlara gereken yer ve zamanda destek sağlanarak onların gerek meslektaşlarına, gerek kuruma ve gerekse yöneticilerine olan güvenlerinin sağlanmasıyla mümkün olabilir.

Değişimin örgütlerde en fazla çalışanları etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle insanın, örgütler için daha önceki yıllardan daha fazla önem kazandığı söylenebilir. Çünkü örgütler insanı ne denli etkili kullanabilirlerse o denli başarılı olabilmektedir. Örgütün başarısında insanın bu kadar önem arz etmesi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkinin tekrar tekrar sorgulanmasını gerektirmektedir. Örgütle çalışanları arasında istenilen ilişkinin sağlanması için de örgüt ve çalışanlar arasında sağlıklı bir işbirliğinin geliştirilmesi, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, bunlara ulaşabilmek için gayret sarf etmesi ve örgütün bir üyesi olma isteği örgütsel bağlılık kavramını ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, örgüte aidiyet duygusu çalışanların örgütüne duyduğu bağın bir ifadesi olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık bu ilişkinin en önemli ögesi olmaktadır.

Alan yazında örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusunda psikoloji, işletme, sağlık, turizm vb. gibi değişik alanlarda farklı araştırmalar yapılmıştır. Fakat bu çalışmalarda, özellikle resmi eğitim kurumlarında, örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusundaki uygulamalara rastlanılma sıklığı oldukça sınırlıdır. Yapılan bu araştırmada; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile aralarındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yönetici ve öğretmenlerin demografik

özelliklerine göre örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu amaca ulaşmak üzere araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları nelerdir?

2. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları;

- a) Okul türü,
- b) Öğrenim durumu,
- c) Branş,
- d) Mesleki kıdem,
- e) Yaş,
- f) Cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları nelerdir?

4. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları;

- a) Okul türü,
- b) Öğrenim durumu,
- c) Branş,
- d) Mesleki kıdem,
- e) Yaş,
- f) Cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

5. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları nelerdir?

6. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları;

- a) Okul türü,

- b) Öğrenim durumu,
- c) Branş,
- d) Mesleki kıdem,
- e) Yaş,
- f) Cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

7. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki var mıdır?

8. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki var mıdır?

9. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki var mıdır?

10. Ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Çağdaş yönetim anlayış ve uygulamalarını benimsemiş olan pek çok kurumda örgütsel davranış alanında değişik çalışmalar yürütülmektedir. Ancak eğitimciler bu alandaki yetersizlikleri ve aksaklıkları yaşamlarında halen hissetmeye devam etmektedirler. Eğitimcilerin özellikle örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarını geliştirebilmeleri için kişisel çaba göstermelerinin gerekliliği düşünülmekle birlikte kurumların da eğitimcilerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarını geliştirme amacı güden çalışmalar hazırlamalarının gerekliliği değerlendirilmelidir.

Bu kapsamda eğitim sistemi içerisinde yer alan ortaöğretim okullarında bu kavramların incelenmesinin; eğitim yönetimi alanında yürütülen çalışmalara da katkı

sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü ülkemizde yönetici ve öğretmenlerin görevlerinden ne derece memnun oldukları, yaptıkları işe ilişkin algıları, görev yaptıkları kurumla ne derece özdeşleştikleri onların örgütsel bağlılıklarının düzeyini de göstermektedir. Ancak ülkemizde bu konuda yapılan çalışmaların sayısının istenilen düzeyde olmadığı da gözlenmektedir. Bu nedenle üzerinde çalışılan örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile aralarındaki ilişki konusunda yapılacak çalışmaların bu eksikliği ortadan kaldıracığı ve eğitim araştırmacılarına değişik bir bakış açısı getirilebileceği kabul edilmektedir.

Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algı ve davranışlarının değişik kültürlerde ve değişik kurumlarda farklılaşabileceği değerlendirildiğinde, bu tür araştırmalarla eğitimcilerin yürüttükleri görevler ve çalıştıkları kurumlar ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmaların, bu farklılıkları dikkate almasının gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu kavramlara yönelik algıların geliştirilmesine ilişkin uygulama önerilerinin geliştirilebilmesi büyük ölçüde sosyo-kültürel farklılıkları göz önünde bulunduran ve bu kavramlara ilişkin algıların eğitimcilerin görevleri ve çalıştıkları kurumla ilgili tutumları üzerindeki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik araştırmaların yapılması ile mümkün olabilir.

Ayrıca çalışanların örgütsel güven ve örgütsel destek faktörlerinin ortaya konulacağı bu araştırmanın sonuçları ile çalışanları etkin bir şekilde yönetme, onların içinde bulundukları koşulları belirleme, gereksinimlerini tespit etme, kişisel hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunma ve örgütün etkililiğini artırarak örgütsel bağlılıklarını geliştirmeye yönelik veriler elde edileceği de düşünülmektedir.

Temel değişkenlerinin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık olduğu bu çalışma girdisi ve çıktısının insan olduğu bir alanda, eğitim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Ancak ülkemizde örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin birçok tanımla karşılaşmaktadır. Bunun nedeni bu kavramların işletme, yönetim, psikoloji, siyaset bilimi gibi çok farklı disiplinler tarafından incelenmesinden ve çok farklı araştırmaların yapılmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaların çokluğu bu kavramlara ilişkin teori, model, yaklaşım ve sınıflandırmaların çok çeşitli olmasına da neden olmuştur. Bunun yanı sıra örgütsel

güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi birlikte inceleyen araştırma ve çalışmalara eğitim alanında sınırlı sayıda yer verildiği de görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algıları ile bunlara yönelik davranışlar inceleme konusu yapıldığından eğitim yöneticileri açısından yol gösterici bir rol oynanabileceği, eğitim alanında bu kavramalara ilişkin teorilerin gelişmesine katkıda bulunulabileceği ve eğitimcilerin örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık düzeylerinin örgütlerine duydukları güven ve algıladıkları örgütsel destek tarafından etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak suretiyle elde edilecek bulgularla da bu alanda örgütler ve araştırmacılar için teori ve uygulama yönünden önemli ve yararlı sonuçlar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Güven ve destek davranışlarının bağlılığı etkilediği yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşılmaktadır. Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarının birlikte araştırılması ve eğitim yönetimi alanında bu kavramların ilişkilerinin ortaya konulmasıyla araştırmacı ve uygulayıcılara önemli bilgiler sunulabileceği düşünülmektedir. Çünkü örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık davranışının yönetici ve öğretmenler tarafından algılanması ve bu kavramların eğitim kurumlarında ne denli uygulandığının ortaya konulması; yönetici ve öğretmenlerin nitelik, performans ve verimliliğinin, eğitim sisteminin ise kalite ve etkililiğinin artırılmasına yönelik yaklaşımlara da katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Dolayısıyla belirlenen bu maksatları sağlayabilmek için ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusundaki algılarının incelendiği, aralarındaki ilişkinin ortaya konulduğu ve ortaöğretim okulları açısından elde edilebilecek sonuçlar üzerinde durulan bu araştırma ile bu alanda yapılan çalışmalara bir ilk olması ve bundan sonra yapılacaklara ışık tutulması düşünülmüştür.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Okul yöneticileri ve öğretmenler ölçme araçlarını yanıtlarken gerçek düşünce ve görüşlerini objektif olarak yansıtmışlardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırmanın kapsamı 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılında Bolu ili Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma; veri toplama aracında bulunan örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin maddelerle sınırlıdır.

3. Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Bolu ili Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ortaöğretim kurumlarında yapılmış, özel okullar dışında bırakılmıştır.

1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar

Ortaöğretim Okulu: Bolu ili Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan orta öğretim kurumları (Genel liseler, Fen lisesi, Anadolu lisesi vb.) ifade edilmektedir.

Ortaöğretim Okulu Yöneticisi: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını kapsamaktadır.

Öğretmen: Araştırma kapsamında Bolu ili Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ortaöğretim okullarında görev yapan, adaylığı kaldırılmış öğretmenlerdir.

Örgütsel Bağlılık: Bu araştırmada duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ifade etmektedir.

Örgütsel Destek: Bu araştırmada yönetici ve öğretmenlere kurumları tarafından sağlanan desteği ifade etmektedir.

Örgütsel Güven: Bu araştırmada yöneticiye ve örgüte olan güveni ifade etmektedir.

BÖLÜM II

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde konu ile ilgili kuramsal temeller ve ilgili alanyazın yer almaktadır.

2.1. Örgütsel Güven

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, takım ve takım çalışmalarına inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi örgütsel güvenin önemini artırmıştır. Güven olmaksızın hiçbir kurumun hedefini gerçekleştiremeyeceği değerlendirilmektedir. Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir ve karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur (İşcan ve Sayın, 2010:196).

Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının etkisiyle birçok araştırmacı ve uygulayıcı zaman içerisinde örgütteki insan ögesine daha fazla önem vermeye başlamışlar; bunun sonucu olarak bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda çok önemli bir yer edinmiş ve buna paralel olarak örgütsel güvene ilişkin çalışmalara örgüt, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki ilgi giderek artmıştır (Yücel ve Kalaycı, 2009:116; Polat, 2009:2).

Güven konusunda yapılan araştırmalarda, güvenin başlangıçta psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimcileri ve ekonomistlerin ilgisini çektiği, daha sonra örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Asunakutlu, 2006:18). Yılmaz ve Atalay (2009:342) da bu görüşe katılmakta ve güven kavramının farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde açıklandığını ifade etmektedirler. Örneğin ekonomistler güveni, kuruma ve onun hesaplarına güvenme olarak tanımlarken, psikologlar bireyin güvenilir ve güvenilemez davranışları olarak tanımlamakta, sosyologlar ise güven kavramını kişiler arasındaki ilişkilerde güvenilir, doğru ve etik davranışlar olarak kullanmaktadırlar (Milligan, 2003, aktaran: Yılmaz ve Atalay, 2009:342).

Örgütsel fonksiyonlar konusunda güvenin teori haline getirilmiş önemi ile ilişkili birçok araştırmaya yurt dışında da ulaşılabilmesine rağmen çalışanların bir bütün olarak örgüte karşı hissettikleri, örgütün üye ve üyeleri arasındaki güvenin genelleştirilme düzeyi kritik ama halen incelenmekte olan bir konudur (Nyhan ve Marlowe, 1997:614). Bir olgu olarak güven çok soyut bir kavramdır. Güven, örgütsel kimlik gibi farklı şekillerde de açıklanabilir. Örgüt düzeyinde güven, örgütsel hedeflere ulaşmak için kollektif bağlılığa ve iş birliğine işaret ederken; bireysel düzeyde güven, iş birliğine istekliliğe ve örgütsel değişimi üstlenmeye etki etmektedir (Puusa ve Tolvanen, 2006:30).

Rousseau vd. (1998, aktaran: Ribbers, 2009:7)'ne göre güvenin yapısı çelişkili kanıtları etkilemekte ve sosyal bilimler alan yazınıyla sürekli müzakerelerde bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından güven, “diğerlerinin niyet ve davranışlarının olumlu beklentilerine dayanan savunmasızlığı kabul etme niyetini ihtiva eden psikolojik bir durum” olarak formüle etmektedir. Güven bir davranış değildir ama bir harekete neden olan veya bir hareketten kaynaklanan koşuldur.

Güven bir sosyal sistem içerisinde bir güvenen ve bir güvenilenin etkileşiminden doğmaktadır. Güvenen güvenilenin hareketlerine karşı gönüllüdür ve güvenilenin davranışlarını kontrol edemez. Buna ilave olarak güvenilen güvenene iyilik yapabilecek veya zarar verebilecek şekilde davranma şansına sahiptir (Dasgupta, 1988, aktaran: Ribbers, 2009:7). Güven; büyük olasılıkla insanların yaptığı “eğer diğer taraf güvenilir olmayan şekilde davranırsa onlar da diğer tarafa mümkün olduğunca acı çekecekleri zararı vereceklerdir” şeklindeki değerlendirmelerde olduğu gibi diğer tarafın da güvenilir şekilde davranacağına dair değerlendirmelerden doğmaktadır (Currall ve Epstein, 2003, aktaran: Ribbers, 2009:7).

Güven; aynı zamanda örgütün, çalışanların katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine dayalı duygulardır (Eisenberger vd, 1986:504). Luhmann (1979, aktaran: Nyhan ve Marlowe, 1997:615)'ın konseptine uygun olarak da güven bir bireyin bir başkasına karşı doğru, etik ve tahmin edilebilir şekilde hareket edebilmesi için gereken itimadın derecesini göstermektedir.

Güven, en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Carnavale ve Wechsler (1992, aktaran: Özer vd, 2006:106)'e göre güven bir grubun veya kişinin davranış veya niyetlerine olan inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içermekte; Luhmann (1979, aktaran: Vo, 2010:18)'a göre bir şahsın diğerine karşı gerçekleştirdiği makul, etik ve tahmin edilebilir bir şekilde itimadın düzeyini temsil etmekte; Asunakutlu (2006:19)'nun aktardığına göre de hem yöneticiler, hem de çalışanlar açısından genel anlamda bütün ilişkilerin temeli olarak kabul edilmekte ve bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması şeklinde açıklanmaktadır.

Güven aynı zamanda örgütler, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında da en göze çarpan faktörlerden biridir. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:48).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere güven, değişik araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle güven tanımlarının farklı disiplinlere göre bir özetinin yapılmasının konunun derinliğinin anlaşılması açısından yeterli ve uygun olacağı değerlendirilmektedir, bu amaçla hazırlanan özet bilgi Tablo 2-1'de verilmiştir.

Tablo 2-1. Güven tanımları (Blevins, 2001, aktaran: Yılmaz ve Atalay, 2009:342).

Yaklaşım	Yazar	Özellikler
İçerik yönünden	Rotter (1980)	Bir kişinin ifadelerine, söz ve davranışlarına dair genel inanç.
Mantıksal	Hosmer (1995)	Bir kişinin eyleminin etik prensiplere uyacağına dair beklenti.
Davranışsal	Deutsch (1958)	Bir kişinin bir başkasından pozitif yararlar sağlayacağına dair beklentisine yönelik davranışları.
Sosyal yönden	Zucker (1986)	Değişim için ihtiyaç duyulan herşeyin paylaşılacağına dair ümit.

Tablo 2-1’de açıklanmaya çalışılan güven tanımları incelendiğinde ortak bazı özelliklerinin de olduğu görülmektedir. Örneğin Polat (2009:6) güvenin oluşması için iki tarafın olması ve bu iki tarafın tutum ve davranışlarının karşılıklı bağımlılık ile yarar koşullarını oluşturması gerektiğini belirtirken, Erden (2007:14) güvenin duygusal olduğu kadar bilişsel bir durum olduğunu, zarar görmemeyi içerdiğini ancak kuşku ve korku içermediğini ifade etmektedir. Ayrıca güven tanımlarındaki bir diğer ortak nokta ise uygun ve olumlu beklenti ve etkileşime dayalı olması, başkalarına karşı savunmasız olmaya isteklilik ve insan davranışları ile açıkça gösterilebilmesidir (Polat, 2009:7). Erden (2007:15) bu konuda bir alan yazın taraması da yapmış ve yaptığı araştırmada, tespit edilen güven tanımlamalarından hareket ederek aşağıda maddeler halinde verilen özeti sunmuştur. Yapılan bu özet incelendiğinde bütün tanımların ortak yönlerini kapsadığı ve yapılan bu araştırma için de bir dayanak oluşturduğu görülmektedir. Yapılan özette;

- (a) Güvenin riskli ve belirsiz çevrelerde bulunduğu,
 - (b) Güvenin beklentinin dışı vurumu olduğu,
 - (c) Güvenin önemi ve gücünün duruma göre değişebildiği,
 - (d) Güvenin karşılıklı bir çevrede olduğu,
 - (e) Güvenden söz edildiğinde olası bir olumlu sonuçtan söz edildiği,
 - (f) İşbirliği için güvenin gerekli ancak yeterli olmadığı,
 - (g) Güven düzeyinin azalmasının korkuyu artırdığı ve
 - (h) Güvenin dayanıklı olduğu kadar kırılgan da olabildiği
- değerlendirilmektedir.

2.1.1. Güven, örgüte güven ve örgütsel güvenin tanımı ve kapsamı

Güven ile ilgili kavramlar incelendiğinde genel olarak güven, örgüte güven ve örgütsel güven gibi içiçe geçmiş ancak birbirlerinden farklı tanımların olduğu da görülmektedir. Örneğin Shamir ve Lapidot (2003, aktaran: Puusa ve Tolvanen, 2006:30) güvenin hem kişiler arası hem de kolektif bir olay olduğunu belirtirlerken, güven kavramını örgüt içerisinde bireysel, grup ve sistem (örgüt) düzeyinde olmak üzere üç seviyede açıklamaktadırlar. Bireysel düzeyde güven kişilerarası etkileşime dayanmaktadır, grup düzeyinde güven kolektif bir olaydır ve sistem düzeyinde güven ise kurumsaldır ve rol, sistem ve bir bireyin güvenirliliği hakkındaki çıkarsamalara dair

itibara dayanır (Puusa ve Tolvanen, 2006:30). Örgütsel güven kavramının İşcan ve Sayın (2010:202)'ın yaptıkları araştırmada da temel olarak üç alanda odaklandığı görülmektedir. Ancak sınıflandırmada farklılık bulunmaktadır: kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven.

Yapılan araştırmalarda güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde olduğu görülmektedir, ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Örgütsel güven, Nyhan ve Marlowe (1997:618)'un araştırmalarında ise genel olarak örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarından oluşmakta ve bu iki kavramın bileşimi alan yazında örgütsel güven olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Çalışanlar, yöneticileriyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilmektedirler (Özer vd, 2006:107). Ayrıca çalışanlar, yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak algıladıklarından dolayı yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven de farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır. Yöneticilerin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır.

Güvenin, bireylerarası ilişkilerden yola çıkarak örgütsel yaşamdaki etkilerini inceleyen araştırmalarda ise çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ana başlık öne çıkmaktadır (Aksoy, 2009:77; Durdağ ve Naktiyok, 2011:14). Büte (2011:175) de yaptığı araştırmasında örgütsel güven konusunu yöneticiye güven, işletmeye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç başlık altında açıklamaktadır. Topaloğlu (2010:44) ise örgütsel güveni sınıflandırırken konuyu örgütsel güvenin bileşenleri olarak değerlendirmiş ve yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve prosedürlere güven üzerinde durmuştur.

Çalışma arkadaşlarına güven: Örgütsel güven değerlendirilirken üzerinde durulması gereken ama en çok ihmal edilen konulardan birisi çalışma arkadaşlarına

güvendir. Bu nedenle Ferres, Connel ve Travagline (2004, aktaran: Tüzün, 2006:36), örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığını buna karşılık çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlar ve çalışma arkadaşlarına (co-workers) güvenin önemine değinmişlerdir. Shockey-Zalabak vd. (2000, aktaran: Polat ve Celep, 2008:310) de çalışmalarında bu konu üzerinde durmuşlar ve çalışanlar arası güveni bireye güven olarak değerlendirerek bireye güveni bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde çalışanların tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar vardır (Büte, 2011:177). Bu grupların içerisinde çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven de önemli bir faktördür. Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından oldukça olumlu sonuçlar meydana getirebilecek olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performanslarını da arttırıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır (Durdağ ve Naktiyok, 2011:16).

Yöneticiye güven: Alt kademedeki çalışanların, yöneticilerine olan inancı olarak tanımlanabilir. Bu tarz güven tamamen yöneticinin davranış ve tutumlarından kaynaklanır. Yöneticiye güvenmek çalışanların, yöneticilerin olumlu tavır ve davranışlarına karşı bir tepkisi ya da ödülüdür. Bu tür bir inanca sahip bir çalışan daha verimli, daha sadık, daha itaatkâr ve daha uyumludur (Durdağ ve Naktiyok, 2011:14).

Güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz; güven ortamı oluşturmada yönetimin, güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi de gerekmektedir (Büte, 2011:175). Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir. Çünkü yöneticiler isterlerse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarıyla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler.

Bass (Aktaran: Durdağ ve Naktiyok, 2011:14) da yöneticiye duyulan güvende, yönetici davranışlarının önemli olduğuna vurgu yapmış ve yöneticiye duyulan güvende, yönetici ile çalışan arasındaki günlük ilişkilerin önemli olduğunu belirtmiştir. Bazı araştırmacılara göre de yöneticiler, örgütlerin içinde genel güven düzeyine karar vermede merkezi bir rol oynamaktadırlar. Örneğin yöneticiler ödülleri belirlemekte ve bir bütün olarak örgüt içerisindeki güven ve güvensizliğin temel düzeyde görünür göstergesi olan sistemi kontrol etmektedirler. Dolayısıyla yöneticiye olan inanç ve davranışlar direkt ve dolaylı yünden örgüte olan güveni etkilemektedir (Creed ve Miles, 1996, aktaran: Puusa ve Tolvanen, 2006:31).

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim de örgütsel yaşamda oldukça önemli bir husustur. Bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum ise, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Büte, 2011:176). Çalışanlar nezninde yöneticiye ve örgüte güven birbiriyle ilişkili kavramlardır (Tan ve Tan, 2000, aktaran: Durdağ ve Naktiyok, 2011:14). Whitener vd. (1998, aktaran: Tüzün, 2012:108) ile Büte (2011:175) de örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır.

Örgüte güven: Örgüte güven kişilerden çok örgüte odaklı olup bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentilerini içermekte ve aynı zamanda örgütün güvenirliliğinin çalışanlar tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır. Örgüte güven, bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak da tanımlanmaktadır ve kişilerden çok örgüte odaklıdır (Polat, 2009:14; Sayın, 2009, aktaran: Büte, 2011:174).

Shockley-Zalabak vd. (2000, aktaran: Polat ve Celep, 2008:310) ise örgüte güveni bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri olarak değerlendirmektedir. Örgüte güven tanımı Tan ve Tan (2000, aktaran: Ng, 2011:2)

tarafından da “bir örgütün çalışanlar tarafından algılanan dürüstlüğünün global değerlendirilmesi” olarak yorumlanmıştır.

Örgütsel güven: Güven, sosyal takas kuramı ve karşılıklılık ilkesine dayalı olarak gelişen çok boyutlu bir kavramdır ve bu kapsamda örgütsel güven kavramının önemi günümüzde birçok alanda fark edilmiş ve ihtiyaç duyulan alanın özelliğine göre değişik bakış açılarından tanımlanmıştır (Polat, 2009:2). Ancak örgütsel güven konsepti hakkında çok şey yazılmasına rağmen bu yapıyla ilgili bütün açıklamaları kapsayan tek bir tarif de bulunmamaktadır. Gilbert ve Li-Pang (1998, aktaran: Ribbers, 2009:7) örgütsel güveni “bir güven hissi ve çalışana destek, çalışanın dürüst ve bağlılık konusunda başarılı olacağına dair inanç” olarak formüle etmişlerdir. Mishra, Jitendra, Morrissey ve Molly (1990, aktaran: Durdağ ve Naktiyok, 2011:15) de “çalışanların örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancıdır” şeklinde özetlemişlerdir. Bu, bir anlamda çalışanların karşılıklı yakınlık hissetmeleri ve birbirlerini benimsemeleri ile oluşan çalışma ortamıdır.

Asunakutlu (2006:19) örgütsel güveni, yönetici tarafından gösterilen desteklenme ve itimat duygusu olarak açıklarken, Matthai (1989, aktaran: Büte, 2011:174) çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançları olarak algılamaktadır. İşcan ve Sayın (2010:202) da benzer bir yaklaşımla örgütsel güveni bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamakta ve güvenin bu çerçevede hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak da değerlendirilmektedir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanların işi yapabilme konusundaki yeterliliği, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cufau, 1999, aktaran: Asunakutlu, 2006:20).

Örgüte duyulan güven örgütsel ilişkilerin olmazsa olmaz şartıdır ve örgütsel güven genel olarak örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair inanç olarak tanımlanabilir. Ayrıca örgütsel güvene sahip çalışanların kuruma bağlılıklarının artması ile örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma eğilimlerinde azalmalar görülmektedir. Bass (Aktaran: Durdağ ve Naktiyok, 2011:14)'ın değerlendirmeleri de bu sonucu desteklemektedir. Araştırmacı örgütsel güvende stratejik karar almanın önemli olduğuna vurgu yapmış, örgütsel güvende örgütü meydana getiren çeşitli grupların kendi içlerindeki ve birbirleri ile olan ilişkilerinin önemli olduğunu belirtmiş ve örgütsel bağlılığın sadece örgütsel güven ile alakalı olduğuna değinmiştir. Sonuç olarak; hangi açıdan bakılırsa bakılsın, örgütüne güvenen çalışanlardan oluşan bir örgütün daha dayanıklı, daha açık ve daha verimli olacağı görülmektedir.

2.1.2. Örgütsel güvenin boyutları

1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konulmaya başlanmıştır (Tüzün, 2012:100). Alan yazın incelendiğinde güvenin oluşumunda inanılan temellere ilişkin farklı değerlendirmeler görülmekte; bu konuda yapılan araştırmalarda da araştırmacılar arasında herhangi bir uzlaşma görülmemektedir. Bazı araştırmacılar güvenin boyutlarını arkadaşlığa, bazıları kişiliğe dayandırmakta, bazıları genişletilmiş bir güven kavramı üzerinde yoğunlaşırken bazıları da örgütsel güvenin hesaplanmış güven, yeterliliğe güven, bağlılığa güven ve ilişkiye dayalı güven gibi kavramsal boyutları üzerinde düşünmektedir. Bu konuda tespit edilen bazı değerlendirmelere örnek vermek gerekirse McAllister (1995) kavrama temelli yaklaşım, etki temelli yaklaşım ve karma yaklaşım; Mishra (1996) çok düzeyli yaklaşım, kültür temelli yaklaşım, iletişim temelli yaklaşım, dinamik yaklaşım, çok boyutlu yaklaşım ve Lewis ve Weiget (1985) ile Clark ve Payne (1997) de bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yaklaşım üzerinde durmuşlardır (Aktaran: Polat, 2009:28).

Hoy ve Tschannen-Moran (1999, aktaran: Parker, 2009:16) da güveni oluşturunun, savunmasızlık riskine karşı genel bir gönüllülük ile birlikte beş temel ölçütü olduğunu vurgulayarak örgütsel güvenin boyutlarını yardımseverlik, güvenirlilik, yeterlik, dürüstlük ve açıklık olarak yorumlamışlardır. Swan ve Travick (1987, aktaran: Tüzün, 2006:16) ise geliştirilen güven boyutlarını; bağımlılık/güvenilirlik, dürüstlük, kabiliyet, alıcı ve satıcı yönelimi ve arkadaşlık olarak sınıflandırmaktadırlar.

Hosmer (1995, aktaran: Polat, 2009:28) güvenin oluşmasında beklentileri temel almakta ve tanımlamalarında güvenin boyutları bilişsel, duygusal, moral ve teknik yeterlilik beklentisi şeklinde değerlendirilmektedir. Koç ve Yazıcıoğlu (2011:47), Aksoy (2009:17) ve Erden (2007:28) de bu konuyu örgütsel yapı içerisinde bilişsel ve duygusal yönden iki ayrı boyutta incelemektedirler. Parker (2009:21) ise bireylerarası karmaşık ve çok yönlü ilişkilerde tek bir güven yapısının geçerli olmadığını belirterek rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel ve duygusal temelli iki temel yapının mevcut olduğunu ortaya koyarak bunlara özdeşleşmeye dayalı güven kavramını da ilave etmiştir.

Araştırmacılara göre bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun, 2008, aktaran: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçeler bulunmaktadır. Güven bu anlamda rasyonel bir karar olarak nitelendirilmektedir. Karşıdaki kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması güven kararı için hareket noktası oluşturmaktadır (Paker, 2009:21). Bilişsel temelli güven yapısı karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgi sahibi olmaya, ayrıca güvenmek için iyi bir neden arayışına dayanır. Bireyler kime, hangi koşullar altında ve hangi noktalarda güveneceklerini seçerken güvenilirlik kanıtı olarak “iyi sebepler” ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle seçim rasyonel bir nedene dayanır (Çetinel, 2008:18).

Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun, 2008, aktaran: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Bu güven yapısı karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. Duygusal güvenin temelini bireylerin birbirlerine karşı duydukları özen gösterme, birbirleriyle alakalı olma durumu oluşturmaktadır (Paker, 2009:23). Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek yaşandığını göstermektedir. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal

yatırımlar yaparlar, partnerlerine özen gösterirler ve en sonunda bireyler arasında oluşan duygusal bağlar güven için temel oluşturur (Çetinel, 2008:19). Bilişsel güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive iken; duygusal güven, ilişkiye özel, daha derin bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır (Erdem, 2003, aktaran: Paker, 2009:21).

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel güvenin tek boyutlu bir kavram olmadığı görülmektedir. Shockley-Zalabak vd. (2000, aktaran: Tüzün, 2006:29)'nin de vurguladığı gibi güven; çok düzeyli, kültürel kökleri olan, iletişim temelli, dinamik ve çok boyutlu olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak; güven Lewis ve Weiget (1985, aktaran: Polat, 2009:32)'in de belirttikleri gibi öncelikle bilişsel bir sürece dayanır. Bu süreçte insanlar ve kurumlar güvenilir, güvenilmez ve bilinmeyen olarak sınıflandırılır. İkinci olarak güven ilişkiye katılanlar arasındaki duygusal bir bağı içeren etkili bir unsura dayanır; bu unsur, sosyal eylemler tarafından belirlenir. Güvenin davranışsal boyutunda ise riskli bir hareket tarzını üstlenmeyi içeren bir kavramsallaştırma vardır. Güvenin bu sosyolojik kavramsallaştırması güvenin devamlı bir durum olarak görülmesine izin vermez ve faaliyetsizliği dışlar.

Güvenle ilgili değişik alanlardaki araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel güvenin boyutları ile ilgili tanımlamalar en genel anlamda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle yapılan bu araştırmada da örgütsel güvenin boyutları olarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar esas alınmıştır.

2.1.3. Örgütsel güvenin önemi

Rousseu, Sitkin, Burt ve Camerer (1998) güven ilişkilerinin, bir tarafın ilgisinin diğerine güven olmaksızın oluşmayacağı anlamına gelen birbirine bağlılık temeline dayandığını ve birbirine bağlılık olmazsa güvene gerek olmadığını ifade etmekte, Mishra (1996) da bir ilişkideki birbirine bağlılığın savunmasızlığı doğurduğunu ve savunmasızlığın pek çok güven tanımının ortak özelliği olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Aktaran: Yücel ve Kalaycı, 2009:117).

Bu ifadeler, örgütlerde güvenin ne kadar önemli bir olgu olduğu konusunda bir dayanak oluşturmaktadır. Örgütlerde güven kavramı yeni bir olgu değildir. Örgütlerde güvenin öneminin ilk kez insan ilişkileri akımı ile vurgulandığı ifade edilmektedir. Bilimsel yönetim akımında güvenden daha çok insana duyulan güvensizlik söz konusu iken Deutsch, 1962’de güvenle ilgili ilk deneysel araştırmaları yapmış; McGregor, Likert ve Argyris gibi yönetim bilimciler güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğunu belirtmişler; Blau ise, sosyal alışveriş ve özdeşleşme teorilerinden yararlanarak örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışmıştır (Aktaran: Erden, 2007:17).

Güven algısının yaratılması, örgütlerde birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin örgüte olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir (Erdem, 2003, aktaran: Paker, 2009:43).

Örgütsel güvenle ilgili araştırma sonuçları ve uygulamalar incelendiğinde Tan ve Tan (2000) güvenin yapıcı insan ilişkilerinde önemli bir ögesi olarak örgütte güvenin önemini keşfetmişler; Cook ve Wall (1980) bireyler arasındaki ve grup içindeki güvenin, örgütün uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir etken olduğunu vurgulamışlar; Morgan ve Hant (1994) ise insanlar arası etkileşimin bir sonucu ve merkezi olan güveni, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir öge olarak değerlendirmişlerdir (Aktaran: Polat, 2009:2).

Örgütsel güvenin öncülleri ve çıktıları incelendiği takdirde örgütsel güvenin; örgüt, yönetim ve örgütsel davranış konusundaki öneminin daha iyi anlaşılacağı değerlendirilmektedir. Örneğin Polat (2009:58)’ın yaptığı araştırmada örgütsel süreçlere bağlı olarak yaşanan bazı değişkenlerin güvenin düzeyini olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği belirtilerek, algılanan örgütsel desteğin ve bağlılığın arttıkça güvenin de arttığı ifade edilmektedir. Araştırmacı aynı şekilde örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirterek, güven düzeyi yüksek bireylerin örgütü ile özdeşleşmesi ve örgüte bağlılığının, güven algısı ile doğru orantılı olarak arttığını ortaya koymaktadır.

Topaloğlu (2010:55) da güvenin çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Çünkü duygusal ve bilişsel güven düzeyi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütlerine güvenen çalışanlar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak devam ettirmekte ve örgüt amaçlarını daha çok benimsemektedirler. Unutulmamalıdır ki, örgütlerde işbirliğinin sağlanmasının ilk adımı, birbirlerine güvenen çalışanlardır.

Arı (2003, aktaran: Özer vd, 2006:106) da alan yazında örgütsel güven konusunda yapılmış çalışmaların örgütsel güvenin; örgütsel bağlılık gibi örgütsel etkililik ve verimlilikle ilgili olan pek çok kavramla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan örgütsel güvenin çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile (Demircan ve Ceylan, 2003:144) ve bununla doğru orantılı olarak yüksek düzeyde güvenin de örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2006:22).

Çetinel (2008:40) de güvenin örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına katkı sağladığını açıklamaktadır. Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Çalışan örgüt içerisinde kalıp etkileşim içinde oldukça örgütün politikaları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak ve bunun sonucunda örgüte güven duyacaktır. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşecek, sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artacaktır (Çetinel, 2008:40).

Annamali, Abdullah ve Alazidiyeen (2010:624) de yapılan araştırmalarda güven kavramının Blau (1964)'nın Sosyal Değişim Teorisine dayandığını belirterek yukarıda belirtilen görüşe katılmaktadırlar. Sosyal değişim teorisi bireylerin bir ilişki hakkında ne hissettiklerini ve ilişkiden ne beklediklerini açıkladığından dolayı eğer bir kişi diğer insanlara güvenirse bu ilişkiden bir fayda umacaktır. Bu bağlamda çalışanların örgütlerine karşı olan güvenleri çok önemlidir. Çünkü çalışanlar örgütlerine güvenirlerse işlerine de bağlılık göstereceklerdir. Eğer bir örgüt gelişmek ve başarılı olmak isterse güven önemli bir rol oynayacaktır. Bunun için güven daima geliştirilmeli ve varlığını sağlamak için örgüt içerisinde korunmalıdır (Annamali, Abdullah ve Alazidiyeen, 2010:625).

Yapılan araştırmaları özetlemek gerekirse güven, en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmakta ve örgütlerde kişilere güvenilmesi ve onlara emniyet hissinin verilmesi önerilmektedir. Çünkü güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman,1995, aktaran: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Nyhan ve Marlowe (1997:616) de birçok popüler yönetim kitabında güvenin iş gücünün etkililiğini artırmak için anahtar olduğunun belirtildiğini ifade ederek yaptıkları alan yazın araştırmasında yüksek düzeyde güvenin pozitif yönde ve nedensel olarak örgütsel bağlılık ve iş doyumuyla bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir.

Alan yazında, güvenin örgütsel başarı için de gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Çünkü kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Ancak örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmanın da geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabileceği unutulmamalıdır (Demircan ve Ceylan, 2003:140). Böyle bir ortamda da örgütün istikrarı ve üyelerinin mutluluğu ön plana çıkar (Cook ve Wall, 1980, aktaran: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47).

Örgütsel güven kırılgan bir şeydir. İnsanları bir arada tutar, hak edilmiştir ve yavaş adımlarla yürümeye eğilimlidir. Eğer güvensizliğin kesin kanıtları ortaya çıkarsa güven hızlı bir şekilde yok olur ve örgütte güvensizlik belirir. Bir kez güvensizlik yaratıldı mı, güvenin önceki seviyesini tekrar sağlamak nerdeyse imkânsız olur ve o örgütte güvenin ilk teşkil edildiği esnada gereken kanıtlara nazaran güvenilir davranışların daha zorunlu kanıtları gerekir (Currall ve Epstein, 2003, aktaran: Ribbers, 2009:8). McKnight vd. (2002), Tyler ve Kramer (1996) ve Gambetta (1988) güvenin gerek örgüt içerisinde gerekse örgütler arasında başarılı mesleki uygulamaları etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirttiklerinden beri örgüt, örgüt içerisinde yüksek düzeyde bir güven geliştirmek zorunda kalmıştır (Aktaran: Ribbers, 2009:8).

Sonuç olarak; unutulmamalıdır ki güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi

zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Reynolds, 1998, aktaran: Özer vd, 2006:106).

2.1.4. Örgütsel güven modelleri

Örgütsel güvene dair yapılan tanımların ve örgütsel güvenin işleyişine dair oluşturulan teorik altyapının ardından alan yazında yer alan ve güveni farklı boyutlarıyla değerlendiren modeller incelendiğinde tanımlamalarda ortaya çıkan farklılaşmalar alan yazında yer alan güven modellerine de yansımış ve modeller arasında bir takım benzer ve farklı yanlar ortaya çıkmıştır (Aksoy, 2009:63). Tüzün (2012:110; 2006:37), Parker (2009:37) ve Çetinel (2008:30) yaptıkları araştırmalarda örgütsel güven modellerini incelerken ağırlıklı olarak Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli ile Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli üzerinde durmuştur. Demir (2011:18) ve Aksoy (2009:71) ise bunlara ilave olarak Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli'ne yer vermiştir. Topaloğlu (2010:47) da örgütsel güven modellerini değerlendirirken Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli ile Whitener ve arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli üzerinde durulmuştur.

Erden (2007:32)'in araştırmasında ise konu çağdaş güven modelleri olarak ele alınmış ve Luhmann'ın sosyal sistem teorisi, Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli, Whitener'in örgütsel yaşamda güvenin algılanması modeli, Sheppard ve Sherman'ın güvenin gramerleri modeli ve ABC güven modeli üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmada ise araştırmacılar tarafından en çok üzerinde durulan Mishra Güven Modeli; Bromiley ve Cummings Güven Modeli; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli; Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli ile Luhmann'ın Sosyal Sistem Teorisi üzerinde durulacaktır.

Mishra Güven Modeli: Literatürde güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmasına rağmen kişiye ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekilmektedir (Demir, 2011:15). Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere

ve davranışlara yönelik beklentisidir (Tüzün, 2006:37; Aksoy, 2009:63; Paker, 2009:37). Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir. Mishra'nın örgütsel güven modeli alan yazında çok geniş bir şekilde desteklenmiştir. Mishra (1996) bu modelde yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edirlilik gibi farklı güven boyutlarını tanımlamaktadır (Tüzün, 2012:110; Aksoy, 2009:63; Çetinel, 2008:31; Paker, 2009:37).

Mishra modelinde belirtilen dört boyut, birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Mishra ve Mishra (1994, aktaran: Demir, 2011:15), bir ilişkide karşılıklı güvenin her boyutunun mevcut olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu boyutlardan birinin eksik olması güven ilişkileri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır.

Bromiley ve Cummings Güven Modeli: Bromiley ve Cummings'in geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir (Aksoy, 2009:75). Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını değerlendirmeye çalışan Bromiley ve Cummings (1996, aktaran: Tüzün, 2006:39) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir (Çetinel, 2008:33; Paker, 2009:39).

Araştırmacılar örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre de farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmişlerdir (Aksoy, 2009:75; Tüzün, 2006:39). Güven; duygusal, bilişsel ve niyetel parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlanmıştır (Topaloğlu, 2010:48) ve belirtilen üç güven unsuru, çalışanların davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Bromiley ve Cummings (1996, aktaran: Tüzün, 2012:111) yaptıkları araştırmada güveni, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak da değerlendirmiş ve güvenin;

- (a) Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını,
- (b) Dürüst olmayı,
- (c) Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Bromiley ve Cummings güveni, verilen taahhütleri tutma diğer bir ifadeyle iyi niyetli davranma gayretine, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırmaktadır. Onlara göre, örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven merkezi olarak önemli bir pozisyona gelmektedir (Demir, 2011:16).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli: Mishra (1996, aktaran: Demir, 2011:16) güveni, bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamış ve güveni dört boyutlu bir kavram olarak kabul etmiştir. Mishra'nın tanımladığı yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edirlilik şeklindeki dört farklı güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, iletişim ve iş memnuniyeti alan yazını gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir (Tüzün, 2006:41; Aksoy, 2009:69; Çetinel, 2008:34). Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemi üzerine vurgu yapar. Özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını ve böylece daha fazla motive olmalarını sağlar. Örgütle özdeşleşen çalışanın örgütte kalma isteği diğer bir deyişle örgütsel bağlılığı artır. Ayrıca özdeşleşen çalışanların kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışa yönelmelerini de sağlar (Çetinel, 2008:35).

Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli: Mayer, Davis ve Schoorman birçok güven analizini içinde barındıran bütüncü bir örgütsel güven modeli ileri sürmüşler (Aksoy, 2009:71) ve örgütsel güven modelleri için Rotter'in güven tanımını kullanmışlardır (Erden, 2007:34). Bu tanıma göre, kişilerarası güven, diğer bireyin veya grubun bir söze güvenebilme beklentisidir. Önerdikleri güven modelinde, örgütsel bağlamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmuşlar ve öncelikle güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır (Topaloğlu, 2010:51). Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi değerlendirilmiş ardından risk ve güven ilişkisi incelenmiştir (Aksoy, 2009:71). Güvenilenin özellikleri yetenek, yardımseverlik ve doğruluk olarak belirlenmiştir (Erden, 2007:34).

Bu model doğrultusunda araştırmacılar, güvenin; güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan bu üç unsura ilişkin elde hiç veri olmadığında bu kez güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır (Demir, 2011:19).

Luhmann'ın Sosyal Sistem Teorisi: Güven konusuna, toplumbilim açısından bakan sosyal sistem teorisini Luhmann'a (2000, aktaran: Erden, 2007:32) göre, kapsayıcı bir toplum teorisi geliştirmek için sosyal sistemlere daha geniş bir açıdan bakılmalıdır. Sosyal sistemler, sistemi oluşturan insanlar arasındaki iletişim süreçlerinden oluşur. Luhmann (2000, aktaran: Erden, 2007:33), sosyal sistemlere özgü anlamların oluşturulmasında iki boyutun etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- (a) İletişime dayalı boyut ve
- (b) Bilişsel boyuttur.

Güven, iletişime dayalı boyutun kritik ögesidir. Sosyal sistemlerin özü, iletişimle biçimlenir ve bunu gerçekleştirmede en etkili araçlardan biri güvendir. Bireylerarası güvenin üç ön koşulu vardır. Bunlar; güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bağlılığın olması; güvenen ve güvenilen, güvenle ilişkili durumu bilmek zorundadır ve güven istenmez, sunulabilir ve kabul edilebilir. Ayrıca bu teoride güvenin tutumunun yapısal ilişkilere bağlı olarak örgüt içerisinde değiştiği ifade edilmektedir. Luhmann'ın teorisinde sisteme güvenden personele güven farklılaştırmasıyla tutarlı bir çerçeve oluşturulmuştur. Güven, hem şahsiyet hem de sosyal sistemden etkilenen ancak birbirleriyle sıkı bir şekilde birleşemeyen bir etkileşim çerçevesi içerisinde ortaya çıkmaktadır (Luhmann, 1979, aktaran: Nyhan ve Marlowe,1997:620). Luhmann, sisteme güvenin gözle görünmediğini ancak günü gününe personel güvenini etkileyen deneyimlerin ötesinde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu ikilileştirme ile bireyin güven derecesinin, yönetici ve bir bütün olarak örgüt arasında farklılık gösterdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yönetim grubunun kararlarına ve faaliyetlerine dayalı örgüt imajlarını taşırlar.

Güven modelleri güvenin kuramsallaştırılmasında yardımcı olmaktadır. Bu araştırmada da sistem ve personel güveninin kabul edilen farklılaşmasını yansıtmak için

düzenlenen ve Luhmann tarafından geliştirilen model benimsenmiştir. Bu modelde yöneticiye olan güven örgütsel veya çevresel karışıklığın en kritik aracısı olan şimdiki yöneticiye karşı personel güvenini temsil etmekte, örgütsel güven ise bir bütün olarak örgüte karşı olan güven tutumunu ayırt etmektedir (Nyhan ve Marlowe,1997:617).

2.1.5. Örgütsel güvenin sınıflandırılması

Güvenin tanımlanmasında olduğu gibi güvenin türleri ya da yapısına ilişkin sınıflandırmalarda da ilgili alan yazında farklı sınıflamalar mevcuttur. Bu sınıflamalar ışığında İşcan ve Sayın (2010:201) ile Lewicki ve Bunker (1996, aktaran: Puusa ve Tolvanen, 2006:31) güven kavramını; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde tasnif etmektedir. Bu tasnif 1992 yılında Shappiro, Sheppard ve Cheraskin tarafından yapılan araştırmada ortaya konulan güven sınıflandırmasına dayanarak Çetinel (2008:19) tarafından da kullanılmıştır.

Tüzün (2012:101) ise güvenin ön belirleyicileri olarak bilgi temelli güven, kurum temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel temelli güven ve kişilik temelli güven üzerinde durarak kavrama farklı bir sınıflandırma anlayışı getirmiştir. Demir (2011:8) de araştırmasında konuyu örgütsel güven türleri olarak değerlendirmiş ve hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ile tanımaya dayalı güven üzerinde durmuştur. McKnight, Cummings ve Chernay (1998, aktaran: Tüzün, 2012:103)'in çalışmasında da hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven türlerine ek olarak yapılan sınıflandırmalara kuruma dayalı güven türü eklenmiştir.

Güven bu anlamda hiyerarşik bir şekilde organize edildiği kabul edilmektedir. Güvenin ilk düzeyi, tarafların birbirlerini aldattıkları ve çok şey kaybetme riskini aldıkları durumda sürekli bir ekonomik hesaplamaadır. Hesaba dayalı güvende uyum, genellikle ödüllerin güvenilir olması ve eğer güven yok olursa kişisel bağlantıları ve arkadaşlarından dolayı birinin itibarı incinebilir korkusu ile sağlanmaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006:31). Hesaplanmış güven, aynı zamanda şekli davranışların tutarlılığına dayanmaktadır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bir başka deyişle hesaplanmış güven; güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok, güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:201).

Güvenin ikinci şekli (bilgiye dayalı güven) bilgiye ve diğerlerinin davranışını tahmin edebilme yeteneğine dayanmaktadır. Güven zamanla, birbirleriyle etkileşime sahip tarafların bir fonksiyonu olarak gelişmektedir. Bilgi diğerlerini tahmin edebilmeye ve müteakiben güvene kakıda bulunmaktadır. Diğerlerinin davranışlarını tahmin edebilme kapasitesi plan yapmayı, yatırımları ve diğer tarafın davranışlarına bağlı başka kararları almayı mümkün kılmaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006:31). Buradan anlaşılacağı üzere, güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bu nedenle bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Çetinel, 2008:21).

Burada en ilginç olan güven düzeyi ise özdeşleşmeye dayalı olanıdır. Güvenin bu türü, güvenenin diğer tarafın tercihlerini tamamen özümsemesi ve kendini bu zeminde onunla bir tutması demektir (Puusa ve Tolvanen, 2006:31). Özdeşleşmeye dayalı güvende bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelmektedir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve bunun sonucunda diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse bu ilişki sağlamlaşır (İşcan ve Sayın, 2010:202). Dikkat edilirse, özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey karşısındakini bilmenin ve tanımanın yanı sıra aynı zamanda güvenini sağlamak için ne yapacağını da bilir. Bu nedenle hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Çetinel, 2008:21).

Borgen (2001, aktaran: Puusa ve Tolvanen, 2006:31)’e göre güçlü özdeşleşme aynı zamanda önemli bir güven yaratma mekanizmasıdır. Eğer güven diğerlerinin istek ve niyetleriyle desteklenmiş bir özdeşleşmeye dayanırsa, taraflar bunu etkili bir şekilde anlayacağı ve diğerlerinin isteklerine uyacağı için güven kendiliğinden oluşacaktır. Hesaba dayalı güven ile bilgiye dayalı güven bir bireyin, grubun veya örgütün diğerlerine daha fazla bağımlı olmasına neden olmaktadır. Ama özdeşleşmeye dayalı güvenin tarafların her ikisinin de bağımsız şekilde hareket edebilmeleri gibi özel bir

avantajı vardır ve uzun süreçte birbirlerinin ilgi alanlarını öğrenmelerine yol açmaktadır (Borgen, 2001, aktaran: Puusa ve Tolvanen, 2006:31).

McKnight, Cummings ve Chernay (1998, aktaran: Tüzün, 2012:103)'in belirttikleri kuruma dayalı güven ise legal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi kurumsal faktörlere dayanarak ortaya çıkan güvendir. Kurumun yapısına duyulan güven olarak da algılanabilir.

2.2. Örgütsel Destek

Son yıllarda örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar, alanyazında geniş bir biçimde incelenmektedir. Özellikle örgütsel destek konusu 21'inci Yüz Yıl iş dünyasında rekabetin, kaosun, belirsizliğin yarattığı ortamlardan dolayı büyük önem kazanan konulardan biri olmuştur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına eğilmesi ve onları tatmin etmeye çalışması; çalışanların kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da beraberinde örgütsel destek kavramını gündeme getirmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010:87).

Günümüzün iş dünyasında, çalışanlar insan psikolojisi gereği çalıştıkları örgüt içerisinde destek alma ihtiyacı hissederler. Çalışanlar için son derece önemli olan örgütsel destek; saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisi olmuştur. Örgütsel destek ile örgüt, çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların refahına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlandığını belirterek bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyacını karşılar (Armeli vd, 1998, aktaran: Özdemir, 2010:133; Martin, 1995, aktaran: Akın, 2008:142).

Eisenberger vd. (1990, aktaran: Ng, 2011:3) de benzer bir değerlendirmeye; örgütün kendi yararına yapılmış çalışan çabalarını fark ederek ve ödüllendirerek değişim yükümlülüğünü gerçekleştirmesi suretiyle algılanan örgütsel desteğin, güveni yaratacağını belirtmişlerdir. Sosyal değişim konseptini operasyonel hale getirmek için Eisenberger vd. (1986:504) yaptıkları araştırmada çalışan davranışlarını etkileyen çok çeşitli durumlar olduğunu ve bu davranışlarının altında yatan nedenin çalışanın

örgütünden yansıyan motive ediciler olduğunu ileri sürmekteler ve bu nedenle örgütsel desteği açıklarken yaptıkları tanımlamalarda algılanan örgütsel destek kavramını kullanmaktadırlar.

Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını duymalarıdır. Örgütsel destek, insan kaynaklarının öneminin bilincinde olan örgütlerde bulunabilecek özel bir anlayış gerektirir. Bu anlayışa sahip olan örgütlerde insanların yaptıkları katkılar dikkate alındığı ve refah düzeyi artırıldığı için personel bu durumdan büyük gurur ve mutluluk duyar (Watkins, 1995, aktaran: Akın, 2008:142). Çalışılan örgüt tarafından değer verilme, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini arkada görme gibi çalışan beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin, bu kapsamda çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmalarında da etkili olacağı değerlendirilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010a:184).

Algılanan örgütsel destek aynı zamanda iş yerindeki sosyal değişimlerden birisidir. Algılanan örgütsel desteği daha iyi anlamak için genel olarak bireylerin iş ilişkisi içerisinde örgütle nasıl bir etkileşim içerisinde bulunduğunun anlaşılması gereklidir. Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, insanın doğasında olan karakteristikler tayin ederek örgütü şahsileştirmeye çalışırlar (Eisenberger vd, 1986:500). Böylece örgütün bir birey gibi bireysel etkileşimin toplu derlemesine göre etkileşime girmesine izin verirler. Bu da örgütün iyi olma, iyi olmama, takdir gibi bireyler tarafından algılanan insani duyguları geliştirmesine izin verir. Örgütün bu kişiselleştirilmesi, örgütün çalışanlar için sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamasına izin verir. Bu da faaliyetlerin yorumu ve örgüte güven yoluyla, çalışanların örgütün onlara iyilik yapıp yapmadığını değerlendirmesine yardım eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Algılanan örgütsel desteğin kurgusu Eisenberger vd. (1986:500) tarafından ilk başta çalışanların “örgüt, çalışanlarının katkılarını değerlendirir ve onların refahına önem verir” gibi global inançlar geliştirecekleri şeklinde değerlendirilmiştir. Eisenberger vd. (1986:506) tarafından algılanan örgütsel desteği yüksek düzeyde olan bireylerin, devamsızlığı azaltmak suretiyle örgüte destek için karşılık vereceği öne

sürülmüş ve bu sav da doğrulanmıştır. Bu hipotez örgüt ve çalışan arasındaki değişimin olabildiğince karşılıklı olduğuna dair sosyal değişim teorisi fikrine dayanmaktadır ki çalışanın örgütsel destek konusundaki algısı, örgütsel hedefler için gösterilen çabalarının ödüllendirileceğine dair çalışanların ümitlerini artıracaktır. Bu beklentiye göre gerçekleşen karşılıklılığın devri devam edecektir (Eisenberger vd, 1986:501).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların yenilikçilik ve işlerine karşı sorumluluk duygusu gibi farklı şekillerdeki davranışlarını da etkilemektedir (Eisenberger vd, 1986:506). Buna ilave olarak yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanlar aynı şekilde yüksek iş performansı göstermekte ve böylece işe devamsızlık ve işi bırakma eğilimi azalmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Algılanan örgütsel destek, diğer taraftan örgütün çalışanlarını etkilediği eylemlerin, normların ve politikalarının iyi niyetle mi yoksa kötü niyetlerle mi olduğuna dayanan tecrübe temelli bir özelliktir (Eisenberger vd, 2001:42).

Örgütsel destek teorisinde Eisenberger vd. (1986:500); çalışanların, örgüt tarafından kendilerinin gösterdikleri çabalara değer verilmesi ve mutluluklarının önemsenmesi oranında çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yaptıkları tanımlamada örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar yanında çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgüt tarafından gönüllü olarak mı yoksa dışsal etkilerle mi gerçekleştirilmiş olduğuna dayanan algılar üzerinde de durmuşlardır. Çünkü çalışanların lehine olan örgütsel faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine duyulan inancın, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Eisenberger vd, 1986:504). Araştırmacıların yapmış oldukları tanımlardan çıkan kavramlar; örgütün çalışanların katkısına değer vermesi, örgütün çalışanların mutluluğunu önemsemesi ve çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllülük esasına dayanması olarak değerlendirilebilir.

Turunç ve Çelik (2010a:184) de çalışanların aldıkları örgütsel desteğin karşılığını sosyal değişim teorisinde belirtildiği şekilde daha fazla ve içten çalışarak vereceklerini ifade etmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütün, örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde gösterilen daha fazla çabayı ödüllendireceği

beklentisi uyandıracak da belirtilmektedir. Algılanan desteğin övgü ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılaması oranında da çalışanlar, örgütsel aidiyeti daha fazla hissedecek ve bunun sonucunda da örgütlerine karşı duygusal bir bağ geliştireceklerdir.

Örgütlerde desteğin değişik boyutları da bulunmaktadır. Örneğin personelin çalıştığı örgütten algıladığı destek örgütsel destek, yöneticisinden algıladığı destek ise yönetici desteği olarak isimlendirilmektedir (Akın, 2008:143). Yapılan tanımlardan örgütsel destek kavramını oluşturan ana hususları, Köse ve Gönüllüoğlu (2010:87)'nin araştırmalarında da özetlendiği gibi;

- (a) Örgütün çalışanlarının katkısına değer vermesi,
- (b) Örgütün çalışanlarının mutluluğunu önemsemesi,
- (c) Örgütün ve çalışanlarının birbirlerine güvenmesi,
- (d) Çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması ve
- (e) Örgütsel desteğin anlık olaylara göre değişmemesi şeklinde özetlemek mümkündür.

Bu nedenle çalışanların mutluluğunu ve esenliğini dikkate alarak çalışanlarını destekleyen bir örgütte bulunması gereken özellikler;

- (a) Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak,
- (b) Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde bu örgütte devamlı çalışacaklarına dair güvence vermek,
- (c) Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak,
- (d) Örgüt içinde adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak ve hak yememek,
- (e) Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak şeklinde özetlenebilir (Özdevecioğlu, 2003:117).

2.2.1. Örgütsel desteğin önemi

Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler. Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek, sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre

Çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağılı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003, aktaran: Kaplan, 2010:39). Çakar ve Yıldız (2009:76) da algılanan örgütsel desteğin çalışanların zaman içerisinde yöneticileri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda geliştiğini ve örgütün çalışanlara olan bağılılığının algılanma düzeyini yansıttığını belirtmektedirler.

Armeli vd. (1998, aktaran: Çakar ve Yıldız, 2009:75) bireyin kendi çevresi dışında çalıştığı çevreden de destek beklediğini ifade etmektedirler. Çünkü örgütsel destek; saygı duyulma, onaylanma ve duygusal destek ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destekte örgüt, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek bireyin ait olma, saygı ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Çalışanlar, örgütü oluşturan temel unsurların kendilerine olan davranışlarını değerlendirirken bu davranış tarzının altında yatan motivasyonu da algılarlar. Bu algılamalar örgüt ve çalışanlar açısından önemli görülmekle birlikte örgüte ve çalışana göre de değişebilir. Bazı çalışanlar örgütsel destek algılarını, örgüt üyelerinin kendilerine bir işi tamamlamak için yardım etmesi veya araç sağlaması gibi faktörlere dayandırırken, diğerleri örgüt üyelerinin kendilerine tanıdığı eğitim imkânı içerisinde değerlendirebilirler (Çakar ve Yıldız, 2009:76).

Demir (2012:51) de yaptığı araştırmanın sonucunda çalışanların iş süreçlerinde en uygun kararları vermeleri ve olası hatalarının engellenmesi için örgütsel düzeyde sürekli ve sistematik olarak destek almalarının görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili üstlenecekleri yeni rolleri yürütebilmelerinde bilgi ve becerilerinin artmasını ve örgüte olan bağılılıklarını sağlayabildiğini ifade etmektedir. Demir (2012:51) ayrıca, çalışanlara gerekli örgütsel desteğin sağlanması sonucu rahat bir çalışma ortamı yaratılarak huzur ve mutluluklarının, iş güveninin sağlanması sonucunda da örgütsel bağılılıklarının artırılması ve işten ayrılma eğilimlerinin azaltılmasının mümkün olacağını belirtmektedir.

Alan yazın genel olarak incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde olmasının olumlu iş sonuçlarının elde edilmesinde önemli payı olduğunu gösteren pek çok çalışma görülmektedir. Eisenberger vd. (1990) tarafından artan örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından azalan işten ayrılma niyeti ve daha düşük çalışan devri, Eisenberger vd. (1986) tarafından azalan devamsızlık ve Stamper ve Johlke (2003) tarafından azalan gerginlik olumlu iş sonuçları arasında rapor edilmiştir (Aktaran: Tokgöz: 2011:369). Ayrıca yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanların teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğiliminde oldukları da ifade edilmektedir (Eisenberger vd, 1986:504).

Örgütsel destek ile ilgili alan yazın taramasından, örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel destek kavramının ortaya çıkışında etkili olan bazı değişkenlerin mevcut olduğu da anlaşılmaktadır. Örneğin; Rhodes ve Eisenberger (2002:700) örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları ile bireysel faktörleri örgütsel desteği etkileyen faktörler olarak değerlendirilerken, Kaplan (2010:45) da örgütsel adalet, yönetici desteği, lider-üye etkileşimi, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların özellikleri üzerinde durmaktadır.

Çalışanlar tarafından örgütsel destek algılanırken, örgütün desteğinin yanında yöneticinin desteğinin de önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütsel desteği bir bütün olarak algılamaktadırlar. Çalışanlar, örgüt tarafından katkılarına değer verildiğine dair genel kanılar oluşturmanın yanı sıra yöneticilerinin onların mutluluğuyla ilgilenmesi ve onların katkılarına değer vermesiyle de ilgili olarak genel görüşler oluştururlar. Yöneticilerin gerek örgütü yönetmek gerekse çalışanlarının performansını değerlendirmek için sorumluluğa sahip olmaları nedeniyle yöneticinin olumlu ya da olumsuz yönelişi çalışanlar tarafından örgütsel desteğin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Rhodes ve Eisenberger, 2002:700).

Yapılan araştırmalarda örgütsel destek algılarını etkileyen bireysel faktörler içerisinde kişisel özelliklerin, çalışanların örgütsel destek algılarını belirlediği sonucuna ulaşıldığı da görülmektedir. Örgütsel faktörler içerisinde yer alan ödüller, yönetici desteği ve kişiler arası güven de önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü örgütsel desteğin belirleyicileri olan bu kavramlar davranış bilimlerinde olduğu kadar

yönetim ve eğitim alanında da önemli kavramlardır ve günümüzde yapılan araştırmalarda üzerinde en çok durulan araştırma konularından bazılarıdır. Bu nedenle bu kavramlardan yönetici desteği ve bireysel faktörler bu araştırmada da üzerinde önemle durulması gereken konular olarak kabul edilmektedir. Çünkü çalışanların örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediği yönündeki tutum ve davranışları, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmesini, iş performansını ve işe devam edip etmemesini etkilemektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010:89).

2.2.2. Örgütsel destek teorisi

Örgütsel destek teorisi çalışanların örgütlerinden aldıkları ödeme, eğitim, sosyo-duygusal destek gibi değerlendirilmiş kaynaklar karşılığında işle ilgili olumlu sonuçlar gösterdiğini ileri süren modern sosyal değişim teorisidir (Michael vd, 2005, aktaran: Kaplan, 2010:41).

Örgütsel destek teorisine göre; Byrne ve Hochwarter (2008, aktaran: Kaplan, 2010:41) çalışanların, tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren değişim ilişkilerini geliştirerek örgütü kişiselleştirdiklerini ve sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılandığı ölçüye kadar çalışanların örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile birleştirmelerinin, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirdiğini ve performans düzeylerini artırdığını ifade etmektedir. Bu ilişkiler örgütsel destek teorisince öngörülen; çalışanın örgütün tavrının kendi arzusundan kaynaklandığına dair inancı, örgüte yardım etmeye zorunluluk hissetmesi, sosyo-duygusal ihtiyaçların tatmini ve işin başarılmaması-ödül beklentisi olarak ifade edilebilecek psikolojik süreçlere bağlıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Örgütsel destek teorisi aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin sonuçlarını oluşturan psikolojik süreçlere de hitap eder. Öncelikle karşılıklı norm üzerine algılanan örgütsel destek, örgütün refahıyla ilgilenmek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için zorunluluk hissini ortaya çıkarmalıdır. İkinci olarak algılanan örgütsel destek tarafından gösterilen ilgi, onay ve saygı çalışanların örgütsel üyeliğini ve rol statülerini kendi sosyal kimlikleriyle birleştirmelerine yol açan sosyo-duygusal ihtiyaçları yerine getirmelidir. Üçüncüsü, algılanan örgütsel destek örgütün tanımladığı

ve artan performansı ödüllendirdiği yönündeki çalışan inançlarını güçlendirmelidir. Bu süreçler hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu sonuçlara sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Kaplan (2010:42) da yaptığı araştırmasında; örgütsel destek teorisinin algılanan örgütsel desteğin gelişimi, doğası ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak örgütün artan çabasını ödüllendirmedeki istekliliğini belirlemek ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamak için çalışanların, örgütün onların katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği hususuyla ilgili global inançlar geliştirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

2.2.3. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları

Çalışanların işlerine karşı olan duyguları kadar işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar da önemlidir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin sonuçlarının yaptıkları faaliyetlerin sonucuyla önemli oranda ilişkisi olduğu söylenebilir (Önderoğlu, 2010:15). Örneğin Eisenberger vd. (1986:504) araştırmalarının sonunda yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların işlerine devamsızlıklarının daha az olduğunu belirtmekte ve görevlerini yerine getirirken duydukları sorumlulukların daha düşük düzeyde örgütsel destek algılayan meslektaşlarına göre daha bilinçli olduğunu ifade etmektedirler.

Rhoades ve Eisenberger (2002:699-701) algılanan örgütsel desteğin sonuçları üzerinde dururlarken algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri;

- (a) Adalet,
- (b) Yönetici desteği,
- (c) Tanıma-ödeme-terfi gibi örgütsel ödüller,
- (d) İş güvenliği,
- (e) Özerklik,
- (f) Stres yaratan faktörler,
- (g) Eğitim,
- (h) Örgütün büyüklüğü gibi iş koşulları,
- (i) Çalışanların kişilik-demografik nitelikler gibi özellikler,

Sonuçlarını ise;

- (a) Örgütsel bağlılık,
- (b) İş doyumu ve olumlu ruh hali gibi işe ilişkin etki,
- (c) İşe ilgi,
- (d) İş başarıma,
- (e) Gerilim,
- (f) Örgütte kalma arzusu ve
- (g) Örgütten ayrılma davranışı olarak ifade etmektedirler.

Önderoğlu (2010:15) da yaptığı araştırmasında algılanan örgütsel desteğin sonuçları olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma davranışı üzerinde durmuştur. Çakar ve Yıldız (2009:77)'in araştırmalarında ise örgütsel destek algısının sebep ve sonuçlarına odaklanan çalışmaların, algılanan örgütsel desteğin bazı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu belirtilmektedir. Örneğin Wayne, Shore ve Liden (1997) insan kaynakları faaliyetlerinin duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisinde örgütsel desteğin ara değişken etkisine sahip olduğunu; Allen, Shore ve Grifeth (1998) de algılanan örgütsel desteğin bağlılık ve karar verme süreçleri, iş güvenliği ve ödüllerin adil dağıtımı gibi değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu ortaya koymuşlardır (Aktaran: Çakar ve Yıldız, 2009:77).

Akın (2008:144) algılanan örgütsel desteğin olumlu sonuçları üzerine dururken çaba düzeyinde artışın, yaratıcılık ve buluşların artmasının, sorumluluk duygusunun güçlenmesinin, stresin, iş doyumunun, yüksek performansın, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın önemi üzerinde durmaktadır. Buna karşılık Kaplan (2010:54) da yaptığı araştırmasında örgütsel desteğin sonuçlarını değişik araştırma kaynaklarından inceleyerek zorunluluk hissetme, işe bağlılık, performans-ödül beklentisi, devamsızlık, iş doyumu, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve örgütsel bağlılık şeklinde tasnif etmiş ve bu kavramlar üzerinde durmuştur.

Puusa ve Tolvanen (2006:31) de çalışanın örgüte güveninin örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek tarafından etkilendiğini belirtmektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanın “örgütün onun katkılarını değerlendireceğine ve onun refahına önem

vereceğine” dair genel inancıdır. Bu nedenle örgüt tarafından gösterilen iyi davranışlar, bunun karşılığında çalışanın örgüte iyi davranması gerektiğine dair bir zorunluluk yaratır (Tan ve Tan, 2000: aktaran Puusa ve Tolvanen, 2006:31)

2.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık genel olarak, Maranto ve Skelly (2003) tarafından bir örgüte bağlı olan bireyin psikolojik gücü olarak karakterize edilmiş, Lahiry (1994) tarafından da bir bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte dâhil olmasının nisbi gücü olarak değerlendirilmiştir (Aktaran: Puusa ve Tolvanen, 2006:31).

Mowday, Steers ve Porter (1979:225) ise bağlılığı aynı zamanda bağ ve sadakat olarak görmektedirler. Araştırmacılar bağlılığın, örgütün değer ve hedeflerine bağlılık, örgüte ait olma arzusu ve örgüt yararına çaba gösterme isteği gibi üç bileşeni olduğunu belirtmektedirler. Bu değerlendirmeden, Çetin (2004:90)’in de belirttiği gibi örgütsel bağlılıkla genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının ifade edildiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Örgütsel bağlılık ise bugüne kadar yapılan araştırmalarda genellikle psikolojik bağlanma olarak anlaşılmış ve bu yönde tanımlamalarda bulunulmuştur. Bu tanımlara göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Balay, 2000:16; Beckeri, Randal ve Riegel, 1979, aktaran: Tella, Ayeni ve Popoola, 2007:6; Yüksel, 2003:176).

Örgütsel bağlılık basit şekilde, Raza ve Nawaz (2011:269) tarafından bireylerin çalıştığı örgüte göre biçimlendiği bağlılık veya bağlanma; Mowday, Steers ve Porter (1979:226) tarafından bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte sarılma düzeyi; Allen ve Meyer (1990:14) tarafından bireyi örgüte bağlayan (örneğin ayrılma olasılığını azaltan) psikolojik durum; Northcraft ve Neale (1996, aktaran: Tella, Ayeni ve Popoola, 2007:6) tarafından da çalışanın örgüte bağlılığını gösteren tutum ve örgüt

üyelerinin örgüt, örgütün devam eden başarısı ve iyi olması için ilgilerini belirttikleri devamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı örgüte bağlılığına veya bağına işaret etmektedir. Daha önce yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın motivasyon, iş doyumu, işe bağlılık ve tükenmişlik gibi birçok önemli örgütsel yapının öncülü, ilişkisi ve süreci olduğunu vurgularlarken, Mowday, Steers ve Porter (1982, aktaran: George ve Sabapathy, 2011:92) örgütsel bağlılığın, bir bireyin belirli bir örgütte bağlılığı ile ilgili olarak tanınmasının görece gücü olduğunu vurgulamaktalar ve örgütsel bağlılığın bu konseptinin üç boyut ihtiva ettiğini ve konsept olarak örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, örgüt lehine önemli bir çaba ortaya koymak için istek veya motivasyon ve örgütte üye olarak kalmak için güçlü bir arzu şeklinde üç faktörle karakterize edildiğini belirtmektedirler.

Örgütsel bağlılığa Becker (1960:32) ise kayıplar açısından bakmakta ve örgüte bağlılığı, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda oluşan bağlılık olarak tanımlamaktadır.

Bu kapsamda Atak (2009:89)'ın araştırmasında kullandığı örgütsel bağlılığın göstergelerinin örgütsel bağlılığın tanımlarını özetlemek için güzel bir örnek olacağı değerlendirilmektedir. Atak (2009) tarafından örgütsel bağlılığın göstergeleri olarak;

- (a) Örgütsel amaç ve değerleri benimseme,
- (b) Örgüt için olağanüstü çaba ve fedakârlıkta bulunabilme,
- (c) Örgütte kalmak için güçlü bir istek duyma,
- (d) Örgütle özdeşleşebilme ve
- (e) Örgütsel amaç ve değerleri içselleştirme kabul edilmektedir.

2.3.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları ve sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda bireylerin örgütlerine bağlanmalarının pek çok nedeni olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili modellerin geliştirilmesi, bu sebeplerin belirli gruplar altında toplanmasından ibarettir. Örgütsel bağlılığı etkileyen tüm faktörlerin ve etki

derecelerinin incelenmesi ile elde edilen bilgilerin örgütsel bağlılığı artırmada yöneticilere rehberlik etmesi düşünülmektedir (Çetin, 2004:90). Bu nedenle bağlılık kavramları da çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu farklılıkların bağlılıkta bildirilen psikolojik durum, bu durumu ortaya çıkaran şartlar ve bağlılığın sonucunda beklenen davranışlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Varona (1996, aktaran: Ertan, 2008:11) örgütsel bağlılığın tanımlanmasında üç yaklaşımdan bahsetmektedir;

(a) Değişim (mübadele) yaklaşımı: Bağlılık örgüt ile üye arasındaki teşvik/destek işlemlerinin sonucu oluşur.

(b) Psikolojik yaklaşım: Kişiyi örgütle özdeşleştiren örgüte yönelik tutum ya da yönelimlerdir.

(c) Atıf yaklaşımı: Bağlılık bireyin davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bireyler iradî, açık ve değişmez olan davranışları yapmaya başladıktan sonra, kendi kendilerine bir bağlılık tutumuna atıfta bulunduklarında meydana gelmektedir.

Erdoğan (2005:22) da yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklığın, bu kavramın yaklaşımlara göre sınıflandırılmasında ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmaları yapmak mümkünse de alan yazında özellikle üç yaklaşım ön plana çıkmaktadır;

(a) Tutumsal bağlılık (Etzioni'nin Sınıflaması, Kanter'in Sınıflaması, O'Reilly ve Chatman Sınıflaması, Penley ve Gould Sınıflaması, Allen ve Meyer Sınıflaması),

(b) Davranışsal bağlılık (Becker'in Sınıflaması, Staw ve Salancik Sınıflaması)

(c) Çoklu bağlılıklar (Reichers Yaklaşımı).

Bu değerlendirme Gül (2012), Cengiz (2001), Doğan ve Demiral (2009), Mahmutoglu (2007), Atak (2009) ve Kardeş (2009)'in yaptıkları çalışmalarda da esas alınmıştır. Ancak araştırmacılar daha çok tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok

davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003:77; Gül, 2012:40). Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bu tür bir bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007:40; Porter vd, 1974, aktaran: Gül, 2012:41).

Davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Gül, 2012:47). Bu yaklaşıma göre davranışsal bağlılık, sosyopsikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004, aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007:41).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26). Çetin (2004:100) de araştırmasında örgütsel bağlılığın çok yönlülüğü üzerinde durmuştur. Bu çerçevede çalışanların örgüte bağlılığının birçok araştırmacı tarafından yaklaşımsal ve davranışsal olarak iki değişik kapsamda ifadesinin genel olarak kabul edildiğini belirtmekte, ancak örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak ele alan Allen ve Meyer'in sınıflandırmasının da uygun bir tanımlama olduğunu kabul etmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili önerilen modellerin genel olarak değişim, psikolojik ve atıf yaklaşımlarını içerdiği görülmektedir. Başlangıçta bu araştırmaların büyük bölümünde bireylerin örgütlerine bağlılıkları açıklanmaya çalışılmış, zamanla farklı yazarlar tarafından ya bu modellere alternatif modeller geliştirilmiş ya da bu modellere başka unsurlar eklenerek modeller zenginleştirilmiştir. Bu kapsamda Balay (2000:19)'ın yaptığı sınıflandırmada, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak; Etzioni'nin üç boyutlu bağlılık modeli, Wiener'in iki boyutlu bağlılık modeli, Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli, O'Reilly III ve Chatman'ın üç boyutlu bağlılık modeli, Katz ve Kahn'ın iki boyutlu bağlılık modeli, Buchanan II'nin üç boyutlu bağlılık modeli ile Mowday'ın iki boyutlu bağlılık modelinden bahsedilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modeller Wasti (2005) tarafından ise kronolojik olarak; Becker (1960)'ın Devamlılık Bağlılığı Modeli, Mowday, Steers ve Porter (1979)'ın Duygusal Bağlılık Modeli, Wiener ve Vardi (1980)'nin Normatif Bağlılık Modeli ve Meyer ve Allen (1991)'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli olarak sıralanmaktadır.

Özcan (2008:9) ise yaptığı araştırmada örgütsel bağlılıkla ilgili geliştirilen modelleri Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli, Becker'ın tek boyutlu örgütsel bağlılık modeli, Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılık modeli, O'Reilly III ve Chatman'ın üç boyutlu bağlılık modeli ve Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli olarak değerlendirmiştir. Yapılan bu araştırmada ise örgütsel bağlılıkla ilgili olarak;

- (a) Becker'ın tek boyutlu örgütsel bağlılık modeli: Devamlılık bağlılığı,
- (b) Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli: Negatif, nötr ve pozitif bağlılık,
- (c) Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılık modeli: Duygusal bağlılık,
- (d) Wiener ve Vardi'nin örgütsel bağlılık modeli: Normatif bağlılık
- (e) Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmanın esasını Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli oluşturduğu için yapılacak değerlendirmede bu yaklaşıma daha fazla önem verilmiştir.

Becker'in tek boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Devamlılık bağlılığı): Shore vd. (2000) Becker'in örgütsel bağlılığı işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımladığını; Cohen (2007) de işgörenlerin örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirterek bu maliyetleri çalışanın örgütüne olan yatırımlarının birikimi olarak ele almış ve “yan bahisler (side bet)” terimini kullanmıştır (Aktaran: Özcan, 2008:10). Becker (1960:36) kişilerin, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmediğini vurgularken, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlandığını ve örgütte çalışmaya devam ettiğini belirtmekte kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960:33). Becker (1960:32) kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini ise yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır (Becker, 1960:35).

Bu nedenle bireylerin örgütlerine bağlılığını emek, zaman, çaba, aldığı ödüller, statü, vb. gibi örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü belirler. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgarî çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu, örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olmakta, bu da bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004:92).

Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli (Negatif, nötr ve pozitif bağlılık): Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “otoritesi ve gücü”, örgütsel bağlılığın

temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001, aktaran: Sığı, 2007:263). Etzion'nin modeli, örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biridir. Etzioni (1961, aktaran: Balay, 2000:19) ve Güçlü (2006:10) örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre;

(a) Negatif-yabancılaştırıcı bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilir.

(b) Nötr-hesapçı bağlılık: Hesapçı bağlılık bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur.

(c) Pozitif-moral (ahlaki) bağlılık: Ahlaki bağlılık bireyin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu bir yöneliminin olduğunu ifade eder.

Zangaro (2001, aktaran: Sığı, 2007:263), Özden (1997:36), Balay (2000:16) ve Varoğlu (1993, aktaran: Bayram, 2006:130) da Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasının; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlü olduğunu belirtmektedir. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir. Buna göre “ahlaki bağlılık”, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi; “çıkara dayalı bağlılık” çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; “zorunlu bağlılık” ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir. Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Etzioni'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, bireylerin örgütlerine bağlılıklarını negatif, nötr ve pozitif unsurlar belirlemektedir. Etzioni'nin moral bağlılığı ile örgüte bağlananlar; örgütün amaç, değer ve ideallerini içselleştirmekte, başka bir ifade ile örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmekte ve inanmaktadırlar.

Mowday, Steers ve Porter'in örgütsel bağlılık modeli (Duygusal bağlılık): Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalarda genellikle tutum olarak (tutumsal) bağlılık ve davranış olarak (davranışsal) bağlılık ayırımı yapılmaktadır. Tutumsal

bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmekte; davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2006:131).

Mowday, Porter ve Steers (1982, aktaran: Özcan, 2008:11) de kendilerinden önce yapılan bu tür araştırmaları temel alarak, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade eden tutumsal bağlılık ve kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan davranışsal bağlılık tanımlarını yaparak; bağlılığın iki çeşidi olduğundan bahsetmişler; her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000:24). Buna göre bağlılık tutumu bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Bayram, 2006:132).

Mowday, Porter ve Steers (1982, aktaran: Yağcı, 2007:116) yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgüte bağlanması ile açıklamaktadırlar. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu bireyde bağlılık davranışlarını kuvvetlendirir; bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. (Mowday, Porter ve Steers, 1982, aktaran: Güçlü, 2006:13).

Porter vd. (1974, aktaran Steers, 1977:46) bağlılık tanımlarına psikoloji boyutunu da eklemiş ve bağlılığın psikolojik bir durum olduğundan da bahsetmişlerdir. Buna göre bağlılığı;

- (a) Örgütsel amaç ve hedefleri kabul etme ve bunlara olan güçlü bir inanç,
- (b) Örgütsel amaçların başarılması yönünde büyük çaba gösterme istekliliği ve
- (c) Örgütsel üyeliği devam ettirmek için güçlü bir istek duyma olarak tanımlamışlardır.

Bu yaklaşıma göre de bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle

ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı da ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002, aktaran: Sığı, 2007:264).

Wiener ve Vardi'nin örgütsel bağlılık modeli (Normatif bağlılık): Wiener araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (Normatif-moral) ayrımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur (Kardeş, 2009:26; Balay, 2000:20; Erdoğan, 2006:38). Araçsal bağlılık hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer ya da moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar (Newton ve Shore, 1992, aktaran: Kardeş, 2009:26).

Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Newton ve Shore, 1992, aktaran: Balay, 2000:20). Çalışanlar ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanların bazı güdülerini doyururken; dönüşte çalışanlardan örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya çalışanların lehine olduğu sürece çalışanlar, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000:20).

Wiener ve Vardi (1980, aktaran: Ertan, 2008:18) örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, “normatif” bağlılık boyutunu önermişlerdir. Araştırmacılara göre yüksek normatif bağlılığa sahip olanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlâkî olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedirler. Ayrıca örgüte normatif bağlılık, Çakar (2005, aktaran: Ertan, 2008: 18)’ın da belirttiği gibi bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme sürecine hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir.

Normatif bağlılık, Brown (2003, aktaran: Ertan, 2008:18)’a göre de çalışanların örgüte yükümlülük duyguları ile bağlanmasını ifade etmektedir. Yüksek normatif bağlılık düzeylerine sahip çalışanların; sosyal normlara uymak durumunda olduklarından, zorunda oldukları için örgütte kaldıkları ileri sürülmektedir.

Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık): Örgüte bağlılık kavramının örgüt açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere değişik araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler geliştirilmiş; ancak zaman içerisinde konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Allen ve Meyer (1987, aktaran: Choong, Wong ve Lau, 2011:41) ilk olarak örgütsel bağlılığın doğal olarak çok boyutlu olduğunu açıklamışlar, 1990'lı yıllarda bireyin davranışsal bağlılığının duygusal, devam ve normatif bileşenlerinin hem konsept yönünden hem kuramsal olarak birbirinden ayrı oldukları konusundaki ilk bulgularını sunmuşlar ve üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modelini önermişlerdir.

Meyer ve Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Daha sonra örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli, devam eden araştırma çabaları ile çok yönlü olarak geliştirilmiş ve her bileşenin ölçüsü duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak yapılandırılmıştır (Allen ve Meyer, 1990:3). Bu bileşenler aynı zamanda birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlara sahiptirler.

İlerleyen yıllarda Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modelinin perspektifini daha da genişlettiler ve 1991 yılında yaptıkları çalışmalarında araştırma alan yazınında hızla artan bağlılığın birçok tanımını tümmek üzere yeni bir evrensel bağlılık modeli geliştirdiler. 1997 yılında örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel yükümlülüğünü nasıl aradığı sorusu ve örgütte kalmaya devam etme isteği ile ilgili psikolojik bir durum olarak tanımladılar. Bu araştırma Meyer ve Allen (1997:2)'in üç bileşenli bağlılık modeline göre, çalışanın örgüte bağlılığı olarak karakterize edilen üç eğilimin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu kapsamda çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve katılımı “duygusal bağlılık” ile ifade edilmektedir (Çetin, 2004:95). Duygusal bağlılık aynı zamanda çalışanın duygusal bağı, özdeşleşme ve örgüte dâhil olma şeklinde tasvir

edilebilir. Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetleri ile örgütte kalmanın maliyetlerini karşılaştırması sonucu örgüte bağlanmaları da “devamlılık bağlılığı” ile ifade edilmiştir. Örgütten ayrılmanın maliyetlerinin örgütte kalmanın maliyetlerinden daha büyük olduğunu algılayan çalışan, ihtiyacı olduğu için örgütte kalır (Çetin, 2004:95). İşgörenlerin örgüte yükümlülük duygusu ile bağlanmaları ise “normatif bağlılık” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık türü, çalışanların kişisel bağlılık ya da sadakat nedeniyle kendilerinin bulundukları örgütte sürekli olarak kalmak zorunda olduklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır (Çetin, 2004:96). Araştırma kapsamında her üç tanım ile ilgili çalışmalara ağırlık verildiği ve diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiği için bu tanımlar üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Duygusal Bağlılık: Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Duygusal bağlanma, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık türü olmuştur. Allen ve Meyer (1990:2) bireyin bu tür bağlılıkta kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden örgütün onun için büyük bir anlam ve önemi olduğunu belirtmekte ve bu yönüyle duygusal bağlılığın örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğunu açıklamaktadırlar. Meyer ve Allen (1991:64) duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin özdeşleşme ve bütünleşme şiddeti olarak da tanımlamışlardır. Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, istedikleri için devam ederler (Çetin, 2004:95). Eğer çalışan örgüte bağlılık konusunda herhangi bir duygu hissetmiyorsa örgüte duygusal olarak bağlı kalma konusunda daha az istekli olma meylinde olacaktır. Sonuç olarak çalışan kendisini örgütün hedefleriyle bir tutar ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Çalışanlar istediği için örgüte bağlanır.

Devam Bağlılığı: İnsanlar örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yapmış olurlar. Bu nedenle bu bağlılık türü, kısaca örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Çetin, 2004:91). Devam bağlılığı Allen ve Meyer (1990:3; 1991:65) tarafından “çalışanın, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetine karşılık örgütte kalmaya devam etmenin yararlarının farkında olması ya da bilmesidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, bireyin örgütte kalmaya devam davranışını, devam etmeme maliyetini (kaybolan yatırımları) göz önünde bulundurarak

karar vermesi eğilimidir. Birey vazgeçilemeyecek ekonomik kayıplar ve sosyal maliyet gibi hususları ihtiva eden örgütsel üyeliğini kaybettiği takdirde maliyetinin yüksek olacağı için örgüte bağlanır. Eğer birey ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmak için devam etmenin yararlarından daha fazla olduğunu algılasa tercihini örgütü terk etmektense örgütte kalmak için yapacaktır. Özetle devam bağlılığı farklı bir sosyal kimlik seçmenin değişiklik yapmanın bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu hissedebilme derecesidir. Kişi istemese de örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacağından örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990:3). Bu durumda çalışanlar zorunlu olduğu için örgütün bir üyesi olarak kalırlar.

Normatif Bağlılık: Örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bağlılık şeklidir (Çetin, 2004:96). Birey örgütte kalmasının doğru ve ahlaki olduğunu düşündüğü için örgütte kalır (Meyer ve Allen, 1991:67). Çalışanların, tesis edilmiş örgütsel değerler tarafından kalması için uygulanır da diyebiliriz. Bu bağlılık türünde bireylerin örgüte bağlılık duyması kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000:22). Bu durumda çalışanlar gerektiği için örgütün bir üyesi olarak kalırlar.

Her üç bağlılık türünün ortak yönü bağlılığın, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmesidir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devam bağlılığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3; Meyer ve Allen, 1991:61-89).

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık alan yazınında farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir (Gül, 2012:47).

Tüm bağıllık türlerinin farkını özetlemek gerekirse, çoklu bağıllıklar yaklaşımındaki modeller karma nitelikli bir bağıllık yaklaşımı niteliğindedir ve örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli etmenlerin farklı düzey ve türlerde bağıllıklarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak örgütsel bağıllığı; yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral etmenlerle değil bunların tamamı ile açıklamaktadır. Tutumsal bağıllık yaklaşımları ise bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağıllık yaklaşımları ise örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf edilmesi ve nasıl davranışlar sergilenmesi gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, aktaran: Kardeş, 2009:42)

2.3.2. Örgütsel bağıllığın önemi

Bireylerin örgütlerine bağlanmaları farklı nedenlerle ve farklı şekillerde olmaktadır. Bundan başka, örgütlerine bağlanan bireylerin davranışlarını örgütlerine psikolojik bağıllıkları ile açıklamak da doğru olmayabilir. Örneğin, iş piyasasında işsizlik, iş yaşam kalitesinin düşüklüğü gibi şartlar bireylerin örgütte kalma davranışında etkili olabilirken, sosyal normlardan dolayı örgütlerine bağlanma da sıklıkla yaşanmaktadır. Dolayısıyla, birçok bilim insanı örgütsel bağıllığı farklı boyutları ile ele alma eğiliminde olmuşlar ve artan bir tempoyla bu konu üzerinde çalışmışlardır.

Örgütsel bağıllık çalışmalarındaki artışın başlıca nedenleri olarak örgüte bağıllığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılması, örgüte bağıllığın işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması, örgütsel bağıllığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri, örgütsel bağıllığın örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması, örgütsel bağıllığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda, son yıllarda örgütsel bağıllığın çok boyutlu doğasına bağlı olarak Meyer ve Allen (1991:67) tarafından önerilen üç bileşenli model için artan bir destek olduğu söylenebilir. Çünkü her üç bileşenin örgütteki bireyin devam eden katılımı için içermeleri bulunmaktadır. Üç bileşen daha önceki açıklamalarda da

vurgulandığı gibi örgüte psikolojik bağlılık (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmayla ilgili bedel (devam bağlılığı) ve örgütte kalmak için algılanan zorunluluk (normatif bağlılık)'tur.

Mowday, Steers ve Porter (1979)'a göre örgütsel bağlılığın en önemli nosyonlarından biri de duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık ile ilgili en spesifik olanı bireyin örgütle özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedefleri için çalışmaya devam etmesidir. Çünkü duygusal bağlılık hisseden bireylerin örgütlerine içsel bir bağlı vardır ve örgütlerinin yararını düşündüklerinden dolayı zorunluluk hissederler ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım ederler. Bu iddiayı Boylu, Pelit ve Güçer (2007:58)'in araştırma sonucu da desteklemektedir. Hackett, Bycio ve Handstaff (1994, aktaran: Tella, Ayeni ve Popoola, 2007:7)'ın bağlılık konusundaki çalışmalarında da duygusal bağlılığın, örgütsel çıktılarla pozitif ilişkili olduğuna dair güçlü kanıtlar gösterilmektedir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın önemini anlamak için örgütsel bağlılığın etkilediği ve etkilendiği kavramların üzerinde durmanın daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın etkilediği ve etkilendiği kavramlar uğurlu (2009)'nun araştırmasında önceller (Tablo 2-2) ve çıktılar (Tablo 3-3) olarak ifade edilmiştir.

Tablo 2-2. Örgütsel bağlılığın öncelleri (Uğurlu, 2009:108).

Önceller	Yapılan araştırmalar
Güven	Straiter, 2005; Thatcha ve George, 2004; Ganesan ve Hess, 1997; Kavi, 1998;
Adalet	Yıldırım, 2002; Rifai, 2005; Gürpınar, 2006;
İş doyumu	Efeoğlu, 2006; Erol, 1998;
İş memnuniyeti	Rifai, 2005; Straiter, 2005; Thatcha ve George, 2004; Leithwood, Menzies ve Jontzi, 1994; Cici, 1997; Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Meyer vd, 2002; Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008; Reid vd. 2008; Moynihan ve Pandey, 2007; Huang ve Hsiao, 2007;
Etkililik	Thatcha ve George, 2004;
Motivasyon	Leithwood, Menzies ve Jontzi, 1994; Farrell, 2003; Moynihan ve Pandey, 2007;
Örgütsel özdeşleşme	Leithwood, Menzies ve Jontzi, 1994; Thampson ve Heron, 2005; Kavi, 1998;
Psikolojik sözleşme	Thampson ve Heron, 2005; Rosseau, 1989;
Yönetime katılım	Kavi, 1998;
Görev özerkliği	Kavi, 1998; Dee, Henkın ve Singleton, 2006;
Arkadaş bağlılığı	Kavi, 1998;
Örgütsel vatandaşlık	Rifai, 2005; Chang ve Chelladurai, 2003;
Karara katılma	Boshooof ve Mels; 1995;
Lider davranışı	Boshooof ve Mels; 1995; Dale ve Fox, 2008;
Örgütsel destek algısı	Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Lee ve Peccei, 2007; Bar-Haim, 2007;
Örgütsel sorumluluk	Meyer vd, 2002;
Yönetici saygısı	Dale ve Fox, 2008;
İş deneyimi	Meyer vd, 2002;
Sosyalleşme	Meyer vd, 2002; Vanderberghe ve Tremblay, 2008;
Rol gerilimi	Dale ve Fox, 2008;
İletişime açıklık	Dee, Henkın ve Singleton, 2006;
Algılanan örgütsel güç	Bar-Haim, 2007; Carlson, 2005;
Rol stresi	Dale ve Fox, 2008;
Etik değerler	Hunt, Wood ve Chonco, 1989; Carlson, 2005;

Örgütsel bağlılığın öncelleri olarak güven, adalet, iş doyumu, iş memnuniyeti, etkililik, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme, yönetime katılma,

görev özerkliği ve arkadaş bağlılığı örgütsel bağlılık algısının oluşmasında önemli etkiye sahip değişkenlerdir.

Tablo 2-3. Örgütsel bağlılığın çıktıları (Uğurlu, 2009:109).

Çıktılar	Yapılan araştırmalar
Performans	Tang, Robertson ve Lane, 2008; Leithwood, Menzies ve Jontzi, 1994; Meyer ve Herscovitch, 2001; Meyer vd, 2002; Ogaard, Marnburg ve Larsen,2008;
Stres	Efeoğlu, 2006;
İş doyumsuzluğu	Efeoğlu, 2006;
Devamsızlık	Vatansever, 1994; Hunt ve Morgan, 1994; Gonzalez ve Guillen, 2008;
İş gücü devri	Vatansever, 1994:
İşten ayrılma niyeti	Farrell, 2003; Cici, 1997; Jaros, 1995; Somers, 1995; Allan vd. 2002; Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Meyer vd. 2002; Vanderberghe ve Tremblay, 2008; Gonzalez ve Guillen, 2008;
Verimlilik	Straiter, 2005;
İş doyum	Meyer vd. 2002;
Örgütsel uyum	Bursalıoğlu, 1997;
Örgütsel vatandaşlık	Straiter, 2005; Chang ve Chelladurai, 2003; Gonzalez ve Guillen, 2008; Farrell, 2003; Bar-Haim, 2007;
Sosyal ilişki	Thatcha ve George, 2004;
Sadakat	Cici, 1997;
İş ile ilişkili güç	Cici, 1997;
Çalışan sağlığı	Meyer vd. 2002;
İş memnuniyeti	Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008; Reid vd. 2008; Moynihan ve Pandey, 2007;
Amaçlara yönelme	Gonzalez ve Guillen, 2008;
İşbirliği	Gonzalez ve Guillen, 2008;

Örgütsel bağlılığın etkilediği değişkenler (örgütsel bağlılığın çıktıları) olarak; performans, stres, iş doyumsuzluğu, devamsızlık, iş gücü devri, işten ayrılma niyeti, verimlilik, iş doyum, örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık, sosyal ilişki, sadakat, iş ile ilişkili güç sayılabilir (Uğurlu, 2009:107).

2.3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları örgüt ve birey için çok önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın nasıl geliştiğini, bağlılıkla ve işle ilgili davranışlar arasındaki potansiyel ilişkileri anlayabilmek önemlidir. Bu konudaki alanyazın genellikle sebep ve sonuçlar olarak iki noktaya odaklanır (Buchanan, 1974:533). Daha önce de açıklandığı gibi çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimliliklerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Yapılan araştırmalar sonunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır (Çetin, 2004:99). Yapılan araştırmalar içerisinde Steers (1977:46)'ın yaptığı çalışma kendisinden sonra gelen birçok araştırmayı etkilemesi açısından önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmacı, çalışmasında örgütsel bağlılığın kişisel faktörler, işle ilgili faktörler, rolle ilgili faktörler ve örgütsel özelliklerle olan ilişki derecesini incelemiştir.

Mowday, Steers ve Porter (1979) ise çalışanlara daha fazla örgütsel bağlılık sağlayan faktörleri üç ana grupta tasnif etmişlerdir. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak tanımlanmıştır. Bu faktörlerin her bir kategorisi farklı derecelerde olmak üzere örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşım Özcan (2008:11)'ın çalışmasında da görülmektedir.

Luthans (1995, aktaran: Dilek, 2005:34) da örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkisi altında geliştiğini belirterek kişisel değişkenler olarak yaş, örgütte çalışma süresi, kişilik özellikleri ile iç ve dış kontrol durumu; örgütsel değişkenler olarak yapılan işin özellikleri ve liderlik tarzları üzerinde durmuştur. Güçlü (2006:36-62) bu kapsamda kişisel faktörler, göreve ilişkin faktörler ve yapısal faktörler üzerinde yoğunlaşırken; Erdoğan (2006) ile Çetin (2009) kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörleri; Yavuz (2008) kişisel ve demografik faktörler, iş ve rolle ilgili faktörler ve örgütsel faktörleri; Mahmutoglu (2007) kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörleri; Kılıç (2008) bireysel faktörler, iş özellikleri faktörü, yönetsel faktörler ve diğer faktörleri; Cengiz (2001) ile Doğan ve Kılıç (2007) da kişisel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve genel gelişmeler ışığında örgüt yapısına ilişkin faktörleri değerlendirmişlerdir.

Balay (2000:51) ise örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerin bulunduğunu belirterken bunları ayrıntılandırmıştır. Çetin (2004:99) de yaptığı araştırmasında ilgili alanyazını detaylı bir şekilde inceleyerek örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörleri tespit etmiştir. Bunlardan yaş, cinsiyet, deneyim, güven, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, diğer çalışanlar, dışarıdaki iş olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi bu araştırma konusunu da ilgilendiren önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmasının, yukarıdaki sınıflandırmalardan da anlaşılacağı üzere, kavram kargaşası yarattığı görülmektedir. Bu nedenle sınıflandırmaların örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları nasıl etkiledikleri üzerinde tasnif edilmesinin konuya daha açıklık sağlayacağı ve bir anlamda etkileyici faktörlerin sınıflandırılmasının sadeleştirilmiş olacağı değerlendirilmektedir.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler: Faktörler genellikle bireysel karakteristikler veya iş ortamıyla ilgili özellikler çerçevesinde çalışılmıştır. Bireysel özelliklerle ilgili yapılan bazı çalışmalarda etkileyici sonuçlar bulunamamıştır. Ancak başka çalışmalarda bireyin örgüte getirdiği tecrübe gibi bireysel özelliklerin örgütsel bağlılığı tatmin ettiği bulunmuştur. Ayrıca başarı ihtiyacı ve eğitim gibi bireysel faktörlerin bağlılığı etkilediği de ifade edilmiştir (Steers, 1977).

Meyer ve Allen (1997:23)'in yaptığı araştırmalarda elde ettikleri bulgulara göre genel olarak demografik değişkenlerle duygusal bağlılık arasındaki ilişki zayıftır. Araştırmalarda yaş ve örgütte çalışma süresi arasında bazı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu da özdeşleşmenin gelişmesi sürecinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu bulgular çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanacağı şeklindeki sezgisel inancı desteklemektedir.

Bazı araştırmacılara göre de bireyin örgütle sosyal etkileşimi arttıkça örgüte bağlılığı da artmaktadır (Buchanan, 1974:533). Örgüt içinde terfi, eğitim ve iş güvenliği konularında olumlu algılara sahip çalışanların daha yüksek bağlılığa sahip oldukları da görülmektedir. Mathebula (2004:33) da yaptığı araştırmasında duygusal bağlılıkla ilişkili değişkenleri Meyer ve meslektaşlarının bu konuda yaptıkları çalışmalarını inceleyerek kişisel karakteristikler (yaş, görev süresi, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yeterliliğe dayalı başarı hissine duyulan ihtiyaç, profesyonellik hissi), örgütsel

karakteristikler (yapı, kültür, örgütsel politikaların düzeyi) ve iş deneyimi olmak üzere üç grup altında toplamıştır.

Allen ve Meyer (1990:17) ise duygusal bağlılığa etki eden etmenleri kişisel, örgütsel ya da örgüt dışı etmenler olarak nitelendirmekte ve duygusal bağlılıkla ilgili iş faktörlerini çalışanların işyerindeki rolünde kendini başarılı hissetme ihtiyacını tatmin eden ve örgütle olan ilişkilerinde kendini rahat hissetme ihtiyacını tatmin eden faktörler olarak iki şekilde gruplandırmaktadırlar. Allen ve Meyer (1990:14)'e göre duygusal bağlılık faktörleri; iş zorluğu, rol açıklığı, hedef açıklığı, hedef zorluğu, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel güvenilirlik, eşitlik ve adalet, bireysel önemlilik, geri besleme, katılım geçmiş iş deneyimi, örgütsel bağımlılık, zenginleştirilmiş işler ve liderlik olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme Balay (2000:73-76)'ın yaptığı araştırmada da paylaşılmıştır.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler: Devam bağlılığı genellikle yatırımlar ve seçenekler gibi iki bölgedeki faktörleri inceler. Yatırımlardan kaynaklanan bağlılık Becker (1960)'in çalışmasına dayanır ve bu bağlılık türünde çalışanlar örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Balay, 2000:55). Bu yaklaşıma göre çalışanların yaptıkları yatırımlar çalışanları örgüte bağlama sürecinde etkili olur. Buna göre birey eğer daha yüksek ücretli ve daha iyi çalışma şartlarına sahip yeni bir işe geçmeyi reddediyorsa bunun sebebi ücret ve çalışma şartları gibi ödüller değil, şimdiki örgütüne bağlı olmasıdır. İşten ayrıldığında kaybedeceği bir emeklilik yatırımı bulunabilir, yeni arkadaşlar edinme ve iş arkadaşları ile geçinmenin maliyetinden korkabilir, işinden ayrıldığında tutarsız ve açgözlü olarak görüleceğini düşünebilir. Her bir durumda dışsal çıkarları şimdiki işi ile bağlantılanmış olabilir (Becker, 1960:33).

Yatırımlara benzer şekilde iş seçeneklerinin eksikliği de örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetleri artırır. Dolayısıyla çalışan ne kadar az alternatifi olduğuna inanırsa şimdiki işverene devam bağlılığı o kadar güçlü olacaktır (Allen ve Meyer, 1990:4). Mathebula (2004:37) da yaptığı araştırmasında devam bağlılığıyla ilişkili değişkenleri yatırımlar ve iş alternatifleri başlıkları altında değerlendirmiştir. Allen ve Meyer (1990:18) ise devam bağlılığı faktörleri olarak; beceriler, eğitim, yer değiştirme, bireysel yatırım, emekli ikramiyesi, topluluk ve seçenekler üzerinde durmaktadırlar. Dunham, Grube ve Castanade (1994, aktaran: Dilek, 2005:55) bu kapsamda yaş,

çalışma süresi, kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti, eğitim, medeni hal ve alternatif iş olanaklarını değerlendirmiştir.

Normatif bağlılığı etkileyen faktörler: Bu konudaki önermeler örgütün bireye yaptığı yatırımlar, psikolojik taahhütlerin gelişmesi ve sosyalleştirme üzerine odaklanır (Meyer ve Allen, 1997:24). Meyer ve Allen (1991:72) normatif bağlılığının bireyin sosyalleşme sürecinde bir kurallar grubunu içselleştirmesi ve/veya bazı yardımların alıcısı olması ve karşılık verme ihtiyacı duymasıyla oluştuğunu öne sürerler. Benzer şekilde normatif bağlılık bireyle örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeden kaynaklanan, bireyin yapması gerekenleri ifade eder.

Dunham, Grube ve Castanade (1994, aktaran: Dilek, 2005:33) ise iş arkadaşlarının örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılık, katılımcı yönetim, aile hayatı ve sosyalleşme sürecinin normatif bağlılığı etkileyen önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler. Mathebula (2004:40) da yaptığı araştırmada normatif bağlılıkla ilişkili değişkenleri incelerken daha çok psikolojik sözleşme, sosyalleştirme çalışmaları ve yatırımlar üzerinde durmuştur.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ilgili yaptığı uzun araştırmalar ve elde ettikleri sonuçların günümüzde personelin performans ve verimliliği ile eğitimin etkililiğini artırmak isteyen yöneticiler için önemli bir dayanak olacağı değerlendirilmektedir. Görüleceği üzere, çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını artırabilen yöneticiler, bunun sonucu olarak birçok yönetim sorununa da çözüm bulmuş olacaktırlar.

2.4. Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

2.4.1. Örgütsel güven ve örgütsel destek ilişkisi

Gilbert ve Tang (1988) ile Dirks ve Ferin (2002) örgütlerin çalışanlarını dikkate aldıkları ve onları destekledikleri zaman güven için zemin hazırladıklarını ve bunun sonucunda örgütün pozitif bir şekilde bu olumlu duyguların yanıtını alacağını belirtmektedirler (Aktaran: Polat, 2010:3135). Adams vd. (2008:43) yaptıkları araştırmada örgütsel güveni etkileyen faktörleri incelerken üzerinde durdukları konulardan birisi de algılanan örgütsel destek olmuştur. Benzer şekilde Garber ve Teklaab (2012:8) da algılanan örgütsel destek ile ilişkili karakterleri incelerken güveni en önemli faktör olarak değerlendirmektedirler. Örgütsel destek algısı, örgütlerdeki

güvenin temelini de oluşturmaktadır. Bu nedenle sosyal destek alan çalışanlar sosyal destek almayan çalışanlara göre, kendilerini daha fazla güvende hissederler ve daha az stresli olurlar (Tutar, 2000, aktaran: Polat, 2010:3136).

Tan ve Tan (2000, aktaran: Ng, 2011:3) da algılanan örgütsel desteğin örgüte güvenle anlamlı şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar, örgütün kendi katkılarını değerlendirdiği ve kendi refahlarıyla ilgilendiğini algıladığı zaman örgütüne karşı genel bir güven duygusu geliştireceklerdir. Algılanan örgütsel destek de sosyal değişim teorisi açısından iki taraflı değişim anlaşmasının bir bölümüdür. Örgütlerde yüksek güven algısı, güven ve bağlılık vasıtasıyla çalışanlara, örgüte geri ödemedede bulunma zorunluluğu hissettirir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LasMastro, 1990:55).

Eser (2011:369)'in yaptığı araştırma da bu bulguyu destekler yöndedir. Araştırmacı yaptığı inceleme sonucunda alan yazında örgütsel güven ve örgütsel destek arasındaki ilişkilerin etki ve sonuçlarının henüz netlik kazanmadığını açıklamakta; ancak Poon vd. (2007)'nin yaptığı araştırmanın güven eğilimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğunu belirterek, yapılan araştırma sonucunun güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerinde direkt bir etkiye sahip olabileceği sorusunu akla getirdiğini ifade etmektedir. Araştırmacı bu kapsamda yaptığı çalışmada da “güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerinde açıklayıcı katkısı vardır” hipotezini araştırmıştır. Yaptığı analizler sonucunda güven eğilimi ile örgütsel destek arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Diğer yandan Konovsky ve Pugh (1994) ile Brockner vd. (1997) örgütsel güvenin, örgütsel güven algısı ve diğer birçok değişken arasında aracı bir değişken olduğunu belirtmektedirler (Aktaran: Polat, 2010:3136). Bu yönde bir örnek vermek gerekirse Asgari, Silong, Ahmad ve Samah (2008:233) dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide lider-çalışan değişimi, algılanan örgütsel destek ve güvenin aracılık rolü oynayıp oynamadığını araştıran çalışmalarında yaptıkları değerlendirmelerde güven ve algılanan destek arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve algılanan örgütsel destek ile güvenin aynı zamanda çok iyi bir aracı olduklarını tespit etmişlerdir.

Annamali, Abdullah ve Alazidiyeen (2010:627) de örgütsel desteğin aracı değişken olarak kullanıldığı ve örgütsel adalet ile güvenin performans değerlendirme

konusunda öğretmenlerin güveni ve tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında güven ve örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Gadot ve Talmud (2010:2845)'un örgütsel politikalar ve iş sonuçları arasındaki ilişki üzerine güven ve sosyal desteğin aracılık etkisini incelemek üzere yaptıkları araştırmada da sosyal destek ve meslektaşlara güven, örgütsel bağlılık ve sosyal destek ile örgütsel bağlılık ve meslektaşlara güven arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

2.4.2. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Araştırmacılar tarafından elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde güven sayesinde örgüte bağlılığın sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin Gilbert (1995, aktaran: Ribbers, 2009:7) araştırmasında örgütsel güveni örgütsel bağlılığın anlamlı bir göstergesi olarak tespit etmiştir. Bu tespitten yola çıkarak, örgütsel bağlılığı oluşturmak için, iyi bir çalışma ortamı ile sağlıklı işleyen bir iletişim ortamının sağlanmasının gerekli olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın gelecekte örgütte kalma arzusunun bir ölçüsüdür. Bu da doğrudan örgütsel güven ile ilişkili bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin sağlanması, örgütsel bağlılığı artıran bir etki oluşturabilir.

Tüzün (2012:105) ile İşcan ve Sayın (2010:202) da yaptıkları araştırmalarında; örgütsel güvenin örgüt çalışanlarının iş memnuniyeti ile algılanan örgüt etkinliğine bağlı olduğu ve örgüt içi güvenin işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Adams vd. (2008:56) yaptıkları araştırmada örgütsel güvenin etkilerini incelerken üzerinde durdukları konulardan bir diğeri de örgütsel bağlılık olmuştur. Brownell (2000, aktaran: Tüzün, 2012:107) da örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Kaplan (2010:110) da çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeylerinin de arttığını ifade etmektedir.

Asunakutlu (2006:22) bazı araştırmacılar tarafından örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olarak tespit edildiğini belirterek güven duygusunun

hâkim olmadığı örgütsel ortamlarda performans ve verimlilik oluşturma da oldukça güç olduğunu ifade etmektedir. Çünkü güvenin bulunmadığı iş ortamlarında, örgütsel bağlılıktan söz etmek zordur. Bunu engellemek ve örgütsel bağlılık yanında uyumlu bir iş ortamı sağlamak örgüt üyelerinin birbirine duydukları güven ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca örgütsel güven; iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile çalışan memnuniyeti açısından da birbirinin parçaları olarak kabul edilmektedir (Gilbert ve Tang, 1998, aktaran: Asunakutlu, 2006:22).

Vo (2010:26) da araştırmasında, deneysel literatürde güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğuna dair kanıtların bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde ettiği bilgilere göre Nyhan (1999) tarafından yöneticiye güvenin duygusal bağlılığın anahtar ilişkisi olduğunun; Cook ve Wall (1980) tarafından yöneticiye güvenin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğuna işaret edildiğinin ve güvenin örgütsel başarıyı sağlayan örgütsel çıktıları yükseltmede önemli bir role sahip olduğunun; Perry (2004) tarafından güveni geliştirmenin örgütsel bağlılığı yükseltmek için önemli faktörlerden birisi olduğunun ve Brockner ile Siegel (1997) tarafından yüksek güvene sahip çalışanların örgütlerine daha fazla sahip olacaklarının belirtildiğini ifade etmektedir.

Cook ve Wall (1980:47) ise araştırmalarında güven alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla büyük ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların ulaştığı bu sonuç Herebiniak ve Alutto (1972; aktaran: Cook ve Wall, 1980:47)'nin güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğuna dair elde ettiği bulguları desteklemektedir.

Paker (2009:88)'in de ifade ettiği gibi örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemekte ve bu faktörler bireylerin yaşam tatminlerinde, mesleğe bağlılıklarında ve örgütsel davranış oluşturmalarında da etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar da örgüt içerisinde güven arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Bu konuda Demircan ve Ceylan (2003:145)'in de araştırmalarında belirttikleri “örgütsel bağlılık örgütlerde güvenin sonuçlarından biridir” ifadesi bu konudaki savları desteklemektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılık konusunda yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü yöneticilerin, çalışanlarına güven telkin etmeleri önemli bir faktördür. Bundan dolayı Demirel (2008:192)'in de vurguladığı gibi çalışanların örgüte olan örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında özellikle örgütü temsil etmesi ve örgütsel güvenin en önemli ögesi olması nedeniyle yöneticiye olan güvenin de geliştirilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

Özetle, bütün katılımcılar güveni örgütün başarısı için anahtar öge olarak tanımlamışlardır. Güven, her düzeyde, kurumun ilişkilerindeki sağlığı tesis etmede temel ve kritik ögedir. Bağlılık ise çalışanların örgütlerine olan pozitif yöndeki duygusal bağını göstermektedir. Bu, çalışanların örgütlerine mecbur oldukları için değil bizzat kendileri istedikleri için bağlanmaları demektir. Bir örgüte güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlar örgütün hedeflerini kabul eder ve onun bir parçası olarak kalmak için çaba sarf ederler. Bu kapsamda da örgütün prensiplerine ve amaçlarına bağlılık hissederler. Sonuç olarak örgütün prensipleri ve örgütü temsil eden yöneticilerin tutumu; sağladıkları güven, doğruluk ve çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesiyle beraber örgütsel bağlılık sağlar, bu da çalışanların isteğine bağlı olarak çaba gösterilmesine ve yeniliğe neden olur ve sonuçta da istenilen performans sağlanmış olur.

2.4.3. Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Alan yazında yapılan araştırmalarda örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu gösteren değişik araştırmalara rastlanılmaktadır. Meyer vd. (2002) tarafından yapılan araştırmada örgütsel desteğin örgüte yönelik bağlılığı artırma konusunda bir araç olduğu, Sacks (2006) tarafından ise algılanan örgütsel destek ile iş ve işyerine yönelik bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Tokgöz, 2011:369).

Lynch vd. (1999, aktaran: Tokgöz, 2011:369) ve Cordona vd. (2004, aktaran: Turunç ve Çelik, 2010:211) tarafından yapılan araştırmalarda da yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlama konusunda kendilerini daha çok zorlayacakları ve örgütleriyle daha yüksek bağlara sahip olacakları, Boezaman ve Ellemers (2007, aktaran: Tokgöz, 2011:370) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu,

Buchanan (1974:533) tarafından yapılan araştırmada ise duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

Gouldner (1960) algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisinin toplumsal değiş-tokuş teorisine ve karşılıklılık ilkesine dayandığını belirtirken, Armeli vd. (1998) algılanan örgütsel desteğin zorunluluk hissi uyandırarak veya çalışanların örgütsel üyeliğin rol ve statüsünün toplumsal kimliğe dâhil edilmesini sağlayan saygı, takdir, sevgi gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını tatmin ederek duygusal bağlılığı artırabileceğini belirtmektedirler (Aktaran: Akalın, 2006:39).

Örgütün kendisine bağlı olduğunu hisseden çalışanlar, bunun karşılığında örgüte bağlılık gösterecektir. Yani algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki toplumsal değiş-tokuş teorisi ile de açıklanabilmektedir. Bu nedenle Eisenberger vd. (2001:42) ile Akalın (2006:40) örgütten destek gören çalışanların bunun karşılığı olarak örgüte yönelik daha yüksek seviyede duygusal bağlılık göstereceklerini ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde çabalarını artırarak yardım edeceklerini belirtmektedirler. Meyer, Allen ve Gellatly (1990, aktaran: Özdevecioğlu, 2003:117)'nin araştırma bulguları da bu sonucu desteklemektedir.

Köse ve Gönüllüoğlu (2010:89) örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendirirken konuya değişik bir perspektiften yaklaşmışlar ve örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın eksikliğinin işten ayrılma, işe geç gelme, devamsızlık gibi örgüt açısından verimliliği azaltıcı davranışlara sebep olduğunu; beraberinde ise değerli insan kaynağının kaybının gerçekleşeceğini belirtmektedirler. Bu değerlendirmeye, hem her iki kavram arasındaki ilişki vurgulanmakta hem de konunun önemine işaret edilmektedir.

Önderoğlu (2010:16) algılanan örgütsel desteğin bağlılığı güçlendirmesinin bazı özgül mekanizmalar yoluyla olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıya göre öncelikle algılanan örgütsel destek çalışanda örgütün iyiliğine katkıda bulunması ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması konusunda bir zorunluluk, yükümlülük duygusu oluşturur; çalışanlar da örgüte bağlılık gösterip işteki çabalarını artırarak karşılık verirler. İkinci olarak algılanan örgütsel destek onaylanma, saygı, yakınlık gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları doyurarak örgüte bağlılığı artırır. Son olarak algılanan örgütsel

destek çalışanı desteklendiğini ve değer verildiğini hissettirerek çalışanı olumlu bir duygu durumuna sokar. Bu da çalışanın örgüte olan bağlılığının artması ile sonuçlanır (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003, aktaran: Önderoğlu, 2010:16).

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş doyumu gibi örgüt açısından önem taşıyan birçok faktör üzerinde etkili olduğu da çeşitli araştırma sonuçları ile gösterilmiştir (Eser, 2011:365). Bu savı desteklercesine Rhoades ve Eisenberger (2002:701) de algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, yönetici desteği ve iş doyumu gibi birçok değişkenle ilişkili olduğunu yapılan araştırmalar sonucunda değişik araştırmacılar tarafından da ortaya çıkarıldığını belirtmekte ve örgütsel bağlılığın, örgütsel desteğin bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel desteğin daha çok duygusal bağlılıkla ilgilendiği sonucu düşünülebilir (Hutchison, 1970, aktaran: Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001:827). Hatta örgütsel destek teorisinin örgütün refahı için bir yükümlülük yaratarak örgütlerdeki çalışanların duygusal bağlılığını açıklamada yardımcı olabileceği de söylenebilir (Eisenberger vd, 1986, aktaran: Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001:827). Örgütün çalışanların katkısını değerlendirmesi veya refahlarına dikkat etmesi açıkça bir değer, yakınlık, duygusal destek ve kabul sağlar (Armeli vd, 1998, aktaran: Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001:827).

Böyle bir duygusal tatmin deneyimi çalışanları örgütün refahı ile kendilerini özdeşleştirmeye ve kendilerini duygusal olarak örgüte bağlı hissetmeye sevk eder. Çalışanlar örgütlerine karşı duyduğu borçluluğu yerine getirmek için de duygusal bağlılıklarını ve çabalarını artırır. Bunun sonucu olarak borçluluk duygusu performans ve duygusal bağlılığa aracılık eder. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda sosyal kimlik içerisinde; örgüt üyeliği, görev dağılımı, saygınlık, onaylanma ve üyelik için gereken ihtiyaçları yerine getirerek duygusal bağlılığı artırmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001:827).

Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001:826) araştırmalarında ayrıca duygusal bağlılığın; örgütsel desteğin önemli belirleyicileri olan örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve yönetici desteği ile de pozitif yönde ilişkili olduğunu da belirtmektedirler. Çünkü

cömert ödüller, çalışanları etkileyen kararların alınmasında adil prosedür ve yönetici tarafından sağlanan yardımsever davranışlar duygusal bağlılığı ve algılanan örgütsel desteği artırabilmektedir. Diğer taraftan Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001:826) örgütsel destek teorisine göre, ödüllerin; çalışanların katkılarının pozitif değerlendirilmesini ve böylece algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamasını ve bu katkının da duygusal bağlılığın artmasına neden olduğunu ileri sürmektedirler. Bundan dolayı takdir edilme, ücret ve yükselmenin algılanan örgütsel destek ile gerçekten olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda genel bir değerlendirme yapmak gerekirse aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir. Bütün bu sonuçlar incelendiğinde de örgütsel destek ile özellikle duygusal örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Çünkü;

(a) Algılanan örgütsel destek örgütün refahına katkıda bulunmak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmek için bir zorunluluk hissi yarattığından dolayı çalışanlar bunu örgüte daha fazla bağlılık hissederek ve daha fazla çaba göstererek öderler.

(b) Algılanan örgütsel destek duygusal bağlılığı itibar, onaylanma vb. gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin ederek artırır, bu da çalışanların örgüte duygusal yönden daha fazla bağlanmasına neden olur.

(c) Çalışanların örgüt tarafından katkılarına önem verildiği ve iyiliklerinin düşünüldüğü hissi, kendilerinde çalışanlara değer verildiği ve örgüt tarafından desteklendiklerine dair olumlu bir ruh hali yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da bu algılanan destek çalışanlarda daha fazla duygusal örgütsel bağlılık yaratmaktadır (Eisenberger vd, 1986:500-501; Eisenberger vd, 2001:42).

2.4.4. Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusunda da çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Akalın (2006:43) yaptığı araştırmasında insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık veya yönetime duyulan güven arasındaki ilişkileri etkilediğini belirtmektedir. Whitener (2001, aktaran: Akalın, 2006:43) da incelemelerinde çalışanların örgütlerinin kendilerine bağlı ve destekçi olduğunu hissettiğinde, güvenlerinin ve bağlılıklarının daha güçlü olduğunu

ortaya koymuştur. Çünkü çalışanlar, insan kaynakları uygulamalarını veya yönetimin güvenilirliğini, örgütün kendilerine bağlılığının bir göstergesi olarak yorumlamaktadır. Akalın (2006:102)'ın bu kapsamda yapılmış olan araştırmasında bu bulgulara benzer sonuçlar elde edilmiş ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilerek, algılanan örgütsel desteğin arttıkça duygusal bağlılığın da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tan ve Tan (2000; aktaran: Büte, 2011:176), güven kavramı üzerinde dururlarken örgüte ve yöneticiye güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları olduğuna işaret etmişler; örgüte güvenin, örgütsel bağlılık, düşük devir hızı ve eğitim düzeyini etkilerken; yöneticiye güvenin, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkile diğini ifade etmişlerdir.

Hochwarter vd. (2003, aktaran: Gadot ve Talmud, 2010:2835) de bugüne kadar yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde görülen takım üyeleri arasındaki güçlü bağların, artan sosyal desteğin, örgüt üyeleri arasındaki karşılıklılığın ve karşılıklı güvenin iş doyumu ve örgütsel bağlılığın katı ve pozitif öngörülleri olduğunu belirtmişler ve bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin algılanan örgütsel politikalar ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, gerilim ve iş performansı gibi iş sonuçlarını kapsayan bir set arasında iyi bir aracı olduğunu tespit etmişlerdir.

Demirel (2008:192) de araştırmasında yönetici desteği ve güvenin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını yükselttiğini belirterek yöneticilerin, çalışanların örgütsel değerlere bağlılığını ve örgütle özdeşebilmelerini sağlayabilmeleri için güvene dayalı davranışlara ağırlık vermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Sonuç olarak Ribbers (2009:7)'in de belirttiği gibi örgütsel güven; yöneticiye karşı hissedilen güven ve destek duygusu ile yöneticinin dürüst ve bağlılık konusunda başarılı olacağına dair inançtır. Bu tanım da güven, destek ve bağlılık arasındaki ilişkiyi özetleyen en anlamlı ifadelerden birisi olarak değerlendirilebilir.

2.5. İlgili Araştırmalar

2.5.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

Örgütsel güvenle ilgili araştırmalar:

Aksoy (2009:61)'a göre güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir unsur olarak örgüt içinde işbirliğinin temel sağlayıcısı görevi görmektedir. Gerek çalışanların yapacakları işleri istekle yapması açısından, gerekse kurumsal başarıyı sağlamak için ön koşul olan yaratıcı ortamlar oluşturulması açısından güven, yönetim için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada, literatürde büyük yer tutan ve işletmelerin faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesi için oldukça önemli bir role sahip olan örgütsel güven kavramı ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın amacı, işletmelerde örgütsel güven algısının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek ve bu farklılaşmanın demografik değişkenlere göre ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır. Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kurumlarındaki çalışanlar arasında yapılan anket çalışması doğrultusunda 440 adet geçerli anket değerlendirmeye alınmış, elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. İstatistiksel analiz sonuçlarına göre, araştırma modeline uygun olarak kurulan hipotezlerin bir kısmı desteklenmiş, bir kısmı desteklenmemiştir. Yaş ve medenî durum değişkenleri çalışanların örgütsel güven algılarında farklılaşmaya sebep olmazken, cinsiyet, eğitim, statü, kıdem ve sektör değişkenlerinin çalışanların genel örgütsel güven algıları ile örgütsel güvenin alt boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven algılarını farklılaştırdığı sonucuna varılmıştır.

Asunakutlu (2006)'ya göre çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusu örgütsel ilişkiler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel başarı çalışanlar arasında iyi ilişkilerden etkilenmektedir. Bu çalışmada turizm sektöründen seçilen bir örneklem üzerinde güven duygusu belirlenen hipotezler ışığında araştırılmıştır. Çalışmanın amacı; çalışanlar ve yöneticiler arasında güven duygusunu etkileyen belirli unsurları araştırmak ve yorumlamaktır. Toplam 17 işletme üzerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışmada örgütsel güven ile örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortam, örgüt çalışanları arasındaki iletişim ve personelin eğitimi arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak örgütsel güven ile hem çalışanların eğitim seviyesi, hem de işyerinde gördükleri hizmet içi eğitimin yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Büte (2011)'nin yaptığı araştırmanın amacı; etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma, Gaziantep'te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışanını kapsamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel güvenin bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Demircan ve Ceylan (2003)'a göre günümüzün küreselleşen iş dünyasında güven örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmalıdır. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da, örgütsel güven kavramını tanımlayan ve boyutlarını ortaya koyan teorik bir bakış açısı ortaya koymaktır. Bu çalışma aynı zamanda deneysel araştırmalara yol göstermek açısından örgütsel güvenin güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet algıları gibi sebeplerini ele almaktadır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı gibi örgütsel açıdan önemli sonuçları ne şekilde etkilediği de bu çalışma kapsamında incelenmektedir.

Erden (2007)'in araştırmasının temel amacı Ankara ve Lefkoşa ilköğretim okullarında güven düzeyini belirlemektir. Nedensel karşılaştırmalı model niteliğinde olan araştırmanın hedef evrenini, Ankara'nın resmi ilköğretim okullarında görev yapan 1239 yönetici ve 8778 sınıf öğretmeni ile Lefkoşa ilkokullarında görevli 43 yönetici ve

309 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, güvene etki eden etkenleri ve güvenilenin özelliklerini ölçen iki ölçek kullanılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, güvenme eğilimi boyutunda, yönetici ve öğretmenler için ülkeye, Ankara’da görevli öğretmenlerin cinsiyetine, okulda çalıştıkları yıla, okul büyüklüğüne ve Ankara’da görevli yöneticilerin öğrenim düzeyine göre anlamlı olarak farklıdır. Öğretmenlerin güveninin bilişsellik algıları öğretmenlerin ülkeye, Ankara’da göreve, Ankara’da görevli yöneticilerin öğrenim düzeyine ve öğretmenlik kıdemine, Lefkoşa’da görevli öğretmenlerin okulda çalışılan yıla, Ankara’da görevli öğretmenlerde okul büyüklüğüne göre anlamlı olarak fark etmektedir. Öğretmenlerin güvenin duyuşsallık algıları öğretmenlerin ülkeye, Ankara’da göreve, Ankara’da görevli öğretmenlerin cinsiyetine ve okul büyüklüğüne, Ankara’da görevli yöneticilerin öğrenim düzeyine göre anlamlı olarak farklıdır.

Ankara’da ve Lefkoşa’da görevli yöneticiler ile Ankara’da görevli öğretmenlerin güveninin yordanmasında, güvenme eğilimi ile değerler ve tutumlar önemli yordayıcıdırlar. Lefkoşa’da görevli öğretmenlerin güveninin yordanmasında, güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar, öğrenim düzeyi ve okul büyüklüğü önemli yordayıcıdırlar.

Özer vd. (2006) yaptıkları araştırma ile Malatya ili, merkez ilçe sınırları içerisindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Ölçek; 82’si kadın, 154’ü erkek olmak üzere toplam 236 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları liselerde örgütsel güveni “orta” düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda liselerdeki öğretmen sayısı arttıkça meslektaşlara duyulan güven düzeyinin düştüğü, Anadolu ve fen liselerinde görevli öğretmenlerin, diğer liselerdeki öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyini daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Polat ve Celep (2008)’in çalışmalarının amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi

incelemektir. Betimsel nitelikte olan bu çalışma evrenini Türkiye'deki 2006-2007 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler; çalışma örneklemini 721'i genel liselerde; 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışan 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahiptir.

Yazıcıoğlu (2009) da çalışmasında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlenmeyi ve bu ilişkinin cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda da Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden tesadüfi olarak seçilmiş 9 konaklama işletmesinde görev yapan çalışanlar üzerinde örgüte duyulan güven, iş tatmini ile işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Atalay (2009:341)'a göre de güvenin örgütsel yaşam içerisinde dikkate değer bir şekilde artan önemi, örgütsel sürecin formasyonunun güç temelli değil güven temelli hale gelmesini gerekli kılmıştır. Güvene dayalı örgütsel sürecin formasyonu örgütlerdeki işveren ve çalışanlar arasındaki etkileşim konusu içerisinde sonuçlanmış ve bağlılık, iş doyumunu ve çalışanların performansında artış sağlamıştır. Bu çalışmada; temel konsept, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güven ve örgütsel güveni sağlayan faktörlerle ilişkili literatür analizleri incelenmiştir ve kamu örgütlerinin de dahil olduğu bir değerlendirme yapılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar:

Boylu, Pelit ve Güçer (2007:55) her organizasyonda olduğu gibi üniversitelerin de başarısının artması için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının üst düzeyde bulunması gerektiğini belirtmektedir. Söz konusu bu durum şüphesiz ki, üniversite çalışanlarının üniversitelere olan katkılarını artıracak etkenlerdendir. Bu çalışma kapsamında, Gazi Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları birimlere ve üniversite geneline olan örgütsel bağlılıklarını ortaya koymak için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak 366 akademisyene anket uygulanmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılık üç farklı boyutta, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında ele alınarak, akademisyenlerin bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin söz konusu bu bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, ünvanlarına, çalışma sürelerine ve birim türlerine göre farklılık gösterip göstermediği de t- testi ve Anova testi kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda, akademisyenlerin bazı kişisel özellikleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Durna ve Eren (2005)’e göre örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunan örgütsel bağlılığın, duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Bu araştırma, Niğde ilinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada Allen ve Meyer (1990)’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulguları, demografik özelliklerden bağlı bulunan kurum, yaş, medeni hal ve kıdem ile çalışanların örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu; ancak devam bağlılığı ile bu değişkenlerin hiç biri arasında herhangi bir ilişki bulunamadığını ortaya koymuştur.

Erdoğmuş (2006)’a göre eğitimde verimliliğin ve etkinliğin artırılması için, okulların başında bulunan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık seviyelerinin ve kişilik özelliklerinin bilinmesi, eğitim kurumlarının amaçlarıyla kişilerin amaçlarının örtüşmesi

önem taşımaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada resmî ve özel okullarda görev yapan müdür ile müdür yardımcılarının benzer ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla, 2005-2006 Eğitim Öğretim Yılı'nda özel ve resmî 92 okulda çalışan 274 okul yöneticisine ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı olarak; demografik özellikleri ölçen kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılığın boyutlarını ortaya koyan Allen-Meyer ölçeği ve kişilik özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan ACL sıfat tarama listesi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, özel okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının tüm alt boyutlarıyla resmî okul yöneticilerinininkinden daha üst düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra; kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Ertan (2008)'a göre de hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri, ulusal ekonomi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını etkilemektedir. Özellikle hizmet sektöründe ürünün kalitesini büyük ölçüde “insan” belirlemektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılıkları, işi severek ve başarılı yapmaları, büyük ölçüde örgütün performansını belirleyecektir. Bu yüzden, rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütler, çalışanların özellikle örgütlerine bağlılıklarına, motivasyonlarına ve performanslarına önem vermek durumundadırlar. Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışma, 2007 yılının Kasım ayında yürütülmüş ve araştırma kapsamında bu dönemde faaliyette bulunan 20 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplam 402 çalışan yer almıştır. Araştırmada Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden de yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının orta, iş performanslarının ise yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu

saptanmıştır. Örgütsel bağlılık iş motivasyonu üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş motivasyonlarının ve iş performanslarının kontrol değişkenlerine (demografik özellikler) bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için T-testi ve Anova varyans analizleri yapılmıştır. Bulgular, bağlılık, motivasyon ve performans değişkenlerinin kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Güçlü (2006)'ye göre örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini üzerine olumlu etkilerde bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık kaliteli mal ve hizmet üretimini ve müşteri memnuniyetini sağlamada ve çalışan devir hızını azaltmada önemli bir araçtır. Bu çalışmada, sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen durumsal faktörler incelenmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemede Meyer ve Allen'a ait "üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli" kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen durumsal faktörler ise kişisel, göreve ilişkin ve yapısal faktörler olarak ele alınmıştır. Alan araştırması, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otel işletmelerinde yapılmıştır. Sayfiye otel işletmelerinde, çalışanların en yüksek değerdeki örgütsel bağlılık bileşeni devam bağlılığı olmuştur. İkinci sırada, duygusal bağlılık ve son sırada normatif bağlılık yer almıştır. Sayfiye otel işletmelerinde duygusal bağlılığın göreve ilişkin faktörlerden; devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise yapısal faktörlerden etkilendiği saptanmıştır. Kişisel faktör değişkenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kurşunluoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010)'in yaptıkları araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2009-2010 öğretim yılı güz döneminde İzmir il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele alınarak, ilköğretim öğretmenlerinin bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, alanlarına, kıdemlerine, okullarında çalışma sürelerine ve sendikaya üyelik durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Analizler sonucu elde

edilen bulgulara göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyi duygusal bağlılık bulunmuştur.

Mahmutoğlu (2007) araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını algılama düzeyleri ve bu düzeyler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdem bakımından anlamlı bir fark ve iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 2006 yılı Eylül ve Ekim ayları boyunca, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışmakta olan yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

Yöneticilerin genel olarak orta düzeyde örgütsel bağlılık algılama düzeyine sahip olduğu, yaş açısından en yüksek bağlılığın 51-60 yaş arasında, en düşük bağlılık algısının 60'dan çok yaşı olanlarda olduğu görülmüştür. Cinsiyetlerine göre hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin orta düzeyde bağlılık algısı taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Eğitim durumlarına göre en yüksek bağlılığın önlisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde, en düşük bağlılığın ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde görüldüğü saptanmıştır. Yönetim görevleri açısından, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerin, daire başkanları ve şube müdürlerinden daha çok bağlılık algılamasına sahip oldukları, kıdemleri bakımından en yüksek bağlılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar, en düşük bağlılığın ise 5 yıldan az kıdeme sahip olan yöneticilerde olduğu belirlenmiştir. MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ile yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yönetim görevleri ve kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Nartgün ve Menep (2010)'in araştırmasının amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine, yaşlarına, öğretmenlik durumlarına, öğretmenlik kıdemlerine, branşlarına göre, anlamlı bir fark göstermekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Şırnak/ İdil ilçe merkezindeki 6 ilköğretim okulu ve ilçeye bağlı 66 köyde bulunan, ilköğretim

okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmıştır. Araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını ölçmek için, Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen ve Boylu, Pelit, Güçer (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”(Organizational Commitment Questionere: OCQ) kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında araştırma sonuçları şunlardır: Öğretmenlerin örgüte olan duygusal (istekli), devam (ihtiyaçtan dolayı) ve normatif (zorunluluktan dolayı) bağlılıkları medeni durum ve cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre farklılaşırken, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin görüşlerinde mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark yoktur.

Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006)'nın çalışmalarının iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediğini, ikincisi ise; örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanın yaşadığı şehir değişkeni ile çalıştığı sektör (kamu ve özel) arasında bir fark yaratıp yaratmadığını test etmeye yöneliktir. Bu amaçlara ulaşabilmek için, örgütsel bağlılık boyutlarını tanımlayan anket formu, İzmir ve Manisa'da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticiye yapılmıştır. Araştırmada Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Demografik değişkenler arasında; çalışanların yaş grupları, eğitim düzeyleri, cinsiyetleri, medeni durumları ve toplam hizmet süreleri ile bulundukları pozisyonda geçirdikleri süreler dikkate alınmıştır. Örgütsel bağlılık boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla, beş önermeden yararlanılmıştır. Sonuçlar, demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerinde, çok etkili olduğunu göstermiştir.

Sıgır (2007:261)'ya göre örgütsel bağlılık, örgütsel başarının sağlanması için çalışanların sadakatinin yanında, ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmaları için çaba gösterilen bir süreçtir. Örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden, örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Literatür kapsamında, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bireysel-demografik faktörler ve örgüte ve göreve ait faktörler incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları açısından da iş doyumu, iş gören devri, işe katılım-devamsızlık, performans

ve motivasyon hususları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada örgütsel bağlılık konusundaki sınıflandırmalar içinden Meyer ve Allen'in tipolojisi esas alınarak kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri “devam, duygusal ve normatif bağlılıklar” kapsamında mukayeseli olarak belirlenmiştir. Edinilen bulgular kapsamında kamu sektöründe “devam bağlılığı” daha yüksek iken, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” açısından özel sektörün daha yüksek seviyeye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmada bunun yanı sıra, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Araştırma bulguları demografik özelliklerden cinsiyet, mesleki pozisyon ve çalışma süresi ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu; ancak devamlılık bağlılığı ile bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008) da işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılığın, işletmelerin yapısına göre farklılıklar gösterebildiğini belirtmektedirler. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada anket yönteminden yararlanılmıştır. Hazırlanan anket iki bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümünde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yer verilirken ikinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırma Antalya'nın Belek yöresinde yer alan beş yıldızlı otel işletme çalışanlarına yapılmıştır. Genel anlamda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, işletmede çalışma düzeyi ve eğitim düzeyi açısından yapılan karşılaştırmalarda ise bazı ifadelerde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yağcı (2007)'nin araştırmasının amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri ortaya koymaktır. Araştırma esas olarak otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve hayat kalitesi düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla Meyer ve Allen (1991)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Araştırmada ayrıca 7'li likert tipi ölçek üzerinden elde edilen örgütsel bağlılık skorlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi

amaçlanmıştır. Araştırmaya İzmir ve Aydın illerindeki otellerde çalışan her pozisyondaki otel çalışanlarından, araştırmaya katılmayı kabul eden 292 kişi dâhil edilmiştir.

Veriler incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli değişkenin “normatif bağlılık” değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık, çalışanların alternatif maliyetleri karşılayamama endişeleri nedeniyle, örgütlerine sadık kalmalarını ifade etmektedir. Ölçeğin özünde, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek olası değişkenler arasında, duygusal ve devam bağlılıkları bulunmaktadır. Ancak, bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılığı sadece zorunlu boyutta algıladıkları görülmüştür. Bunun nedeni, ülkemize özgü gerek, sosyal, gerek kültürel, gerekse ekonomik faktörlerin algılar üzerindeki baskılarıdır.

Örgütsel güven ve destekle ilgili araştırmalar:

Eser (2011)’e göre güven eğilimi güvenin bir önceli olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte kavrama ilişkin araştırmaların sınırlı sayıda olduğu ve kavramın genellikle şartlı değişken (moderating) olarak incelendiği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi örgüt açısından önem taşıyan birçok faktör üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırma sonuçları ile gösterilmiştir. Bu araştırma kapsamında güven eğilimi bağımsız değişken olarak ele alınmış ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada Mayer ve Davis (1999)’in geliştirdiği Güven Eğilimi Ölçeği ile Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya 300 kişi katılmış ve yapılan analizler sonucunda güven eğilimi ile algılanan örgütsel destek arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Polat (2010) ise araştırmasının amacını ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel güven algıları üzerindeki örgütsel destek algısını ortaya çıkarmak olarak belirtmiştir. Araştırma Kocaeli’nde 12 okulda çalışan 680 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri Eisenberger vd. (1986)’nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Daboval vd. (1994)’nin Örgütsel Güven Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel destek algısı ve örgütsel güven algısı arasında yüksek pozitif bir ilişki ortaya çıktığı görülmüştür. Buna göre örgütsel destek

algısının örgütsel güven regresyonunda pozitif yönde etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ve bağlılıkla ilgili araştırmalar:

Çetinel (2008:42)'e göre örgütsel bağlılık kavramı ülkemiz davranış bilimleri literatüründe görece yeni bir olgudur. Örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye dair çok az yayın bulunmaktadır. Bu çalışma, ülkemiz davranış bilimleri literatüründe bu anlamda yapılan ilk çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın araştırma problemi, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık eğilimi üzerinde etkili bir unsur olup olmadığını belirlemek olarak ifade edilebilir. Bu amaçla örgütsel güven ile örgütsel bağlılık eğilimi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte çalışan 112 kişiye anket yapılmıştır. Araştırmada Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanterinin kısa formu ile Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010)'nın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelendiği araştırmalarına Türkiye genelinde 332 Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmeni katılmıştır. Araştırmanın temel çıkış noktasını, kurumların başarı ve verimliliği sağlamada örgütsel bağlılığa duyduğu ihtiyacın şiddeti ve çalışanların örgüte bağlılığını sağlamanın en önemli şartlarından birinin de örgütsel güven olması oluşturmuştur. Araştırmada Yılmaz (2005)'ın geliştirdiği Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği ile Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri açısından örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Demir (2011)'in çalışmasının amacı tekstil sektöründe yönetici pozisyonlarındaki kişilerin ve diğer çalışanların (yönetici olmayan), örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırılarak algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu

araştırmanın örneklemini, Kahramanmaraş tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rastgele seçilen 311 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen güven duygusunun yüksekliği çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta ve kuruma olan sadakatini artırmaktadır. Araştırmadan elde edilen diğer bulgulara, örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi, yaş, çalışma süresi, gelir, kurum içi pozisyon ve cinsiyet değişkenleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Demirel (2008)'in yaptığı araştırmanın temel amacı, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren A firmasında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, örgütsel güven, örgüte ve yöneticiye olan güven boyutuyla ele alınırken; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve zorunlu bağlılık boyutuyla ele alınmıştır. Bu bağlamda, örgütsel güven boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki ortaya konularak örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Gider (2010)'in yaptığı araştırmada eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu düzeylerini incelemek ve bu düzeylerin personelin çeşitli özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini açıklamak amaçlanmıştır. Araştırma, T.C. Sağlık Bakanlığına bağlı İstanbul'daki 5 eğitim ve araştırma hastanesinde yapılmıştır. Araştırma anakütlesini 5489 personel oluşturmaktadır. İş Tatmini Araştırma Aracı (Spector, 1985), Çalışan Bağlılık Skalası (Allen ve Meyer, 1990) ve Örgütsel Güven Envanteri (Cummings ve Bromiley, 1996) kısa formu bu araştırmadaki ölçüm araçlarıdır. Araştırma sonucunda personelin örgütsel bağlılık genel ortalaması 3,94 ve örgütsel güven ortalaması 3,87 olarak bulunmuştur. Araştırmada ayrıca personelin yaşı, cinsiyeti, mesleği, eğitim durumu vb. faktörlerle personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Paker (2009) yaptığı araştırma ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenlerini ve örgütsel bağlılıklarını ortaya çıkararak, iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Literatürde özellikle eğitim kurumları alanında çok yaygın olmayan bu çalışma ile alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemini Sakarya il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Hoy ve Tschannen-Moran Örgütsel Güven Ölçeği ile Allen ve Meyer (1990) Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.

Yılmaz (2008)'in çalışmasının amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma genel olarak bir survey modelidir. Araştırmanın çalışma grubu Kütahya şehir merkezinde çalışan 120 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın verileri örgütsel güven ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile elde edilmiştir. Çalışmada Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel güven ve onun alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel destek ve bağlılıkla ilgili araştırmalar:

Akalın (2006)'ın yaptığı araştırmanın genel amacı, algılanan örgütsel desteğin duygusal örgütsel bağlılık gelişimini etkileyip etkilemediğini ve bu etkinin gücünü belirlemede örgüt-temelli öz-saygının düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Araştırma, Bursa il merkezindeki bir devlet hastanesi ve üç özel hastanede çalışan 205 doktor ve hemşire üzerinde yapılmıştır. Ölçümlerde Eisenberger vd. (1986)'ne ait Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin kısa versiyonu, Pierce vd.'nin Örgüt-Temelli Öz-Saygı Ölçeği ile Meyer, Allen ve Smith'in Duygusal Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Çalışmada, algılanan örgütsel desteğin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmış; örgüt-temelli öz-saygının bu ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisine rastlanmamışsa da, onun da duygusal örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkisi görülmüştür.

Demir (2012)'in çalışmasının amacı ise havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde örgütsel destek (OD), örgütsel bağlılık (OB) ve işten ayrılma eğilimi (İAE) arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplam 282 katılımcıya bir anket uygulanmıştır. Araştırmada Eisenberger, Fasolo ve Davis-La Mastro (1990)'nun Örgütsel Destek Ölçeği ile Meyer ve Allen (1991)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. OD faktörleri ile OB faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken İAE ile negatif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Diğer yandan OB faktörleri ile İAE arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuçta oluşturulan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Kaplan (2010)'ın çalışmasının amacı, Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri ve çalışılan otel işletmelerinin özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçek, etiksel iklim algılamalarını ölçmek amacıyla Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen ölçek ile Eisenberger vd. (1992) ve Lynch vd. (1999) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutları içerisinde duygusal bağlılığın en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre de algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Ayrıca farklılık analizleri sonuçlarına göre ise yaş değişkenlerine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir.

Köse ve Gönüllüoğlu (2010)'nın çalışmalarının temel amacı; örgütsel bağlılığın oluşumuna etki eden faktörlerden örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırmanın değişkenlerini ölçmeye ve araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik anket hazırlanmıştır. Eskişehir ilinin merkezinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde anket tekniği kullanılarak uygulama yapılmış olup istatistiksel analizler sonucu elde

edilen veriler ile örgütsel desteğin alt değişkenlerinin, örgütsel bağlılığın alt değişkenleri üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Genel olarak kişisel gelişime yönelik destekleyici faaliyetlere ilişkin görüşler ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuşken, işin yapısına yönelik destekleyici faaliyetlere ilişkin görüşler ile bağlılık boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel destek bileşenlerinden kişisel gelişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam, zorunlu bağlılık arasında yapılan korelasyon analiz sonuçlarında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; örgütün çalışanlarının kişisel gelişimlerine yönelik destekleyici faaliyetlerinin çalışanın örgüte karşı gösterdiği duygusal, devam ve zorunlu bağlılığı oluşturan öğeler üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir.

Özdevecioğlu (2003:14)’na göre algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına gelmektedir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan bu çalışmada, örgütsel destek üç düzeyde ele alınmıştır. Normatif, duygusal ve devam bağlılığı olarak ifade edilen bu düzeylerin algılanan örgütsel destek ile ilişkisi, Kayseri’de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları arasında yürütülen bir araştırma ile ortaya konulmuştur. Algılanan örgütsel destek Eisenberger vd. (1990) tarafından geliştirilen soru formu aracılığı ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.

Uçar ve Ötken (2010) 148 beyaz yakalı çalışanın katıldığı araştırmalarında, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi ve ayrıca bu değişkenler arasında örgüt temelli özsaygının ara değişken olarak rolünü incelemektedirler. Araştırmada Eisenberger vd. (1986)’nin geliştirdiği Algılanan Örgütsel Destek

Ölçeği'nin kısa formu ile Meyer ve Allen (1991)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin ancak devam bağlılığı ile negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

2.5.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Örgütsel güvenle ilgili araştırmalar:

Nyhan ve Marlowe (1997)'ye göre güven, birçok çalışmada bireysel insan davranışı ile etkin grup ve örgüt çalışmasına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Luhmann (1979) güvenin anahtar değerinin, mantıklı muhtemel bir geleceğin sıfır olasılığa sahip olduğunu değerlendirerek örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltmak için örgüt üyelerine izin vermek olduğunu belirtmektedir. Gerçekte, iş arkadaşları diğerlerine ve bir bütün olarak örgüte karşı biraz güvene sahip olduğu için muhtemel geleceğin kapsamı çok fazla idare edilebilir sayıyla sınırlandırılmıştır. Güven olmaksızın şarta bağlı geleceğin karmaşıklığı gelecek aksiyonları aksaklığa uğratacaktır. Eğer güven karmaşıklığı azaltmak için fonksiyon gösterirse, örgütün fonksiyon göstermesinde onun önemi artacaktır ve bundan ötürü iş yerindeki karmaşıklığın artacağına dair de geniş bir uzlaşma vardır.

Örgütsel destekle ilgili araştırmalar:

Eisenberger vd. (1986); bir örgütte çalışanların örgütün kendilerinin katkılarını değerlendirdiğine ve kendilerinin refahına önem verdiğine dair genel inançlar oluşturdıklarında bu şekilde algılanan örgütsel desteğin işe devamsızlığı azalttığını ve algılanan örgütsel destek ile işe devamsızlık arasındaki ilişkinin, güçlü bir değişim ideolojisine sahip çalışanlar için daha zayıf değişim ideolojisine sahip olanlara nazaran daha fazla olduğunu belirtmektedirler.

Bu bulgular çalışanların örgütlerine bağlılığının onların örgütsel bağlılık algıları tarafından güçlü bir şekilde etkilendiğini belirten sosyal değişim teorisini desteklemektedir. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığını ve örgütsel hedeflerin elde edilmesi için gösterilen daha fazla çabanın ödüllendirileceğine dair beklentilerini artırdığı kabul edilmektedir. Maddi ve sembolik

yararlar için iş çabasının ticaretine tercihen iş çabası çalışanların değişim ideolojisinin gücüne bağlı olacaktır.

Yapılan araştırma sonucunda Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .97, madde-toplam korelasyonu .42-.83 arasında, ortalama ve medyan madde toplam korelasyonu .67 ve .66 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular çalışanların, örgütün kendilerinin katkılarını değerlendirme ve kendilerinin iyiliğine önem verme derecesine dair genel inançlar geliştirdiklerini göstermektedir.

Eisenberger vd. (2001) 413 posta çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada iş performansı, çalışanların duygusal bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkide karşılıklı ilişkilinin rolünü araştırmışlardır. Araştırmada Eisenberger vd. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği de kullanılmıştır. Yapılan araştırmada sonuç olarak; (a) algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmesi ve örgütün refahıyla ilgilenmesiyle ilgili olarak zorunluluk hissetmesiyle pozitif yönde ilişkili olduğu, (b) hissedilen zorunluluğun, örgütsel desteğin duygusal bağlılık, örgütsel kendiliğindenlik ve rol-performans bağlantısına aracılık ettiği, (c) algılanan örgütsel destek ve zorunluluk hissi arasındaki ilişkinin çalışanların karşılıklı normunu kabul etmesi ile arttığı tespit edilmiştir. Pozitif ruh hali de algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve örgütsel kendiliğindenlik ilişkisine aracılık etmektedir. Bulguların paterni “algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı ve karşılıklı süreçindeki performansı artırdığı” yönündeki örgütsel destek teorisinin kabulüyle uygundur.

Eisenberger vd. (1997) değişik örgütlerden seçilmiş 295 çalışan üzerinde hem istenilen iş koşulları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin çalışanların örgütün hareket özgürlüğüne dair algılarına bağlı olup olmadığını, hem de algılanan örgütsel destek ve genel iş doyumunun farklı sonuçlar olup olmadığını incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada güvenirlik katsayısı yüksek olduğu için Eisenberger vd. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden de istifade edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütün kendi karar verdiği olumlu iş koşulları ile algılanan örgütsel desteğin ilişkisinin, örgütün dış etkiler sonucunda verdiği olumlu iş koşulları ile algılanan örgütsel destek ilişkisine göre çok daha kuvvetli olduğunu

bulmuşlardır. İş şartları ile doyum arasında böyle bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların, örgütün kendilerinin katkılarını ve refahını ne kadar değerlendirdiğine karar vermek için uygunluğu örgütün takdirindeki limitlerle zorlanmış iş koşullarına karşılık uygunluğu örgüt tarafından kolayca kontrol edilen iş koşullarını ayırt ettikleri değerlendirilmiştir.

Garber ve Tekleab (2012)'a göre birey ve içinde olduğu örgüt arasındaki etkileşim genel olarak çalışanların günlük aktivitelerinin büyük bir bölümünü içermektedir, hiçbir çalışan işyerindeki etkileşimden ve sosyal değişimden tamamıyla mahrum kalmaz. Bu etkileşim çoğunlukla işyerindeki bireysel ve kolektif davranışları anlamak için oldukça etkili olan Blau (1964)'nın sosyal değişim teorisiyle kavramlaştırılır. Konsept olarak sosyal değişimler, iki tarafın birbirine bağlı bir şekilde karşılıklı olarak işlem gördüğü iki yönlü bir ilişki olarak düşünülür (Blau, 1964). Örgütsel bağlamda sosyal değişim teorisi; psikolojik sözleşme, örgütsel güven, algılanan örgütsel destek, lider-çalışan değişimi ve algılanan yönetici desteği gibi birçok farklı etkileşimi açıklamak için kullanılmıştır. Örneğin eski araştırmalar algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ve çoğu durumda algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğe öncülük ettiğini göstermiştir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002).

Moorman, Blakely ve Niehoff (1998)'a göre sosyal değişim ilişkilerine dâhil bir sürecin incelenmesinde Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) algılanan örgütsel desteği “örgütün çalışanların genel katkılarını değerlendirdiğine ve onların refahlarıyla ilgilendiklerine dair genel algı” olarak tanımlamaktadırlar. Eisenberger ve meslektaşları; eğer sosyal değişim ilişkisinden örgütün herhangi bir tutum ve davranış istifadesi ortaya çıkarsa, örgütün çalışanı nasıl değerlendirdiğine dair çalışan algısının karar vermek için önemli olabileceğini belirtmektedirler. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) algılanan örgütsel desteğin çalışanın örgütüne güvenine göre farklı bakış açılarından etkilendiğini, diğer taraftan bu güvenin altında yatan örgütsel güdülere ait çalışanın yorumunun da etkilendiğini belirtmektedirler. Eisenberger ve meslektaşları (1990), örgütün isteğine bağlı ve çalışanın yararına olan pozitif aktivitelerin örgütün çalışanlarının refahını önemsemişliğine dair bir kanıt olacağını belirterek algılanan örgütsel desteğin mümkün olan bu öncüllerini özetlemektedirler.

Eisenberger ve meslektaşlarının görüşlerine uygun olarak Wayne ve meslektaşları (1997) da algılanan örgütsel desteğin formal ve informal eğitim gibi gelişimle ilgili deneyimlerle ve beş yıldan fazla bir süredir alınan sayısız desteklerle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Rhoades ve Eisenberger (2002); çalışanların, iş örgütlerinin kendilerinin katkılarını değerlendirdiği ve kendilerinin iyiliğine önem verdiği konusundaki genel inançlarına dair 70'den fazla çalışmayı incelemişlerdir. Meta analiz sonuçlarına göre çalışanlar tarafından olumlu davranışlar olarak kabul edilen algılanan örgütsel desteğin öncülleri (adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ile tercih edilen iş koşulları gibi konular) üç ana kategori altında toplanmıştır ve bunlar algılanan örgütsel destek ile ilişkilidir. Diğer taraftan algılanan örgütsel destek çalışanların tercih ettiği (duygusal bağlılık, performans ve daha az işten ayrılma davranışı gibi) algılanan örgütsel desteğin sonuçları ile de ilişkilidir. Bu ilişkiler örgütsel destek teorisi tarafından kabul edilen örgütün faaliyetlerinin isteğe bağlı olduğuna dair çalışanların inancı, örgüte yardım etmek için zorunluluk hissi, soyo-duygusal ihtiyaçların yerine getirilmesi ve performans-ödüml beklentileri gibi süreçlere bağlıdır.

Riggle (2007)'nin tezinin amacı; örgütsel iklim değişkenlerinin satış elemanlarının psikolojik ve davranışsal iş sonuçlarını nasıl etkilediğine dair araştırma sorularını cevaplamak ve buna ek olarak örgütsel iklim değişkenleri ve bunun satış elemanlarının psikolojik ve davranışsal sonuçları üzerindeki direkt ve endirekt etkisi hakkında pazarlama, yönetim ve psikoloji literatürünü birleştiren bir model oluşturmak ve test etmektir. 300 araştırma daveti e-mail yoluyla üç şirkette görev yapan satış elemanlarına gönderilmiştir. Katılımcı şirketlerden biri aynı zamanda kendi özel yayıncılık firmasına da sahiptir ve Amerika'nın güneydoğusunda konuşlanmıştır, diğeri internet yoluyla işçi alan oldukça büyük bir şirkettir ve Midwest'in yukarısında bulunmaktadır, üçüncüsü ise halka açık işlem sunan uluslar arası finansal bilgi raporlayan bir şirkettir. Araştırma sonucunda toplam 251 yanıt toplanmıştır ve bu araştırma için gönderilen davetlerin % 83.6'sını oluşturmaktadır. Genel olarak bu analizin sonucu algılanan örgütsel destek, etik iklim ve güven gibi iklim değişkenlerinin satış elemanlarının psikolojik ve davranışsal sonuçlarını pozitif yönde etkilediği yönündeki araştırma sorularını doğrulamaktadır.

Örgütsel güven ve destekle ilgili araştırmalar:

Gadot ve Talmud (2010) örgütsel politikalar ve iş sonuçları arasındaki ilişki üzerine güven ve sosyal desteğin aracılık etkisini incelemek üzere bir model geliştirmişlerdir. Bu model İsrail'deki bir araştırma üniversitesinde 142 akademisyenden toplanan verilerle deneysel olarak test edilmiştir. Etkileşimin etkisine dayalı bulgular "güven ve sosyal destek algılanan örgütsel politikalar ve iş doyumu, örgütsel bağlılık, stres ve tükenmişlik gibi iş sonuçları arasındaki ilişkide aracılık yapmaktadırlar" hipotezini desteklemektedir. Diğer bir ifadeyle güven ve sosyal destek örgüt içi iklime hâkim olduklarında algılanan örgütsel politikaların potansiyel olumsuz sonuçları kontrol edilebilir ve azaltılabilir.

Ng (2011)'nin yaptığı araştırma, çalışanların örgütlerine olan güveninin aracılık etkisiyle, çalışanların algılanan örgütsel destek ve iş değiştirme niyeti konusundaki harici prestijinin ana nedenlerini tespit etmek için yapılmıştır. Örneklem Hong Kong'daki değişik düzeylerde seçilmiş farklı şirketlerden 402 çalışanı ihtiva etmektedir. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe ve algılanan harici prestije sahip bu çalışanların şirketlerinin yönetimine karşı yüksek düzeyde güvene, bundan ötürü de daha düşük oranda şirketi terketme niyetine sahip oldukları değerlendirilmektedir. Bundan dolayı durağan bir iş gücü tesis etmek için anahtar, çalışanların şirketten gelen desteği algılamalarını ve şirketleriyle gurur duymalarını sağlamak olacaktır. Bu maksatla araştırmada değişik ölçeklerden yararlanılmıştır. Bunlardan bir tanesi de Eisenberger vd. (1986)'nin geliştirdikleri Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'dir. İş değiştirme niyeti konusundaki bu yapının direkt ve dolaylı etkileri ise yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan birisi de çalışanların örgütsel destek konusundaki algılarının örgüte güven duygularını artırmasıdır. Bundan dolayı algılanan örgütsel destek örgüte güvenle ilişkilidir.

Örgütsel güven ve bağlılıkla ilgili araştırmalar:

Mathebula (2004)'nin araştırmasında örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın çok yönlü boyutlarının bulunduğu belirtilmekte ve bu boyutlarla önemli örgütsel faktörler ve sonuçları arasında farklı ilişkiler ortaya konulmaktadır. Çalışmasında bu ilişkileri açıklığa kavuşturmak

için akademik bir çevrede insan kaynakları yönetimi çalışmaları, liderlik, güven ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır.

Çalışmada 11 Güney Afrika yüksek öğrenim kurumundan 246 çalışandan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Araştırmada Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden de yararlanılmıştır. Demografik faktörler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için ANOVA kullanılmıştır. ANOVA'nın sonuçları demografik faktörler ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Tek anlamlı ilişki akademik kurumların türü ile genel örgütsel bağlılık arasında bulunmuştur. Farklı değişkenlerin genel ölçeği ve alt ölçekleri arasındaki içsel ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı katsayısı kullanılmıştır. Güven ve insan kaynakları yönetimi, güven ve örgütsel bağlılık, liderlik tarzı ve güven ile liderlik tarzı ve insan kaynakları yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çoklu regresyon analizi farklı bağımsız değişkenlerle örgütsel bağlılık arasında düşük ilişki ortaya çıkarmıştır.

Straiter (2005) çalışmasında, çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Veriler, survey yöntemi kullanılarak büyük bir ilaç şirketine görev yapan 117 bölge satış müdüründen toplanmıştır. Araştırmada Nyhan ve Marlowe (1997)'nin Örgütsel Güven Ölçeği ile Meyer ve Allen (1997)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Çalışmada yöneticilerin çalışanlarına güveni ile yöneticilerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin örgüte güveninin, yöneticinin çalışanlarına güveninden çok iş doyumunu üzerinde daha büyük bir etkisini olduğu tespit edilmiştir.

Vo (2010)'nun çalışmasındaki model; seçim sürecinin etkisini ve iş çevresinde yöneticiye güven, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi çok önemli faktörler üzerindeki kişilerarası iletişimi ölçmektedir. Araştırmada, seçim prosedürlerindeki formalitelerin düzeyinin yöneticiye güven düzeyi, çalışanların içsel motivasyonu ve çalışanların bağlılığı ile örgütte kalma niyetlerini de kapsayan örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili oldukları değerlendirilmektedir. Buna ilave olarak işbirlikçi iletişim ve personele geri bildirimde dayalı kişilerarası iletişim, küçük ve orta ölçekteki işletmelerde

halen çok önemli faktörlerden birisidir. Sonuç olarak yüksek orandaki kişilerarası iletişimin yöneticiye yüksek düzeyde güvene, içsel motivasyona ve örgütsel bağlılığa neden olacağı umulmaktadır.

Örneklem Vietnam'daki 20 küçük ve orta ölçekteki işletmede çalışan 188 katılımcıyı kapsamaktadır. Sonuçlar, seçimde testlerin kullanılmasının yöneticiye güven, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğuna dair hipotezleri desteklemektedir. Diğer taraftan mülakat sürecinin formaliteleri de yöneticiye güvenle pozitif yönde ilişkilidir. Sonuç olarak bu çalışmada kişilerarası iletişimin yöneticiye güven ve örgütsel bağlılıkla; personele geri bildirimin içsel motivasyonla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışmanın bulguları, ticareti başarılı bir şekilde yapabilmeleri için özellikle Vietnam'daki küçük ve orta ölçekteki işletmelerin seçim prosedüründeki formalitelere daha fazla dikkat etmeye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir.

Örgütsel destek ve bağlılıkla ilgili araştırmalar:

Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) ise araştırmalarında, çalışanların değerli oldukları ve örgüt tarafından gözetildiklerine dair algıları ile klasik iş sorumluluklarının yürütülmesinde dürüstlük, örgüte belirtilmiş duygusal ve hesapçı bağlılık ve beklenen direkt ödüllerin yokluğunda ve personelin tanınmaması durumunda örgüt yararına yenileşme arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Altı mesleğin dâhil olduğu birinci çalışmada algılanan destekle işe devam ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Günlük imalat yapan çalışan ve yöneticilerin dâhil olduğu ikinci çalışmada ise algılanan destek ile duygusal bağlılık, performans artışıdaki bekleyiş ve örgüte yardım için genel önerilerin yapıcılığı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, sosyal değişim yaklaşımına göre, örgütsel bağlılığı duyguya dayalı ve hesapçı teorilerin gelişmesine ve entegrasyonuna tercih edilir hale getirmektedir.

Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve çalışanların tükenmişliği arasındaki ilişki üç çalışmada incelenmiştir. Çeşitli örgütlerden belirlenmiş 367 çalışandan oluşan bir örneklemde algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödüller, prosedürel adalet ve yönetici desteği ile

duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek duygusal bağlılıktaki geçici değişimlerle pozitif ilişkilidir ve algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığa neden olacağı değerlendirilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile çalışanların tükenmişliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar arzu edilen iş koşullarının algılanan örgütsel destek sayesinde duygusal bağlılığın artmasını sağlayacağını, diğer taraftan çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacağını göstermektedir.

Yapılan analizlerde Eisenberger vd. (1997)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin kısa formu ile Meyer ve Allen (1997)'in Duygusal Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Sonuç olarak; örgütsel ödüller, prosedürel adalet ve yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasında algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü oynadığı ortaya çıkarılmıştır.

Yih ve Lawrance (2011)'a göre hotel endüstrisi uluslar arası bir endüstridir ve pazar oldukça rekabetçidir. Müşteriyle direkt temas halinde olan çalışanlar hotel endüstrisi için önemli bir insan kaynağıdır. Bu çalışmanın amacı hotel endüstrisi bağlamında algılanan örgütsel destekle, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada hotel çalışanlarının performansını geliştirecek çok önemli faktörleri vurgulamak için karar vericilere ve hotel yöneticilerine basit ve pratik bir model sunulmaktadır. Araştırmada Eisenberger vd. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden de yararlanılmıştır. Bulgular algılanan örgütsel desteğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak iş performansı anlamlı düzeye sahip değildir.

Örgütsel güven, destek ve bağlılıkla ilgili araştırmalar:

Hughes, Avey ve Norman (2008)'nin yaptıkları araştırma güven ve çalışanların yükümlülüğünün destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Alan araştırması uluslararası 100 firmadan 243 mühendis ve tekniker üzerinde yapılmıştır ve katılımcılar; örgütlerinin destekleyici iklimi, örgütlerindeki liderlerine olan güven, duygusal örgütsel bağlılıkları ve çalışanların yükümlülükleri hakkındaki maddelere yanıt vermişlerdir.

Bütün hipotezler için destek bulunmuştur: (1) Destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık arasında direkt ve pozitif bir ilişki vardır (2) Destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır (3) Çalışanların yükümlülüğü, iklim ve bağlılık ilişkisine aracılık yapmaktadır. İnsan kaynağının yoğun olduğu örgütlerde insan kaynaklarının değeri düşük güven, yükümlülük, bağlılık gibi davranışsal göstergelerle ve daha az destekleyici çalışma ortamından ölçülmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayarak yöneticiler kendi insan kaynaklarını aktif bir şekilde yönetebilirler.

Araştırmada duygusal bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden, örgütsel güveni ölçmek için Cummings ve Bromiley (1996)'in Örgütsel Güven Ölçeğinin kısa formundan ve örgütsel desteği ölçmek için Rogg vd. (2001)'nin Destekleyici İklim Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Ngang (2012)'in çalışmasının amacı algılanan örgütsel destek ve güven ile öğretmenlerin bağlılığı arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır. Aynı zamanda çalışma güvenin algılanan örgütsel destek ve öğretmenlerin bağlılığı arasındaki aracılık etkisini tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu maksatla çalışmanın örneklemini olarak Penang eyaletinden 65 ortaöğretim okulundan rastgele 418 öğretmen seçilmiştir. Araştırmada Eisenberger vd. (1986)'nin Örgütsel Güven Ölçeği'nden de istifade edilmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre toplam 59 okul (% 90.8) güvenin örgüt üzerindeki aracılık yaptığını düşünmektedir. Aynı şekilde 53 okul (% 81.5) yönetici desteğinin öğretmenler üzerinde orta düzeyde aracılık yaptığını düşünmektedir. Bu nedenle yönetici desteği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = 0.756$; $p = 0.00$), öğretmenlerin örgütten ayrılma niyetleri arasında ise olumsuz bir ilişkinin ($r = -0.518$; $p = 0.00$) varlığı söz konusudur. Bulgular algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin örgüte güveni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = 0.751$; $p = 0.00$) bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca güvenle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = 0.751$; $p = 0.00$) de bulunduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda güvenle işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki ($r = -0.528$; $p = 0.00$) gözlemlenmiştir. Son olarak da örgütsel güvenin, örgütsel destek ve öğretmenlerin bağlılığı arasındaki ilişkide bir aracı olarak görev yaptığı, ancak öğretmenlerin işten ayrılma niyeti arasında ise aracılık yapmadığı bulunmuştur.

Sheng, Tiang ve Chen (2010)'in çalışmalarındaki ana amaç çalışanların takım çalışması davranışlarının güvenlerini anlamlı şekilde etkileyip etkilemediğine ve üyelerin takım desteği konusundaki algılarının onların takımla ilgili tutum ve davranışlarını etkileyip etkilemediğine karar vermek için takım elemanlarının takım bağlılıklarının faktörlerini araştırmaktır. Araştırma için takım çalışanlarına toplam 548 ölçme aracı dağıtılmış ve 206 (% 38) geçerli örnek geri toplanmıştır. Araştırmada, takım çalışması davranışları Rousseau vd. (2006)'nin tasnifine göre koordinasyon, işbirliği ve bilgi paylaşımı olmak üzere 13 maddeyle tanımlanmıştır. Takımın güveni hakkında McAllister (1995)'in tasnifine uygun olarak güven duygusal temelli ve kavramsal temelli olmak üzere 11 maddeyle ölçülmüştür. Takım bağlılığının ölçülmesi Bishop ve Scott (2000)'un Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne dayanmaktadır ve 11 maddedir. Algılanan takım desteğinin ölçeği (8 madde) Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001)'nin ölçeğine göre geliştirilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki nedensel ilişki hipotezleri (H3: Güven takım bağlılığını etkilemektedir, H5: Algılanan takım desteği güveni etkilemektedir, H6: Algılanan takım desteği takım bağlılığını etkilemektedir) doğrulamak için yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin sonuçları takım çalışması davranışları, güven ve algılanan takım desteğinin takım bağlılığını, takım çalışması davranışlarının elemanlar arasındaki güveni ve algılanan takım desteğinin takım çalışması davranışları, güven ve takım bağlılığını anlamlı şekilde etkilediğini göstermiştir.

BÖLÜM III

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni, veri toplama yöntemi ve araçlar, pilot çalışma ve veri toplama aracının uygulanması, asıl araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile aralarındaki ilişki türü ve düzeyini saptamaya çalışan bu araştırma, ilişkisel tarama (survey) modelinde bir çalışmadır.

Araştırma amacı bakımından da, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın kuramsal temellerinde örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusu bütün yönleriyle ele alınmış ve çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlarından hareket edilerek tanımlanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılında Bolu iline bağlı Merkez ilçede bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre il merkezinde 17 ortaöğretim okulu bulunmaktadır. Bu okullarda 90 yönetici ve 722 öğretmen olmak üzere toplam 812 eğitimci görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır.

Evrende (Bolu Merkez ilçede) bulunan okullar ve bu okullardaki yönetici ve öğretmenlerin dağılımları Tablo 3-1’de verilmiştir.

Tablo 3- 1. Evrendeki yönetici ve öğretmen dağılımları

Çalışma Evreni			
Ortaöğretim Kurumları	Yönetici	Öğretmen	Toplam
İ.B.Anadolu Lisesi	4	64	68
B.Anadolu Öğretmen Lisesi	4	30	34
B.Atatürk Anadolu Lisesi	5	44	49
B.Anadolu Lisesi	4	52	56
Canip Baysal Lisesi	4	40	44
İzzet Baysal A.T.L.,T. L. ve E.M.L.ve A.M.L.	9	102	111
B.Fen Lisesi	5	26	31
Anadolu İmam Hatip Lisesi ve İ.H.L.	6	47	53
Emine-Mehmet Baysal Lisesi	5	26	31
Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ve T.M.L.	6	38	44
Zübeyde Hanım Kız Teknik, Anadolu Kız M.ve Kız M.Lisesi	7	69	76
Behiye B.Anadolu Tic.Mes.L. ve Tic.Meslek Lisesi	5	11	16
B.Sağlık Meslek Lisesi	5	34	39
B.Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi ve Spor Lisesi	4	33	37
İ.B.Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	6	27	33
Mimar İzzet Baysal A.T.L.,T. L. ve E.M.L.ve A.M.L.	9	61	70
M.Çizmecioğlu Anadolu Lisesi	2	18	20
Toplam	90	722	812

Çalışma kapsamında veri toplama aracı, 90'ı yönetici ve 722'si öğretmen olmak üzere toplam 812 eğitimciye dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçları kontrol edildikten sonra değerlendirmeye alınan ölçek sayısı ise Tablo 3-2'de verilmiştir.

Tablo 3- 2. Değerlendirmeye alınan veri toplama aracı miktarı

Değerlendirilen Veri Toplama Aracı			
Ortaöğretim Kurumları	Yönetici	Öğretmen	Toplam
İ.B.Anadolu Lisesi	4	46	50
B.Anadolu Öğretmen Lisesi	3	25	28
B.Atatürk Anadolu Lisesi	4	28	32
B.Anadolu Lisesi	3	35	38
Canip Baysal Lisesi	4	25	29
İzzet Baysal A.T.L.,T. L. ve E.M.L. ve A.M.L.	3	63	66
B.Fen Lisesi	4	24	28
Anadolu İmam Hatip Lisesi ve İ.H.L.	6	38	44
Emine-Mehmet Baysal Lisesi	5	24	29
Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ve T.M.L.	5	30	35
Zübeyde Hanım Kız Teknik, Anadolu Kız M.ve Kız M.Lisesi	7	47	54
Behiye B.Anadolu Tic.Mes.L. ve Tic.Meslek Lisesi	3	11	14
B.Sağlık Meslek Lisesi	3	16	19
B.Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi ve Spor Lisesi	4	30	34
İ.B.Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	4	23	27
Mimar İzzet Baysal A.T.L.,T. L. ve E.M.L.ve A.M.L.	8	50	58
M.Çizmecioğlu Anadolu Lisesi	2	14	16
Toplam	72	529	601

Geri alınarak incelemeleri yapıldıktan sonra 72'si yönetici ve 529'u öğretmenlere ait olmak üzere toplam 601 veri toplama aracının araştırma için uygun oldukları kabul edilmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu çalışmada değerlendirmeye alınan 601 veri toplama aracı (Genel olarak % 74'ü, yönetici bazında, % 80'i, öğretmen bazında % 72'si) göz önünde bulundurulduğunda istatistiksel olarak

evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu ve araştırma için yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

Araştırma grubunun kişisel (demografik) özellikleri de Tablo 3-3’de verilmiştir.

Tablo 3- 3. Araştırma grubunun kişisel (demografik) özellikleri

Kişisel Bilgiler	Yönetici		Öğretmen	
	f	%	f	%
Okul Türü				
Genel Lise	9	12,5	49	9,3
Meslek Lisesi	39	54,1	278	52,6
Anadolu Lisesi	20	27,8	178	33,6
Fen Lisesi	4	5,6	24	4,5
Toplam	72	100,0	529	100,0
Öğrenim Durumu				
Ön Lisans	-	0,0	7	1,3
Eğitim Enstitüsü	3	4,2	10	1,9
Lisans Tamam.	4	5,6	7	1,3
Lisans	48	66,6	410	77,5
Lisansüstü	17	23,6	95	18,0
Toplam	72	100,0	529	100,0
Branş				
Fen Bilimleri	20	27,8	133	25,2
Sosyal Bilimler	26	36,0	198	37,4
Meslek Dersleri	21	29,2	146	27,6
Güzel Sanatlar	5	7,0	52	9,8
Toplam	72	100,0	529	100,0
Kıdem				
1-5 yıl	1	1,4	48	9,1
6-10 yıl	7	9,7	102	19,3
11-15 yıl	18	25,0	166	31,4
16-20 yıl	18	25,0	110	20,7
21 yıl ve üstü	28	38,9	103	19,5
Toplam	72	100,0	529	100,0
Yaş				
30 ve altı	4	5,6	68	12,8
31-40	30	41,6	285	53,9
41-50	22	30,6	141	26,7
51 ve üstü	16	22,2	35	6,6
Toplam	72	100,0	529	100,0
Cinsiyet				
Kadın	19	26,4	256	48,4
Erkek	53	73,6	273	51,6
Toplam	72	100,0	529	100,0

Araştırma grubunda 72 yönetici ile 529 öğretmen olmak üzere toplam 601 eğitici bulunmaktadır (% 12'si yönetici, % 88'i öğretmen). Araştırma grubunun çoğunluğu Meslek Liselerinde (yöneticilerin % 54,1'i; öğretmenlerin % 52,6'sı) görev yapmaktadır. Araştırma grubu öğrenim durumu yönünden incelendiğinde çoğunluğunun lisans eğitime (yöneticilerin % 66,6'sı; öğretmenlerin % 77,5'i) sahip olduğu görülmektedir. Ancak Lisanüstü eğitim yapan yönetici ve öğretmen miktarı da dikkat çekicidir. Araştırma kapsamındaki yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu Meslek Liselerinde görev yapmasına rağmen büyük bölümünün Sosyal Bilimler branşında (yöneticilerin % 36,0'sı; öğretmenlerin % 37,4'ü) görev yaptıkları görülmektedir..

Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin çoğunluğu 21 yıl ve üstü (% 38,9'u), öğretmenlerin çoğunluğu ise 11-15 yıl (% 31,4'ü) kıdeme sahiptir. Yöneticilerin büyük bölümünün 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olmaları bilgi ve deneyimleri açısından değerlendirildiğinde görev yaptıkları okullar için önemli bir artı değer olarak düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunun 31-40 yaş grubunda (yöneticilerin % 41,6'sı; öğretmenlerin % 53,9'u) yoğunlaştıkları, genç ve dinamik bir kitleden oluştuğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu da erkeklerden (yöneticilerin % 73,6'sı; öğretmenlerin % 51,6'sı) oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanmıştır. Bu maksatla demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir veri toplama aracı hazırlanmış ve evrenin tamamına uygulanmıştır. Araştırmanın Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında uygulanabilmesi için AİBÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla Bolu Valiliği ve Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni talep edilmiş; Bolu Valiliği (Ek. 2) ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (Ek. 3) gerekli yazılı izin de alınmıştır.

Araştırmada örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile ilgili veriler, alan yazın taraması ve veri toplama aracı (ölçek)'nin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırma ile ilgili kaynaklar tespit edilerek yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar taranmış, yabancı dilde olanlar Türkçe'ye çevrilmiş ve

araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Ölçme araçlarının seçilmesinde ise ilgili alan yazın taranmış, daha önce uygulanmış örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile ilgili ölçme araçları incelenmiş ve Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği (OTI), Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği (Survey of POS)'nin kısa formu ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)'nin araştırma amacına uygun ölçme araçları oldukları değerlendirilmiştir.

Ölçme araçlarının belirlenmesinden sonra Örgütsel Güven Ölçeği (OTI)'nin kullanımı için Ronald Nyhan (Ek. 4), Örgütsel Destek Ölçeği (Survey of POS)'nin kullanımı için Robert W. Eisenberger (Ek. 6) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)'nin kullanımı için John Meyer (Ek. 8)'den ölçme araçlarının kullanımına dair e-mail yoluyla yazılı izinler alınmış; daha sonra Türkçeye uyarlayan araştırmacıların onayı için de gerekli iletişim sağlanmış ve e-mail yoluyla (Ek.5, 7, 9) gerekli prosedür tamamlanmıştır.

Araştırmada dört ölçme aracı kullanılmıştır (Ek. 1). Birincisi, ölçme araçları hakkında açıklayıcı kısa bilgi ile araştırmaya katılanlar hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulan Kişisel Bilgi Formu'dur. Bu ölçme aracında yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, öğrenim durumları, branşları, kıdemleri, yaşları ve cinsiyetlerini içeren sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye adapte edilen Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracının güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha = .96$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, istatistik alan yazında yüksek derecede güvenirliğin bir göstergesidir.

Örgütsel Güven Ölçeği; yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır ve örgütsel güveni duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış olarak değerlendirmektedir. Yöneticiye güven alt boyutu 8

maddeden oluşmakta ve 1-8'inci maddeleri ihtiva etmektedir. Örgüte güven alt boyutu ise 4 maddeden oluşmakta ve 9-12'nci maddeleri ihtiva etmektedir.

Ölçme aracı 1(sıfıra yakın), 2 (çok düşük), 3 (düşük), 4 (yarı yarıya), 5 (yüksek), 6 (çok yüksek) ve 7 (%100'e yakın) şeklinde Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Üçüncü bölümde ise yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve Akın (2008) tarafından Türkçe'ye adapte edilen Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracının güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Eisenberger vd. (1986) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha=.97$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçme aracının yüksek güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Destek Ölçeği; tek boyuttan oluşan 36 maddelik bir ölçme aracıdır. Ancak bu ölçme aracı, ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ölçekteki maddeler arasından seçilerek oluşturulmuş 16 maddelik kısa form şeklinde de kullanılabilir. Bu araştırmada da kısa formundan yararlanılmıştır. Bu sorulardan 2, 3, 5, 6, 9, 12 ve 13'üncü sorular anketin İngilizce orijinal metninde ters soru olarak düzenlenmiş ve Türkçeye çevrilip uygulanan şeklinde de bu özellikleri korunmuştur.

Ölçme aracı 1(hiç katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (genellikle katılmıyorum), 4 (kararsızım), 5 (genellikle katılıyorum), 6 (katılıyorum) ve 7 (tamamen katılıyorum) şeklinde Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Dördüncü bölümde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını belirlemek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye adapte edilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracının güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) duygusal bağlılık için $\alpha=.87$, devam bağlılığı için $\alpha=.75$ ve normatif bağlılık için $\alpha=.79$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçme aracının oldukça güvenilir olduğunu ve yapılacak araştırmalarda kullanılabilirliğini göstermektedir. Aynı zamanda Allen ve Meyer (1990) tarafından

geliştirilen bu model çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini kapsamakta, örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenleri ifade etmekte ve bu bileşenlerin alt boyutları örgütsel bağlılığın bütünü oluşturmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşan 24 maddelik bir ölçme aracıdır. Duygusal bağlılık alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 1-8'inci maddeleri, devam bağlılığı alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 9-16'ncı maddeleri ve normatif bağlılık alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 17-24'ncü maddeleri ihtiva etmektedir. Bu sorulardan 4, 5, 6, 8, 9, 12, 18, 19 ve 24'üncü sorular anketin İngilizce orijinal metninde ters soru olarak düzenlenmiş ve Türkçeye çevrilip uygulanan şekilde de bu özellikleri korunmuştur.

Ölçme aracı 1(hiç katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (genellikle katılmıyorum), 4 (kararsızım), 5 (genellikle katılıyorum), 6 (katılıyorum) ve 7 (tamamen katılıyorum) şeklinde Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

3.4. Pilot Çalışma ve Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırmaya başlamadan önce, uygulamada karşılaşılabilecek olası hataları engellemek ve ölçme araçlarındaki maddelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek ve ölçme araçlarının faktör yapıları itibarı ile güvenirlik düzeylerini test etmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada, Bolu il merkezinde bulunan bir ortaöğretim okulunda 60 eğitimciye veri toplama aracı (ölçek) uygulanmış ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca bu uygulama ile birlikte Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde bu konuda bilgi verebilecek üç öğretim üyesiyle görüşmeler yapılarak, alınan görüş ve öneriler de değerlendirilmiş ve veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Yapılan uygulamalar sonucunda ölçeğe son şekli verildikten sonra araştırmada kullanılan ölçek, bizzat araştırmacı tarafından çalışmanın yapıldığı okullara gidilerek tüm okul yöneticilerine ve öğretmenlere teslim edilmiştir. Ölçek teslim edilmeden önce okul müdürleri ve öğretmenlerle araştırma konusunda konuşulmuş ve gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Bu bilgilendirmede; bu çalışmayı kimin yaptığı ve çalışmanın ne hakkında olduğu ve çalışmayla neyin amaçlandığı gibi konular yer almıştır. Hazırlanan ölçek, yönetici ve öğretmenlerin her ikisine de aynı şekilde uygulanmış ve

aynı sorular yöneltilmiştir. Ölçme araçları teslim edilirken tüm maddelerinin işaretlenmesinin ve bunların eşleşmeli olarak geri alınmasının önemi de vurgulanmıştır. Yani doldurulan Kişisel Bilgi Formunun yanı sıra, Örgütsel Güven Ölçeği, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğini de doldurmaları gerektiği, aksi takdirde çalışmaya dâhil edilmeyecekleri belirtilmiştir. Ölçeğin farklı yöneticiler ve öğretmenler tarafından doldurulmasına özen gösterilmiştir.

Araştırma evreninde bulunan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler tarafından yanıtlanan ölçek; on gün sonra yine bizzat araştırmacı tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlerden teslim alınmıştır. Ölçekler geri toplanırken uygun doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiş ve uygun olmayan hususlar belirtilerek düzeltilmeleri de sağlanmıştır. Böylelikle eğitimcilerin ölçeği evde, sakin bir ortamda doldurmalarına olanak verilmiş ve birbirlerinden etkilenmeleri engellenerek daha dürüst yanıtlar alınması sağlanmıştır.

3.5. Asıl Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği

Alan uzmanları tarafından belirtildiği gibi bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenirlilik ve geçerlilik açısından denenmelidir. Güvenirlilik, Balcı (2005:101)'ya göre test-tekrar test güvenirliliği ve iç tutarlılık güvenirliliği ile hesaplanabilmektedir. Bu araştırmada güvenirlilik için hem pilot uygulama ile test-tekrar test yöntemi uygulanmış; hem de pilot uygulama ve evrenin tamamı üzerinde yapılan asıl araştırmada Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve araştırmanın sonuçları değerlendirilirken düzeltilmiş madde toplamalarının korelasyonları incelenerek her maddenin ayırt ediciliğine bakılmıştır.

Pilot uygulama, ön test ve son test şeklinde 15 gün arayla yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3-4'de verilmiştir.

Tablo 3-4. Pilot uygulama sonuçları

ÖLÇEK		α	r	p
Örgütsel Güven	Ön Test	,938	,661	0,00*
	Son Test	,946		
Yöneticiye Güven	Ön Test	,932		
	Son Test	,924		
Örgüte Güven	Ön Test	,901		
	Son Test	,904		
Örgütsel Destek	Ön Test	,931	,565	0,00*
	Son Test	,945		
Örgütsel Bağlılık	Ön Test	,817	,527	0,00*
	Son Test	,881		
Duygusal Bağlılık	Ön Test	,737		
	Son Test	,762		
Devam Bağlılığı	Ön Test	,682		
	Son Test	,702		
Normatif Bağlılık	Ön Test	,750		
	Son Test	,851		

* $p < 0,01$

Tablo 3-4 incelendiğinde örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ön ve son testleri arasında orta düzeyde doğru (pozitif) yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005:220). Ön ve son testlerden elde edilen verilere göre yapılan faktör analizlerinde de faktörlerin genel olarak uygun dağılım gösterdikleri, toplam varyansın % 50'sini açıkladıkları ve öz değerlerinin 1'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Bir ölçeğin geçerliliği ise veri toplama aracı neyi ölçmek için hazırlanmış ise bunların dışındaki etken ve özelliklerin ölçme sonucunu etkilememesidir (Kaptan, 1998:137), diğer bir deyişle o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir (Balcı, 2005:102). Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Geçerlilik, Balcı (2005:103)'ya göre yüz-görünüş geçerliliği, birleşme-aynılık geçerliliği, ayırt etme geçerliliği, kestirme-yordama geçerliliği, içerik-kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği ile değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada ise önce soru formunun yapı, içerik ve uygulama geçerliliğini değerlendirmek üzere uzman kişilerle görüşülerek ilk adımda araştırma soruları incelenmiş, daha sonraki adımda bu soruların test edileceği istatistiksel analiz yöntemi ve yönteme uygun veri toplama aracı bulunmuştur. Son olarak da oluşturulan veri toplama aracı ölçeğin içeriği ve anlaşılırlığını değerlendirmeyi de amaçlayarak uygulama geçerliliğinin sağlanması için 60 kişilik bir örneklem grubunda denenmiştir. Ölçek maddeleri ile ilgili olarak konu alanı uzmanların görüş ve önerilerinin alınması ve pilot uygulama sırasında ölçeğin içeriği ve anlaşılırlığı konusunda herhangi bir sorunla karşılaşılmaması nedeniyle de lme araçlarının içerik geçerliliğine sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örneklemde kullanıldığı için verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenirliklerinin de elde edilmesi gereklidir. Bu nedenle yapılan araştırmada örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ölçümünde kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin denenmesinde faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu teknikle her bir ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, diğer bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının, leği geliştiren araştırmacılar tarafından önerildiği gibi aynı boyutlara sahip olup olmadığını görmek için lme araçlarının geçerlik ve güvenirlikleri test edildikten sonra ayrıca LISREL programıyla doğrulayıcı faktör analizleri de yapılmıştır.

Büyüköztürk (2002:474), Karakuş (2008:85) ve Hair vd. (1998, aktaran: Güçlü, 2006:101) faktör yük değerleri incelenirken 0,30-0,59 arası yük değerinin orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanabileceğini belirtmektedirler. Bu nedenle yapılan çalışmada ortak varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) incelenirken 0, 30 değeri esas alınmıştır. 0,30'un altında faktör yüküyle ilgili değerlere yüklenen maddeler elenmiştir. Bu durum, maddelerin ilgili oldukları boyutların ölçülmesinde anlamlı bir biçimde katkıda bulunduklarını göstermiştir. Faktör analizinde, bir faktöre yüklenen değişkenleri daha belirgin kıldığı ve bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonunu minimuma indirdiği için varimaks döndürmesi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya güvenirlik analizi (Yapı Geçerliliği-Construct Validity by Using Consistency Criteria) ile başlanılmıştır. Bu analiz, faktörlerin kendi içerisindeki güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Daha sonraki adımda Çoklu Korelasyonların Karesi (Squared Multiple Correlation) ve Düzeltilmiş Madde Toplamlarının Korelasyonu (Corrected Item- Total Correlation) değerleri de incelenmiştir. Düzeltilmiş madde toplamlarının korelasyon (corrected item-total correlation) değerleri incelenirken Tüzün (2006:129) bu değer 0,10'nun altında olmaması gerektiğini belirtirken Aiken (1994, aktaran: Yalçın, 2009:62) bu değer en az 0,20 olması gerektiğini vurgulamakta, Karakuş (2008:85) ise bu değer 0,30'dan büyük olması gerektiğini belirtmektedir. Çoklu korelasyonların karesi (squared multiple correlation) değeri ise Tüzün (2006:129) tarafından en az 0,20 olarak kabul edilmektedir. Yapılan bu araştırmada ise alt değerler olarak her iki değer için de 0,20 değeri esas alınmıştır.

Güvenirlik analizi uygulanırken, Cronbach-Alpha katsayıları da hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayının 0.70 veya üzerinde olması gerekir (Vavra, 1999, aktaran: Tüzün, 2006; Hughes, Avey ve Norman, 2008; Nunally, 1978, aktaran: Demir, 2011; Özgener vd, 2009, aktaran: Kaplan, 2010; Atak, 2009, Nunally, 1978, aktaran: Riggle, 2007). Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıda, her bir ölçek için elde edilen faktör yapıları ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları verilmiştir.

Örgütsel güven ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliği: Örgütsel güven 12 madde ile ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayısı $\alpha = .895$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güven maddelerinin biri yöneticiye güven, diğeri örgüte güven olmak üzere iki faktör altında toplanması öngörülmüştür. Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, beklendiği gibi iki faktörün belirdiği gözlenmiştir. Birinci faktör sekiz maddeden oluşmaktadır ve yöneticiye güven olarak adlandırılmıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı $\alpha = .881$ olarak hesaplanmıştır.

İkinci faktörün iç tutarlık katsayısı $\alpha = .851$ olarak hesaplanmıştır. İkinci faktördeki dört maddenin örgüte güveni ölçen maddeler olduğu gözlenmiştir. Ortak varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) incelendiğinde 3'üncü sorunun faktör

yük değerinin 0,198 olduğu görülmüş, çoklu korelasyonların karesinin ise 0.20'nin altında (0,191) olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle 0,30'un altında faktör yük değerine sahip olan bu madde elenmiştir. Düzeltilmiş madde korelasyon değeri 0.20'nin altında olan değer ise bulunamamıştır. Bu katsayılar genel olarak faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir olduğunu ve içsel geçerlilikleri olduğunu göstermektedir.

Ayrıca yapılan faktör analizinde, örgüte güven maddelerinden birincisinin (9'uncu soru) her iki faktöre de yüklendiği ve yüksek faktör değerinin diğer alt boyutta olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu madde de sonraki analizlerde kullanılmamış ve örgüte güven ölçeğinden çıkarılmıştır. Kalan 10 madde ile tekrar yapılan güvenirlik analizi sonucunda örgütsel güven iç tutarlık katsayısı $\alpha = .893$; yöneticiye güven iç tutarlık katsayısı $\alpha = .898$; örgüte güven iç tutarlık katsayısı $\alpha = .888$ olarak bulunmuştur. Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için döndürme işlemi tekrar yapılmıştır. Bu işlem de yine varimaks metoduyla gerçekleştirilmiştir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörlerde yer alan değişkenler ve faktör yükleri de belirlenmiştir. Bu değerler Tablo3-5'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel güven ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

FAKTÖR	İLGİLİ DEĞERLER	FAKTÖR YÜKÜ	FAKTÖR YÜKÜ
Faktör 1:	ög1	,728	
Yöneticiye Güven	ög2	,765	
	ög4	,772	
	ög5	,815	
	ög6	,741	
	ög7	,780	
	ög8	,752	
Açıklanan toplam varyans:% 42,429			
Madde öz değeri: 5,186			
Faktör 2:	ög10		,825
Örgüte Güven	ög11		,897
	ög12		,909
Açıklanan toplam varyans:% 25,752			
Madde öz değeri: 1,632			

Örgütsel destek ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliği: Örgütsel destek 16 madde ile ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayısı $\alpha = .921$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel destek maddelerinin tek faktör altında toplanması öngörülmüştür. Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, beklenildiği gibi tek faktörün belirdiği gözlenmiştir.

Düzeltilmiş madde korelasyon değeri ve çoklu korelasyonların karesi 0.20'nin altında olan değer bulunamamıştır. Bu katsayılar faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir olduğunu ve içsel geçerlilikleri olduğunu göstermektedir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörde yer alan faktör yükleri de belirlenmiştir. Bu değerler Tablo3-6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Örgütsel destek ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

FAKTÖR	İLGİLİ DEĞERLER	FAKTÖR YÜKÜ
Faktör 1:	öd1	,691
Örgütsel Destek	öd2	,612
	öd3	,743
	öd4	,587
	öd5	,745
	öd6	,775
	öd7	,650
	öd8	,636
	öd9	,781
	öd10	,635
	öd11	,581
	öd12	,735
	öd13	,740
	öd14	,697
	öd15	,654
	öd16	,582

Açıklanan toplam varyans:% 46,404

Madde öz değeri: 7,425

Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliği: Örgütsel bağlılık 24 madde ile ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayısı $\alpha = .892$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık maddelerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör altında toplanması öngörülmüştür. Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, beklenildiği gibi üç faktörün belirdiği gözlenmiştir. Birinci faktör sekiz

maddeden oluşmaktadır ve duygusal bağıllık olarak adlandırılmıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı $\alpha = .881$ olarak hesaplanmıştır.

İkinci faktörün iç tutarlık katsayısı $\alpha = .725$ olarak hesaplanmıştır. İkinci faktördeki sekiz maddenin devam bağıllığını ölçen maddeler olduğu gözlenmiştir. Üçüncü faktör de sekiz maddeden oluşmaktadır ve normatif bağıllık olarak adlandırılmıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı $\alpha = .821$ olarak hesaplanmıştır.

Ortak varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) incelendiğinde 3'üncü sorunun faktör yük değerinin 0,208 olduğu; 10'uncu sorunun faktör yük değerinin ise 0,252 olduğu görülmüş ve 0,30'un altında olan faktör yüküyle ilgili bu maddeler elenmiştir. Ayrıca 13'üncü sorunun düzeltilmiş madde korelasyon değeri 0.20'nin altında (0,087) bulunmuş, çoklu korelasyonların karesi 0.20'nin altında olan değer ise bulunamamıştır. Bu katsayılar genel olarak faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir olduğunu ve içsel geçerlilikleri olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi incelendiğinde duygusal bağıllık maddelerinden ikincisinin (2'nci soru), devam bağıllığı maddelerinden ikincisinin (10'uncu soru) ve normatif bağıllık maddelerinden ikincisinin (18'inci soru) başka bir alt boyutta olduğu; devam bağıllığı maddelerinden birincisinin (9'uncu soru) iki faktöre, normatif bağıllık maddelerinden üçüncüsü (19'uncu soru) ve sekizincisinin (24'üncü soru) üç faktöre de yüklendiği ve yüksek faktör değerlerinin diğer alt boyutlarda olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu maddeler (2, 3, 9, 10, 13, 18, 19 ve 24) sonraki analizlerde kullanılmamış ve ölçekten çıkarılmıştır.

Kalan 16 madde ile tekrar yapılan güvenirlik analizi sonucunda örgütsel bağıllık iç tutarlık katsayısı $\alpha = .859$; duygusal bağıllık iç tutarlık katsayısı $\alpha = .829$; devam bağıllığı iç tutarlık katsayısı $\alpha = .705$ ve normatif bağıllık iç tutarlık katsayısı $\alpha = .771$ olarak bulunmuştur.

Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için de döndürme işlemi yapılmıştır. Bu işlem de varimaks metoduyla gerçekleştirilmiştir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörlerde yer alan değişkenler ve faktör yükleri de belirlenmiştir. Bu değerler Tablo3-7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel bağlılık ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

FAKTÖR	İLGİLİ DEĞERLER	FAKTÖR YÜKÜ	FAKTÖR YÜKÜ	FAKTÖR YÜKÜ
Faktör 1:	öb1	,628		
Duygusal Bağlılık	öb4	,482		
	öb5	,769		
	öb6	,845		
	öb7	,594		
	öb8	,782		
Açıklanan toplam varyans:% 21,993				
Madde öz değeri: 5,272				
Faktör 2:	öb11		,609	
Devam Bağlılığı	öb12		,556	
	öb14		,787	
	öb15		,725	
	öb16		,523	
Açıklanan toplam varyans:% 16,487				
Madde öz değeri: 1,932				
Faktör 3:	öb17			,678
Normatif Bağlılık	öb20			,719
	öb21			,702
	öb22			,652
	öb23			,607
Açıklanan toplam varyans:% 15,699				
Madde öz değeri: 1,464				

Araştırmada, gerek elde edilen değerlerin incelenmesi gerekse kuramsal yapıların test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde Kline (1994), Stevens (1996) Tabachnick ve Fideli (2000)'nin de belirttikleri gibi değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (Aktaran: Büyüköztürk, 2002). Stapieton (1997) ve Stevens (1996) tarafından açıklandığı gibi araştırmacılar, doğrulayıcı faktör analizine değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı hipotezleri/ilişkileri kurmakla başlarlar ve analizi LISREL gibi bir paket program kullanarak yaparlar (Aktaran: Büyüköztürk, 2002). LISREL programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'nde her bir boyutu oluşturan maddelerin ait olduğu boyutu açıklama gücü hakkında bilgi verilmekte, boyutların birbirleriyle ilişkisi değerlendirilerek bunların algılanan değer ile ne düzeyde örtüştüğü gösterilmektedir.

Bu kapsamda Duru ve Balkıs (2005)'ın da ifade ettikleri gibi alan yazına bakıldığında, test edilen modelin gerçek verilerle uyum içinde olduğunu söyleyebilmek için bir takım ölçütler belirlendiği görülmektedir. Byrne (1989) ile Marsh ve Hocevar (1985)'e göre büyük örneklem uygulamalarında hesaplanan ki-kare değeri çoğunlukla anlamlı düzeyde bir değer verebilmektedir (Aktaran: Duru ve Balkıs, 2005). Bu nedenle test edilen modelin gerçek verilerle uyumlu olmasının temel koşullarından birisinin χ^2/Sd işlemi sonucu elde edilen değer olduğu ifade edilmektedir.

Hu ve Bentler (1999) de yaptıkları araştırmalarında, LISREL programı ile yapılan model uyumu değerlendirmelerinde NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi), BL86, CAK, CN, GFI (Uyum indeksinin iyiliği) ve AGFI (Düzeltilmiş uyum indeksinin iyiliği) değerlerinin yetersiz performans gösterdiklerinin ve model uyumunun değerlendirilmesi için önerilmediklerini belirtmektedirler. ML (maximum likelihood-maksimum olasılık) tabanlı SRMR (Standartlaştırılmış ortalama karekökün artışı)'nin belirlenmemiş faktör kovaryanslı veya gizli yapıli modeller için en hassas indeks olduğunu; ML tabanlı TLI (Tucher-Lewis indeksi), BL89, RNI, CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi), Gamma Hat, Mc ve RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) değerlerinin de belirlenmemiş faktör yüklü modeller için en hassas indeksler olduğunu ifade etmişlerdir.

Riggle (2007) ise araştırmasında, uyum indeksleri için GFI (Uyum indeksinin iyiliği), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve SRMR (Standartlaştırılmış ortalama karekökün artışı)'nin kullanıldığını belirtmektedir. Ayrıca Tüzün (2006) de LISREL programı ile yapılan hesaplamalarda χ^2/Sd rasyonunu kullanmıştır. Bu rasyonun kullanılmasının nedenini uygulamada görülen örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı olarak açıklamıştır. Tüzün (2006), ki-kare değerinin teorik olarak beklenen değerler ile ampirik data arasındaki bağımsızlık derecesini gösterdiğini ancak uygulamada örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı söz konusu ise bu değer χ^2/Sd rasyonu şeklinde kullanıldığını ve bunun da kullanılan modelin iyi bir uyuma sahip olup olmadığını gösterdiğini ifade etmektedir.

Ayrıca Hu ve Bentler (1999) GFI (Uyum indeksinin iyiliği) değerinin daha fazla problemli olduğunu ispatlandığını belirterek hali hazırdaki simülasyon

çalışmalarında GFI (Uyum indeksinin iyiliği) ve AGFI (Düzeltilmiş uyum indeksinin iyiliği) değerlerinin iyi sonuçlar vermediğini açıklamışlardır. Bu değerlerin örneklem büyüklüğüne göre çok hassas oldukları ve bundan dolayı birçok hata üretebildikleri (Tip- I hatası) ve bir modelin uyumu değerlendirilirken önemsenemeyeceği sonucuna da varmışlardır.

Hu ve Bentler (1999) RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve SRMR (Standartlaştırılmış ortalama karekökün artışı)'nin mutlak uyum değerlerinin kabul edilebilir limitlerde makul bir uyum için daha iyi olduklarını da belirtmişlerdir. Benzer şekilde mutlak uyum değerleri için NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi), TLI (Tucher-Lewis indeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerlerini de önermişlerdir.

Bu değerlendirmeler sonucunda; yapılan bu araştırmada da uyum indekslerinin yorumlanmasında χ^2/Sd , RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), S-RMR (Standartlaştırılmış ortalama karekökün artışı), NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerleri ölçüt olarak kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen modelin fit değerleri Ek.10'da verilmiştir.

Tüzün (2006) araştırmasında χ^2/Sd değerinin 2'den küçük olmasının iyi bir uyumu, 3'den küçük olmasının ise kabul edilebilir bir uyumu gösterdiğini belirtmiştir. Byrne (1989) ile Marsh ve Hocevar (1985) da test edilen modelin gerçek verilerle uyumlu olmasının temel koşullarından ilkinin χ^2/Sd işlemi sonucunda elde edilen değer 2 ile 5 arasında olması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Aktaran: Duru ve Balkıs, 2005).

RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) uygulamada en çok bilgi veren uyum indeksidir ve popülasyondaki yaklaşık hatayı göz önüne alır. Steiger ve Lind (1980, aktaran: Riggle, 2007) de bu değer modelin serbestlik derecesi için bir tutarsızlık ölçeği olduğunu belirtmektedirler. SRMR (Standartlaştırılmış ortalama karekökün artışı) değeri ise iyi uyumu gösteren indeks değerleri arasında kabul edilir. Riggle (2007) SRMR'yi gözlenen kovaryansla tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş fark olarak tarif etmektedir. Araştırmacıya göre RMSEA ve SRMR değerlerinin .05'den küçük olması iyi bir uyumu, .08'den küçük olması ise kabul

edilebilir bir uyumu gösterir. Browne ve Cudeck (1993, aktaran: Duru ve Balkıs, 2005) de RMSEA değerinin .08 ve daha küçük bir değere sahip olmasının test edilen modelin gerçek verilerle uyumluluğuna yönelik kanıt olarak kabul edilebileceğini belirtmektedirler. Hu ve Bentler (1999) de RMSEA'nın $\leq .05$ olmasının yeterli olacağını ancak .05 ile .10 değerleri arasında olmasının makul olduğunu belirtmektedirler. RMSEA değeri .10'un üzerindeyse çok zayıf olarak değerlendirilir. Aynı şekilde SRMR değeri .10'un altındaysa yeterli olarak değerlendirilmektedir.

NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi) önerilen modelle söz konusu modeli karşılaştırır. NFI kendi uyum fonksiyonunun minimal değerleriyle ilgili olarak tanımlanan artık uyum istatistiğidir (Gerbing ve Anderson, 1992, aktaran: Riggle, 2007). NFI esas itibarıyla sıfır değeri uygun olmadığı ve 1 değeri mükemmel şekilde uygun olduğu zaman ki-kare değerini standartlaştırır. Öncelikle sınırlanmış bir modeli tam bir modelle karşılaştırmak için kullanılır. Riggle (2007) bu indeksin iyi bir uyum için .90'dan daha büyük olması gerektiğini belirtmekte; Hu ve Bentler (1999) de oluşabilecek Tip-I hatasından sakınmak için bu değer .95'e yükseltilmesi gerektiğini önermektedir.

CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) ise örneklem büyüklüğünü göz önüne alır ve bağımsızlık modelinin ürettiği kovaryans matrisi ile ilişki aranan modelin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır. Gerbing ve Anderson (1992, aktaran: Riggle, 2007) da bu değer merkeziğin olmadığı durumlarda gelişmeyi ölçtüğünü belirtmektedirler. Bu araştırmacılara göre NNFI ve CFI değerlerinin .95'den büyük olması iyi bir uyumu, .90'dan büyük olması ise kabul edilebilir bir uyumu gösterir. Bentler (1990, aktaran: Duru ve Balkıs, 2005) ise CFI değerinin 1'e yakın olmasının test edilen modelin gerçek verilerle uyumluluğuna yönelik kanıt olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Hu ve Bentler (1999) ise araştırmalarında, yapılacak çalışmalarda elde edilecek .95'e yakın bir değer hipotize edilen modelle gözlenen data arasında oldukça iyi bir uyum olduğu sonucuna varmadan önce ihtiyaç duyulan değerler olarak yorumlamışlardır.

Byrne (1998, aktaran: Riggle, 2007) de araştırmasında bu istatistikler için karar kriterlerini değerlendirirken RMSEA değerinin .08 veya üzeri, CFI değerinin .90

veya üzeri ve NFI değerinin .90 veya üzeri ise bir modelin tam olarak uyumlu olacağını belirtmektedir.

Bu değerlendirmeler sonucunda; araştırmada kullanılan DFA için ölçüt indeks değerleri ve elde edilen değerler Tablo 3-8 ile Tablo 3-9’da verilmiştir. Araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizi için yapısal eşitlik modeli path analizi kullanılmış (Şekil 3-1), elde edilen değerler temel gereklilik T değerleri ile de doğrulanmıştır (Şekil 3-2). Path analizinde örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış, temel gereklilik T değerleri ile araştırılan ilişkinin yollarının anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan ilk analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 3-8’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre uyum değerlerinin istatistikî bakımdan kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuçlara göre 4361,44 ki-kare değeri ve 1214 serbestlik derecesinin birbirine oranı 3,59 olup önerilen 3 değerinden büyük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu değerlere göre araştırılan ilişkinin kabul edilebilirliği istenilen düzeyde değildir.

Tablo 3-8. Araştırılan ilişkinin değerlendirme öncesi uyumluluk indeks değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 3$	3,59	UYUM YOK
RMSEA	,00 < RMSEA < ,05	,05 < RMSEA < ,08	,066	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
SRMR	,00 < RMR < ,05	,05 < RMR < ,10	,067	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
NNFI (TLI)	,95 < NNFI < 1,00	,90 < NNFI < ,95	,95	İYİ UYUM
CFI	,95 < NNFI < 1,00	,90 < NNFI < ,95	,96	İYİ UYUM

Not: $\chi^2 = 4361,44$; Sd = 1214

Araştırılan ilişki tekrar değerlendirilerek düşük faktör yük değerlerine sahip değişkenlerle düzeltilmiş madde toplamalarının korelasyonu ve çoklu korelasyonların karesi uygun olmayan değişkenlerin analiz dışı bırakılması sonucu yapılan inceleme sonrasında elde edilen model uyum indeks değerleri ise Tablo 3-9’da verilmiştir. Elde edilen bu değerler ise kabul edilebilir değerler içerisinde yer almıştır ($\chi^2 = 2305,56$; Sd = 807 ve $\chi^2/Sd = 2,86$) . Elde edilen χ^2/Sd , RMSEA ve SRMR değerleri araştırılan ilişkide kabul edilebilir bir uyum olduğunu; NNFI (TLI) ve CFI değerleri ise iyi bir uyum olduğunu göstermektedir. Ölçme aracının DFA sonucunda elde edilen değerleri,

path analizi ve temel gereklilik T değerleri incelendiğinde, araştırma için düşünülen ilişkinin uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3-9. Araştırılan ilişkinin değerlendirme sonrası uyumluluk indeks değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 3$	2,86	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
RMSEA	,00 < RMSEA < ,05	,05 < RMSEA < ,08	,056	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
SRMR	,00 < RMR < ,05	,05 < RMR < ,10	,056	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
NNFI (TLI)	,95 < NNFI < 1,00	,90 < NNFI < ,95	,97	İYİ UYUM
CFI	,95 < NNFI < 1,00	,90 < NNFI < ,95	,97	İYİ UYUM

Not: $\chi^2 = 2305,56$; Sd = 807

Araştırmada ölçek maddelerinin analizleri yapılırken; istatistik yöntemlerinden yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (s.s.) değerleri bulunmuş, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin normal dağılıma uyup uymadığının incelenmesinde Kolmogorov-Smirnov testi, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için de Spearman analizi kullanılmıştır (1,3 ve 5'inci sorular).

Korelasyon analizlerinde (2,4 ve 6'ıncı sorular);

-Yapılacak hesaplamalarda kullanılacak yöntemi belirlemek için Shapiro-Wilk normal dağılım testi ve varyans testinin homojenliği (Levene istatistiği) yapılmış ancak parametrik test koşulları sağlanamamıştır.

- Cinsiyetler arasında örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılar arasındaki farklılıkları bulmak için Mann-Whitney U testi,

- Grupların ortalamaları arasındaki farklılıkları değerlendirmek için de Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Ural ve Kılıç (2005: 221-222), veriler analiz edilirken parametrik test koşullarının sağlanamaması durumunda, ikili grupların karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H testinin kullanılması gerektiğini belirtmektedirler.

Kruskal-Wallis H testi sonucunda katılımcıların görüşleri arasında fark olduğu takdirde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Post Hoc Tukey

HSD ve LSD analizlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan tablolar, sadelik açısından sadece anlamlı değerleri ($p < 0,05$) ihtiva edecek şekilde hazırlanmıştır. Farkların hangi gruplar arasında olduğu 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Çalışmada yapılan tüm istatistiksel analizler .95 güvenirlikle gerçekleştirilmiş; analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına ve cevap aradığı sorulara uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

Bu çalışmada ilişkisel çözümleme, korelasyon türü ilişki ile yapılmıştır. Örgütsel güven-örgütsel destek, örgütsel güven-örgütsel bağlılık ve örgütsel destek-örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla parametrik test koşullarının sağlanması durumunda Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, sağlanamaması durumunda ise Spearman testi kullanılmıştır (7,8 ve 9'uncu sorular).

Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılar arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile yapılmış, araştırılan ilişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için de varyans analizi kullanılmıştır (10'uncu soru). Ayrıca araştırılan algılar arasındaki ilişki, LISREL programı ile standardize edilmiş katsayılar ait path diyagramı ve T değerlerine ait path diyagramı ile de doğrulanmıştır.

Araştırmada her üç ölçme aracından elde edilen analizler (betimsel istatistik sonuçları) yorumlanırken ortalama puanlar ve derecelendirilmesi için Likert derecelendirme ölçeğine uygun olarak sınıf aralığı yöntemi kullanılmak suretiyle aşağıdaki değerler dikkate alınmıştır.

<u>Puan Sınırları:</u>	<u>Seçenekler:</u>	<u>Ağırlık Puanı:</u>
1.00-1.86	Hiç katılmıyorum	1
1.87-2.72	Katılmıyorum	2
2.73-3.58	Genellikle katılmıyorum	3
3.59-4.44	Kararsızım	4
4.45-5.30	Genellikle katılıyorum	5
5.31-6.16	Katılıyorum	6
6.17-7.00	Tamamen katılıyorum	7

3.6. Verilerin Analizi

Veri toplama aracı uygulandıktan ve toplandıktan sonra, her yönetici ve öğretmen bizzat doldurduğu “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Güven Ölçeği”, “Örgütsel Destek Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” bilgisayar ortamına aktarılmadan önce tek tek kontrol edilerek uygun doldurulup doldurulmadıkları incelenmiştir. Tüm analizler geçerli kabul edilen veri toplama aracı sayısı üzerinden yapılmıştır. Ölçme araçları incelendikten sonra numaralandırılarak bilgisayarda SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programına aktarılmıştır. Araştırmada temel betimleyici analizler kapsamında, katılımcıların demografik özellikleri ve ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

Araştırma amaçları doğrultusunda toplanan veriler çözümlenirken; aritmetik ortalamalar ve frekans dağılımlarının bulunmasında, ilgili sorular için faktör analizlerinde, korelasyon analizlerinde, iki değişken arasındaki ilişkinin araştırılmasında ve değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünün belirlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Betimleyici bulguların ortaya konulmasından sonra ilişkisel bulgular için LISREL programından da yararlanılmış ve bu doğrultuda gerekli doğrulayıcı analizler yapılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile aralarındaki ilişkiye ilişkin görüşler;

1. Okul türü,
2. Öğrenim durumu,
3. Branş,
4. Kıdem,
5. Yaş,
6. Cinsiyet değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır.

Analizlerin ve değerlendirmelerin daha anlaşılır olması için;

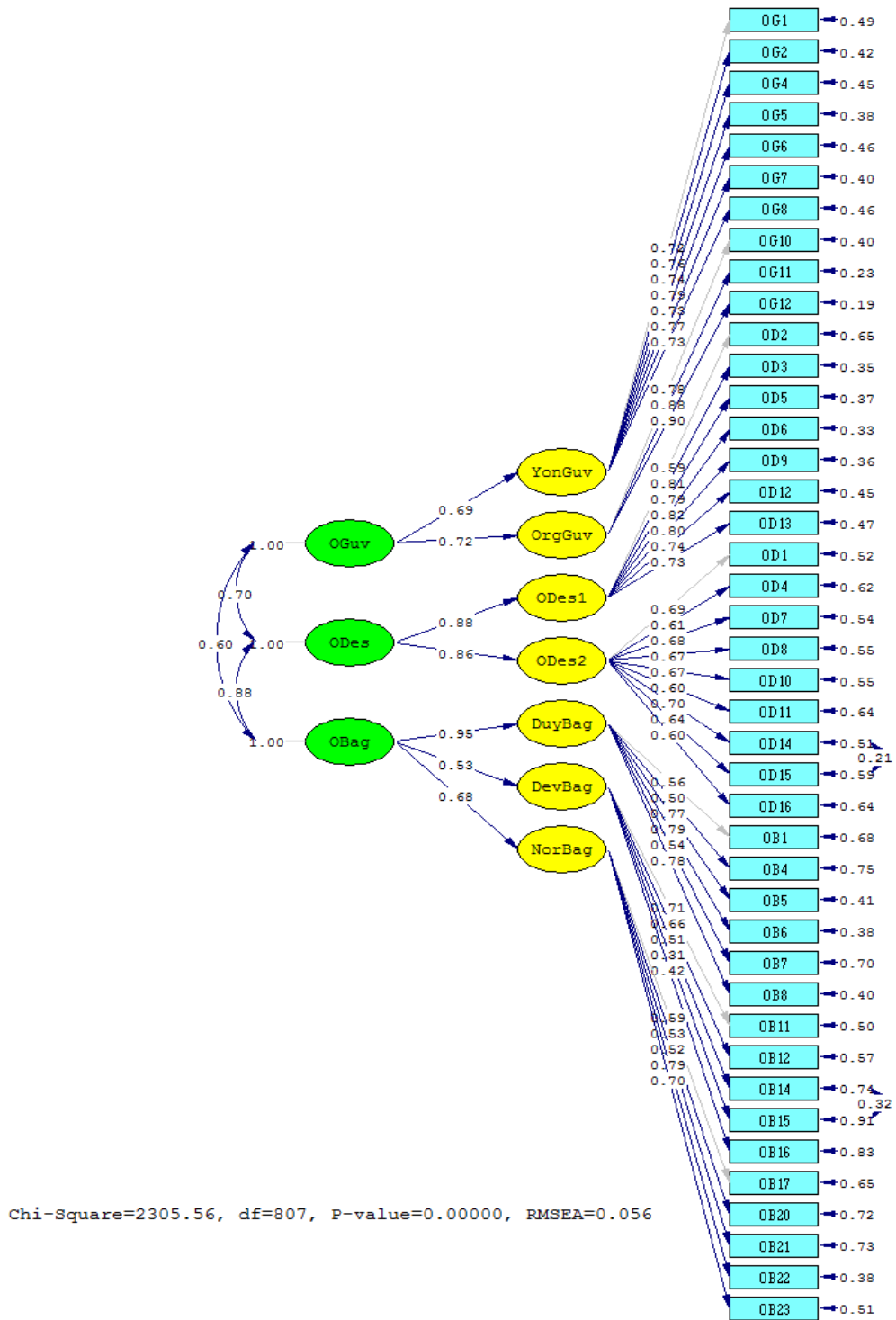
Okul türü; Genel lise, Anadolu lisesi, Meslek lisesi ve Fen lisesi olmak üzere dört grupta,

Öğrenim durumu; Ön lisans, Eğitim Enstitüsü, Lisans tamamlama, Lisans ve Yüksek lisans olmak üzere beş grupta,

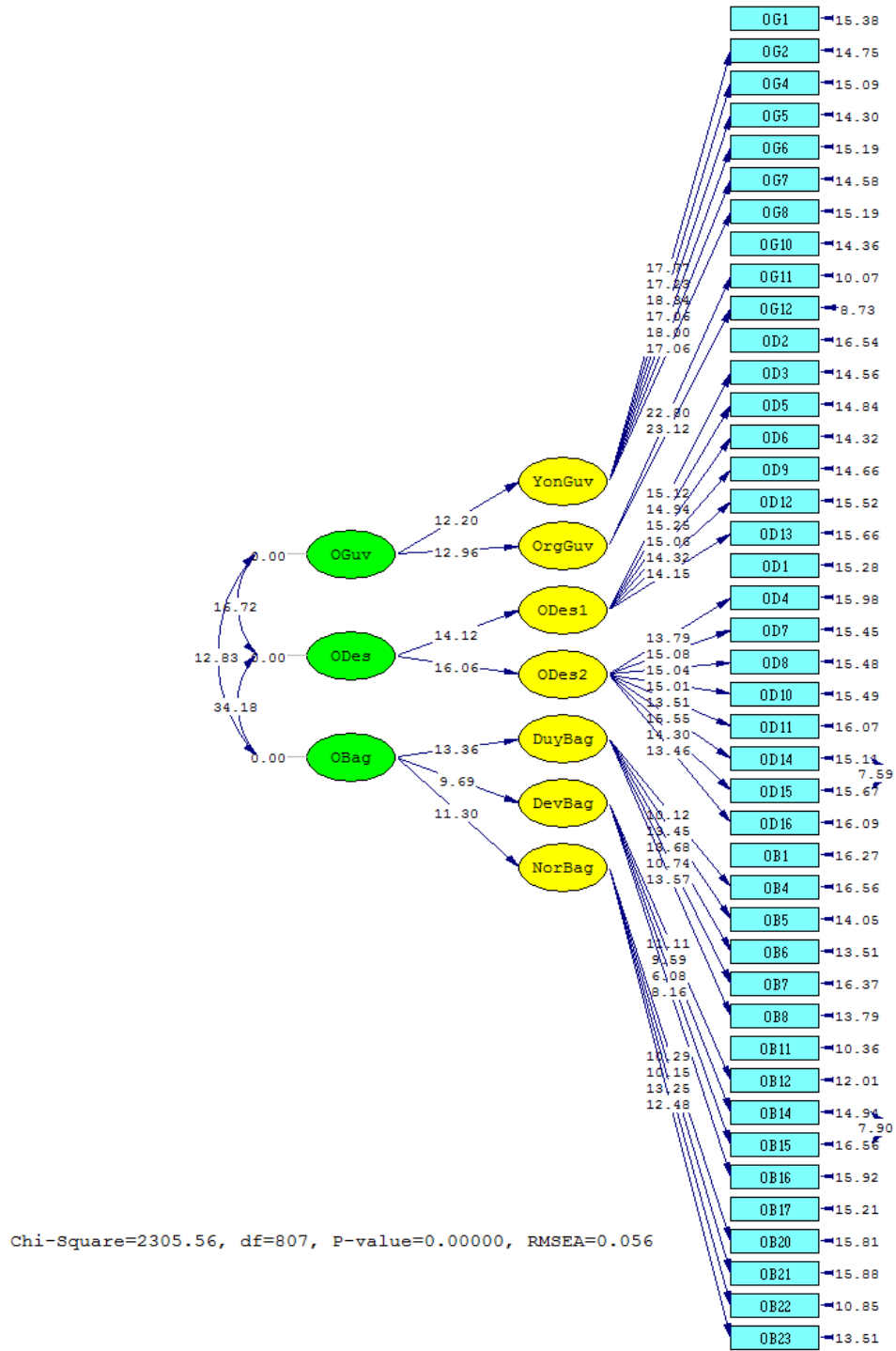
Branş; Fen Bilimleri (Fizik, Kimya Biyoloji, Matematik), Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı, Y.Dil, Felsefe grubu), Meslek Dersleri (Meslek liselerinin alana kaynaklık eden teorik ve uygulamalı dersleri) ve Güzel Sanatlar (Beden Eğitimi, Resim, Müzik ve diğer branşlar birleştirilerek bu değişkene ait grupta gösterilecek) olmak üzere dört grupta,

Kıdem; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü olmak üzere beş grupta,

Yaş; 30'dan küçük, 31-40, 41-50, 51 ve üstü olmak üzere dört grupta değerlendirilmiştir.



Şekil 3-1. Standardize edilmiş katsayılarla ait path diyagramı.



Şekil 3-2. T değerlerine ait path diyagramı

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden veri toplama aracı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları yer almaktadır. Alt problemlerde; örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusundaki algılara ilişkin bulgular, yönetici ve öğretmenlerin algıları doğrultusunda; görev yapılan okul türü, öğrenim durumu, branş, kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenine göre düzenlenmiştir. Daha sonra bu değişkenler esas alınarak elde edilen bulgular çizelgeler halinde verilmiş ve yorumlanmaya uygun hale getirilmiştir.

Bölümün sonunda da örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ikili ilişkiler ile yönetici ve öğretmenlerin algıları doğrultusunda örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tüm bulgular dikkate alınarak analiz edilmiş ve çizelgeler halinde sunulmuştur.

Çalışmada, Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayanarak örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile bu unsurları etkileyen faktörler ortaya konulmuş, araştırma sonunda elde edilen bulgulardan hareket edilerek sonuçları alt problemlere uygun olarak tartışılmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın birinci alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına (yöneticiye güven, örgüte güven) ilişkin algıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre elde edilen örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin puanlar Tablo 4-1’de verilmiştir.

Tablo 4-1. Örgütsel güvene ilişkin puanlar

Güven Türü	Yönetici			Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	s.s.	N	$\bar{x}$	s.s.
Yöneticiye Güven	72	5,12	0,77	529	5,21	1,11
Örgüte Güven		5,23	0,89		5,21	1,11
Örgütsel Güven		5,15	0,72		5,22	0,77

Tablo 4-1'deki sonuçlara göre; yöneticilerin, çalıştıkları kurumda örgütsel güvenin bulunduğu dair görüşleri “Genellikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir ($\bar{x} = 5,15$; s.s.=0,72). Ayrıca yöneticilerin, örgüte güveni ($\bar{x} = 5,23$; s.s.=0,89) yöneticiye güvene ($\bar{x} = 5,12$; s.s.=0,77) göre daha fazla algıladıkları görülmektedir. Yöneticilerin, çalıştıkları kurumda yöneticiye ve örgüte güvenin bulunduğu dair görüşleri de “Genellikle katılıyorum” şeklinde ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin de çalıştıkları kurumda örgütsel güvenin bulunduğu dair görüşleri “Genellikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir ($\bar{x} = 5,22$; s.s.=0,77). Öğretmenler, yöneticiye ve örgüte güveni ($\bar{x} = 5,21$; s.s.=1,11) eşit şekilde algılayarak çalıştıkları kurumda yöneticiye ve örgüte güvenin bulunduğu dair görüşleri de “Genellikle katılıyorum” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Araştırmada örgütsel güven ve alt boyutları arasında her hangi bir ilişki olup olmadığı ve varsa yönünü belirlemek amacıyla korelasyonel ilişkileri de araştırılmıştır. Bu ilişkiyi tespit ederken hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek için önce yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarının normal dağılıma uyup uymadıkları incelenmiştir. Veri sayısı az olduğu için inceleme, Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerle ilgili inceleme sonuçları Tablo 4-2’de verilmiştir.

Tablo 4-2.Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin normal dağılım testi

Görev	Güven Türü	N	K.-S. Z	p
Yönetici	Örgütsel Güven	72	0,821	0,510*
	Yöneticiye Güven		0,777	0,582*
	Örgüte Güven		1,416	0,036
Öğretmen	Örgütsel Güven	529	1,805	0,003
	Yöneticiye Güven		2,276	0,000
	Örgüte Güven		2,276	0,000

* P > 0,05

Tablo 4-2'deki test sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerden elde edilen değerler normal dağılıma uymadıkları ($p < 0,05$) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Spearman Analizi kullanılmıştır. Yönetici algılarına göre elde edilen görüşler ise Tablo 4-3'de verilmiştir.

Tablo 4-3. Yöneticilerin örgütsel güven algılarına ilişkin Spearman analizi

	Değişken Türü		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Spearman's rho	Örgütsel Güven	Kor.Kats.	1,000	,923**	,749**
		p		,000	,000
	Yöneticiye Güven	Kor.Kats.	,923**	1,000	,469**
		p	,000		,000
	Örgüte Güven	Kor.Kats.	,749**	,469**	1,000
		p	,000	,000	

** p < 0,01

Tablo 4-3 incelendiğinde yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile yöneticiye güven (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) ve örgüte güven (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgütsel güven algıları arttıkça yöneticiye güven ve örgüte güven algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin yöneticiye güven algıları ile örgüte güven (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında da anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgüte güven algıları da artmaktadır.

Öğretmen algılarına göre örgütsel güven ile ilgili olarak elde edilen görüşler de Tablo 4-4’de verilmiştir.

Tablo 4-4. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarına ilişkin Spearman analizi

	Değişken Türü		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Spearman’s rho	Örgütsel Güven	Kor.Kats.	1,000	,773**	,773**
		p		,000	,000
	Yöneticiye Güven	Kor.Kats.	,773**	1,000	1,000**
		p	,000		,000
	Örgüte Güven	Kor.Kats.	,773**	1,000**	1,000
		p	,000	,000	

* p < 0,01

Tablo 4-4 incelendiğinde öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile yöneticiye güven (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) ve örgüte güven (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır (p <0,01). Örgütsel güven algıları arttıkça yöneticiye güven ve örgüte güven algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgüte güven (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında da anlamlı bir ilişki vardır (p <0,01). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgüte güven algıları da artmaktadır.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar konuyla ilgili alan yazında elde edilen bulguları da desteklemektedir. Aksoy (2009), Çetinel (2008), Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010), Demir (2011), Demirel (2008), Erden (2007), Eser (2011), Gider (2010), Özer vd. (2006), Paker (2009), Polat (2010), Polat ve Celep (2008), Yazıcıoğlu (2009), Yılmaz (2008), Gadot ve Talmud (2010), Mathebula (2004), Ng (2011), Ngang (2012), Riggle (2007), Sheng, Tian ve Chen (2010), Staiter (2005), Asunakutlu (2006) ve Büte (2011) de yaptıkları araştırmalarında örgütsel güvenin kurumlarda farklı düzeylerde algılandığını, olumlu yönde etkili bir faktör olduğunu ve örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel bağlılık vb. gibi diğer örgütsel faktörler açısından da aracılık etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin kendilerini yöneten makamlara karşı olan güvenlerinde bazı sorunların olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin algılarına göre; yöneticilerin teknik olarak yeterliliği, karar alma becerisi, görevine sadık kalması, işiyle ilgili bilgi ve becerisi, sözlerinin doğruluğu gibi konulara ilişkin sorunların tespit edilerek ortadan kaldırılmasının yönetim açısından ele alınması gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin örgüte daha fazla güvenmeleri kurumsal olarak bir anlam taşıırken yöneticiye güvenlerinin düşük düzeyde olması örgütsel güven algılarını da etkilemektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın ikinci alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının okul türü, öğrenim durumu, branş, kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Yöneticilere ait örneklem büyüklüğü demografik değişkenlerin tümünde, Tablo 3-3’de belirtildiği gibi, 30’dan küçük olduğu için yöneticiler için yapılan hesaplamalarda parametrik olmayan testler kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005:57). Öğretmenlerle ilgili olarak yapılan incelemede de öğretmenlerin okul türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre örneklem sayısının 30’dan küçük olduğu görülmektedir (Tablo 3-3). Öğretmenlerle ilgili olarak kalan değişkenlere ilişkin hangi yöntemin kullanılacağına karar verebilmek için de öncelikle verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı araştırılmış; verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda varyansların homojenliğine bakılmıştır. Parametrik yöntemlerin kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma sahip olması ve varyansların homojen olması gerekmektedir (Ural ve Kılıç, 2005:57). Öğretmenlerin normal dağılım testlerinde Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarına ilişkin puanları Tablo 4-5’de verilmiştir.

Tablo 4-5. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin normal dağılım testi

		Shapiro-Wilk	p
Branş	Fen Bilimleri	0,980	0,053*
	Sosyal Bilimler	0,984	0,025
	Meslek Dersleri	0,973	0,005
	Güzel Sanatlar	0,975	0,336*
Kıdem	1-5 yıl	0,976	0,423*
	6-10 yıl	0,978	0,090*
	11-15 yıl	0,986	0,085*
	16-20 yıl	0,978	0,067*
	21 ve üstü yıl	0,988	0,808*
Yaş	30 ve altı	0,985	0,593*
	31-40	0,982	0,001
	41-50	0,987	0,191*
	51 ve üstü	0,946	0,085*
Cinsiyet	Kadın	0,988	0,027
	Erkek	0,979	0,001

* $P > 0,05$

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarına ilişkin puanları incelendiğinde kıdeme göre normal dağılıma uymakta ($p > 0,05$); branş, yaş ve cinsiyete göre normal dağılıma uymamaktadır ($p < 0,05$). Parametrik yöntemlerin kullanılabilmesi için kıdeme ilişkin yapılan varyans testinin homojenliği ise Tablo 4-6’da verilmiştir.

Tablo 4-6. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin varyans testinin homojenliği

Değişken	Levene İstatistiği	p
Kıdem	3,461	0,008

Tablo 4-6’da öğretmenlerin kıdeme ilişkin örgütsel güven algılarının varyansları homojen olmadığından dolayı ($p < 0,05$) öğretmenlerle ilgili tüm değişkenler için de parametrik test koşulları sağlanamamıştır. Bu nedenle ikinci alt problemle ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile okul türü, öğrenim durumu, branş, kıdem ve yaş değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında yapılacak hesaplamalarda Kruskal-Wallis H testi; cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin araştırılmasında Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

4.2.1. Örgütsel güvenin okul türüne göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel güvenin okul türüne göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-7’de verilmiştir.

Tablo 4-7. Okul türüne göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Okul Türü	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	Genel Lise	9	21,72			
	Meslek Lisesi	39	34,05			
	Anadolu Lisesi	20	44,45			
	Fen Lisesi	4	53,88			
	Toplam	72		10,703	3	,013*
Yöneticiye Güven	Genel Lise	9	21,56			
	Meslek Lisesi	39	34,05			
	Anadolu Lisesi	20	45,52			
	Fen Lisesi	4	48,88			
	Toplam	72		10,315	3	,016*
Örgüte Güven	Genel Lise	9	26,06			
	Meslek Lisesi	39	35,63			
	Anadolu Lisesi	20	39,65			
	Fen Lisesi	4	52,75			
	Toplam	72		5,333	3	,149

* $p < 0,05$

Tablodaki değerlere göre, yöneticilerin örgütsel güven ve yöneticiye güven algıları okul türüne göre anlamlı fark olduğunu gösterirken ($p < 0,05$), örgüte güven algıları okul türüne göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p = ,076$; $p > 0,05$). Bu farkın hangi okul türleri arasında olduğunu belirlebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4-8 ve 4-9’da verilmiştir.

Tablo 4-8. Yöneticilerin okul türüne ilişkin örgütsel güven algıları

Okul Türü	N	Ort.	Std.hata
Genel Lise	9	4,533	,890
Meslek Lisesi	39	5,105	,669
Anadolu Lisesi	20	5,420	,589
Fen Lisesi	4	5,650	,404
Toplam	72	5,151	,716

Tablo 4-9. Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile okul türünün karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Okul	(J) Okul	Tukey HSD Testi Sonuçları		
			Ort.Farkı (I-J)	Std. hata	p
Örgütsel Güven	Anadolu Lisesi	Genel Lise	,887*	,268	,008
	Meslek Lisesi	Genel Lise	,315	,184	,326
	Fen Lisesi	Genel Lise	1,117*	,402	,035
Yöneticiye Güven	Anadolu Lisesi	Genel Lise	,975*	,289	,007
	Meslek Lisesi	Genel Lise	,606	,266	,114
	Fen Lisesi	Genel Lise	1,039	,433	,086

* p< 0,05

Tablo 4-9 incelendiğinde, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi yöneticilerinin Genel Lise yöneticilerine göre örgütsel güven; Anadolu Lisesi yöneticilerinin Genel Lise yöneticilerine göre de yöneticiye güven algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile okul türünün karşılaştırılması ile ilgili değerler de Tablo 4-10'da verilmiştir.

Tablo 4-10. Okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Okul Türü	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	Genel Lise	49	210,85	8,524	3	,036*
	Meslek Lisesi	278	270,85			
	Anadolu Lisesi	178	264,89			
	Fen Lisesi	24	308,56			
	Toplam	529				
Yöneticiye Güven	Genel Lise	49	237,95	3,543	3	,315
	Meslek Lisesi	278	267,38			
	Anadolu Lisesi	178	273,60			
	Fen Lisesi	24	228,88			
	Toplam	529				
Örgüte Güven	Genel Lise	49	237,95	3,543	3	,315
	Meslek Lisesi	278	267,38			
	Anadolu Lisesi	178	273,60			
	Fen Lisesi	24	228,88			
	Toplam	529				

* p< 0,05

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin, yöneticiye ve örgüte güvene ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı fark göstermezken ($p > 0,05$), örgütsel güven algıları okul türüne göre anlamlı fark olduğunu göstermektedir ($p = ,036$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi okul türleri arasında olduğunu belirlelenebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ve elde edilen değerler Tablo 4-11 ve 4-12’de verilmiştir.

Tablo 4-11. Öğretmenlerin okul türüne ilişkin örgütsel güven algıları

Okul Türü	N	Ort.	Std.hata
Genel Lise	49	4,914	,862
Meslek Lisesi	278	5,252	,732
Anadolu Lisesi	178	5,229	,776
Fen Lisesi	24	5,479	,824
Toplam	529	5,223	,770

Tablo 4-12. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile okul türünün karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Okul	(J) Okul	Tukey HSD Testi Sonuçları		
			Ort.Farkı (I-J)	Std.hata	p
Örgütsel Güven	Meslek Lisesi	Genel Lise	,338*	,118	,023
	Anadolu Lisesi	Genel Lise	,315	,123	,053
	Fen Lisesi	Genel Lise	,565*	,190	,017

* $p < 0,05$

Tablo 4-12 incelendiğinde; Meslek Lisesi ve Fen Lisesi öğretmenlerinin Genel Lise öğretmenlerine göre örgütsel güven algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Yapılan bu araştırmada yöneticilerin örgütsel güven ve yöneticiye güven algıları, öğretmenlerin ise örgütsel güven algıları ile okul türü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulgular incelendiğinde Genel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin diğer liselerde görev yapan meslektaşlarına göre örgütsel güveni daha az algıladıkları görülmektedir. Bu sonuç Özer vd. (2006)’nin araştırma sonuçlarını da desteklemektedir. Bu durum Anadolu, Fen ve Meslek Liselerinin yapısı, işleyişi ve fonksiyonlarının farklılığından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca Anadolu ve Fen Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sınavla belirleniyor olması ve bu tür okullardaki eğitim ve öğretim düzeyinin daha iyi olması kişisel farklılıklar doğurabilir.

Meslek Liselerinde ise bağımsız bölümlerin olması, atölye çalışmaları ve bunun sonucu olarak çalışanların daha fazla inisiyatif sahibi olmaları bu sonucu doğrulamış olabilir.

4.2.2. Örgütsel güvenin öğrenim durumuna göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel güvenin öğrenim durumuna göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-13’de verilmiştir.

Tablo 4-13. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Öğrenim durumu	N	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
			$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	Eğitim Enstitüsü	3	31,67	,760	3	,859
	Lisans Tamamlama	4	34,12			
	Lisans	48	37,99			
	Lisansüstü	17	33,71			
	Toplam	72				
Yöneticiye Güven	Eğitim Enstitüsü	3	25,00	3,104	3	,376
	Lisans Tamamlama	4	40,50			
	Lisans	48	38,98			
	Lisansüstü	17	30,59			
	Toplam	72				
Örgüte Güven	Eğitim Enstitüsü	3	43,33	1,533	3	,675
	Lisans Tamamlama	4	26,12			
	Lisans	48	36,19			
	Lisansüstü	17	38,62			
	Toplam	72				

Bu sonuçlara göre yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven ilişkin algıları öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre elde edilen değerler ise Tablo 4-14’de verilmiştir.

Tablo 4-14. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Öğrenim durumu	N	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
			$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	Ön Lisans	7	208,93	2,457	4	,652
	Eğitim Enstitüsü	10	233,95			
	Lisans Tamamlama	7	313,43			
	Lisans	410	267,75			
	Lisansüstü	95	256,96			
	Toplam	529				
Yöneticiye Güven	Ön Lisans	7	183,00	3,832	4	,429
	Eğitim Enstitüsü	10	247,30			
	Lisans Tamamlama	7	304,21			
	Lisans	410	269,48			
	Lisansüstü	95	250,70			
	Toplam	529				
Örgüte Güven	Ön Lisans	7	183,00	3,832	4	,429
	Eğitim Enstitüsü	10	247,30			
	Lisans Tamamlama	7	304,21			
	Lisans	410	269,48			
	Lisansüstü	95	250,70			
	Toplam	529				

Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları da öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Alan yazında örgütsel güven algıları ile öğrenim durumu arasında da birçok bulgu bulunmaktadır. Tüzün (2006), Aksoy (2009) ve Erden (2007) öğrenim düzeyi düşük olan bireylerin öğrenim düzeyi yüksek olan bireylere nazaran örgütsel güvenlerinin daha fazla olduğunu belirtirlerken, İşcan ve Sayın (2010) ile Büte (2011) öğrenim seviyesi arttıkça örgütsel güvenin de arttığını iddia etmektedirler. Topaloğlu (2010), Yazıcıoğlu (2009) ve Asunakutlu (2006) da örgütsel güven ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Ancak yapılan araştırmada bu beklenti doğrulanamamıştır ve gerek yöneticiler gerekse öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu araştırma sonucu Gider (2010), Parker (2009) ile Koç ve Yazıcıoğlu (2011)'nin da yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.2.3. Örgütsel güvenin branşa göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel güvenin branşa göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-15’de verilmiştir.

Tablo 4-15. Branşa göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Branş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Güven	Fen Bilimleri	20	40,55	1,968	3 ,579
	Sosyal Bilimler	26	37,60		
	Meslek Dersleri	21	32,88		
	Güzel Sanatlar	5	29,80		
	Toplam	72			
Yöneticiye Güven	Fen Bilimleri	20	39,20	0,552	3 ,907
	Sosyal Bilimler	26	35,85		
	Meslek Dersleri	21	34,55		
	Güzel Sanatlar	5	37,30		
	Toplam	72			
Örgüte Güven	Fen Bilimleri	20	42,18	6,357	3 ,095
	Sosyal Bilimler	26	39,63		
	Meslek Dersleri	21	30,76		
	Güzel Sanatlar	5	21,60		
	Toplam	72			

Yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları branşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-16’da verilmiştir.

Tablo 4-16. Branşa göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması

Güven Türü	Branş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Güven	Fen Bilimleri	133	261,71	6,434	3 ,092
	Sosyal Bilimler	198	281,24		
	Meslek Dersleri	146	261,12		
	Güzel Sanatlar	52	222,45		
	Toplam	529			
Yöneticiye Güven	Fen Bilimleri	133	262,92	3,528	3 ,317
	Sosyal Bilimler	198	275,47		
	Meslek Dersleri	146	264,72		
	Güzel Sanatlar	52	231,23		
	Toplam	529			
Örgüte Güven	Fen Bilimleri	133	262,92	3,528	3 ,317
	Sosyal Bilimler	198	275,47		
	Meslek Dersleri	146	264,72		
	Güzel Sanatlar	52	231,23		
	Toplam	529			

Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları da branşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Yapılan araştırmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Alan yazında yapılan araştırmalarda da bu konuda yeterli sayıda bulguya rastlanılmamıştır. Araştırma sonucu Özer vd. (2006) ile Polat ve Celep (2008)'in yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.2.4. Örgütsel güvenin kıdeme göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel güvenin kıdeme göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-17'de verilmiştir.

Tablo 4-17. Kıdeme göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Kıdem	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	1-5	1	20,50	2,391	4	,664
	6-10	7	28,79			
	11-15	18	34,28			
	16-20	18	39,69			
	21 ve üstü	28	38,38			
	Toplam	72				
Yöneticiye Güven	1-5	1	19,50	3,092	4	,543
	6-10	7	26,14			
	11-15	18	35,31			
	16-20	18	39,53			
	21 ve üstü	28	38,52			
	Toplam	72				
Örgüte Güven	1-5	1	28,50	1,323	4	,858
	6-10	7	37,21			
	11-15	18	32,17			
	16-20	18	38,94			
	21 ve üstü	28	37,82			
	Toplam	72				

Yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-18’de verilmiştir.

Tablo 4-18. Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Kıdem	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	1-5	48	307,27	4,675	4	,322
	6-10	102	255,15			
	11-15	166	264,96			
	16-20	110	254,12			
	21 ve üstü	103	266,75			
	Toplam	529				
Yöneticiye Güven	1-5	48	265,50	,483	4	,975
	6-10	102	266,86			
	11-15	166	259,70			
	16-20	110	263,90			
	21 ve üstü	103	272,64			
	Toplam	529				
Örgüte Güven	1-5	48	265,50	,483	4	,975
	6-10	102	266,86			
	11-15	166	259,70			
	16-20	110	263,90			
	21 ve üstü	103	272,64			
	Toplam	529				

Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları da kıdeme göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Yapılan alan yazın incelemelerinde çalışanların örgütte geçirdikleri süre arttıkça örgütün özelliklerini daha yakından tanıyacakları ve çalıştıkları örgütlere daha fazla uyum sağlayacakları, yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını daha iyi tanıyacakları ve değerlendirebilecekleri ve bunların sonucunda da örgütsel güven algılarının da olumlu veya olumsuz bir yönde değişeceği değerlendirilmektedir. Yazıcıoğlu (2009), Polat ve Celep (2008), Aksoy (2009), Topaloğlu (2010), Tüzün (2006) ile Yücel ve Kalaycı (2009) da yaptıkları araştırmalarında örgüt çalışanlarının çalışma sürelerinin inançlarını ve tavırlarını etkilediğini vurgulamış ve bu doğrultuda çalışanların güven algılamalarının örgütte çalışma süresine göre de değişebileceğini belirtmişlerdir. Ancak araştırmada elde edilen sonuçlar bu savı desteklememiş ve örgütsel güven algıları ile kıdem durumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırma sonucu Erden (2007), Gider (2010), Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010), Koç ve Yazıcıoğlu

(2011), Parker (2009), Büte (2011) ile Özer vd. (2006)'nin yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.2.5. Örgütsel güvenin yaşa göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel güvenin yaşa göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-19'da verilmiştir.

Tablo 4-19. Yaşa göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Yaş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	30 ve altı	4	22,00	4,956	3	,175
	31-40	30	34,93			
	41-50	22	43,55			
	51 ve üstü	16	33,38			
	Toplam	72				
Yöneticiye Güven	30 ve altı	4	22,25	2,588	3	,460
	31-40	30	36,95			
	41-50	22	39,86			
	51 ve üstü	16	34,59			
	Toplam	72				
Örgüte Güven	30 ve altı	4	26,12	9,812	3	,020*
	31-40	30	31,97			
	41-50	22	47,80			
	51 ve üstü	16	32,06			
	Toplam	72				

* $p < 0,05$

Yöneticilerin örgüte güvene ilişkin algıları yaşa göre anlamlı fark olduğunu gösterirken ($p = ,020$; $p < 0,05$), örgütsel güven ve yöneticiye güven algıları yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Bu farkın hangi yaşlar arasında olduğunun belirlenebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ancak istenilen bulgulara ulaşılamadığından sonuç LSD testi ile elde edilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 4-20 ve 4-21'de verilmiştir.

Tablo 4-20. Yöneticilerin yaşa ilişkin örgütsel güven algıları

Yaş	N	Ort.	Std.hata
30 ve altı	4	4,833	,577
31-40	30	5,056	,803
41-50	22	5,667	,997
51 ve üstü	16	5,063	,800
Toplam	72	5,232	,891

Tablo 4-21. Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile yaşın karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	LSD Testi Sonuçları		
			Ort.Farkı (I-J)	Std.hata	p
Örgüte Güven	41-50	31-40	,833	,467	,079
	41-50	31-40	,611*	,241	,014
	41-50	51 ve üstü	,604*	,282	,036

* p< 0,05

Sonuçlar incelendiğinde; 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilere göre örgüte güven algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-22’de verilmiştir.

Tablo 4-22. Yaşa göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Yaş	N	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
			$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Güven	30 ve altı	68	270,40	,999	3	,801
	31-40	285	261,32			
	41-50	141	264,31			
	51 ve üstü	35	287,29			
	Toplam	529				
Yöneticiye Güven	30 ve altı	68	247,43	1,519	3	,678
	31-40	285	264,08			
	41-50	141	271,66			
	51 ve üstü	35	279,77			
	Toplam	529				
Örgüte Güven	30 ve altı	68	247,43	1,519	3	,678
	31-40	285	264,08			
	41-50	141	271,66			
	51 ve üstü	35	279,77			
	Toplam	529				

Tablo 4-22 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları ise yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Çalışanların yaşının örgütsel güven algılarını da etkileyeceğine dair alan yazında değerlendirmelere rastlanılmaktadır. Araştırmacılar yaşın hem örgüte olan güven hem de yöneticilere olan güven üzerinde, ileriki yaşlarda olumlu (Yücel ve Kalaycı, 2009; Yazıcıoğlu, 2009) veya olumsuz yönde belirleyici bir etkisi olacağını ve bunun da örgütsel güven algılarını belirleyeceğini değerlendirmektedirler. Bu araştırmada da orta yaş grubunda olan yöneticilerin (41-50) daha genç yaş grubundaki (31-40) yöneticilere nazaran örgüte olan güveni daha fazla algılamaları bu savı desteklemektedir. Ancak 51 ve daha üzeri yaş grubundaki yöneticilerin örgütsel güveni 41-50 yaş grubundaki yöneticilere nazaran daha az algılamaları bilgi, beceri ve sosyo-kültürel yapı gibi farklı bireysel ve örgütsel değerlerden kaynaklanabilir.

4.2.6. Örgütsel güvenin cinsiyete göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel güvenin cinsiyete göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-23’de verilmiştir.

Tablo 4-23. Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Cinsiyet	Mann-Whitney U Testi Sonuçları			
		N	Ort.Aralığı	U	p
Örgütsel Güven	Kadın	19	41,00	418,000	,274
	Erkek	53	34,89		
	Toplam	72			
Yöneticiye Güven	Kadın	19	43,47	371,000	,089
	Erkek	53	34,00		
	Toplam	72			
Örgüte Güven	Kadın	19	35,16	478,000	,741
	Erkek	53	36,98		
	Toplam	72			

* $p < 0,05$

Yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-24’de verilmiştir.

Tablo 4-24. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin karşılaştırılması

Güven Türü	Cinsiyet	Mann-Whitney U Testi Sonuçları			
		N	Ort.Aralığı	U	p
Örgütsel Güven	Kadın	256	258,18	3,320	,320
	Erkek	273	271,40		
	Toplam	529			
Yöneticiye Güven	Kadın	256	249,90	3,108	,027*
	Erkek	273	279,16		
	Toplam	529			
Örgüte Güven	Kadın	256	249,90	3,108	,027*
	Erkek	273	279,16		
	Toplam	529			

* $p < 0,05$

Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermezken ($p > 0,05$), yöneticiye güven ve örgüte güven algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir ($p = ,027$; $p < 0,05$). Tablodaki ortalama aralıkları incelendiği takdirde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticiye güven ve örgüte güven algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Alan yazında örgütsel güven ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koyan değişik bulgulara rastlanılmaktadır. Örneğin Erden (2007) ile Polat ve Celep (2008) erkeklerin kadınlara nazaran örgütsel güveni daha fazla algıladıklarını belirtmiş, Tüzün (2006) ve Aksoy (2009) ile Özer vd. (2006) ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu araştırmanın sonucu ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran yöneticiye ve örgüte olan güven algılarının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılık erkek öğretmenlerin kültür, eğitim, terbiye ve nezaket gibi kişisel farklılıklarından ve erkek egemen algılarından, kadın öğretmenlerin ise bu konuda daha temkinli hareket etmelerinden kaynaklanabilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın üçüncü alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda

yönetici ve öğretmen algılarına göre elde edilen örgütsel desteğe ilişkin puanlar Tablo 4-25’de verilmiştir.

Tablo 4-25. Örgütsel desteğe ilişkin puanlar

	N	$\bar{x}$	s.s.
Yönetici	72	5,20	,96
Öğretmen	529	5,30	,93

Tablo 4-25’deki sonuçlara göre; yöneticilerin örgütsel desteğe ait algıları $\bar{x}=5,20$ (s.s=0,96), öğretmenlerin örgütsel desteğe ait algıları ise $\bar{x}=5,30$ (s.s=0,93) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin çalıştıkları kurumda örgütsel desteğin sağlandığına dair görüşleri “Genellikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar da konuyla ilgili alan yazında elde edilen bulguları desteklemektedir. Akalın (2006), Eser (2011), Kaplan (2010), Köse ve Gönüllüoğlu (2010), Özdevecioğlu (2003), Polat (2010), Uçar ve Ötken (2010), Eisenberger vd. (2001), Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastor (1990), Gadot ve Talmud (2010), Garber ve Teklaab (2012), Hughes, Avey ve Norman (2008), Ng (2011), Ngang (2012), Rhoades ve Eisenberger (2002), Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001), Riggie (2007), Sheng, Tiang ve Chen (2010) ile Yih ve Lawrence (2011) de yaptıkları araştırmalarında örgütsel desteğin değişik kurumlarda farklı düzeylerde algılandığını, olumlu yönde etkili bir faktör olduğunu, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgüt temelli öz saygı, etiksel iklim, işten ayrılma eğilimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel faktörler açısından da aracılık etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının okul türü, öğrenim durumu, branş, kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu alt problemde de yöneticiler için parametrik olmayan

testler kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin olarak branş, kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre yapılan normal dağılım testi Tablo 4-26'da verilmiştir. Okul türü ve öğrenim durumu değişkenleri ise normal dağılıma uymadığından bu değişkenler için yine parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Öğretmenlerin normal dağılım testi için bu alt problemde de Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır.

Tablo 4-26. Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin normal dağılım testi

		Shapiro-Wilk	p
Branş	Fen Bilimleri	0,929	0,000
	Sosyal Bilimler	0,949	0,000
	Meslek Dersleri	0,928	0,000
	Güzel Sanatlar	0,962	0,095*
Kıdem	1-5 yıl	0,940	0,016
	6-10 yıl	0,925	0,000
	11-15 yıl	0,944	0,000
	16-20 yıl	0,901	0,000
	21 ve üstü yıl	0,958	0,002
Yaş	30 ve altı	0,936	0,002
	31-40	0,942	0,000
	41-50	0,919	0,000
	51 ve üstü	0,947	0,095*
Cinsiyet	Kadın	0,939	0,000
	Erkek	0,943	0,000

* $P > 0,05$

Tablo 4-26'da öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin puanları incelendiğinde; branş, kıdem, yaş ve cinsiyete göre normal dağılıma uymamaktadır ($p < 0,05$). Öğretmenlerle ilgili tüm değişkenler için parametrik test koşulları bu alt problemde de sağlanamamıştır. Bu nedenle dördüncü alt problemle ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile okul türü, öğrenim durumu, branş, kıdem ve yaş değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında yapılacak hesaplamalarda Kruskal-Wallis H testi; cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin araştırılmasında Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

4.4.1. Örgütsel desteğin okul türüne göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel desteğin okul türüne göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-27’de verilmiştir.

Tablo 4-27. Okul türüne göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları						
Destek Türü	Okul Türü	N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	Genel Lise	9	22,06	11,862	3	,008*
	Meslek Lisesi	39	33,18			
	Anadolu Lisesi	20	46,52			
	Fen Lisesi	4	51,25			
	Toplam	72				

* $p < 0,05$

Yöneticilerin örgütsel desteğe ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı fark olduğunu ($p < 0,05$) göstermektedir. Bu farkın hangi okul türleri arasında olduğunu belirlenebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4-28 ve 4-29’da verilmiştir.

Tablo 4-28. Yöneticilerin okul türüne ilişkin örgütsel destek algıları

Okul Türü	N	Ort.	Std.hata
Genel Lise	9	4,528	,885
Meslek Lisesi	39	5,063	,148
Anadolu Lisesi	20	5,594	,186
Fen Lisesi	4	6,000	,513
Toplam	72	5,195	,113

Tablo 4-29. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile okul türünün karşılaştırılması

Tukey HSD Testi Sonuçları					
Bağımlı Değişken	(I) Okul	(J) Okul	Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Örgütsel Destek	Meslek Lisesi	Genel Lise	0,535	,333	,382
	Anadolu Lisesi	Genel Lise	1,066*	,361	,022
	Fen Lisesi	Genel Lise	1,472*	,541	,040

* $p < 0,05$

Tablo 4-29 incelendiğinde; Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi yöneticilerinin Genel Lise yöneticilerine göre örgütsel destek algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-30'da verilmiştir.

Tablo 4-30. Okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Okul Türü	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	Genel Lise	49	213,22	7,502	3	,058
	Meslek Lisesi	278	263,54			
	Anadolu Lisesi	178	279,12			
	Fen Lisesi	24	282,90			
	Toplam	529				

Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir ($p < 0,05$).

Yapılan araştırmada yöneticilerin görev yaptıkları okul türü ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada Genel Lise yöneticilerinin Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi yöneticilerine göre örgütsel destek algılarının daha az olduğu görülmektedir. Bu durumun Genel Liselere sağlanan desteğin yetersizliğinden, okulun yapısından ve bu tür okullara yapılan yatırımların istenilen düzeyde sağlanamamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

4.4.2. Örgütsel desteğin öğrenim durumuna göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel desteğin öğrenim durumuna göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-31'de verilmiştir.

Tablo 4-31. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Öğrenim durumu	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	Eğitim Enstitüsü	3	43,83	0,757	3	,860
	Lisans Tamamlama	4	42,12			
	Lisans	48	35,55			
	Lisansüstü	17	36,56			
	Toplam	72				

* $p < 0,05$

Yöneticilerin örgütsel desteğe ilişkin algıları öğrenim durumuna göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-32’de verilmiştir.

Tablo 4-32. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Öğrenim durumu	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	Ön Lisans	7	179,14	10,581	4	,032*
	Eğitim Enstitüsü	10	169,65			
	Lisans Tamamlama	7	153,86			
	Lisans	410	271,44			
	Lisansüstü	95	261,74			
	Toplam	529				

* $p < 0,05$

Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları ise öğrenim durumuna göre anlamlı fark olduğunu ($p < 0,05$) göstermektedir. Bu farkın hangi öğrenim durumları arasında olduğunu belirlebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ancak istenilen bulgulara ulaşılamadığından sonuç LSD testi ile incelenmiş ve elde edilen değerler Tablo 4-33 ve 4-34’de verilmiştir.

Tablo 4-33. Öğretmenlerin öğrenim durumuna ilişkin örgütsel destek algıları

Okul Türü	N	Ort.	Std.hata
Ön Lisans	7	4,920	,272
Eğitim Enstitüsü	10	4,794	,219
Lisans Tamamlama	7	4,786	,219
Lisans	410	5,323	,046
Lisansüstü	95	5,301	,096
Toplam	529	5,296	,040

Tablo 4-34. Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile öğrenim durumlarının karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	LSD Testi Sonuçları		
			Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Örgütsel Destek	Lisans	Ön Lisans.	,404	,354	,255
	Lisans	Eğt.Ens.	,529	,297	,076
	Lisans	Lisans Tam.	,537	,354	,130
	Lisans	Lisansüstü.	,022	,106	,835

LSD testinde Lisans mezunu öğretmenlerin Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel destek algılarının daha fazla olduğuna dair bir bulgu elde edilmiştir ($p = ,076$).

Alan yazın incelendiğinde Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ile öğrenim durumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmada da öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada Lisans mezunu öğretmenlerin Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel destek algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun lisans düzeyinde verilen eğitimlerin süresinden ve eğitim anlayışının günümüzde değişmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

4.4.3. Örgütsel desteğin branşa göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel desteğin branşa göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-35’de verilmiştir.

Tablo 4-35. Branşa göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Branş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Destek	Fen Bilimleri	20	42,20		
	Sosyal Bilimler	26	37,83		
	Meslek Dersleri	21	27,43		
	Güzel Sanatlar	5	44,90		
	Toplam	72		6,348	3 ,096

Yöneticilerin örgütsel desteğe ilişkin algıları branşa göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-36’da verilmiştir.

Tablo 4-36. Branşa göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Branş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	Fen Bilimleri	133	252,72	2,542	3	,468
	Sosyal Bilimler	198	275,68			
	Meslek Dersleri	146	257,28			
	Güzel Sanatlar	52	277,42			
	Toplam	529				

Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları da branşa göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel destek ile branş arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına dair yeterli sayıda kaynak tespit edilememiştir. Yapılan bu araştırmada da yönetici ve öğretmenlerin branşları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.4.4. Örgütsel desteğin kıdeme göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel desteğin kıdeme göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-37’de verilmiştir.

Tablo 4-37. Kıdeme göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Kıdem	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	1-5	1	46,00	4,916	4	,296
	6-10	7	42,93			
	11-15	18	27,89			
	16-20	18	41,39			
	21 ve üstü	28	36,95			
	Toplam	72				

Yöneticilerin örgütsel desteğe ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$). Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-38’de verilmiştir.

Tablo 4-38. Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Kıdem	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	1-5	48	259,96	3,301	4	,509
	6-10	102	247,17			
	11-15	166	273,45			
	16-20	110	256,70			
	21 ve üstü	103	280,25			
	Toplam	529				

Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları da kıdeme göre anlamlı fark olmadığını ($p > 0,05$) göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel destek ile kıdem arasındaki ilişkiyi de ortaya koyan yeterli sayıda kaynak bulunamamıştır. Yapılan araştırmada da yönetici ve öğretmenlerin kıdemleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucu Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010)’in araştırma sonuçlarını da desteklemektedir.

4.4.5. Örgütsel desteğin yaşa göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel desteğin yaşa göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-39’da verilmiştir.

Tablo 4-39. Yaşa göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Destek Türü	Yaş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	30 ve altı	4	36,62	3,432	3	,330
	31-40	30	32,50			
	41-50	22	43,16			
	51 ve üstü	16	34,81			
	Toplam	72				

Yöneticilerin örgütsel desteğe ilişkin algıları yaşa göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-40'da verilmiştir.

Tablo 4-40. Yaşa göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları						
Destek Türü	Yaş	N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Destek	30 ve altı	68	241,50	6,376	3	,095
	31-40	285	256,69			
	41-50	141	289,32			
	51 ve üstü	35	280,36			
	Toplam	529				

Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları da yaşa göre anlamlı fark olmadığını ($p > 0,05$) göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ile yaş arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Gadot ve Talmut (2010) ise yaptıkları araştırmalarında örgütsel desteği sosyal destek olarak tanımlamışlar ve sağlanan destek ile yaş arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmada ise yönetici ve öğretmenlerin yaşları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.4.6. Örgütsel desteğin cinsiyete göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel desteğin cinsiyete göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-41'de verilmiştir.

Tablo 4-41. Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Mann-Whitney U Testi Sonuçları				
Cinsiyet	N	Sıra Ort.	U	p
Kadın	72	32,26	423,000	,303
Erkek	53	38,02		

Yöneticilerin örgütsel desteğe ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-42’de verilmiştir.

Tablo 4-42. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılması

Mann-Whitney U Testi Sonuçları				
Cinsiyet	N	Sıra Ort.	U	p
Kadın	256	263,09	3,445	,780
Erkek	273	266,79		

Öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları da cinsiyete göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p < 0,05$).

Alan yazın incelendiğinde Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ile cinsiyet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Gadot ve Talmut (2010) ise yaptıkları araştırmalarında sağlanan destek ile cinsiyet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmada ise yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucu Turunç ve Çelik (2010) ile Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010)’in araştırma sonuçlarını da desteklemektedir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın beşinci alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ilişkin algıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda yönetici ve öğretmen algılarına göre elde edilen örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin değerler Tablo 4-43’de verilmiştir.

Tablo 4-43. Örgütsel bağlılığa ilişkin puanlar

Bağlılık Türü	Yönetici			Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	s.s.	N	$\bar{x}$	s.s.
Örgütsel Bağlılık	72	4,84	0,854	529	5,04	0,865
Duygusal Bağlılık		4,99	1,229		5,25	1,188
Devam Bağlılığı		4,58	1,081		4,87	0,975
Normatif Bağlılık		4,90	1,052		4,95	1,054

Bu sonuçlara göre; yöneticilerin örgütsel bağlılığı önem sırasına göre duygusal bağlılık ($\bar{x} = 4,99$; s.s=1,229), normatif bağlılık ($\bar{x} = 4,90$; s.s=1,052) ve devam bağlılığı ($\bar{x} = 4,58$; s.s=1,081) şeklinde algıladıkları görülmektedir. Buna göre çalıştıkları kurumda örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin görüşleri “Genellikle katılıyorum” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi ise $\bar{x} = 4,84$ (s.s=0,854) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda yöneticilerin çalıştıkları kurumda örgütsel bağlılığın bulunduğu dair görüşleri de “Genellikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin de örgütsel bağlılığı önem sırasına göre duygusal bağlılık ($\bar{x} = 5,25$; s.s=1,188), normatif bağlılık ($\bar{x} = 4,95$; s.s=1,054) ve devam bağlılığı ($\bar{x} = 4,87$; s.s=0,975) şeklinde algıladıkları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumda örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin görüşleri de “Genellikle katılıyorum” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi genel olarak $\bar{x} = 5,04$ (s.s=0,865) şeklinde hesaplanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin de çalıştıkları kurumda örgütsel bağlılığın bulunduğu dair görüşleri “Genellikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında her hangi bir ilişki olup olmadığı ve varsa yönünü belirlemek amacıyla korelasyonel ilişkileri de araştırılmıştır. Bu ilişkiyi tespit etmek maksadıyla hangi yöntemin belirleneceğine karar vermek için önce yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarının normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiştir. Veri sayısı az olduğu için inceleme Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmıştır. Yöneticilere ait inceleme sonuçları Tablo 4-44’de verilmiştir.

Tablo 4-44.Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi

Görev	Bağlılık Türü	N	K.-S.	Z	p
Yönetici	Örgütsel Bağlılık	72	1,023		0,246*
	Duygusal Bağlılık		1,009		0,260*
	Devam Bağlılığı		1,064		0,208*
	Normatif Bağlılık		1,415		0,036
Öğretmen	Örgütsel Bağlılık	529	3,063		0,000
	Duygusal Bağlılık		3,885		0,000
	Devam Bağlılığı		3,214		0,000
	Normatif Bağlılık		3,275		0,000

* P > 0,05

Tablo 4-44'deki test sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerden elde edilen değerler normal dağılıma uymadıkları ($p < 0,05$) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Spearman Analizi kullanılmıştır. Yönetici algılarına göre elde edilen görüşler ise Tablo 4-45'de verilmiştir.

Tablo 4-45. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	Örgütsel Bağlılık	Kor.Kats. p	1,000 ,841** ,000	,747** ,000	,676** ,000
	Duygusal Bağlılık	Kor.Kats. p	,841** ,000	1,000 ,465** ,000	,373** ,001
	Devam Bağlılığı	Kor.Kats. p	,747** ,000	,465** ,000	1,000 ,298* ,011
	Normatif Bağlılık	Kor.Kats. p	,676** ,000	,373** ,001	,298* ,011

** $p < 0,01$

Tablo 4-45 incelendiğinde yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki), devam bağlılığı (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık algıları arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin duygusal bağlılık algıları ile devam bağlılığı (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık algıları arttıkça devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

Öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılık ile ilgili olarak elde edilen görüşler ise Tablo 4-46'da verilmiştir.

Tablo 4-46. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	Örgütsel Bağlılık	Kor.Kats. 1,000	,866**	,726**	,795**
	p		,000	,000	,000
	Duygusal Bağlılık	Kor.Kats. ,866**	1,000	,467**	,576**
	p	,000		,000	,001
	Devam Bağlılığı	Kor.Kats. ,726**	,467**	1,000	,404**
	p	,000	,000		,000
	Normatif Bağlılık	Kor.Kats. ,795**	,576**	,404**	1,000
	p	,000	,001	,000	

** p < 0,01

Tablo 4-46 incelendiğinde öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki), devam bağlılığı (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır (p < 0,01). Örgütsel bağlılık algıları arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin duygusal bağlılık algıları ile devam bağlılığı (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır (p < 0,01). Duygusal bağlılık algıları arttıkça devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin devam bağlılığı algıları ile normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında da anlamlı bir ilişki vardır (p < 0,01). Devam bağlılığı algıları arttıkça normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar da alan yazında bu konuda elde edilen araştırma bulgularını desteklemektedir. Akalın (2006), Boylu, Pelit ve Güçer (2007), Durna ve Eren (2005), Erdoğan (2006), Ertan (2008), Güçlü (2006), Kurşunluoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), Mahmutoğlu (2007), Nartgün ve Menep (2010), Özdevecioğlu (2003), Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006), Sıgır (2007), Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008), Yağcı (2007), Kaplan (2010), Köse ve Gönüllüoğlu (2010), Uçar ve Ötken (2010), Eisenberger vd. (2001), Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastor (1990), Hughes, Avey ve Norman (2008), Rhoades ve Eisenberger (2002), Rhoades,

Eisenberger ve Armeli (2001), Sheng, Tiang ve Chen (2010), Yih ve Lawrence (2011), Çetinel (2008), Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010), Demir (2011), Demirel (2008), Gider (2010), Paker (2009), Yılmaz (2008), Mathebula (2004), Ngang (2012) ile Staiter (2005) de yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığın kurumlarda değişik düzeylerde algılandığını, olumlu yönde etkili bir faktör olarak değerlendirildiğini, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, etiksel iklim, öğrenen örgüt, etik liderlik, iş motivasyonu, kariyer yönetimi, örgütsel güven ve örgütsel destek gibi diğer örgütsel faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde belirleyici ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve kişisel (demografik) özelliklerle anlamlı bir ilişki içerisinde görüldüğünü ifade etmişlerdir.

Bu araştırma alan yazında ulaşılan genel değerlendirmeler ile de uyumludur. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık algıları elde edilen değerlere ve önem sırasına göre tasnif edilirken öncelikle duygusal bağlılık müteakiben normatif ve devam bağlılıkları açıklanmaktadır. Duygusal bağlılığın özellikle okullar için önemli ve olumlu bir bağlılık olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılığı daha fazla algılayan yönetici ve öğretmenlerin okullarına, yönetici ve meslektaşlarına karşı da olumlu duygular taşıyacakları değerlendirilebilir. Bunun yanında duygusal bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların beklentilerinin de genel olarak karşılandığı söylenebilir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın altıncı alt problemde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının okul türü, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu alt problemde de yöneticiler için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Öğretmenlerle ilgili olarak branş, kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre yapılan normal dağılım testi ise Tablo 4-47’de verilmiştir. Okul türü ve öğrenim durumu değişkenleri ise normal dağılıma uymadığından bu değişkenler için yine parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Öğretmenlerin normal dağılım testinde Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır.

Tablo 4-47. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi

		Shapiro-Wilk	p
Branş	Fen Bilimleri	0,935	0,000
	Sosyal Bilimler	0,952	0,000
	Meslek Dersleri	0,934	0,000
	Güzel Sanatlar	0,940	0,011
Kıdem	1-5 yıl	0,861	0,000
	6-10 yıl	0,939	0,000
	11-15 yıl	0,937	0,000
	16-20 yıl	0,945	0,000
	21 ve üstü yıl	0,976	0,057*
Yaş	30 ve altı	0,910	0,000
	31-40	0,942	0,000
	41-50	0,950	0,000
	51 ve üstü	0,967	0,555*
Cinsiyet	Kadın	0,940	0,000
	Erkek	0,951	0,000

* P > 0,05

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin puanları incelendiğinde; branş, kıdem, yaş ve cinsiyete göre normal dağılıma uymamaktadır ($p < 0,05$). Bu alt problemde de öğretmenlerle ilgili tüm değişkenler için parametrik test koşulları sağlanamamıştır. Bu nedenle altıncı alt problemle ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile okul türü, öğrenim durumu, branş, kıdem ve yaş değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında yapılacak hesaplamalarda Kruskal-Wallis H testi; cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin araştırılmasında Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

4.6.1. Örgütsel bağlılığın okul türüne göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel bağlılığın okul türüne göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-48’de verilmiştir.

Tablo 4-48. Okul türüne göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Okul Türü	N	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
			$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık	Genel Lise	9	22,89	11,152	3	,011*
	Meslek Lisesi	39	35,14			
	Anadolu Lisesi	20	47,75			
	Fen Lisesi	4	24,12			
	Toplam	72				
Duygusal Bağlılık	Genel Lise	9	24,33	6,492	3	,090
	Meslek Lisesi	39	35,19			
	Anadolu Lisesi	20	44,92			
	Fen Lisesi	4	34,50			
	Toplam	72				
Devam Bağlılığı	Genel Lise	9	29,94	3,534	3	,316
	Meslek Lisesi	39	36,37			
	Anadolu Lisesi	20	42,02			
	Fen Lisesi	4	24,88			
	Toplam	72				
Normatif Bağlılık	Genel Lise	9	26,78	10,718	3	,013*
	Meslek Lisesi	39	34,32			
	Anadolu Lisesi	20	48,15			
	Fen Lisesi	4	21,38			
	Toplam	72				

* $p < 0,05$

Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile normatif bağlılığa ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı fark gösterirken ($p < 0,05$), duygusal bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Bu farkın hangi okul türleri arasında olduğunun belirlenebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4-49 ve 4-50’de verilmiştir.

Tablo 4-49. Yöneticilerin okul türüne ilişkin örgütsel bağlılık algıları

Bağılılık Türü	Okul Türü	N	Ort.	Std. hata
Örgütsel Bağlılık	Genel Lise	9	4,347	,410
	Meslek Lisesi	39	4,772	,867
	Anadolu Lisesi	20	5,266	,872
	Fen Lisesi	4	4,406	,458
	Toplam	72	4,836	,854
Normatif Bağlılık	Genel Lise	9	4,333	1,123
	Meslek Lisesi	39	4,826	,993
	Anadolu Lisesi	20	5,440	,953
	Fen Lisesi	4	4,250	1,038
	Toplam	72	4,903	1,052

Tablo 4-50. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile okul türünün karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Okul	(J) Okul	Tukey HSD Testi Sonuçları		
			Ort.Farkı (I-J)	Std.hata	p
Örgütsel Bağlılık	Anadolu Lisesi	Genel Lise	,918*	,327	,032
	Anadolu Lisesi	Meslek Lisesi	,493	,224	,132
	Anadolu Lisesi	Fen Lisesi	,859	,446	,226
Normatif Bağlılık	Anadolu Lisesi	Genel Lise	1,107*	,401	,037
	Anadolu Lisesi	Meslek Lisesi	,614	,275	,125
	Anadolu Lisesi	Fen Lisesi	1,190	,548	,141

* $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde; Anadolu Lisesi yöneticilerinin Genel Lise yöneticilerine göre örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-51’de verilmiştir.

Tablo 4-51. Okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Okul Türü	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık	Genel Lise	49	249,16	1,183	3	,757
	Meslek Lisesi	278	265,33			
	Anadolu Lisesi	178	265,44			
	Fen Lisesi	24	290,21			
	Toplam	529				
Duygusal Bağlılık	Genel Lise	49	250,72	,689	3	,876
	Meslek Lisesi	278	265,61			
	Anadolu Lisesi	178	265,88			
	Fen Lisesi	24	280,56			
	Toplam	529				
Devam Bağlılığı	Genel Lise	49	256,21	3,104	3	,376
	Meslek Lisesi	278	257,59			
	Anadolu Lisesi	178	273,47			
	Fen Lisesi	24	305,94			
	Toplam	529				
Normatif Bağlılık	Genel Lise	49	242,61	1,681	3	,641
	Meslek Lisesi	278	271,46			
	Anadolu Lisesi	178	260,97			
	Fen Lisesi	24	265,81			
	Toplam	529				

Analiz sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algıları ise okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, Anadolu Liselerinde görev yapan yöneticilerin Genel Lise yöneticilerine göre örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç Erdoğan (2006)'un bulgularını da desteklemektedir. Bu durum Anadolu Liselerinde görev yapan yöneticilerin örgütlerine bağlılıklarını genel olarak içselleştirdiklerini, beklentilerinin sosyal yönden karşılandığını ve bunu psikolojik bir bağlılığa dönüştürmeye başladıkları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın yanı sıra normatif bağlılık algılarının görülmesi de bu yöneticilerin çalışma ortamından kaynaklanan bireysel beklentilerinin sosyal açıdan daha fazla karşılanıyor olmasına bağlanabilir.

4.6.2. Örgütsel bağlılığın öğrenim durumuna göre incelenmesi

Bu kapsamda yönetici algılarına göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-52’de verilmiştir.

Tablo 4-52. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Öğrenim durumu	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık	Eğitim Enstitüsü	3	45,00	2,985	3	,394
	Lisans Tamamlama	4	50,38			
	Lisans	48	36,34			
	Lisansüstü	17	32,18			
	Toplam	72				
Duygusal Bağlılık	Eğitim Enstitüsü	3	41,33	1,807	3	,613
	Lisans Tamamlama	4	49,25			
	Lisans	48	35,61			
	Lisansüstü	17	35,15			
	Toplam	72				
Devam Bağlılığı	Eğitim Enstitüsü	3	43,50	0,906	3	,824
	Lisans Tamamlama	4	37,75			
	Lisans	48	34,98			
	Lisansüstü	17	39,26			
	Toplam	72				
Normatif Bağlılık	Eğitim Enstitüsü	3	48,00	9,858	3	,020*
	Lisans Tamamlama	4	52,25			
	Lisans	48	38,88			
	Lisansüstü	17	24,06			
	Toplam	72				

* $p < 0,05$

Yöneticilerin normatif bağlılığa ilişkin algıları öğrenim durumuna göre anlamlı fark gösterirken ($p < 0,05$), örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Bu farkın hangi öğrenim durumları arasında olduğunun belirlenebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ancak istenilen bulgulara ulaşılamadığından sonuç LSD testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 4-53 ve 4-54’de verilmiştir.

Tablo 4-53. Yöneticilerin öğrenim durumuna ilişkin örgütsel bağlılık algıları

Bağlılık Türü	Öğrenim Durumu	N	Ort.	Std. hata
Normatif Bağlılık	Eğitim Enstitüsü	3	5,400	1,114
	Lisans Tamamlama	4	5,650	,412
	Lisans	48	5,021	1,032
	Lisansüstü	17	4,306	,995
	Toplam	72	4,903	1,052

Tablo 4-54. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile öğrenim durumunun karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Tukey HSD Testi Sonuçları		
			Ort.Farkı (I-J)	Std.hata	p
Normatif Bağlılık	Lisansüstü	Eğt.Ens.	-1,094	,631	,087
	Lisansüstü	Lisans Tam.	-1,344*	,560	,019
	Lisansüstü	Lisans	-0,715*	,284	,014

* p< 0,05

Tablo 4-54 incelendiğinde; Lisans Tamamlama ve Lisans mezunu yöneticilerin Lisansüstü mezunu yöneticilere göre normatif bağlılık algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum lisansüstü mezunların yaptıkları işten memnun olmamalarından ve bunun sonucu olarak kurumlarına yeterli aidiyet duygusu hissetmemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları da Tablo 4-55’de verilmiştir.

Tablo 4-55. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Öğrenim durumu	N	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
			$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık	Ön Lisans	7	197,50	4,089	4	,394
	Eğitim Enstitüsü	10	258,50			
	Lisans Tamamlama	7	175,50			
	Lisans	410	265,89			
	Lisansüstü	95	273,43			
	Toplam	529				
Duygusal Bağlılık	Ön Lisans	7	174,93	4,631	4	,327
	Eğitim Enstitüsü	10	226,90			
	Lisans Tamamlama	7	197,29			
	Lisans	410	268,03			
	Lisansüstü	95	267,56			
	Toplam	529				
Devam Bağlılığı	Ön Lisans	7	268,07	6,888	4	,142
	Eğitim Enstitüsü	10	248,10			
	Lisans Tamamlama	7	134,71			
	Lisans	410	263,04			
	Lisansüstü	95	284,63			
	Toplam	529				
Normatif Bağlılık	Ön Lisans	7	218,79	2,299	4	,681
	Eğitim Enstitüsü	10	320,30			
	Lisans Tamamlama	7	238,00			
	Lisans	410	266,05			
	Lisansüstü	95	260,03			
	Toplam	529				

Tablodaki analiz sonuçlarında ise öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Alan yazında örgütsel bağlılık ile öğrenim durumu arasında da birçok sonuç bulunmaktadır. Gider (2010), Ertan (2008), Çetin (2009) ve Topaloğlu (2010) örgütsel bağlılık ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008), Cengiz (2001), Özcan (2008), Karadeniz (2010), Kardeş (2009), Mahmutoglu (2007) ve Dilek (2005) de bugüne kadar yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu, öğrenim düzeyi düşük olan çalışanların öğrenim düzeyi yüksek olan

çalışanlara nazaran örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan araştırmada da bu beklenti doğrulanmış, yöneticilerin öğrenim durumları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve öğrenim düzeyi düşük olan yöneticilerin öğrenim düzeyi yüksek olan yöneticilere göre normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür.

4.6.3. Örgütsel bağlılığın branşa göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel bağlılığın branşa göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-56’da verilmiştir.

Tablo 4-56. Branşa göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Branş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Bağlılık	Fen Bilimleri	20	35,48	2,671	3 ,445
	Sosyal Bilimler	26	41,46		
	Meslek Dersleri	21	31,62		
	Güzel Sanatlar	5	35,30		
	Toplam	72			
Duygusal Bağlılık	Fen Bilimleri	20	34,05	3,855	3 ,278
	Sosyal Bilimler	26	41,92		
	Meslek Dersleri	21	30,88		
	Güzel Sanatlar	5	41,70		
	Toplam	72			
Devam Bağlılığı	Fen Bilimleri	20	34,48	5 ,452	3 ,142
	Sosyal Bilimler	26	43,81		
	Meslek Dersleri	21	31,38		
	Güzel Sanatlar	5	28,10		
	Toplam	72			
Normatif Bağlılık	Fen Bilimleri	20	39,18	0,734	3 ,865
	Sosyal Bilimler	26	34,42		
	Meslek Dersleri	21	37,29		
	Güzel Sanatlar	5	33,30		
	Toplam	72			

Yöneticilerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin algıları branşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-57’de verilmiştir.

Tablo 4-57. Branşa göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağıllık Türü	Branş	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Bağlılık	Fen Bilimleri	133	257,08	,861	3 ,835
	Sosyal Bilimler	198	264,58		
	Meslek Dersleri	146	267,69		
	Güzel Sanatlar	52	279,31		
	Toplam	529			
Duygusal Bağlılık	Fen Bilimleri	133	251,95	2,576	3 ,462
	Sosyal Bilimler	198	267,20		
	Meslek Dersleri	146	264,50		
	Güzel Sanatlar	52	291,42		
	Toplam	529			
Devam Bağlılığı	Fen Bilimleri	133	268,18	,533	3 ,912
	Sosyal Bilimler	198	258,98		
	Meslek Dersleri	146	267,63		
	Güzel Sanatlar	52	272,39		
	Toplam	529			
Normatif Bağlılık	Fen Bilimleri	133	251,27	1,466	3 ,690
	Sosyal Bilimler	198	268,53		
	Meslek Dersleri	146	270,28		
	Güzel Sanatlar	52	271,88		
	Toplam	529			

Tablodaki analiz sonuçlarında da öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algıları branşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Alan yazında örgütsel bağlılık ile branş arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Ancak Kurşunluoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010)’in araştırmalarında sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında yapılan alan değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin çalışmada pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş, Nartgün ve Menep (2010) ise branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine nazaran duygusal ve normatif bağlılıkları daha fazla algıladıklarını tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmada ise gerek yöneticiler gerekse öğretmenlerin branş

durumları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç itibarıyla, yapılan bu araştırmanın sonucu da Erdoğan (2006) ve Uğurlu (2009)'nun yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.6.4. Örgütsel bağlılığın kıdeme göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel bağlılığın kıdeme göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-58'de verilmiştir.

Tablo 4-58. Kıdeme göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Kıdem	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları			
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Bağlılık	1-5	1	54,50	5,392	4 ,249
	6-10	7	35,93		
	11-15	18	28,97		
	16-20	18	34,31		
	21 ve üstü	28	42,25		
	Toplam	72			
Duygusal Bağlılık	1-5	1	59,50	5,072	4 ,280
	6-10	7	36,57		
	11-15	18	29,86		
	16-20	18	33,75		
	21 ve üstü	28	41,70		
	Toplam	72			
Devam Bağlılığı	1-5	1	49,50	1,697	4 ,791
	6-10	7	36,79		
	11-15	18	32,69		
	16-20	18	34,78		
	21 ve üstü	28	39,52		
	Toplam	72			
Normatif Bağlılık	1-5	1	37,50	2,452	4 ,653
	6-10	7	34,50		
	11-15	18	30,78		
	16-20	18	36,72		
	21 ve üstü	28	40,50		
	Toplam	72			

Yöneticilerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-59'da verilmiştir.

Tablo 4-59. Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Kıdem	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık	1-5	48	277,09	3,242	4	,518
	6-10	102	242,48			
	11-15	166	271,04			
	16-20	110	274,45			
	21 ve üstü	103	261,84			
	Toplam	529				
Duygusal Bağlılık	1-5	48	282,03	2,535	4	,638
	6-10	102	247,50			
	11-15	166	261,42			
	16-20	110	271,20			
	21 ve üstü	103	273,54			
	Toplam	529				
Devam Bağlılığı	1-5	48	270,80	7,509	4	,111
	6-10	102	249,82			
	11-15	166	287,20			
	16-20	110	266,91			
	21 ve üstü	103	239,50			
	Toplam	529				
Normatif Bağlılık	1-5	48	275,02	5,715	4	,221
	6-10	102	239,01			
	11-15	166	258,75			
	16-20	110	275,70			
	21 ve üstü	103	284,71			
	Toplam	529				

Bu tablodaki analiz sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları da kıdeme göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Alan yazın incelendiğinde çalışanların bulundukları örgütte çalıştıkları süre kendileri için mesleki bir yatırım olarak değerlendirildiği takdirde kıdemleri veya hizmet süreleri arttıkça yaptıkları işte tecrübelerinin artacağı ve alanlarında uzmanlaşacakları, bunun sonucunda da alternatif iş olanaklarını daha az değerlendirecekleri düşünülmektedir. Bu durumda da örgütsel bağlılıklarının artacağı kabul edilmektedir. Dilek (2005) duygusal bağlılığın örgütteki çalışma süresi ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğunu, bunun yanında devam bağlılığı ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin duygusal bağlılığa göre daha az olduğunu belirtmektedir.

Kurşunluoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), Yavuz (2008), Durna ve Eren (2005), Kılıç (2008), Cengiz (2001), Mahmutoğlu (2007), Gider (2010), Kardeş (2009), Ertan (2008), ve Topaloğlu (2010 da yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile çalışma süresi (kıdem) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Ancak araştırmada elde edilen bulgular bu savı da desteklememiş ve yönetici ve öğretmenlerin kıdem durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008), Erdoğan (2006), Uğurlu (2009), Demirsoy (2009), Güçlü (2006), Özcan (2008), Karadeniz (2010) ve Parker (2009)'in de yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.6.5. Örgütsel bağlılığın yaşa göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel bağlılığın yaşa göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-60'da verilmiştir.

Tablo 4-60. Yaşa göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları						
Bağlılık Türü	Yaş	N	$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık	30 ve altı	4	25,88	7,595	3	,055
	31-40	30	29,88			
	41-50	22	43,59			
	51 ve üstü	16	41,81			
	Toplam	72				
Duygusal Bağlılık	30 ve altı	4	35,88	7,352	3	,061
	31-40	30	29,08			
	41-50	22	44,50			
	51 ve üstü	16	39,56			
	Toplam	72				
Devam Bağlılığı	30 ve altı	4	23,12	7,501	3	,058
	31-40	30	32,45			
	41-50	22	46,00			
	51 ve üstü	16	34,38			
	Toplam	72				
Normatif Bağlılık	30 ve altı	4	26,25	4,475	3	,215
	31-40	30	33,15			
	41-50	22	36,66			
	51 ve üstü	16	45,12			
	Toplam	72				

* $p < 0,05$

Yöneticilerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin algıları yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-61’de verilmiştir.

Tablo 4-61. Yaşa göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Yaş	N	Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları		
			$\bar{x}$	Ki-Kare	s.d. p
Örgütsel Bağlılık	30 ve altı	68	260,07	2,713	3 ,438
	31-40	285	259,54		
	41-50	141	282,56		
	51 ve üstü	35	248,34		
	Toplam	529			
Duygusal Bağlılık	30 ve altı	68	255,85	2,135	3 ,545
	31-40	285	260,00		
	41-50	141	272,33		
	51 ve üstü	35	293,93		
	Toplam	529			
Devam Bağlılığı	30 ve altı	68	274,19	3,762	3 ,288
	31-40	285	268,93		
	41-50	141	264,28		
	51 ve üstü	35	218,06		
	Toplam	529			
Normatif Bağlılık	30 ve altı	68	252,40	11,982	3 ,007*
	31-40	285	250,36		
	41-50	141	302,99		
	51 ve üstü	35	255,63		
	Toplam	529			

* $p < 0,05$

Öğretmenlerin normatif bağlılığa ilişkin algıları yaşa göre anlamlı fark olduğunu gösterirken ($p < 0,05$); örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin algıları yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Bu farkın hangi yaşlar arasında olduğunu belirlebilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4-62 ve 4-63’de verilmiştir.

Tablo 4-62. Öğretmenlerin yaşa ilişkin örgütsel bağlılık algıları

Bağlılık Türü	Yaş	N	Ort.	Std. hata
Normatif Bağlılık	30 ve altı	68	4,874	1,029
	31-40	285	4,855	1,045
	41-50	141	5,186	1,003
	51 ve üstü	35	4,863	1,255
	Toplam	529	4,946	1,054

Tablo 4-63. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile yaşın karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Tukey HSD Testi Sonuçları				
	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort.Farkı (I-J)	Std.hata	p
Normatif Bağlılık	41-50	30 ve altı	,313	,155	,182
	41-50	31-40	,331*	,108	,012
	41-50	51 ve üstü	,323	,198	,361

* p< 0,05

Tablo 4-63 incelendiğinde; 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerinin 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre normatif bağlılık algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılık genel olarak, bireyin çalıştığı kuruma karşı sorumluluklarının olduğuna inanması ve bundan dolayı kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılık türü olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin hizmet süresi fazla olan çalışanlarda daha yoğun görülmesi beklenir. Nitekim Kılıç (2008), Yavuz (2008), Durna ve Eren (2005), Uğurlu (2009), Cengiz (2001), Mahmutoğlu (2007) ve Kaplan (2010) da yaptığı araştırmasında çalışanların yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının daha fazla artacağını ifade etmektedir. Nartgün ve Menep (2010) de araştırmalarında üst yaş grubunda bulunan öğretmenlerin, alt yaş grubunda bulunan öğretmenlere nazaran duygusal ve normatif bağlılıkları daha fazla algıladıklarını tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda bu sav öğretmenler tarafından da desteklenmiştir. Nitekim 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin orta yaş grubundaki (31-40 yaş) öğretmenlere nazaran normatif bağlılığı daha fazla algılamaları bu sonucun genellenebileceğini göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin yaşları ilerledikçe sosyal

değerlere ait kriterlerinin ön plana çıkması ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmış olmasından kaynaklanabilir.

4.6.6. Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre incelenmesi

Yönetici algılarına ilişkin örgütsel bağlılığın cinsiyete göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-64’de verilmiştir.

Tablo 4-64. Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

		Mann-Whitney U Testi Sonuçları			
Bağlılık Türü	Cinsiyet	N	Ort.Aralığı	U	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	19	32,45	426,500	,325
	Erkek	53	37,95		
	Toplam	72			
Duygusal Bağlılık	Kadın	19	29,76	375,500	,101
	Erkek	53	38,92		
	Toplam	72			
Devam Bağlılığı	Kadın	19	33,84	453,000	,518
	Erkek	53	37,45		
	Toplam	72			
Normatif Bağlılık	Kadın	19	38,95	457,000	,551
	Erkek	53	35,62		
	Toplam	72			

Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$).

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-65’de verilmiştir.

Tablo 4-65. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması

Bağlılık Türü	Cinsiyet	Mann-Whitney U Testi Sonuçları			
		N	Ort.Aralığı	U	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	256	262,88	3,440	,758
	Erkek	273	266,98		
	Toplam	529			
Duygusal Bağlılık	Kadın	256	263,41	3,454	,816
	Erkek	273	266,49		
	Toplam	529			
Devam Bağlılığı	Kadın	256	261,43	3,403	,602
	Erkek	273	268,35		
	Toplam	529			
Normatif Bağlılık	Kadın	256	257,77	3,309	,291
	Erkek	273	271,78		
	Toplam	529			

Tablodaki analiz sonuçların da öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları da cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir ($p < 0,05$).

Alan yazın incelendiğinde özellikle cinsiyet değişkeni ile devam bağlılığı arasında bir ilişkiye rastlanılmaktadır. Bu durumun özellikle erkek öğretmenlerin aynı zamanda aile reisi olmaları nedeniyle işlerini bıraktıkları takdirde iş bulamama kaygılarının daha fazla olacağının ve çalıştıkları kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesinden kaynaklanacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında erkekler lehinde (Karadeniz, 2010 ve Topaloğlu, 2010) veya kadınlar lehinde (Mahmutoğlu, 2007 ve Uğurlu, 2009) anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirten sonuçlar ile de karşılaşılmaktadır. Ancak yapılan araştırma bulguları bu savı da desteklememiştir ve cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuç Boylu, Pelit ve Güçer (2007), Kılıç (2008), Erdoğan (2006), Demirsoy (2009), Durna ve Eren (2005), Özcan (2008), Mathebula (2004), Kardeş (2009), Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008), Kaplan (2010) ve Parker (2009)'in de yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında anlamlı

ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu alt problemde örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıların düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk normal dağılım testi yapılmıştır (Tablo 4-66).

Tablo 4-66. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin normal dağılım testi

Değişken	Görev	Shapiro-Wilk	p
Örgütsel Güven	Yönetici	0,979	0,268*
	Öğretmen	0,988	0,000
Örgütsel Destek	Yönetici	0,979	0,267*
	Öğretmen	0,942	0,000

* $P > 0,05$

Sonuçlara göre yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları normal dağılıma uyduğu için yapılan hesaplamada Basit Korelasyon Analizi; öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları normal dağılıma uymadığı için Spearman Analizi kullanılmıştır.

Yönetici algılarına göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-67’de verilmiştir.

Tablo 4-67. Yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel destek algılarına ilişkin basit korelasyon analizi

Değişken Türü		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Destek
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyon	1	,948**	,771**	,568**
	p		,000	,000	,000
Yöneticiye Güven	Pearson Korelasyon	,948**	1	,529**	,483**
	p	,000		,000	,000
Örgüte Güven	Pearson Korelasyon	,771**	,529**	1	,550**
	p	,000	,000		,000
Örgütsel Destek	Pearson Korelasyon	,568**	,483**	,550**	1
	P	,000	,000	,000	

** $p < 0,01$

Tablo incelendiğinde yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgütsel güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Yöneticilerin yöneticiye güven

algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Yöneticilerin örgüte güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgüte güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-68’de verilmiştir.

Tablo 4-68. Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü			Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Destek
Spearman’s rho	Örgütsel Güven	Kor.Katsayısı p	1	,773** ,000	,773** ,000	,496** ,000
	Yöneticiye Güven	Kor.Katsayısı p	,773** ,000	1	1,000** ,000	,437** ,000
	Örgüte Güven	Kor.Katsayısı p	,773** ,000	1,000** ,000	1	,437** ,000
	Örgütsel Destek	Kor.Katsayısı P	,496** ,000	,437** ,000	,437** ,000	1

** $p < 0,01$

Tablo 4-68 incelendiğinde öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgütsel güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin örgüte güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgüte güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır.

Ayrıca Üçüncü Bölümde bulunan Şekil 3-1’de görülen ilişkisel modelde örgütsel güven-örgütsel destek yol katsayısının anlamlı $r=.70$ ($p < 0,01$) ve pozitif olması bu iki faktör arasındaki ilişkinin önem düzeyi ve yönünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan bu faktörler arasındaki ilişkide $t > 1,96$ ($t=16,72$), $ki-kare=2305,56$ $df=807$ ve

RMSEA=.056 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre de örgüt içinde yönetici ve öğretmenlere sağlanan desteğin örgüte olan güveni artırdığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde de örgütsel destek ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair birçok bulguya rastlanabilir. Ng (2011) ile Ngang (2012) araştırmalarında algılanan yönetici desteği ile çalışanların örgüte güveni arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Riggle (2007) ise araştırmasında algılanan örgütsel desteğin güveni pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hughes, Avey ve Norman (2008) ile Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010) de destekleyici ortam ile güven arasında pozitif bir ilişki elde etmişlerdir. Eser (2011) ise araştırmasında güven eğilimi ile örgütsel destek arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Gadot ve Talmut (2010) ise yaptıkları araştırmalarında sağlanan destek ile örgüte güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Polat (2010) da örgütsel destek algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi yüksek derecede, pozitif yönde tespit etmiştir.

Bu çalışmada da gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç yukarıda belirtilen araştırmalarda ifade edilen değerlendirmeleri ve ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın sekizinci alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu alt problemde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıların düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk normal dağılım testi yapılmıştır (Tablo 4-69).

Tablo 4-69.Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi

Değişken	Görev	Shapiro-Wilk	p
Örgütsel Güven	Yönetici	0,979	0,268*
	Öğretmen	0,988	0,000
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	0,967	0,055*
	Öğretmen	0,947	0,000

* $P > 0,05$

Sonuçlara göre yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları normal dağılıma uyduğu için yapılan hesaplamada Basit Korelasyon Analizi; öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları normal dağılıma uymadığı için Spearman Analizi kullanılmıştır.

Yönetici algılarına göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-70’de verilmiştir.

Tablo 4-70. Yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin basit korelasyon analizi

Değişken Türü		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyon	,232*	,260*	,051	,086
	p	,049	,027	,671	,117
Yöneticiye Güven	Pearson Korelasyon	,116	,156	-,049	,132
	p	,332	,189	,683	,270
Örgüte Güven	Pearson Korelasyon	,390**	,383**	,235*	,234*
	p	,001	,001	,047	,048

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

Tablo incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık algıları arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel güven algıları arttıkça örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) ve duygusal bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında $p < 0,01$ düzeyinde; devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Örgüte güven algıları arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-71’de verilmiştir.

Tablo 4-71. Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü			Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman’s Rho	Örgütsel Güven	Kor.Katsayısı p	,403** ,000	,370** ,000	,231** ,000	,382** ,000
	Yöneticiye Güven	Kor.Katsayısı p	,397** ,000	,382** ,000	,192** ,000	,379** ,000
	Örgüte Güven	Kor.Katsayısı p	,397** ,000	,382** ,000	,192** ,000	,379** ,000

** $p < 0,01$

Tablo 4-71 incelendiğinde öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), duygusal bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), devam bağlılığı (pozitif yönlü, düşük bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgütsel güven algıları arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), duygusal bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), devam bağlılığı (pozitif yönlü, düşük bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), duygusal bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), devam bağlılığı (pozitif yönlü, düşük bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü, orta

düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgüte güven algıları arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

Ayrıca Üçüncü Bölümde bulunan Şekil 3-1’de görülen ilişki modelde örgütsel güven-örgütsel bağlılık yol katsayısının anlamlı $r=.60$ ($p < 0,01$) ve pozitif olması bu iki faktör arasındaki ilişkinin önem düzeyi ve yönünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan bu faktörler arasındaki ilişkide $t > 1,96$ ($t=12,83$), $ki-kare=2305,56$ $df=807$ ve $RMSEA=.056$ olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre de örgüt içinde yönetici ve öğretmenler tarafından algılanan güvenin örgüte olan bağlılığı artırdığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde de örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair birçok bulguya rastlanabilir. Ngang (2012), Asgari vd. (2008), Cook ve Wall (1980), Vo (2010), Topaloğlu (2010), Parker (2009), Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010), Çetinel (2008) ve Yılmaz (2008) yaptıkları araştırmalarında güven ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Demirel (2008) ise yaptığı araştırmada örgüte güven ve yöneticiye güven ile duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişkiye ulaşmıştır. Hughes, Avey ve Norman (2008) ile Mathebula (2004)’nın araştırmalarında da güven ile özellikle duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gadot ve Talmut (2010) ise yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile örgüte güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Bu araştırmada da yöneticilerin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık algıları $p < .05$ düzeyinde anlamlı ve örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeyde anlamlı; öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar da yapılan değerlendirmeleri desteklemektedir.

Elde edilen analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin duygusal bağlılıkları üzerinde örgüte olan güvenlerinin daha etkili olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık Çetinel (2008)’in de ifade ettiği gibi bireylerin örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmesi ve olumlu iş davranışlarına sebep olması nedeniyle örgüt tarafından en çok arzu edilen bağlılık boyutudur. Yöneticilerle ilgili araştırma sonucu da bunu desteklemektedir. Bu durum, yöneticilerin kurumla özdeşleştiklerini göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler kendilerini örgütün bir parçası olarak

görmekteler ve örgütün kendileri için büyük bir anlam ve öneme sahip olduğunu hissetmektedirler.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde ise örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte olan güvenlerinin daha etkili olduğu görülmektedir. Burada yöneticilerden farklı olarak öğretmenlerin kendi yöneticilerine de güvendikleri görülmektedir. Bu sonuç Straiter (2005)'in de bulguları ile desteklenmektedir. Özdaşlı ve Yücel (2010)'in de belirttikleri gibi yöneticiye güvenmek, onun verdiği sözleri yerine getirdiğine itimat etmektir. Yöneticiye bağlanmak ise duygusal ve mantıksal olarak onu kabullenmektir. Yöneticisine güvenen çalışanın ona olan bağlılığının artacağı düşünülebilir. Araştırmanın sonucu da bu savı desteklemektedir.

Ancak öğretmenlerin örgütsel güvenleri incelendiğinde normatif bağlılıklarının da algılandığı ortaya çıkmaktadır. Yine Çetinel (2008)'in belirttiği gibi normatif bağlılık çalışanların örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerle ilgili bu durum da öğretmenlerin çalıştığı kuruma karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğuna inanmalarından ve bundan dolayı kendilerini kurumlarında kalmaya zorunlu görmelerinden kaynaklanabilir.

4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dokuzuncu alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu alt problemde örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıların düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk normal dağılım testi yapılmıştır (Tablo 4-72).

Tablo 4-72. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin normal dağılım testi

Değişken	Görev	Shapiro-Wilk	p
Örgütsel Destek	Yönetici	0,979	0,267*
	Öğretmen	0,942	0,000
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	0,967	0,055*
	Öğretmen	0,947	0,000

* P > 0,05

Sonuçlara göre yöneticilerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları normal dağılıma uyduğu için yapılan hesaplamada Basit Korelasyon Analizi; öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları normal dağılıma uymadığı için Spearman Analizi kullanılmıştır.

Yönetici algılarına göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4-73’de verilmiştir.

Tablo 4-73. Yöneticilerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin basit korelasyon analizi

Değişken Türü		Örgütsel Destek	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Korelasyon p	1	,585** ,000	,747** ,000	,213 ,072	,253* ,032

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

Tablo incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) ve duygusal bağlılık (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında p <0,01 düzeyinde; normatif bağlılık algıları arasında p<0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel destek algıları arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

Öğretmen algılarına göre yapılan analiz sonuçları ise Tablo 4-74’de verilmiştir.

Tablo 4-74. Öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü			Örgütsel Destek	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman’s Rho	Örgütsel Destek	Kor.Katsayısı p	1	,640** ,000	,698** ,000	,300** ,000	,524** ,000

** p <0,01

Tablo incelendiğinde ise öğretmenlerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), duygusal bağlılık (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki), devam bağlılığı (pozitif yönlü, düşük düzeyde bir ilişki) ve normatif bağlılık (pozitif yönlü,

orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Örgütsel destek algıları arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da artmaktadır.

Ayrıca Üçüncü Bölümde bulunan Şekil 3-1’de görülen ilişkisel modelde örgütsel destek-örgütsel bağlılık yol katsayısının anlamlı $r = .88$ ($p < 0,01$) ve pozitif olması bu iki faktör arasındaki ilişkinin önem düzeyi ve yönünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan bu faktörler arasındaki ilişkide $t > 1,96$ ($t = 34,18$), $ki-kare = 2305,56$ $df = 807$ ve $RMSEA = .056$ olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre de örgüt içinde yönetici ve öğretmenlerin algıladığı desteğin örgüte olan bağlılığı artırdığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde de örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair birçok bulguya rastlanabilir. Ngang (2012), Asgari vd. (2008) araştırmalarında yönetici desteği ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Kaplan (2010) araştırmasında örgütsel bağlılığın en önemli öncüllerinden bir tanesinin örgütsel destek olduğunu ortaya koymuştur. Özdevecioğlu (2003), Köse ve Gönüllüoğlu (2010) ile Demir (2012) yaptıkları araştırmalarında örgütsel destek faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Araştırmacılara göre bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Örgütsel destek de bu faktörlerden bir tanesidir. Hughes, Avey ve Norman (2008), Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001), Eisenberger, Fasolo ve LaMastro (1990), Eisenberger vd. (2001) ile Akalın (2006) ise yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Rhoades ve Eisenberger (2002) araştırmalarında algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde; devam bağlılığı arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler. Kaplan (2010) da algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü; devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Gadot ve Talmut (2010) ile Yih ve Lawrance (2011) ise yaptıkları araştırmalarında sağlanan destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Uçar ve Ötken (2010) ise araştırmalarında örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit ederlerken devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında herhangi bir ilişkiye rastlayamamışlardır.

Araştırmada da yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları da önem sırasına göre beklenildiği gibi öncelikle duygusal, müteakiben normatif ve devam bağlılığı şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar; örgütten daha fazla destek algılayan çalışanların örgütte kalma eğilimi gösterdiklerini ve bunun sonucu olarak da örgütsel desteğin çalışanlarda örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda aidiyet duygusu yaratarak örgütsel bağlılık algılarını artırdığını ortaya koymaktadır. Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar da yapılan değerlendirmeleri desteklemektedir.

4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın onuncu alt probleminde ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığına ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması çoklu doğrusal regresyon analizi ile yapılmış ve yapılan analizlerde enter metodu kullanılmıştır. Araştırmada çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanmasının nedeni bağımsız değişken sayısının birden fazla olması ve değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olmasıdır.

Rhoades ve Eisenberger (2002), Akın (2008), Kaplan (2010) ile Önderoğlu (2010)'nın çalışmalarında örgütsel desteğin sonuçlarından birisinin örgütsel bağlılık olduğunun vurgulanması, Çakar ve Yıldız (2009)'ın araştırmalarında örgütsel desteğin bağlılık ile ilgili değişkenlerin değerlendirilmesinde ara bir değişken olduğunun ortaya konulması, Meyer vd. (2002) tarafından yapılan araştırmada örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı artırma konusunda bir araç olduğunun belirtilmesi, Gilbert (1995, aktaran: Ribbers, 2009)'in araştırmasında ise örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın anlamlı bir göstergesi olduğunun açıklanması ve son olarak Uğurlu (2009)'nun araştırmasında güven ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın öncülleri olduğunun ortaya konulması bu araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirlerken önemli kriterler olmuştur.

Bu nedenle araştırmada bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler olarak da örgütsel güven ve örgütsel destek algıları değerlendirilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulduktan sonra yapılan değerlendirmelerin güvenilirliğini araştırmak üzere model test edilmiştir. Oluşturulan modelin anlamlı olup

olmadığı, bir diğer ifade ile bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı ve bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanıp açıklanmadığı ise varyans analizi ile test edilmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 4-75’de verilmiştir.

Tablo 4-75. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları

Bağımsız Örneklemeler İçin İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları						
Kaynak	Tip III Kareler Topl.	s.d.	Kareler Ort.	F	p	
Düzeltilmiş Model	407,883 ^a	454	,898	3,187	,000	
Kesişim	5045,824	1	5045,824	1,790E4	,000	
Örgütsel Güven	12,741	39	,327	1,159	,263	
Örgütsel Destek	166,509	68	2,449	8,687	,000	
Örg.Güv.*Örg.Des.	149,049	347	,430	1,524	,002	
Hata	41,156	146	,282			
Toplam	15562,293	601				
Düzeltilmiş Topl.	449,039	600				

Not: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

(a) $R^2 = ,908$ (Ayarlanmış $R^2 = ,623$)

Sonuçlar incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel güven ve örgütsel desteğin ortak etkisine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F = 1,524$ ve $p = ,002$; $p < 0,01$). Bu sonuç oluşturulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda yönetici algılarına ilişkin olarak oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modelinden elde edilen sonuçlar Tablo 4-76’da verilmiştir.

Tablo 4-76. Yöneticilerin algılarına ilişkin regresyon modelinin istatistiksel anlamlılığı

ANOVA(b)						
Model		Kareler Topl.	s.d.	Kareler Ort.	F	p
1	Regresyon	18,501	2	9,251	19,195	,000 ^a
	Artakalan	33,252	69	,482		
	Toplam	51,753	71			

Not: (a) Öngörülenler: (sabit), Örgütsel Güven, Örgütsel Destek

(b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p = ,000$; $p < 0,01$). Yöneticilerin algılarına ilişkin değişkenler arası ilişki de Tablo 4-77’de verilmiştir.

Tablo 4-77. Yöneticilerin algılarına ilişkin değişkenler arası ilişki

Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin std.hatası
1	,598 (a)	,357	,339	,694

Not: (a) Öngörülenler: (sabit), Örgütsel Güven, Örgütsel Destek

Sonuçlara göre değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r = ,598$) vardır. Ayrıca belirlilik (determinasyon) katsayısı $r^2 = ,357$ olarak hesaplanmıştır ve buna göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin % 35,7'sinin algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin algılarına göre regresyon modeline ilişkin parametrelerden elde edilen bulgulara göre oluşturulan yöneticiler için çoklu doğrusal regresyon modeli de Tablo 4-78'de verilmiştir.

Tablo 4-78. Yöneticilerin algılarına göre regresyon modeline ilişkin parametreler

		Katsayılar ^a			
Model		B	Std.Hata	t	p
1	Sabit	2,653	,613	4,329	,000
	Örgütsel Güven	-,176	,140	-1,261	,212
	Örgütsel Destek	,595	,104	5,708	,000

Not: (a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 4-78 incelendiğinde belirlenen çoklu doğrusal regresyon modeline göre, yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları değerlendirilirken örgütsel destek algılarının örgütsel güven algılarına göre daha fazla etkide bulunduğu söylenebilir.

$$Y (\text{OBG}) = a + bX_1 + cX_2$$

Y: Bağımlı Değişken X_1, X_2 : Bağımsız Değişkenler a, b, c : Katsayılar

$$a (\text{Sabit}) = 2,653 \quad b (\text{OGG}) = -0,176 \quad c (\text{ODG}) = 0,595$$

$$X_1 (\text{OGG}) = 5,15 \quad X_2 (\text{ODG}) = 5,22$$

$$Y (\text{OBG}) = 2,653 - 0,176 * 5,15 + 0,595 * 5,22 = 4,8525$$

Öğretmen algılarına ilişkin olarak oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modelinden elde edilen sonuçlar da Tablo 4-79'da verilmiştir.

Tablo 4-79. Öğretmenlerin algılarına ilişkin regresyon modelinin istatistiksel anlamlılığı

ANOVA(b)						
Model		Kareler Topl.	s.d.	Kareler Ort.	F	p
1	Regresyon	175,497	2	87,749	210,589	,000 ^a
	Artakalan	219,175	526	,417		
	Toplam	394,672	528			

Not: (a) Öngörülenler: (sabit), Örgütsel Güven, Örgütsel Destek

(b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablodaki sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modelindeki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p = ,000$; $p < 0,01$). Öğretmenlerin algılarına ilişkin değişkenler arası ilişki de Tablo 4-80’de verilmiştir.

Tablo 4-80. Öğretmenlerin algılarına ilişkin değişkenler arası ilişki

Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin std.hatası
1	,667 (a)	,445	,443	,646

Not: (a) Öngörülenler: (sabit), Örgütsel Güven, Örgütsel Destek

Sonuçlara göre değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r = ,667$) vardır. Ayrıca belirlilik (determinasyon) katsayısı $r^2 = ,445$ olarak hesaplanmıştır ve buna göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin % 44,5’inin algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin algılarına göre regresyon modeline ilişkin parametrelerden elde edilen bulgulara göre oluşturulan öğretmenler için çoklu doğrusal regresyon modeli de Tablo 4-81’de verilmiştir.

Tablo 4-81. Öğretmenlerin algılarına göre regresyon modeline ilişkin parametreler

		Katsayılar ^a			
Model		B	Stnd.Hata	t	p
1	Sabit	1,409	,208	6,772	,000
	Örgütsel Güven	,122	,042	2,944	,003
	Örgütsel Destek	,565	,034	16,458	,000

Not: (a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 4-81 incelendiğinde belirlenen çoklu doğrusal regresyon modeline göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları değerlendirilirken örgütsel destek algılarının örgütsel güven algılarına göre daha fazla etkide bulunduğu söylenebilir.

$$Y (\text{OBG}) = a + bX_1 + cX_2$$

Y: Bağımlı Değişken X_1, X_2 : Bağımsız Değişkenler a, b, c : Katsayılar

$$a (\text{Sabit}) = 1,409 \quad b (\text{OGG}) = 0,122 \quad c (\text{ODG}) = 0,565$$

$$X_1 (\text{OGG}) = 5,22 \quad X_2 (\text{ODG}) = 5,30$$

$$Y(\text{OBG}) = 1,409 + 0,122 * 5,22 + 0,565 * 5,30 = 5,0419$$

Hesaplanan çoklu doğrusal regresyon modeli LISREL programı ile de desteklenmiştir. Ancak yapılan LISREL değerlendirmeleri, örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığından etkilendiğinden dolayı araştırmada değerlendirilen 601 yönetici ve öğretmene ait değerler üzerinden yapılabilmektedir. Regresyon modelinde yönetici ve öğretmenler için ayrı ayrı yapılan değerlendirmelerin LISREL programında yapılamamasının bir başka nedeni de yönetici sayısının (72) yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır.

Ayrıca LISREL programı ile yapılan çalışmalarda her bir gizil değişkenin birden fazla göstergesi olması gerekmektedir. Ancak örgütsel destek ölçeğinin maddeleri tek faktörlü bir yapı göstermektedir. Bu sorun her bir gizil değişkene karşılık gelen ölçek maddelerini bölümlere ayırarak gösterge sayısını birden fazla yapmak suretiyle çözümlenebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmada örgütsel destek ölçeğinin maddeleri iki bölüme ayrılarak ve her bir bölüm için ortalama puanlar hesaplanarak ilgili gizil değişkenin iki göstergeli olması sağlanmıştır.

LISREL programı kullanılarak araştırılan ilişkinin sonuçları Üçüncü Bölüm Şekil 3-1’de sunulmuştur. Sonuçlar modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Örgütsel güvenin örgütsel destek ve ($r = .70 \ p < .05$) örgütsel bağlılıkla ($r = .60 \ p < .05$); örgütsel desteğin de örgütsel bağlılıkla ($r = .88 \ p < .05$) ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın 3’üncü bölümünde verilen uyum indekslerine göre de bulguların araştırılan ilişkiye göre ne derece uyduğunu gösteren uyum iyiliği indeksleri de yüksek değerler göstermiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırılan ilişkinin desteklendiğini söyleyebiliriz. Ayrıca yapılan araştırmada; Üçüncü Bölüm Şekil 3-2’de görüldüğü gibi, temel gereklilik T değerleri ($t < -1,96$ ile $t > 1,96$ ve $p < .05$) sağlandığı için araştırılan ilişkinin yolları da anlamlı bulunmuştur.

Alan yazında da örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ve anlamlı sonuçlara varan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Ngang (2012) örgütsel güvenin algılanan okul yöneticisinin desteği ile öğretmenlerin bağlılıkları arasında moderatörlük rolü oynadığını ortaya koymuş, Sheng, Tian ve Chen (2010) ise çalışan davranışı, güven, algılanan takım desteği ve takım bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında takım çalışması davranışları, güven ve algılanan takım desteğinin takım bağlılığını anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Hughes, Avey, ve Norman (2008) da araştırmalarında güven ve çalışanların taahhüdünün destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için aracılık yapıp yapmadıklarını incelemişler ve istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın sonuçları da yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları değerlendirilirken örgütsel destek algılarının örgütsel güven algılarına göre daha fazla etkide bulunduğu da tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel destek algısının örgütteki güvenin temelini de oluşturduğuna dair savı desteklemektedir. Bu nedenle sosyal destek alan çalışanların sosyal destek almayan çalışanlara göre, kendilerini daha fazla güvende hissettikleri, oluşan bu örgüt içi güvenin de bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıklarını artırdığı söylenebilir. Ayrıca araştırma sonucuna göre; örgütsel güven düzeyi yüksek olduğu takdirde, buna paralel olarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının da etkileneceği ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar da örgüt içerisinde güven arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir.

Diğer taraftan araştırma sonucunda; algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütün refahına katkıda bulunmak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmek için bir zorunluluk hissi yarattığından dolayı çalışanların bunu örgüte daha fazla bağlılık hissederek ve daha fazla çaba göstererek ödediklerine dair sav da desteklenmektedir. Sonuç olarak araştırma sonucunun “çalışanların; örgütlerinin kendilerine bağlı ve destekçi olduğunu hissettiklerinde, güvenlerinin ve örgütsel bağlılıklarının da daha güçlü olduğunu” ortaya koyduğu söylenebilir.

BÖLÜM V

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkan öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırma, Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında, 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılında yapılmış ve evrenini farklı bireysel özelliklere sahip 72'si yönetici ve 529'u öğretmen olmak üzere 601 eğitimci oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan eğitimcilerin çoğunluğunu öğretmenler oluşturmakta ve araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak Meslek Liselerinde ve Sosyal Bilimler alanında görev yaptıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek eğitimcilerden oluştuğu, 31-40 yaş grubunda yoğunlaştıkları, ağırlıklı olarak 11-15 yıllık bir deneyime sahip oldukları ve lisans düzeyinde eğitim alanların çoğunlukta olduğu gözlenmektedir.

Yapılan araştırmanın sonucunda;

a. Yönetici ve öğretmenlerin hem örgütsel güven algıları ile yöneticiye güven ve örgüte güven algıları arasında; hem de yöneticiye güven algıları ile örgüte güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler çalıştıkları kurumda örgütsel güvenin bulunduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yöneticilerin örgüte olan güveni yöneticilerine karşı olan güvene göre daha fazla algıladıkları da görülmektedir.

Öğretmenler de çalıştıkları kurumda örgütsel güvenin bulunduğuna inanmaktalar, ancak yöneticilerine olan güven ile örgütlerine olan güveni eşit şekilde algılamaktadırlar.

b. Yöneticilerin örgütsel güven ve yöneticiye güven algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken örgüte güven algıları ile okul türü arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Ayrıca Genel Lise yöneticilerinin; Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi yöneticilerine göre örgütsel güven, Anadolu Lisesi yöneticilerine göre de yöneticiye güven algılarının daha az olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları ile okul türü arasında anlamlı fark bulunmazken, örgütsel güven algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark olduğu görülmektedir. Genel Lise öğretmenlerinin Meslek Lisesi ve Fen Lisesi öğretmenlerine göre örgütsel güven algılarının daha az olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile öğrenim durumu, branş ve kıdemleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin örgüte güven algıları ile yaş arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken, örgütsel güven ve yöneticiye güven algıları ile yaş arasında anlamlı fark bulunamamıştır. 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin 41-50 yaş grubundaki yöneticilere göre örgüte güven algılarının daha az olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile yaş arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunamazken öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları ile cinsiyet arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

c. Araştırmada gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel desteği de algıladıkları tespit edilmiştir.

d. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmuş ve Genel Lise yöneticilerinin Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi yöneticilerine göre örgütsel destek algılarının daha az olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile okul türü arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı fark bulunamazken öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmuştur. Lisans mezunu öğretmenler Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel desteği daha fazla algılamaktadırlar.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile branş, kıdem, yaş ve cinsiyetleri arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır.

e. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları; duygusal bağlılıkları ile de devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Öğretmenlerin ise örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları; duygusal bağlılıkları ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları ve devam bağlılığı algıları ile de normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gerek yöneticiler gerekse öğretmenler kurumlarında örgütsel bağlılığın bulunduğunu ifade etmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı önem sırasına göre alan yazında belirtildiği şekilde duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde algıladıkları görülmektedir.

f. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken duygusal bağlılık ve devam bağlılığı algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu kapsamda Genel Lise yöneticilerinin Anadolu Lisesi yöneticilerine göre örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algılarının daha az olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile okul türü arasında ise anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin normatif bağlılık algıları ile öğrenim durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu kapsamda Lisans

Tamamlama ve Lisans mezunu yöneticilerin Lisansüstü mezunu yöneticilere göre normatif bağlılık algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile branş, kıdem ve cinsiyet durumları arasında da anlamlı fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile yaş durumu arasında anlamlı fark bulunamazken öğretmenlerin normatif bağlılık algıları ile yaş arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark gözlemlenmiştir. 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere nazaran normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir.

g. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

h. Ayrıca yöneticilerin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık algıları; örgüte güven algıları ile de örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yöneticilerin duygusal bağlılıkları üzerinde örgütsel güven ile örgüte olan güvenlerinin daha etkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde ise örgüte olan güven ile yöneticiye olan güvenlerinin daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

i. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları önem sırasına göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde gerçekleşmiştir.

j. Araştırmada son olarak yapılan incelemeye göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan, bağımsız örneklemeler için iki faktörlü varyans analizi sonuçları da yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel güven ve örgütsel desteğin ortak etkisine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modelinde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları değerlendirilirken örgütsel destek algılarının örgütsel güven algılarına göre daha fazla etkide bulunduğu da görülmektedir.

Bunun yanı sıra hesaplanan çoklu doğrusal regresyon modeli LISREL programı ile de desteklenmiştir. LISREL programı kullanılarak araştırılan ilişkinin sonuçlarına göre de örgütsel güvenin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile örgütsel desteğin de örgütsel bağlılık ile ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen ve yukarıda özetlenen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda Milli Eğitim Bakanlığına, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine, yönetici ve öğretmenler ile bu alanda araştırma yapmak isteyenlere yönelik olarak sunulabilecek öneriler maddeler halinde aşağıda sunulmuştur.

a. Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslar arası alan yazında yeterli sayıda araştırmanın bulunmaması bu araştırmanın yapılmasında önemli bir rol oynamıştır. Gerek eğitim bilimleri alanında gerekse diğer sosyal bilimler alanında farklı sosyo-kültürel yapılarda uygulanacak değişik araştırmalar ile örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha geniş alanlarda ortaya çıkarılarak farklılıklar belirlenebilir. Böylece hem eğitim alanındaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlanabilir hem de diğer alanlar için konunun gerekliliği ve önemi vurgulanabilir.

b. Araştırmada, yöneticilerin yöneticiye güven algılarının yeterli düzeyde olduğu ancak öğretmenlere nazaran daha az olduğu görülmüştür. Örgütsel güven örgüt içerisindeki insani ilişkilerin ve işbirliğinin temeli olarak değerlendirildiği takdirde çalışanların birbirlerine güçlü bir güven hissi duyduğu örgütlerde aynı zamanda örgütsel

bağlılığın da artacağı, örgütle özdeşleşmenin kolaylaşacağı ve çalışanların performanslarının artacağı öngörülmektedir. Bu nedenle gerek Bakanlıkça gerekse İl Milli Eğitim Müdürlüklerince yöneticilerin kendi yöneticilerine olan güven düzeylerini artıracak eşitlik, adalet, şeffaflık konularında gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır.

c. Genel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algılarının diğer liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Örgütteki güven ortamının geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile çalışanlara örgütsel destek sağlanması konusunda yöneticiler çok önemlidir. Bu nedenle çalışanların örgüt temsilcisi olarak değerlendirdikleri yöneticiler; gerek söz ve davranışlarıyla gerekse uygulamalarıyla bu konularda politikalar üretmeli, çalışanlara istenilen yer ve zamanda gerekli desteği sağlayabilmeli ve örgütsel güveni oluşturabilmelidirler. Bu kapsamda İl Milli Eğitim Müdürlükleri ile ortaöğretim okulu yöneticileri birlikte çözüm üretmeli ve koordineli çalışmalıdırlar.

d. Araştırma yapılan okullarda kadın öğretmenlerin örgütsel güven algılarının erkek öğretmenlere nazaran daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven konusunda yapılan araştırma sonuçları örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların kendilerini emniyette hissetmeleri nedeniyle örgütte kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin özellikle kadın öğretmenlere yönelik olarak duygusal bağlılık ve örgütsel güven konularında gerek okul içinde gerekse mesai dışı zaman zamanlarda uygulamalar geliştirerek kadın öğretmenlerin güvenlerini artırmaları ve örgütün üyesi olmaktan mutlu olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca kurum içi ilişkilerde ve yürütülen faaliyetlerde daha özenli davranılmalıdır.

e. Araştırmada yöneticilerin örgütsel destek algılarının öğretmenlere göre düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun okullarının yapısı, konumu ve büyüklüğü nedeniyle farklı uygulamalara maruz kaldıklarını düşündüklerinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu kapsamda İl Milli Eğitim Müdürlüğünce, ortaöğretim okulu yöneticileri ile belirli dönemlerde düzenli toplantılar yapılarak okulların bu konudaki ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve tüm kaynaklar ile ihtiyaç duyulan maddi ve manevi desteğin dengeli olarak dağıtılmasının bir çözüm olacağı düşünülmektedir.

f. Yapılan araştırmada yöneticilerin, öğretmenlere nazaran örgütsel bağlılığı da daha az algıladıkları ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine ya duygusal yönden ya maddi beklentiler gereği ya da normatif yönden (ahlaki ve etik değerler) bağlanmasıyla ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütlerine bağlanma nedenleri farklı olabilir. Ayrıca çalışanların aynı anda farklı nedenlerle örgütlerine bağlılık duyabildikleri de görülmektedir. Bu kapsamda da İl Milli Eğitim Müdürlüklerince yöneticilerin örgütsel bağlılık bağlamındaki algıları çok iyi analiz edilmeli ve bu konuda destekleyici uygulamalar geliştirilmelidir.

g. Araştırmada Genel Lise yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının diğer yöneticilere göre daha az olduğu görülmüştür. Bu durumun da okullarının yapısı, konumu ve büyüklüğünden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda da yöneticilere verilecek hizmet içi eğitimlerle onların okullarıyla özdeşleşmeleri, okullarının amaç ve hedeflerini kabul etmeleri, okullarına daha fazla bağlanmaları, okulları için emek, zaman ve çaba sarf etmeleri, deneyimlerini aktarmaları ve okullarında çalışmaya devam etmelerinin etik ve ahlaki değerleri olduğunun aktarılması gerekmektedir.

h. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının bir eğitim kurumu için istenilen düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık açısından duygusal bağlılık en çok istenilen durumdur. Ancak çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek oldukça zor bir konu olduğundan duygusal bağlılıklarını sağlamak da zordur. Bu nedenle gerek yöneticilerden gerekse öğretmenlerin eğitim kurumlarına katkıda bulunmaları isteniyorsa onların devam bağlılığı ile ilgili kaygılarının da en aza indirilmesi ve buna paralel olarak normatif bağlılıklarının da duygusal bağlılık düzeylerine yükseltilmesi gerektiği düşünülmektedir.

i. Ayrıca yapılan araştırmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesinde örgütsel güven ve örgütsel destek kavramlarının da önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmada eğitim kurumlarında örgütsel destek algılarının daha etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel desteğin bir saç ayağı olduğu düşünüldüğünde örgütsel güven algılarının da geliştirilmesi için gerekirse hizmet içi eğitim programlarından yararlanılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adams, B. D., M. H. Thomson, A. Brown, J. A. Sartori, T. Taylor ve S. Waldherr (2008). *Organizational trust in the Canadian Forces*. Canada Toronto: Defence Research and Development.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara değişken olarak örgüt temelli öz-saygı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Bozok Üniversitesi SBE Dergisi*, 25 (2), 141-170.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J., J. P. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Annamali, T., A. G. K. Abdullah, N. J. Alazidiyeen. (2010). The mediating effects of POS on the relationship between organizational justice, trust, and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*, 13 (4), 623-632.
- Asgari, A., A. D. Silong, A. Ahmad, B. A. Samah. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship. *European Journal of Scientific Research*, 23 (2), 227-242.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. (3. Baskı). Ankara: Yargıcı Matbaası.

- Başaran, İ. E. (1999). *Eğitime giriş*. (4. Baskı). Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Boylu, Y., E. Pelit, E. Güçer. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational comitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- 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. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'deki sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cook, J., T. Wall. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Choong, Y., K. Wong, T. Lau. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *International Refereed Research Journal*, 2 (4), 40-50.
- Çakar, N. D., S. Yıldız. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 068-090.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, K. Ö. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çubukçu, K., S. Tarakçıoğlu. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Demir, S. E. (2011). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar açısından algısı: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (1), 47-64.
- Demircan, N., A. Ceylan (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S., Ö. Demiral. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32, 47-80.
- Doğan, S., S. Kılıç. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*, 29, 37-61.
- Durdağ, M., A. Naktiyok. (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 5-37.
- Durna, U., V. Eren. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (82), 210-219.
- Duru, E., M. Balkıs. (2005). Sosyal provizyon ölçeğinin psikometrik özellikleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 27 (3), 79-90.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

- Eisenberger, R., J. Cummings, S. Armeli, P. Lynch. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch, L. Rhoades. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., P. Fasolo, V. Davis-LaMastro. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, T. (2005). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eser, G. (2011). Güven eğiliminin örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30 (54), 365-376.
- Gadot, E. V., I. Talmud. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (11), 2829-2861.
- Garber, C., A. G. Tekleab. (2012). *Perceived organizational support: A review and recommendations*. (http://www.mindwestacademy.org/proceedings/2010/papers/garber_OB3.pdf, 01 Ocak 2012 tarihinde erişildi).
- George, L., T. Sabapathy. (2011). Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment” *Canadian Social Science*, 7 (1), 90-99.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyum düzeylerinin araştırılması. *Yönetim Dergisi*, 65, 81-105.

- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Gül, H. (2012). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. (http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, 01 Ocak 2012 tarihinde erişildi).
- Hu, L., P. Bentler. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Hughes, L. W., J. B. Avey, S. M. Norman. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 4 (2), 51-59.
- İşcan, Ö. F., U. Sayın. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kardeş, G. G. (2009). *Örgütsel bağlılığın dinamikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koç, H., İ. Yazıcıoğlu. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Köse, S., S. Gönüllüoğlu (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.

- Kurşunluoğlu, A., E. Bakay, A. Tanrıöğen. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğt.Fak.Der.*, 2 (28), 101-115.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mathebula, M. R. L. (2004). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pretorya: University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences.
- Meyer, J. P., N. J. Allen. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., N. J. Allen. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, C.A. Smith. (1997). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychologie*, 78 (4), 538-552.
- Moorman, H. R., G. L. Blakely, B. P. Niehoff. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedurel justice and organizational citizenship behavior? *The Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, L. W. Porter. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nartgün, Ş. S., İ. Menep. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (81), 288-316.
- Ng, M. (2011). *Unraveling the relationship between employee's perception to organization and turnover intentions: Exploring the mediating effects of trust to organization*. (http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851_2141-1-Dr.doc, 30 Aralık 2011 tarihinde erişildi.)
- Ngang, T. K. (2012). *Relationship between perceived organizational support and trust with teacher's commitment*. (<http://ikp.um.edu.my/images/ipk/doc/DrTangKeowHang.pdf>, 01 Ocak 2012 tarihinde erişildi.)
- Nyhan, R. C., H. A. Marlowe. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.

- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin kişiler arası öz yeterlik inançları ile ilişkisinin incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 127-146.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: Yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim*, 135 (7/9), 35-41.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 180 (2), 113-130.
- Özer, N., H. Demirtaş, M. Üstüner, M. Cömert. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103-124.
- Özkaya, M. O., İ. D. Kocakoç, E. Karaa. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. (2010). The effect of organizational support; perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*, 4 (14), 3134-3138.
- Polat, S., C. Celep. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Puusa, A., U. Tolvanen. (2006). Organizational Identity and Trust. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2), 29-33.
- Raza, M. A., M. M. Nawaz. (2011). Impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 268-273.

- Rhoades, L., R. Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rhoades, L., R. Eisenberger, S. Armeli. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Ribbers, I. L. (2009). *Trust, cynicism, and organizational change: The role of management*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tilburg: University of Tilburg Department Organisation and Strategy.
- Riggle, R. J. (2007). *The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida: University of South Florida Department of Marketing.
- Rossen, H. R. (1999). *İnsan yönetimi*. (çev. G. Bulut). İstanbul: BZD. Yayıncılık.
- Sheng, C. W., Y. F. Tiang, M. C. Chen (2010). Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38 (10), 1297-1306.
- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (82), 261-278.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisor's trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 86-101.
- Tayfun, A., K. Palavar, İ. Yazıcıoğlu. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9 (4).
- Tella, A., C. O. Ayeni, S. O. Popoola. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algılar açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Turunç, Ö., M. Çelik. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş/aile çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- Turunç, Ö., M. Çelik. (2010a). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (2), 183-206.
- Tüzün, İ. K. (2012). *Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri*. (<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>, 01 Ocak 2012 tarihinde erişildi).
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, D., B. Ötken. (2010). Algılanan örgütsel destek ve şirkete bağlılık: Örgüt temelli öz-saygının rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 85-105.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A, İ. Kılıç. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyguç, N., D. Çımrın. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi*. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri (25-27 Mayıs, Kayseri, 401-410).
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 290-308.
- Vo, T. T. (2010). *Selection matters: Predicting intrinsic motivation and employee commitment in small Vietnamese firms*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Montreal:Concordia University The John Molson School of Business.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (3), 114-129.

- Yalçın, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 2293-2299.
- Yılmaz, A., C. G. Atalay. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life. *European Journal of Social Sciences*, 8 (2), 341-352.
- Yih, W. W., S. H. Lawrance. (2011). *The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational comitment on job performance in hotel industry*. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, (July 12 – 16, Taipei, Taiwan).
- Yücel, C., G. S. Kalaycı. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Değerli Meslektaşım,

Aşağıdaki sorular Bolu AİBÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı adına yapılacak bir tez araştırması için verilmektedir. Bu ölçekte; çalıştığınız kurumla ilgili olarak sizin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığınıza ilişkin algılarınızla ilgili ifadeleri değerlendirmeniz istenilmektedir. Bu ölçek ile toplanacak veriler bilimsel bir araştırma için kullanılacak ve herhangi bir kurum veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bütün sayfalarındaki soruları dikkatlice okuduktan sonra size en uygun gelen ifadeleri “X” işareti koymak suretiyle işaretleyiniz. Lütfen her soruyu cevaplandırınız ve isim yazmayınız.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Dursun Eğriboyun
AİBÜ EBE Doktora Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Statünüz		Branşınız	
Yönetici (Müdür/ Müdür Yardımcısı)		Fen Bilimleri	
Öğretmen		Sosyal Bilimler	
Görev yaptığınız okulun türü		Meslek Dersleri	
Genel Lise		Güzel Sanatlar	
Meslek Lisesi		Kıdem Yılıınız	
Anadolu Lisesi		Lütfen yazınız.....	
Fen Lisesi		Yaşınız	
Öğrenim durumunuz		Lütfen yazınız.....	
Ön Lisans		Cinsiyetiniz	
Eğitim Enstitüsü			
Lisans Tamamlama		Kadın	
Lisans		Erkek	
Lisansüstü			

B. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda, sizin örgütsel güven algılarınız ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz ve belirtilen davranışları düşüncenize uygun olarak aşağıdaki derecelendirmeye göre ilgili kutucuğa “X” işareti koymak suretiyle değerlendiriniz.

- 1: Sıfıra yakın 2: Çok düşük 3: Düşük 4: Yarı yarıya
5: Yüksek 6: Çok yüksek 7: %100’e yakın

S/N	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
1.	Yöneticimin işindeki kritik esaslar konusunda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenimin derecesi’dir.							
2.	Yöneticimin işi konusunda doğru kararlar alacağına dair güvenimin derecesi’dir.							
3.	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına dair güvenimin derecesi’dir.							
4.	Yöneticimin işini kabul edilebilir seviyede anladığına dair güvenimin derecesi’dir.							
5.	Yöneticimin işini uygun biçimde yapabileceğine dair güvenimin derecesi’dir.							
6.	Yöneticimin bana bir şey söylediği zaman söylediklerinin doğruluğuna dair güvenimin derecesi’dir.							
7.	Yöneticimin işini sorunsuz şekilde yapacağına dair güvenimin derecesi’dir.							
8.	Yöneticimin işini dikkatlice yapacağına dair güvenimin derecesi’dir.							
9.	Bu kurumda bana adil şekilde davranılacağına dair güvenimin derecesi’dir.							
10.	Bu kurumdaki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güven düzeyinin derecesi’dir.							
11.	Birlikte çalıştığım meslektaşlarım arasındaki güven düzeyinin istenilen esaslarda olmasının derecesi’dir.							
12.	Bu kurumda birbirimize güvenebilme düzeyimizin derecesi’dir.							

C. ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, sizin örgütsel destek algılarınız ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyarak belirtilen davranışların size ne derece uygun olduğunu ilgili kutucuğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Genellikle katılmıyorum 3: Biraz katılmıyorum
4: Kararsızım 5: Biraz katılıyorum 6: Genellikle katılıyorum
7: Tamamen katılıyorum

S/N	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
1.	Çalıştığım kurum, benim yaptığım katkıların farkındadır.							
2.	Çalıştığım kurum, eğer benim yerime daha düşük ücretle çalışabilecek birisini bulursa onu işe alır.							
3.	Çalıştığım kurum, benim ekstra çabalarımı takdir etmez.							
4.	Çalıştığım kurum, benim amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.							
5.	Çalıştığım kurum, benim herhangi bir şikâyetimi önemsemez.							
6.	Çalıştığım kurum, beni etkileyecek kararlar alacağı zaman benim önem verdiğim şeyleri dikkate almaz.							
7.	Çalıştığım kurum, bir problemim olduğu zaman bana yardım eder.							
8.	Çalıştığım kurum, benim işimden memnuniyetimi önemser.							
9.	Çalıştığım kurum, işimi en iyi şekilde yapsam bile bunun farkına varmaz.							
10.	Çalıştığım kurum, özel bir yardıma ihtiyacım olduğu zaman bana yardım etmekte isteklidir.							
11.	Çalıştığım kurum, benim refahımı (kazanç ve rahatlık) dikkate alır.							
12.	Fırsat verilse çalıştığım kurum beni istismar eder.							
13.	Çalıştığım kurum, bana çok az ilgi gösterir.							
14.	Çalıştığım kurum, benim fikirlerime değer verir.							
15.	Çalıştığım kurum, benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar.							
16.	Çalıştığım kurum, işimi mümkün olduğunca ilgi çekici hale getirmeye çalışır.							

D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, sizin örgütsel bağlılık algılarınız ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyarak belirtilen davranışların size ne derece uygun olduğunu ilgili kutucuğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Genellikle katılmıyorum 3: Biraz katılmıyorum
 4: Kararsızım 5: Biraz katılıyorum 6: Genellikle katılıyorum
 7: Tamamen katılıyorum

S/N	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.							
2.	Kurumumla ilgili konuları dışarıdaki kişilerle tartışmaktan hoşlanıyorum.							
3.	Bu kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.							
4.	Bu kuruma bağlı olduğum kadar başka bir kuruma da bağlanabileceğimi sanıyorum.							
5.	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.							
6.	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.							
7.	Benim için bu kurumun çok kişisel bir anlamı var.							
8.	Kurumuma yönelik çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.							
9.	Başka bir iş ayarlamadan işimi bıraktığımda ne olabileceğini düşünmek beni korkutmuyor.							
10.	İstesem bile, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.							
11.	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çoğu altüst olurdu.							
12.	Şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok pahalıya mal olmaz.							
13.	Şu anda kurumumda kalmak, arzu etmemle birlikte aynı zamanda mecburiyettendir.							
14.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.							
15.	Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin az olmasıdır.							
16.	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.							

S/N	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
17.	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.							
18.	Mevcut kurumumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.							
19.	Bir kurumdan diğerine geçmek benim için gayri ahlaki görünmüyor.							
20.	Buradaki meslektaşlarıma karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.							
21.	Benim için daha avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum							
22.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.							
23.	Kurumuma çok şey borçluyum.							
24.	“Belli bir kurumun adamı” olmayı istemenin artık akılcı olduğunu sanmıyorum.							

BOLU VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim MüdürlüğüSayı : B.08.4.MEM.0.14.20.02 - 605.01 - 7676
Konu : Araştırma izni (Dursun EĞRİBOYUN)

5 Mayıs 2012

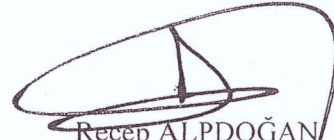
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığının 07/03/2012 tarih ve 2012 / 13 sayılı genelgesi.
b) Milli Eğitim Bakanlığının 25.06.2010 tarih ve 4194 Sayılı İl Milli Eğitim Müdürlükleri ARGE Yönergesi.
c) AİBÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 08.05.2012 tarih ve B.30.2.ABÜ.0.43.72.00-300-365 sayılı yazısı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi (c) yazısında bildirildiği üzere; Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora öğrencisi Dursun EĞRİBOYUN'un, "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırma için, İlimiz Merkez ilçeye bağlı ortaöğretim okullarının yönetici ve öğretmenlerine dönük veri toplama araçlarını; 31 Aralık 2012 tarihine kadar uygulama isteği, Bakanlığımızın ilgi (a) genelgesi ve ilgi (b) yönergesi doğrultusunda incelenmiş olup,

"Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırmanın, yukarıda kapsamı/ismi belirtilen ilgililere uygulanması, eğitim öğretimi aksatmaması, katılımcıların gönüllü olması, okul müdürlüğünün bilgisi ve sorumluluğunda uygulanması halinde müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.


Recep ALPDOĞAN
Milli Eğitim Müdürü


OLUR
14.5.2012
Baş AKTAN
Vali a.
Vali Yardımcısı



Verilecek Cevaplarda Yazımın Tarih ve Sayısının Bildirilmesi.

Bolu İl Millî Eğitim Müdürlüğü Tabaklar Mah. Cumhuriyet Cad. Anadolu Sok. 14200 BOLU
Tel : 0374 215 11 06- 0374 215 12 04 Faks : 0374 215 44 85
Web : <http://bolu.meb.gov.tr>
E-POSTA: arge14@meb.gov.tr

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

17 Mayıs 2012

Sayı : B.08.4.MEM.0.14.11.04 - 605.99 - 7808
Konu : Araştırma izni (Dursun EĞRİBOYUN).

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığının 07/03/2012 tarih ve 2012 / 13 sayılı genelgesi.
b) Milli Eğitim Bakanlığının 25.06.2010 tarih ve 4194 Sayılı İl Millî Eğitim Müdürlükleri ARGE Yönergesi.
c) AİBÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 08.05.2012 tarih ve B.30.2.ABÜ.0.43.72.00-300-365 sayılı yazısı.
d) Bolu Valiliği 15.05.2012 tarihli ve B.08.4.MEM.0.14.20.02-605.01-7676 sayılı onayı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi (c) yazısında bildirildiği üzere; Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora öğrencisi Dursun EĞRİBOYUN'un, "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırma için, İlimiz Merkez ilçeye bağlı ortaöğretim okullarının yönetici ve öğretmenlerine dönük veri toplama araçlarını; 31 Aralık 2012 tarihine kadar uygulama isteği, Bakanlığımızın ilgi (a) genelgesi ve ilgi (b) yönergesi doğrultusunda incelenmiş olup, Valilik Makamının ilgi (d) onayları ile uygun görülmüştür.

Yapılan çalışmanın bitiminde; sonucunun iki örneğinin CD'ye çekilerek üniversiteniz aracılığıyla en geç iki hafta içerisinde müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda; Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Recep ALPDOĞAN
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

1- Onay Örn. (1 adet)



Verilecek Cevaplarda Yazımın Tarih ve Sayısının Bildirilmesi.

Bolu İl Millî Eğitim Müdürlüğü Tabaklar Mah. Cumhuriyet Cad. Anadolu Sok. 14200 BOLU

Tel : 0374 215 11 06- 0374 215 12 04 Faks : 0374 215 44 85

Web : <http://bolu.meb.gov.tr>

E-POSTA: arge14@meb.gov.tr



Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

OTI

2 ileti

Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>
Bcc: rcnyhan@fau.edu, hmarlowe@aol.com

8 Şubat 2012 23:54

Dear Sir,

I currently carry on PhD in the University of Bolu AİB in Turkey. I'm researching "relation between organizational trust, support, and commitment" for my thesis subject. I want use OTI in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely.

Ronald Nyhan <rcnyhan@fau.edu>
Kime: Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

9 Şubat 2012 16:07

Dursun:

Good luck.

Ron Nyhan

From: Dursun Eğriboyun [mailto:degriboyun@gmail.com]
Sent: Wednesday, February 08, 2012 4:55 PM
Subject: OTI

Dear Sir,

I currently carry on PhD in the University of Bolu AİB in Turkey. I'm researching "relation between organizational trust, support, and commitment" for my thesis subject. I want use OTI in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely.

PPMR Trust0001.pdf
906K

Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

 Örgütsel Güven Ölçeği (OTI)

Nigar Demircan Çakar <nigarcakar@duzce.edu.tr>
Kime: Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

28 Mart 2012 09:32

Selamlar Dursun Bey,

İlgili ölçeği tezime referans vererek kullanabilirsiniz. Kolaylıklar diliyorum.

Nigar

From: Dursun Eğriboyun [mailto:degriboyun@gmail.com]
Sent: Tuesday, March 27, 2012 10:51 PM
To: nigarcakar@duzce.edu.tr
Subject: Fwd: Örgütsel Güven Ölçeği (OTI)

[Alıntılanan metin gizlendi]



Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

Survey of POS

2 ileti

Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

9 Şubat 2012 00:30

Bcc: reisenberger2@uh.edu, steven.hutchison@disa.mil

Dear Sir,

I currently carry on PhD in the University of Bolu AİB in Turkey. I'm researching "relation between organizational trust, support, and commitment" for my thesis subject. I want use Survey of POS in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely.

Eisenberger, Robert W <reisenbe@central.uh.edu>

9 Şubat 2012 00:41

Kime: Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

I am happy to give permission.

Sincerely,

Robert Eisenberger

Professor of Psychology

College of Liberal Arts & Soc. Sciences

Professor of Management

C. T. Bauer College of Business

University of Houston

reisenberger2@uh.edu

(302)353-8151

From: Dursun Eğriboyun [degriboyun@gmail.com]

Sent: Wednesday, February 08, 2012 4:30 PM

Subject: Survey of POS

Dear Sir,

I currently carry on PhD in the University of Bolu AİB in Turkey. I'm researching "relation between organizational trust, support, and commitment" for my thesis subject. I want use Survey of POS in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely.

Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

Örgütsel Destek Ölçeği

Mahmut Akin <mahmutakin@hotmail.com>
Kime: degriboyun@gmail.com

6 Şubat 2012 09:51

Dursun Bey Merhaba,

Ekte ölçeği gönderiyorum. Kaynağını da yazdım. Kaynak göstererek tabiki kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Mahmut Akın

Date: Mon, 30 Jan 2012 22:37:27 +0200
Subject: Örgütsel Destek Ölçeği
From:
To:

» ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ.doc
— 51K



Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

OCQ

2 ileti

Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>
Bcc: nallen@uwo.ca, meyer@uwo.ca

8 Şubat 2012 23:47

Dear Sir,

I currently carry on PhD in the University of Bolu AİB in Turkey. I'm researching "relation between organizational trust, support, and commitment" for my thesis subject. I want use OCQ in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely.

John Meyer <meyer@uwo.ca>
Kime: Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

9 Şubat 2012 15:06

You can get the commitment measures and permission to use them by going to the following website: <http://employeecommitment.com>. Be sure to request the academic version - there is no cost if the measures are used for research purposes.

Best regards,
John Meyer

[Alıntılanan metin gizlendi]

Dursun Eğriboyun <degriboyun@gmail.com>

Fwd: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Arzu Wasti <awasti@sabanciuniv.edu>
Kime: degriboyun@gmail.com

25 Aralık 2011 21:53

Merhabalar,

Daha önce bu konuda bana yazmış olan arkadaşına gönderdiğim mesajı size de gönderiyorum.

İyi çalışmalar,

Arzu

----- Forwarded message -----
From: **Arzu Wasti** <awasti@sabanciuniv.edu>
Date: 2011/7/9
Subject: Re: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
To:

Bahsettiğin bildiri oldukça eski ve o zamandan bu zamana ölçeklerde bir çok değişiklik yapıldı ve önerildi. Yine de sana bahsettiğin bildiriyi, kendimin nihayetinde kullandığı versiyonu ve onu anlatan makaleyi, ve son dönemde ölçekte gördüğüm problemlere değindiğim kitap bölümünü yolluyorum. Kitabın bölümünün tam referansı da şöyle:

Wasti, S. A. & Önder, Ç. (2009). Commitment across cultures: Progress, pitfalls, and propositions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.) Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions (pp. 309-343). New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Ayrıca, örgütsel bağlılıkta güncel konular ne onu anlatan bir kitap bölümü daha ekliyorum, onun da tam referansı şöyle:

Wasti, S. A. (2009). Örgütsel bağlılık kavramı, odakları, öncül ve sonuçları. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Der.) Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (ss. 17-38). Kocaeli: Umutepe Yayınları

Basarılar,

Arzu

5 eklenti

- **Wasti, YOK,2000.pdf**
— 120K
- **A.Wasti-Ölçek_final.rtf**
— 55K
- **Wasti,JOOP,2003.pdf**
— 4027K
- **RT8301X_C010.pdf**
— 681K
- **Orgutsel Baglilik_Askin Keser.doc**
— 190K

Ek10. Uyum İyiliği Değerleri

Değerlendirme öncesi uyum iyiliği değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 3$	3,59	UYUM YOK
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,066	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
SRMR	$0,00 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,10$	0,067	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,95	İYİ UYUM
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,96	İYİ UYUM

Degrees of Freedom = 1214

Minimum Fit Function Chi-Square = 3809.97 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4361.44 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 3147.44

90 Percent Confidence Interval for NCP = (2949.52 ; 3352.82)

Minimum Fit Function Value = 6.35

Population Discrepancy Function Value (F0) = 5.25

90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.92 ; 5.59)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.066

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.068)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.64

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.31 ; 7.98)

ECVI for Saturated Model = 4.42

ECVI for Independence Model = 99.75

Chi-Square for Independence Model with 1275 Degrees of Freedom = 59745.96

Independence AIC = 59847.96

Model AIC = 4585.44

Saturated AIC = 2652.00

Independence CAIC = 60123.29

Model CAIC = 5190.09

Saturated CAIC = 9810.54

Normed Fit Index (NFI) = 0.94

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.89

Comparative Fit Index (CFI) = 0.96

Incremental Fit Index (IFI) = 0.96

Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 210.70

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.14

Standardized RMR = 0.067

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.78

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.71

Ek10. Uyum İyiliği Değerleri

Değerlendirme sonrası uyum iyiliği değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 3$	2,86	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,056	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
SRMR	$0,00 < RMR < 0,05$	$0,05 < RMR < 0,10$	0,056	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,97	İYİ UYUM
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,97	İYİ UYUM

Degrees of Freedom = 807

Minimum Fit Function Chi-Square = 2200.78 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2305.56 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1498.56

90 Percent Confidence Interval for NCP = (1358.84 ; 1645.87)

Minimum Fit Function Value = 3.67

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.50

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.26 ; 2.74)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.056

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.053 ; 0.058)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00027

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.16

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.93 ; 4.41)

ECVI for Saturated Model = 3.01

ECVI for Independence Model = 76.22

Chi-Square for Independence Model with 861 Degrees of Freedom = 45646.86

Independence AIC = 45730.86

Model AIC = 2497.56

Saturated AIC = 1806.00

Independence CAIC = 45957.60

Model CAIC = 3015.82

Saturated CAIC = 6680.93

Normed Fit Index (NFI) = 0.95

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.89

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 247.30

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11

Standardized RMR = 0.056

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.76

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : Dursun EĞRİBOYUN
- Sürekli Adresi** : Karapınar Mah. 18. Cad. 64. Sok. No. 2/19 Çankaya/06460
ANKARA
- Doğum Yeri ve Yılı** : Manavgat, 1963
- Yabancı Dili** : Almanca, İngilizce
- İlköğretim** : Manavgat Çağlayan İlkokulu, 1974
- Ortaöğretim** : Antalya Atatürk Ortaokulu, 1977
- Lise** : Bursa Işıklar Askeri Lisesi, 1981
- Lisans** : Ankara Kara Harp Okulu, Harita Bölümü, 1985
- Yüksek Lisans** : İstanbul Harp Akademileri Komutanlığı Komutanlık ve
Karargâh Subaylığı Öğrenimi, 2002
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve
Denetimi, 2004
- Anabilim Dalı** : Eğitim Bilimleri
- Bilim Dalı** : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
- Yayımları** : Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Öğrenen Örgüt
Uygulamaları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004
- Çalışma Hayatı** : Çeşitli kademelerdeki karargâhlarda, uzun yıllar eğitim planlama
subaylığı, uzaktan eğitim plan ve program şube müdürlüğü ve
yurt sevgisi eğitimi uzman eğiticiliği yapmıştır. Halen
TSK'lerinde yönetici olarak görev yapmaktadır.