

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Mehmet ARIZ

**Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor
Ana Bilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ÖKTEM
2023
(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

(Investigation of the Effect of Organizational Trust Perceptions of Physical Education and
Sports Teachers on Their Organizational Commitment)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ARIZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ÖKTEM

Bayburt
Ekim, 2023

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ÖKTEM danışmanlığında, 202225044 numaralı Mehmet ARIZ tarafından hazırlanan “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinin incelenmesi” adlı bu çalışma 15/09/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ÖKTEM

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İsmail KARATAŞ

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Naci KALKAN

İmza:

Bu tezin Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

...../...../.....

Doç. Dr. Murat KUL

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlıklarına Etkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

/ / 2023

Mehmet ARIZ

TEŞEKKÜR

Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ÖKTEM'e yüksek lisans eğitimim boyunca gösterdiği rehberlik, sabır ve destek için en derin şükranlarımı sunarım. Eğitim hayatımda tecrübelerini ve bilgilerini benimle paylaşan aynı zamanda beni teşvik eden tüm hocalarıma da teşekkür ederim.

Ayrıca, sürekli teşvik ve destekleri için aileme ve arkadaşlarıma içtenlikle minnettarım.

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Mehmet ARIZ

Ekim 2023, 74 sayfa

Bu çalışmada, eğitim örgütlerinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili merkez ilçe ve diğer ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görevli 152 beden eğitimi öğretmeniyle gerçekleştirilmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda yürütülen çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından oluşturulan demografik bilgi formu, Schoorman ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve çalışanların yöneticilerine karşı güven algılarını ölçen 4 ifade ile Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilen ve örgüte karşı güveni ölçen 4 ifadenin bir araya getirilmesiyle oluşturulan 8 soruluk örgütsel güven algısı ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için de Mowday ve arkadaşlarının geliştirdiği 9 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS paket programından faydalanılmıştır. Yapılan veri analizi sonucunda örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre anlamlı farklara sahip olup olmadığını araştırmak için t testi, ANOVA (varyans analizi) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilirken, beden eğitimi ve spor öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, örgütsel bağlılık, beden eğitimi öğretmeni.

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTIONS OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS TEACHERS ON THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Mehmet ARIZ

October 2023, 74 pages

This study aims to examine the effect of organizational trust perceptions of physical education and sports teachers, working in educational organizations, on their organizational commitment. The research was conducted in the 2022-2023 academic year with 152 physical education teachers working in public schools in the central and other districts of Erzincan province affiliated to the Ministry of National Education. In the study, the relationship between organizational trust and organizational commitment was examined. Research and measurement method based on quantitative data was used in the study. In the collection of the data, the demographic information form created by the researcher, the 8-question organizational trust perception scale was used which is created as combination of 4 statements developed by Schoorman et al. to measure the trust of employers against their managers and 4 statements developed by Nyhan and Marlow to measure trust against organization. In order to measure the organizational commitment of the participants, the 9-question organizational commitment scale developed by Mowday et al. was used. SPSS package program was used to analyze the collected data. As a result of the data analysis, it was determined that organizational trust positively affects organizational commitment. In order to investigate whether the demographic characteristics have significant effect on the organizational trust and organizational commitment, “t test”, ANOVA (analysis of variance) was used. According to the results of the research, while a strong positive relationship is found between organizational trust and organizational commitment, it is determined that organizational trust and organizational commitment of physical education and sports teachers do not differ according to demographic variables.

Keywords: Organizational trust, organizational commitment, physical education and sports teacher.

İÇİNDEKİLER

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Araştırmanın Sınırlılıkları	4

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve.....	5
Örgütsel Güven.....	5
Güven kavramı.	5
Güvenin tanımlamasında kullanılan kavramlar.	6
Örgütsel güven kavramı ve tanımı.	7
Örgütsel güveni etkileyen faktörler.	9
Örgütsel güveni etkileyen kişisel faktörler	9
Yetkinlik (Öz Yeterlilik).	9
Değerler.....	10
Güven eğilimi.	10
Örgütsel güveni etkileyen ilişkiye dayalı faktörler.....	10
Örgütsel güveni etkileyen örgütsel faktörler.	11
Örgütsel güven modelleri.	13
Mayer, Davis ve Schoorman’ ın örgütsel güven modeli.	13
Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli.	14
Mishra’nın güven modeli.	16
Bromiley ve Cummings güven modeli.	18
Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven kuramı.	18

Örgütsel güvenin boyutları.....	19
Örgütsel güvenin sonuçları.....	21
Eğitim kurumlarında örgütsel güven.	23
Örgütsel Bağlılık.....	25
Bağlılık kavramı.	25
Bağlılığın öğeleri.	26
Bağlılığın aşamaları.	27
Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	28
Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	29
Etzioni sınıflaması.	30
Mowday sınıflaması.....	30
Allen ve Meyer sınıflaması.	31
Duygusal bağlılık.....	31
Devamlılık bağlılığı.	31
Normatif bağlılık.	32
Kanter sınıflaması.	32
Becker sınıflaması.....	33
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	33
Kişisel faktörler.	34
Örgütsel faktörler.....	36
Örgüt dışı faktörler.....	38
Alternatif iş imkânları.	38
Profesyonellik.....	38
Örgütsel bağlılığın sonuçları.	38
Düşük düzeyde örgütsel bağlılık.	38
Orta düzeyde örgütsel bağlılık.....	39
Yüksek düzeyde bağlılık.	39
Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı.....	40
Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Araştırmanın Yöntemi.....	44
Araştırmanın Modeli.....	44
Örneklem Seçimi	44
Veri Toplama Araçları	44
Kişisel bilgi formu.	44

Örgütsel güven ölçeği.	44
Örgütsel bağlılık ölçeği.	45
Verilerin analizi.	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Analiz ve Bulgular.....	46
Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	46
Örgütsel güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizi.	47
Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizi.	48
Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	49
Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	50
Kontrol değişkenleri açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.	51
Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.	51
Eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.	51
Yaş değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.	52
Hipotez Testleri	53

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	55
Öneriler	60
Araştırmacılara yönelik öneriler.	61
Kaynakça.....	62
Ekler	69
Ek-1. Kişisel Bilgi Formu	69
Ek-2. Örgütsel Güven Algısı Ölçeği.....	70
Ek-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	71
Ek-4. Etik Kurul İzni.....	72
Ek-5. Araştırma İzin Yazısı.....	73
Öz geçmiş.....	74

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Güven ve Örgüt İçerisindeki Sonuçları.....	23
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	34
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	46
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi-Örgütsel Güvene Yönelik	47
Tablo 5. Açımlayıcı Faktör Analizi- Örgütsel Güvene Yönelik.....	47
Tablo 6. Güvenilirlik Analizi- Örgütsel Bağlılığa Yönelik.....	48
Tablo 7. Açımlayıcı Faktör Analizi- Örgütsel Bağlılığa Yönelik	49
Tablo 8. Örgütsel Güvene Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	49
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 10. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	51
Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	51
Tablo 12. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	52
Tablo 13. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	52
Tablo 14. Çalışma süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	52
Tablo 15. Değişkenler Arasındaki İlişki (Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık).....	53
Tablo 16. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	53

ŞEKİLLER DİZİNİ

<i>Şekil 1.</i> Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	13
<i>Şekil 2.</i> Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli	16

KISALTMALAR DİZİNİ

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : Ve benzerleri

vd. : Ve diğerleri

% : Yüzde

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

İnsanoğlu var olduğundan beri ortaya çıkan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli yollara başvurmuştur. Zaman içerisinde ihtiyaçları artan insan tek başına bu ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmış ve diğer insanlarla iletişim kurup birlikte yaşamaya başlamıştır. İnsanların birbiriyle olan iletişimi arttıkça ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişebilmek ve sorunlara çözüm bulabilmek için birtakım kurumlar tesis etmişlerdir (Bağcı, 2013).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve sorunların çözümüne ulaşmak için tesis ettiği kurumlar örgütlerdir. Bireylerin tek başına gerçekleştiremediği veya üstesinden gelemediği iş ve sorunları giderebilmek için tesis edilen örgütler, toplumu da şekillendiren temel unsurlardır (Terzi, 2000). Birey ve örgüt birbirini bütünleyen iki unsurdur. Birey olmadan örgütler tek başına bir anlamsızken örgüt olmadan da bireyin tek başına hayata dair her olay ve olguyu başarabilmesi mümkün değildir. Birbirini tamamlayan bu iki öge arasındaki ilişkinin de sağlam temellere dayanması kaçınılmazdır (Altun, 2010). İnsanlardan oluşan örgütleri de anlamlandırırken insana ait duygulardan ayırmak da yanlış tanımlamalara neden olacaktır.

İnsanlar vakitlerinin büyük çoğunluğunu çalıştıkları örgütlerde geçirirken oraya dair yaşadıkları ve örgüte karşı duyguları da hayatına dolayısıyla çevresine etki etmektedir. Günümüz örgüt anlayışında geleneksel anlayışın aksine, birey yalnızca çalışan ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için var olan bir varlık olarak değil, sosyal yaşantısı ve beklentileri olan bir varlık olarak algılanmaktadır. Bu modern anlayışta örgütlerin amaçlarına ulaşması, çalışanlarının o örgüt içinde istek ve ihtiyaçlarına ulaşmasıyla mümkündür.

Örgüt ve çalışan arasındaki beklentilerin birbiriyle uyuşması, ilişkilerinde olumlu yönde ilerlemesine katkı sağlar. Örgüt başarısı için çabalayan çalışanlar, bunun sonunda örgütlerinden maddi ve manevi beklenti içerisine girerler. Eğer örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa ilerleyen zamanlarda örgütün beklentileri de çalışanlar tarafından istenilen düzeyde karşılanmayabilir (Sürgevil, 2006).

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürülebilir kılmasının ilk şartı bireylere olan ihtiyacını doğru kaynaklarla temin edebilmesidir. Yani örgüt amaç ve hedeflerine uygun örgüte aidiyet duygusu ile bağlı çalışanlara ihtiyaçları vardır. Günümüz dünyasında örgütler ne kadar iyi teknolojilere sahip olsalar bile bunları yönlendirecek ve kullanacak çalışanlara her zaman ihtiyaç

duymaktadır. Örgütler adına olmazsa olmaz unsurlardan olan insan kaynağının önemini kavrayan örgütler, çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını arttırmak adına adımlar atmaktadırlar.

Çalışanların örgüte bağlılığı, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli olan çalışan ve kurum özdeşleşmesini sağlamak adına çalışanı motive eder, yaptığı işi anlamlandırır ve yeteneklerini örgüt yararına kullanmasını sağlar (Karahana, 2008). Örgüte bağlılık düzeyi düşük olan birey sürekli örgütten ayrılmayı düşünecek ve yeteneklerini tam olarak kullanmaktan kaçınacaktır.

Çalışanların kişisel yeteneklerini ve farklılıklarını ortaya koydukları örgütlerde, örgütsel ortamın olmazsa olmaz birleşenlerinden biri güvendir (Çubukçu, 2010). Örgütsel güven olan bir kurumda, çalışanlar örgüt yöneticilerinin vaatleri olmadan da örgütün kendi için faydalı olacak durumlar için çabalayacağına inanır en azından örgütün onun zararını istemeyeceğini bilerek örgüte karşı güven duyar (Çetinel, 2008). Örgütsel güveni tesis eden ve devamlılığını sağlayabilen örgütler, örgütsel bağlılık için de önemli bir kıstası yerine getirmiş olacaktırlar. Günümüz iş dünyasında örgütlerin ilk hedef ve sorunlarından biri güvene dayalı bir bağlılık oluşturmaktır. Çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlayabilen örgütler onlardan en iyi şekilde yararlanabilmeyi de başaracaktır (Demirel, 2008).

Kurumlar çalışanlarından en üst düzeyde fayda sağlamak için onların kuruma olan bağlılıklarını artırmanın önemli bir unsur olduğunun farkındadır. Kuruma bağlılığı artan çalışan, kurum için en verimli şekilde çalışacak ve ekstra çaba sarf etmekten kaçınmayacaktır. Çalışanların bağlılıklarını arttırmanın en önemli yollarından biri onların kuruma karşı güven duymasını sağlamaktır. Güven duygusu bağlılığı kolaylaştıracığı gibi devamlılık sağlamada da önemli bir rol üstlenecektir (Balay, 2000a).

Okul ve öğrenci başarısı için eğitim örgütlerinde örgütü meydana getiren tüm öğelerin organize bir biçimde olmaları önem arz etmektedir. Bu organize olmuş ortamın meydana getirilmesinde okul içi ilişkilerin kalitesi çok önemlidir. Okul ortamındaki güven veya güvensizlik durumu bu ilişkilerin içeriğine ve niteliğine etki etmektedir. Öğretmenlerin iyi bir çalışan ortamı için gereksinim hissettiği en öncelikli duygu güvendir. Güven duygusunun tesis edildiği okul örgütlerinde öğretmenlerin bağlılık duyguları da oluşmaktadır.

Eğitim sisteminin en önemli birleşenlerden olan öğretmenlerin görevlerini yapmaya engel unsurların belirlenmesi ve kolaylaştırıcıların da belirlenmesi eğitimde istenilen sonuçların elde edilmesi için gerekliliktir. Örgütsel güven ve bağlılık kavramlarının açıklanması ve eğitim kurumlarında çalışan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin

örgütsel bağılılıklarına etkisinin ortaya konması bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Temel amacı araştırmanın, beden eğitim ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının örgütsel bağılılıklarına etkisini tespit etmektir. Bununla beraber araştırmanın bazı alt amaçları şunlardır:

- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi ne düzeydedir?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin güven algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağılılık düzeyleri ne düzeydedir?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağılılık düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okullarına duydukları güven algısı ile örgütsel bağılılık düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyi ne düzeydedir?

Araştırmanın Önemi

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüt başarısının günümüz küreselleşen iş dünyasında sadece çalışanların bireysel yetenek ve yaratıcılıkları ile ilgili olmadığını göstermektedir. Kalıcı başarı çalışanların örgütlerine bağlı kalmalarının yanında yetenek ve becerilerini örgüt başarısı için gönülden harcamasıyla yakından ilgilidir. Günümüzde örgüt yöneticileri örgütlerinde işgücü devir hızının yüksek olmasından şikâyet etmekte aynı zamanda çalışanların örgüt için tam verimlilikle çalışmadığını dile getirmektedirler. Bu durumlar bize göstermekte ki çalışanların örgüte bağılılıklarının sağlanması konusunda eksiklik yaşanmaktadır. Çalışanların örgütsel bağılılıklarını örgütsel güven ortamı sağlayarak arttırmak mümkündür. Bu çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağılılığa etkilerinin ve aralarındaki ilişkinin ortaya çıkarılması, gerek ilgili yazın alanında gerekse okul idarecilerine, örgütsel bağılılığı istenilen düzeye getirme konusunda önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamızın konusu olan örgütsel güven ve bağılılık kavramları literatürde halen çalışılan konulardandır. Örgütsel güven ve örgütsel bağılılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma literatürde mevcuttur. Çalışma sayısının fazlalığına rağmen bu çalışmaların coğrafi olarak belli bölgelerle sınıflı kaldığı görülmüştür. Araştırmanın evreni daha önce az çalışılan bir bölgeden seçildiği için de önem arz etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmamız, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Erzincan ilinde görevli Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır.
- Araştırmamız, devlete bağlı okullarda görevli beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden toplanan elde edilen verilerle sınırlandırılmış, özel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerden veri toplanmamıştır.

Varsayımlar

Verilerin toplanması aşamasında öğretmenler ile dijital ortam üzerinden görüşülerek, verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı belirtilmiştir. Hiçbir şekilde isim açıklanmayacağı ve sonuçların başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilerek kaygılar giderilmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin ifadeleri gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve

Örgütsel Güven

Örgütsel güven kavramı, bu bölümde belli başlıklar altında incelenecektir. Örgütsel güven kavramına geçmeden önce güven kavramının üzerinde durulması faydalı olacaktır. Daha sonra örgütsel güven, örgütsel güveni etkileyen faktörler ve örgütsel güvenin boyutları incelenecektir.

Güven kavramı.

Güven; psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, tarih ve sosyobiyoloji gibi alanlarda önem verilen ve açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Güven kavramı bu farklı alanların her birinde farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin; ekonomistler güven kavramına kuramsal yaklaşırken psikologlar güven kavramını genelleştirilmiş bir beklenti olarak ele almaktadır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güven, “1. Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat. 2. Yürekliplik, cesaret.” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2012).Güven duygusu tarih boyunca insanlar arasındaki ilişkileri temellendiren ve onların devamlılığını sağlayan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, bireyin etrafındakilere adil, ahlaklı ve belirsizlikten uzak bir anlayışla davranmasına dair yönelimdir ve birey karşısındakilerin yararlı davranışlar sergileyeceğine dair inanış içindedir. Bundan dolayı güven, bir topluluk ya da bireyin amaç veya davranışlarına duyulan inanç, adil ve onarıcı davranış talebi, diğerlerinin haklarına saygılı davranacağı unsurlarını içerir (Demircan, & Ceylan, 2003).

Güven; farklı boyutları, çeşitleri ve belirleyicileri olan açıklaması karmaşık bir kavramdır. Hem sosyal hem de maddi kaygı temelli ilişkilerde önemli bir yere sahip olan güven kavramı, insanlar ve topluluklar arası ilişkilerde önemli bir yere sahiptir. Ekonomi, politika gibi toplumu ilgilendiren birçok alanda gerçekleşen değişimleri kavramada insanlara yönlendirici olması, araştırmacılar tarafından ilgiyle yaklaşılan bir kavram olarak değerlendirilmesini sağlamıştır (Erdem, & İşbaşı, 2000).

Bireyde güven duygusu oluştuğunda, kendince karşılık göreceği duygusu da ortaya çıkmaktadır. Güven duygusu oluşmuş bir birey karşı taraftan gelecek vaatlere de olumlu

bakacak, kendine yüklenen görev ve sorumluluklara da aynı derecede iyimser yaklaşp bunları yerine gerçekleştirmede ekstra çaba gösterecektir. Bu bağlamda düşünüldüğünde güven duygusu hem bireyin kendisi hem de örgütler adına son derece önemli bir duruma gelmektedir.

Konumuz bağlamında güven kavramını açıklamaya çalıştığımızda kurumun çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan güven duygusu, kurum içerisindeki birçok değişkenden etkilenmektedir. Örnek verecek olursak; okuldaki öğretmenler arasındaki iletişim yapısından, uygulanan kurallardan ve kişinin kendine yüklenen sorumluluk ve görevlerden fazlasıyla etkilenmektedir. Ayrıca güven duygusuyla ilgili son derece önem verilmesi gereken bir diğer nokta güven olgusunun çok uzun zamanda oluşurken güven kaybının onun tam tersine çok kısa zamanda ve yaşanacak ufacık bir olayla yaşanabilmesidir (Karakuş, & Doğan, 2020). Günümüz dünyasının eskiye nazaran hızla farklılaştığı bir gerçektir. Globalleşme adı altında uluslararası bir bütünleşme kavramı oluşmaktadır. Bu globalleşme ya da diğer adıyla küreselleşmenin doğal sonucu olarak hem toplum yapısında hem de ekonomik yapıda hızlı bir değişim de yaşanmaktadır. Bu hızlı değişimle beraber kurumlar arasında rekabet artmakta aynı zamanda bazı belirsizlikler de ortaya çıkmaktadır. Hızlı bir rekabetin yaşandığı ortamda örgütler en iyi performansı göstermek adına işgörenlerine daha çok yoğunlaşmakta ve bu çerçevede örgütsel güven kavramına da ayrı bir önem vermektedir.

Güvenin tanımlamasında kullanılan kavramlar.

Risk.

Kişi yaşadığı sürece risk oluşturan birçok durumla karşılaşmakta ve karşılaştığı risk içeren bu durumlardan kurtulabilmek için ihtiyaç duyduğu en temel duygu güvendir. Hayatta, güven kavramı kesin ve net sınırlara sahip değildir. İnsanın hiç tahmin etmeyeceği durumlarda hiç beklemediği sonuçlar doğabilmekte bu da beraberinde hayal kırıklıkları ve başarısızlık risklerini beraberinde getirmektedir. Kişinin tüm olumsuz ihtimalleri kabullenerek karşı tarafa güvenme hali “risk” olgusu ile açıklanmaktadır.

Güven duygusunun oluşumu uzun bir süreçtir. Bireydeki güven duygusu arttıkça alabileceği risk oranı da artmaktadır. Güven duygusunun ortaya çıkabilmesi için riskle beraber karşılıklı bağımlılık da olmalıdır. Taraflar arasında bağımlılık, bir tarafın menfaatlerinin gerçekleşmesinin, karşı tarafa güven duygusunun oluşmasıyla gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Karşılıklı bağımlılık düzeyi değişiklik gösterdikçe risk ve güven niteliği de değişmektedir (Öğütveren, 2007).

Belirsizlik.

İnsanları birliktelik içinde yaşadığı bir ortamda belirsizlik kavramının her zaman var olacağı yadsınamaz. Güven, hiçbir zaman kesinlik içermeyen ve sınırları tam olarak belirlenemeyen bir olgu olduğu için belirsizlikleri de bünyesinde barındırmaktadır. Güven ve risk kavramlarını birbirine bağlayan olgu belirsizlik olarak görülebilir. Bu açıdan bakıldığında belirsizlik, güven sürecinin başlatıcısı olarak ifade edilebilir. Belirsizlik arttıkça insan karşısındakine güvenme eğilimine girer. Güven geliştikçe belirsizlikte azalabilir yorumu yapmak da yanlış olmayacaktır (Kartal, 2010).

Savunmasızlık.

Kişi kurduğu ilişkilerin sonuçlarına yönelik iyimser bir tutum içerisinde. Birey kurduğu güven ilişkisinin sonucunda kazançlı mı çıkacağı yoksa kayıp mı edeceği konusunda bir nevi tercih yapmaktadır. Özetle sonuçlarını önceden kestiremediği durumlarda savunmasız kalmaya gönüllü olma durumudur.

Birey için savunmasızlık; kendi için değerli ve önem yüklediği şeyi kaybetme durumunda kalmasıdır. Bireyler karşı tarafa güven duygusunu duymaya karar verdiklerinde aslında bir nevi savunmasız kalmayı da kabul etmiş sayılırlar. Birey karşı tarafa itimat ettiğinde bu kararın sonuçları konusunda karşı tarafın yaptıklarına bağımlı olmayı ve istenmedik bir sonuç durumunda karşısındakıyla beraber, gelecek riski de kabullenmiştir (Kartal, 2010).

Bu güne kadar yapılan araştırmalarda savunmasızlık kavramıyla ilgili birçok görüş bildirilirken üzerinde anlaşılan ortak nokta güven kavramının tanımındaki en önemli olgunun savunmasızlık olmasıdır.

Örgütsel güven kavramı ve tanımı.

Araştırmacılar tarafından günümüzde sıklıkla incelenen bir konu başlığı da örgütsel güvendir. Bu odaklanmanın en önemli nedeni, değişen dünya düzeninde yönetim biçimlerinin de bu doğrultuda değişikliğe uğramasıdır. Gelenekçi yönetim biçiminin resmiyete dayalı, katı ve kuralcı uygulamaları ile çalışanları ön planda tutmayan tutumlarının yerini, iş birliği ve uyumu önemseyen, sorumluluk ve görevlerin paylaşıldığı, çalışanları önemsendiği karar alıcıların ortak olduğu modern anlayışa bırakmıştır (Costa, Roe, & Taillieu, 2001)

Örgütlerin, esneklik ve birbirleri ile olan yardımlaşmaya ihtiyaçlarının artması, örgütler açısından çalışanların gelenekçi anlayışa göre daha önemli bir duruma geldiği, onlarla olan ilişkilerin yapı ve kurallarının farklılaşması ve örgütte birlikteliğin önem kazanması gibi unsurlar, örgütlerde güven kavramının tam olarak oluşmadan hedeflerin ulaşılmadığını

ortaya koymaktadır. Aynı zamanda ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesini ve sürekli hale gelmesinde en önemli etkenlerinden olan güven kavramının işteş bir yapıda kurumlarda görülmesi son derece önemlidir. (İşcan, & Sayın, 2010).

Güven ortamının tam olarak oluştuğu örgütlerde çalışanın; çalıştığı örgüte bağlılığında, çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörü ve onları korumada, işbirliğinde, dayanışma ve destekleme gibi unsurlarda gözle görülür bir artış gözlemlenir. Örgütsel güven ortamı tam olarak sağlanmış kurumlarda çalışanlar arasında bağların daha güçlü ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmanın daha fazla olduğu aynı zamanda başarıya yatkınlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Örgütsel güvenin daha fazla olduğu kurumların, örgütsel güven düzeyi daha düşük olan kurumlara nazaran daha başarının daha kolay elde edilebileceği söylenebilir.

Günümüzde rekabetin giderek arttığı bir ortamın oluştuğu herkesçe kabul gören bir gerçektir. Böyle rekabetçi bir ortamda örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları ve hedeflerine ulaşmada önemli adımlar atabilmeleri; aralarında güvene dayalı sağlam ilişkiler kurulmuş ve birbirine yardımcı olan çalışanlarla mümkün kılınabilir. Bu güven ortamını mevcuda getiremeyen örgütlerde verim düşüşü, çalışanlarda stres artışı, doyumsuzluk gibi örgüt açısından istenmedik durumlar ortaya çıkabilir (Akyan, 2007).

Günlük hayatta güven duygusunu sağlamanın zorluğu, örgütsel yaşamda da farkı değildir. Bir örgütte çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güven, örgütün tümüne yayılmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak örgütsel güvenin oluşmasında ilk unsur yöneticiler ve yöneticilerin örgüt içerisinde sergiledikleri tavırlar görülmektedir. Örgütlerde güven duygusu yukarı kademeden başlayarak aşağı kademelere yayılmaktadır. Örgütsel güvenin düzeyinin istenilen düzeye gelmesinde yöneticiye duyulan güvenle birlikte, bireysel ve birlikte öğrenmenin de etkisi olduğu bilinmektedir. Bu durumda örgütte güven kavramının kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemek anlamsız olacaktır (Artuksı, 2009). Yönetim kadrosunun, karar alma süreçlerinde çalışanlarla ortak bir tavır içinde olması, çalışanların sorumluluk ve yetki sınırlarını büyütüp, bireysel ortamlarını oluşturarak karşılıklı bilgi alışverişi ile istenilen düzeyde bir iletişim ortamı meydana getirilerek, çalışanların kurumlarına güven duygusu oluşturmalarını sağlayabilirler. Örgüt içerisinde özverişi yüksek, görev almaktan kaçmayan çalışanlarla, örgüt ortamında çatışma olasılığı azaltılarak örgütün verimliliği ve başarı sonuçlu çıktıları devamlı hale getirilebilir (Yanık, 2012).

Dinamikleri iyi çalışan ve hedeflerine ulaşmada kararlı olan bir örgütsel yapıda çalışanların hem meslektaşlarına karşı hem de üstlerine oluşturdukları güven son derece önemlidir. Örgütsel güvenin sağlandığı bir kurumda bireyler başarıya odaklanacak, motivasyon konusunda sıkıntı yaşamayacak ve kurum hedeflerini kendi hedefi gibi benimseyecektir.

Örgütsel güven ortamının sağlandığı bir kurumda kararlar ortak alınacak, başarı da başarısızlık da tüm çalışanlar tarafından sahiplenilecektir. Çalışanlar arasında samimiyet, şeffaflık ve destek daim olacak bu unsurlar devam ettikçe de hem başarı hem de çalışma ortamındaki olumlu paydaşlar süreklilik gösterecektir. Örgütsel güvenin bir birliktelik sonucu ortaya çıkacağı gözden kaçırılmamalı; güvenin bireysel, örgütsel güvenin ise örgütün tamamını kapsayıcı olduğu unutulmamalıdır.

Örgütsel güveni etkileyen faktörler.

Örgütsel güven durağan olmayan, değişiklik gösterebilen ve zaman içerisinde birdenbire değil yavaş yavaş oluşan bir kavramdır. Özetle örgütsel güven bireysel olmaktan çok birliktelikle inşa edilebilen ve kurum içerisindeki herkesin katkısı ve desteği ile oluşan bir durumdur.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve sürekliliğin sağlanmasında etkili olan unsurlar vardır. Örgütsel güveni etkileyen bu unsurlar genellikle üç grup halinde sınıflandırılmıştır. Bu unsurlar: örgütsel unsurlar, kişisel unsurlar, ilişkiye dayalı unsurlardır.

Örgütsel güveni etkileyen kişisel faktörler.

Bireyin çevresindekilere duyduğu güven duygusu, bireyin içsel düşüncelerinden etkilenmektedir. Bireyin düşünceleri, tutumları ve kişiliği kendisinde oluşacak güven duygusunu etkilemektedir. Örgütsel güven boyutunda bakıldığında değerler, yetkinlik (öz yeterlilik) ve güven eğilimi örgütsel güven duygusuna etki etmekte ve kişilere göre değişiklik göstermektedir (Hassan, 2011).

Yetkinlik (Öz Yeterlilik).

Kişilik özelliklerinin yanında yetkinlik, güveni etkileyen bireysel faktörlerler içindedir. Öz yeterlilik ya da yetenek insanın kendi olabilmesine ve içinde bulunduğu ortamda etkili bir şekilde varlık gösterebilmesine olanak sağlayan niteliklerin tümüdür (Karataş, 2020). Yeterlilik kavramı insan ilişkilerinde öneli bir rol oynamaktadır. İnsanın becerilerine ve bilgilerine olan güveni karşı tarafın yeterli deneyim bilgiye sahip olma konusundaki güven duygusunun meydana gelmesinde önem teşkil etmektedir. Çalışanın düşük becerilere sahip bir yöneticiyle kuracağı ilişkinin güvene dayalı olması ne kadar zorsa yeterliliğe sahip bir yöneticiyle güvene dayalı bir ilişki kurması o denli kolaydır. Kısacası öz yeterliliğe sahip bireylerin çalışma ortamında güven oluşturmada başarılı olmaktadır.

Değerler.

Değer, bir kişinin çeşitli inançlarını, özelliklerini, tutumlarını, arzularını, tercihlerini, niyetlerini ve davranışlarını değerlendirirken kullanılan bir kriter olduğu söylenebilir (Yazıcı, 2014).

Bir kişinin çeşitli inançlarını, özelliklerini, tutumlarını, isteklerini, tercihlerini, niyetlerini ve davranışlarını değerlendirirken kullanılan bir kriter de değer kavramıdır. Değerler bireyin kararlarında doğrudan etkilidir. Ortak değerlere sahip kişiler birbirlerinin davranış ve eylemlerini çok daha kolay tahmin edebilir ve bunun sonucunda belirsizlik ortadan kalkacağı için güven duygusunun oluşması da kolaylaşacaktır.

Kişiler gibi kurumlarında bir değer kavramı vardır ve bu kurum değerleri eğer kurumdaki bir kişi tarafından bile benimsenmez veya şüphe ile bakılırsa, kurumda güvensizlik hissi ortaya çıkacaktır. Bir çalışan tarafından kurum değerleri göz ardı edilir veya ihlal edilirse, o birey diğerleri tarafından aykırı olarak değerlendirilecek ve kendisine karşı şüpheyile yaklaşılabilecektir (Moran, & Hoy, 2000). Bu yaklaşımın sonucunda kurumdaki risk ve belirsizlik düzeyini artacak bu da güven duygusunu olumsuz etkileyecektir.

Güven eğilimi.

Başkalarının eylemlerini ve davranışlarını çeşitli kavramlarla -iyi ya da kötü- değerlendirmek güven eğilimidir. Güven eğilimi kişiliğin bir özelliği olarak görülmektedir (Eser, 2011).

Güven eğilimi kişilere göre farklılık gösterebilmekte bazı kişiler daha fazla güven eğilimine sahip olabilmektedir. Yüksek bir güven eğilimine sahip yöneticiler altlarından da bunu beklemektedir. Kişinin güven eğilimi arttıkça, başkaları tarafından da aynı şekilde karşılık alacağı beklentisi de artmaktadır.

Örgütsel güveni etkileyen ilişkiye dayalı faktörler.

Değişim bedelleri, temel etkileşimler ve beklentiler örgütsel güveni etkileyen ilişkiye dayalı faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Değişim bedelleri.

Değişim bedelleri, çalışanlar arasındaki etkileşim sonucunda meydana gelen davranışların maliyet ve fayda açısından değerlendirilmesidir. Kurumdaki bireyler, yaptıkları katkı ve çabaların ilerleyen zamanlarda kendilerine geri dönmesini beklerler. Özetle kurum

içerisinde güven verecek şekilde hareket eden bireyler, karşı tarafın da güvenilir olmasını beklemektedir.

Temel etkileşimler.

Kişiler arasındaki ilişkilerde ilk izlenim son derece önemlidir. Güçlü ve uzun süreli olacak bir ilişkinin temelini atacak olan aslına bakılırsa bu ilk izlenimdir. Bir kurumda yöneticinin himayesinde çalışanlara değer vermesini ve saygı duymasını sağlayan ilk etkileşim ve olumlu yönde ilk izlenim aralarındaki ilişkinin kalitesini artırır. Başlangıçta çalışan, yöneticinin beklentilerini yerine getirirse, yöneticinin olumlu davranışlarla dönüt verme olasılığı artacaktır (Çetin, 2018). Kurulan ilişkilerde güven olgusunun olumlu yönde oluşması ve sürebilmesi için ilk etkileşim son derece önemli bir unsurdur.

Beklentiler.

Beklentiler, kişinin risk alma ve işbirliği yapma arzusuyla olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Kurum yöneticisi güvene dayalı bir ilişki kurmak isterken, öncelikli olarak çalışanların ona karşılık verip vermeyeceği konusundaki beklentilerine ve fikirlerine önem verir. İlişkilerdeki beklentilerin, güven düzeyinin farklılaşmasında etkili bir role sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Örgütsel güveni etkileyen örgütsel faktörler.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında etkili olan bazı örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Molla, 2011):

- Belirli kurallar, değerler ve düzenlemeler belirleyerek, örgütsel ortamda uyum yaratma.
- Kurumda sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturma.
- Kurumda karar alma süreçlerine herkesin katılımını sağlama.
- Sürekli bir eğitimi ön plana koyma.

Örgütsel güveni etkileyen örgütsel faktörler aşağı başlıklar halinde incelenmiştir.

Standartlar ve düzenlemeler.

Kurumların amaçlarına ulaşmasında ve kurumlarda ahlaki ortamın sorunsuz olarak sağlanabilmesi adına norm ve kuralların konulması kaçınılmazdır. Bir kurumda önceden belirlenen norm ve kurallar sayesinde kurum içerisinde meydana gelecek belirsizlik ortamının da önüne geçilecektir. Kurumda belirsizlik ortamının önlenmesi örgütsel güvenin de

sağlanmasını kolaylaştıracak bir adımdır. Özetle; kurallar, normlar, standartlar ve değerler konulması, genel örgütsel atmosferde uyum sağlanacak ve dolayısıyla güven yükselecektir.

Etkili bir iletişim.

Kurumlarda bireyler arasında etkili ve nitelikli bir iletişim ortamı tesis etmek, örgütsel güvenin ilk temellerinden biridir. Kurumlarda sadece örgütsel güvenin inşa edilmesinde değil; kurumun işleyişini etkileyen diğer birçok olumlu değişkenin de oluşturulmasında en etkili elemanlardan biri etkili bir iletişim ortamının sağlanmasıdır. Etkili bir iletişim ortamının oluşturulduğu kurumlarda çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar azalacak aynı zamanda meydana gelen anlaşmazlıklar da kolaylıkla çözülecektir. Kısacası etkili bir iletişimin sağlandığı kurumlarda insanlar birbirini çok daha iyi anlayacak ve güven duygusunun oluşması kolaylaşacaktır.

Katılıma dayalı bir yönetim anlayışı.

Günümüz dünyasında kurumlar; katı, kuralcı ve geleneksel yönetsel anlayışlar yerine daha esnek, şeffaf ve çalışanları da karar alıcı gibi gören ve süreçlere katan bir yönetim tarzı tercih etmektedir. Böylece çalışanlar karar alıcılarla beraber süreçlere katıldıklarında kurum amaçlarına ulaşmada daha motive olabilmektedirler. Kurumlarda katılım süreci çalışanların zihinsel çabası, motivasyonu ve gönüllü eylem ve davranışlarının sonucunda meydana gelir.

Çalışanların karar alıcılarla beraber süreçlere katılmasıyla onların beceri, bilgi ve deneyimlerinden yararlanmaları örgütsel güven standardını arttıracaktır (Tüzün, 2006 ; Polat, 2009). Katılıma dayalı bir yönetim anlayışının uygulandığı kurumlarda birey kurumunun ona ne kadar güvendiğini hissedecek ve bu da örgütsel güven inşasını kolaylaştıracaktır.

Eğitim.

Rekabetçi, hızla değişim gösteren ve tüketici taleplerinin fazlaştığı bir ortamda çalışanlar, kendi beceri ve niteliklerini devamlı olarak pozitif yönde bir eğilimle arttırmak zorundadır (Kanten, 2012). Kendini geliştirme adına bir çaba göstermeyen çalışanlar zamanla dışlanacak ve bunun sonucunda güven duygularında da yıkım meydana gelecektir. Çalışanların eğitimler sayesinde edindikleri beceriler onları daha yeterli hale getirecek ve kurumlarının da onlara karşı güven duygusu düzeyinin artmasını sağlayacaktır. Birey, kurumunun ona verdiği değer ve güveni hissettikçe kendinin de kurumuna duyduğu güven duygusu artacaktır.

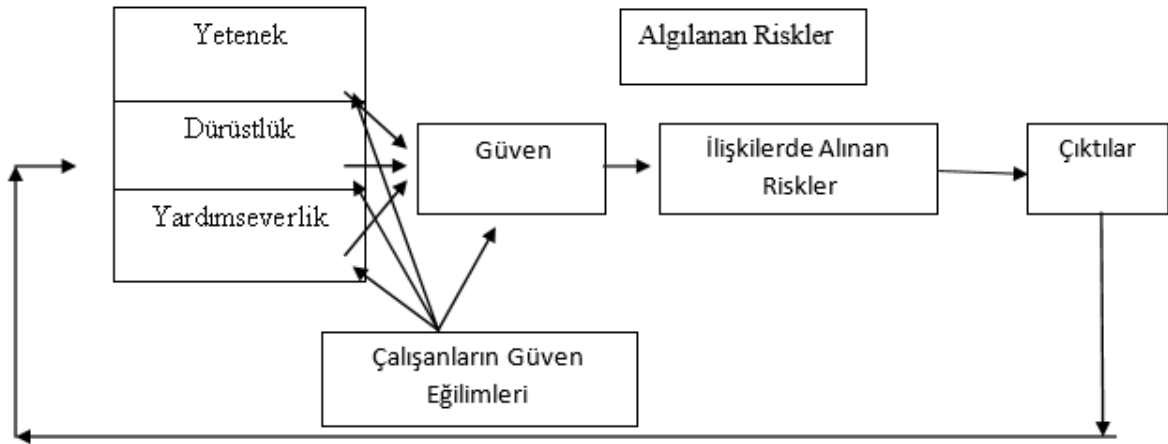
Örgütsel güven modelleri.

Örgütsel güvenin çalışanların iş performansında ve bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yarattığı anlaşıldığından beri örgütler, çalışanların iş verimini en istenilen düzeye çıkarmak için onların güvenleri üzerine araştırmalar yapmaya yönelmişlerdir. Günümüz küresel rekabetçi dünyasında güvenin örgütler açısından ne denli önem arz ettiğinin farkına varılmasıyla birlikte araştırmacılar da güven ortamının nasıl ortaya çıktığını ve örgütün başarıya ulaşmasında ne gibi etkileri olduğunu ortaya koymaya çalışan güven modelleri geliştirmişlerdir (Çetinel, 2008). Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel güven modellerine değinilecektir.

Mayer, Davis ve Schoorman' ın örgütsel güven modeli.

Mayer ve arkadaşları örgüt içerisinde çalışanlar arasında karşılıklı olarak ortaya çıkan güven ortamının oluşumunda etkili olan hususları açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacıların bu modelde temel hedefi bireyin etkileşim içinde olduğu diğer bireylere güven duymalarının temel nedenini; güven ortamını oluşturan kişiler arasındaki ilişkiyi inceleyerek belirtmeye çalışmışlardır.

Güvenme algısının etkenleri.



Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın örgütsel güven modeli (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Yukarıdaki tabloda belirtilen ilk etmen bireylerdeki güven eğilimidir. Güven eğilimi birtakım kişisel özelliklerden dolayı farklılık gösterebilir. Güven eğilimi kavramı ilk olarak bireyin karşısındakine isteyerek güvenmesi şeklinde algılanabilir. Fakat bireylerin yaşamışlıkları, kültürleri ve kişisel özellikleri gibi unsurlar güvenme eğilimini farklılaşmasına sebep olabilir. Bazı durumlarda toplumda hiç güvenilmeyeceği belli olan bireylere karşı bazı kişilerce güven duygusu olduğu görülmüştür. Bu durumun ortaya çıkmasında yukarıda bahsettiğimiz değişkenler güven algısını etkilemekte ve kişilerin güven eğilimleri farklılıklar gösterebilmektedir.

Bu modeldeki ikinci etmen ise örgütsel güvenin kendine özgü özellikleridir. Yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi özellikler bu kendine özgü özellikler arasında sıralanabilir. Yetenek, bireyin belirli alanlarda göstermiş olduğu kendine has beceri ve kabiliyet olarak açıklanmaktadır. Bireyler özel yetenekleri sayesinde diğer bireylerin güvenlerini kazanabilirler. Ancak onların belirli bir alanda yetenekleri sayesinde uzmanlaşmaları diğer tüm alanlarda da aynı derece uzman olduklarını göstermez.

Bireyin belirli bir çıkar gütmekten karşısındakilere yardımda bulunması veya iyilik yapması Mayer vd.'leri tarafından yardımseverlik olarak tanımlanmaktadır ve güven üzerinde olumlu etkileri olduğu vurgulanmıştır. Dürüstlük ise kendisine güvenen insanların değerlerine uygun olarak hareket edilmesi olarak tanımlanmıştır. Burada örgüt kültürü ile çalışanların değer ve inançları bir uyuma görülmektedir. Güvenin sağlanmasında ve gelişim göstermesinde dürüstlük kavramı da önemli bir rol oynamaktadır (Mayer vd., 1995).

Güven modelindeki son etmen risk kavramıdır. Risk alma ve güven iç içe geçmiş iki kavram olarak görülebilir. Risk alma ve bireyin güven düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenmiştir. Bireyin güven düzeyi ne kadar yüksekse alınacak riskler de o derece kabul görecektir (Mayer vd., 1995).

Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli.

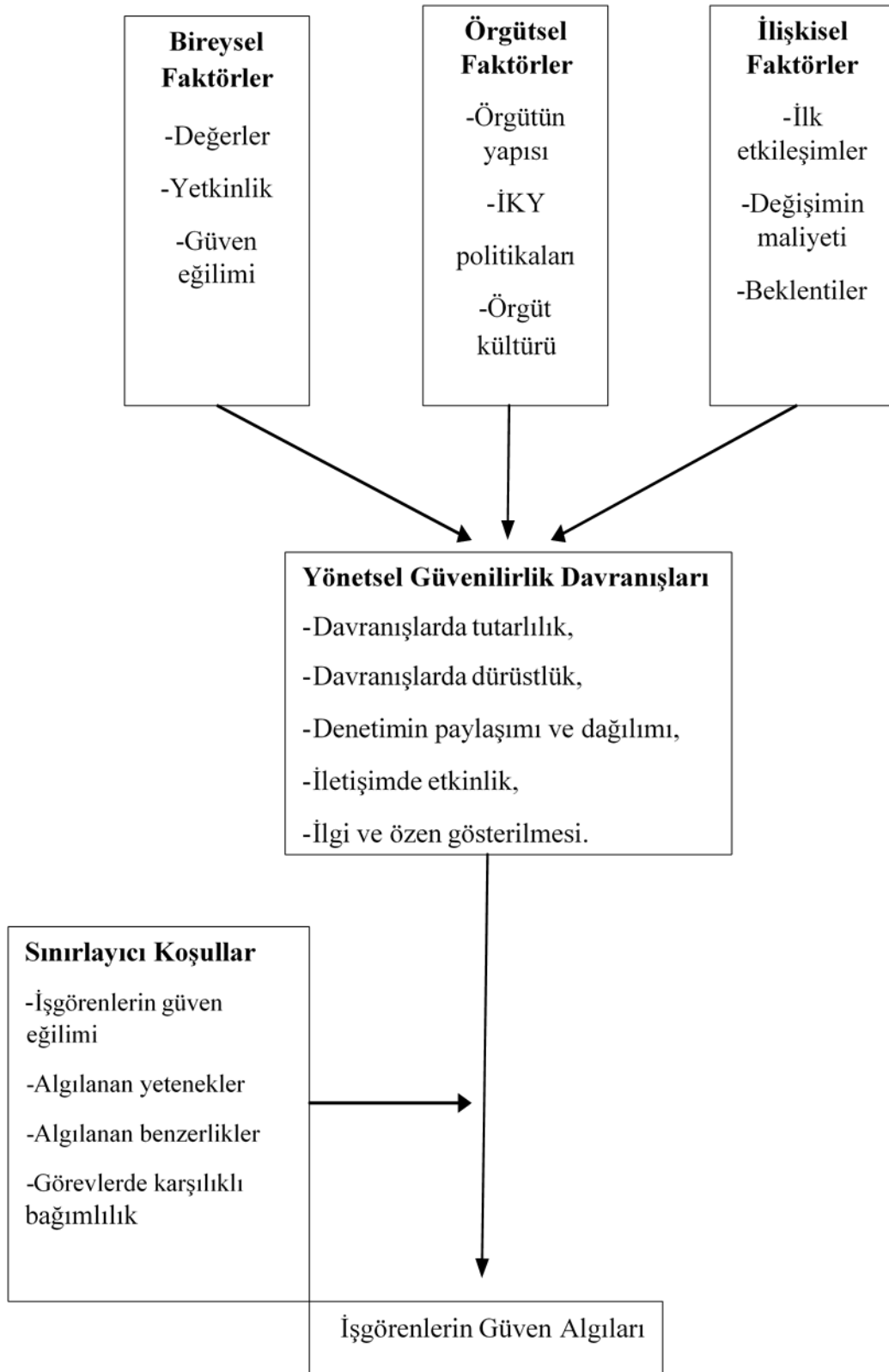
Whitener ve arkadaşlarının ortaya koydukları modelde güven algısının sağlayıcıları yöneticilerdir. Yöneticilerin eylemleri çalışanlar üzerinde güven duygusunun inşasını ve inşa edilen bu güvenin derecesini arttırmaktadır. Yönetsel güvenilirlik modeli olarak adlandırılan bu modelde yöneticilerde bulunması gereken beş özellik üzerinde durulmuştur. Çalışanların yöneticilerine karşı güven seviyelerinin artmasını sağlayacak olan bu beş özelliktir. (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Bu beş özellik şu şekilde sıralanabilir:

- Davranışlarda Tutarlılık,
- Davranışlarda Dürüstlük,
- Denetimin Paylaşımı ve Dağılımı,
- İletişimde Etkinlik,
- İlgi ve Özen Gösterilmesi.

Yönetsel güvenilirlik modelinde çalışanlar üzerinde güven duygusunun derecesini arttıracak ilk unsur yöneticinin davranışlarında tutarlı olmasıdır. Yönetici benzer durumlar karşısında benzer tepkiler gösterirse, çalışanlar yöneticilerinin durumlar karşısında nasıl bir tavır sergileyeceğini tahmin edebildiği için güven düzeylerinde artış meydana gelebilir. Bu

modelde yöneticilerden beklenen bir diğ er özellik ise davranışlarda dürüstlüktür. Dürüstlük bir nevi yöneticinin söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olmasıdır. Yöneticilerin söylemlerinde doğrudan ayrılmaması ve vermiş olduğu teminat ve sözleri zamanı geldiğinde gerçekleştirmesi onların dürüst olduğunun bir göstergesidir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyinde farklılaşma meydana getiren bir faktör de çalışanlarla denetimin paylaştırılması ve dağılımıdır. Çalışanların  rg t adına alınan kararlarda fikirlerinin alınması ve denetime dâhil olmaları, yöneticilerinin çalışanlarına güven duyduğunu gösterir.

İletişim de çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin derecesini etkileyen bir başka unsurdur. Yerinde bir etkileşim çalışanların yöneticisine olan güven duygusunu arttıracak bir unsurdur. Whitener ve arkadaşlarının güvenilirlik modelinde örgütte çalışanların güven duygularında pozitif etki yaratan son unsur, yöneticileri tarafından çalışanlara gösterilen ilgi ve özendir. Yöneticilerin,  alışanların isteklerine hassas davranıp, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını benimseyip, bunları karşılamaları yöneticilerine duydukları güveni pozitif yönde etkileyecektir.



Şekil 2. Whitener ve arkadaşlarının yönetmel güvenilirlik modeli (Whitener v.d., 1998).

Mishra'nın güven modeli.

Bu güven modeli örgütsel güven konusunda en kabul gören model olmuştur. Güven odaklı çalışmalarda güven ve örgütsel güven kavramları ayrı olarak ele alınmıştır. Mishra ise hem kişisel güven olgusunu hem de örgütsel güven olgusunu birleştirmiş ve dört unsur içeren

bir model ortaya çıkarmıştır. "Yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve itimat edilebilirlik" unsurlarından her biri bir araya geldiği zaman tam olarak bir güven kavramının oluşacağını savunan bu kurama göre; bu unsurlarda eksiklik olduğu zaman tam anlamıyla bir güven duygusundan bahsedilemez (Özdemir, 2015).

Mishra güven modelinin ilk önemli bileşeni yetkinliktir. Yetkinlik; örgütten veya bireyden beklenen performansı yerine getirip standartlara ulaşabilme yeteneğidir. Birey örgütünün sürekli olacağını bilmek ve emin olmak ister. Çalışanların kurumlarının ne derecede başarılı olduğu ve varlığının ne zamana kadar devam edeceği ile ölçülür.

Mishra modelindeki ikinci bileşen açıklıktır. Açıklık, bu modelde örgütler arası ve örgüt içerisinde güvenin sağlanmasında en önemli unsurdur. Örgüt içerisindeki paydaşların fikir ve düşüncelerini kolayca ifade edebilmeleri, kendilerini açıkça ifade edebilmeleri ve gerektiğinde de bilgiye rahat bir şekilde ulaşabilmeleri açıklık ilkesini tanımlamaktadır. Açıklık ilkesi sayesinde çalışanlar yöneticilerini daha dürüst algılayarak, onların örgüt içerisindeki işleyişe dair açık ve anlaşılır olduklarına kanaat getirip, kendilerini bu bağlamda rahat hissedeceklerdir (Zalabak, Pamela, Shockley, Ellis, Kathleen, & Winograd, Gaynelle, 2000). Bu ortamı oluşturmak örgütlerde liderler ve yöneticilerin bir görevidir.

Mishra tarafından geliştirilen modelin üçüncü bileşenini oluşturulan ilgililik, örgüt ortamında iyi niyet, şefkat, samimiyet ve yardım severlik kavramlarının algılanmasını yansıtır. Örgüt ortamında açıklık, dürüstlük ve içtenlik duygularının hakim olduğu bir ortam olduğunda, işgörenler kendilerine yönelik ilgi ve alakanın arttığını düşünecektir (Üstün, 2015). Dolayısıyla açıklık bileşeni olmadan ilgililik bileşeninden bahsetmek mümkün değildir. Mishra'nın tanımına göre ilgililik, birinin çıkarları ile diğerlerinin çıkarlarının örtüştüğü ve herkesçe eşit kabul edilme durumudur. Burada çalışanlar, kendi istek, ihtiyaç, refah ve menfaatlerinin yöneticileri tarafından garanti altına alındığını algılayıp onlara güven duyma eğilimindedirler ve bu durumu ilgililik kavramıyla algılama eğilimindedirler. Bu ilgi anlamlandırması yönetici ve çalışan ilişkilerinde değil aynı zamanda benzer pozisyonda çalışanlar arasındaki ilişkilerde de bulunmaktadır (Mishra, 1996).

Modelin son boyutu olarak itimat edilebilirlik karşımıza çıkmaktadır. İtimat edilebilirlik; davranışlarda tutarlı ve güvenilir olmayla ilgilidir. Davranışlarda tutarlı ve güvenilir olma durumu güveni sağlamada da son derece önemli bir etkidir. Örgütlerde söylenenlerle yapılanlar arasındaki tutarlılık çalışanlarda güven duygusunun inşası için son derece önemlidir (Zalabak, vd., 2000). Liderler ve çalışanlar arasında güvene dayalı oluşturulmuş ilişkiler örgüt kararlarına ve örgüt içi ilişkilere tesir edecek ve davranışları da etkileyecektir.

Bromiley ve Cummings güven modeli.

Cummings ve Bromiley modeli, güven olgusunu bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayırarak incelemiştir. Bireysel güven, örgüt içerisindeki çalışanların sosyal ilişkilerinden ve bunun sonucunda davranışlarından etkilenmektedir. Örgütsel güven ise örgüt ortamındaki çalışanların benzerlik gösteren kurumsal temaslar ve davranışlarla ilgili beklentilere karşılık gelmektedir. Bu modele göre güven, gerçekte duyuşsal, niyetel ve bilişsel bölümlerden meydana gelen bir olgudur. Bu üç olgu örgüt ortamındaki iş görenlerin davranışlarını tespite çalışır. Güvenilir davranış, örgüt ortamında çalışanlar tarafından pozitif inancıya sahip olmayı, açık ve dürüstlüğü, kendi kazanımlarını örgüt ya da diğer örgüt üyelerinin menfaatlerinin önüne geçirmeyeceğini belirtmişlerdir (Tüzün, 2007).

Cummings ve Bromiley modelinde güven üç yönü ile ele alınmıştır. İlk yönde kişi güvenilir eylemlerde bulunmaya çabalar ya da bağlılık oluşturmaya çalışır. İkinci yönde; güvenilir eylemlerinin, kişilerin talepleri ile tutarlı olması önemlidir. Üçüncü yönde ise güven duygusuna sahip kişinin, işlevsel ve faydacı tutumlarda bulunacağı belirtilmektedir (Tüzün, 2007).

Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven kuramı.

Bu çalışmada örgütsel güven modellerinden inceleyeceğimiz son model Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın modelidir.

Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın güven kuramı modeli; Mishra güven modelindeki güvenin dört boyutuna (yetkinlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik) ilaveten iş memnuniyeti ve iletişim alanındaki çalışmalar incelenerek özdeşleşme boyutunun eklenmesiyle oluşturulmuştur. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından özdeşleşme boyutu Mishra'nın güven modelinin bir tamamlayıcısı olarak görülmüştür. Özdeşleşme boyutu çalışanların kurumun norm, amaç, değer, ilkeler, düşünceler ve vizyonu ile kendini bağdaştırıp bağdaştırmadığını ve bunlara uygun davranıp davranmadığını ölçer (Kılıç, 2015). Kısacası özdeşleşme, çalışanların kuruma aidiyetiyle ve kurumuna destek vermesiyle yakından ilgili bir kavramdır.

Özdeşleşme, örgüt üyelerinin kurumsal hedefleri desteklemesi ve bu hedeflere ulaşmak adına meslektaşlarıyla işbirliği yapmasıdır. Çalışanlar kuruma destek verip verdikleri destek sonucunda da elde edilen başarılarla verdiği destekten dolayı kendini daha motive ve değerli hissedecektir. Bireyde oluşan bu duygular sonucunda kişi kurum amaçlarına daha çok katkı sağlayacak ve kuruma daha bağlı hissedecektir.

Özdeşleme boyutu, çalışanların örgütsel amaçlara, inanışlara ve değerlere bağlılığını ön planda tutmaktadır. Örgüt ile özdeşleşen çalışanların örgütsel güven düzeylerinin de olumlu yönde etkileneceği söylenebilir.

Örgütsel güvenin boyutları.

Güven üzerine yapılan çalışmalar doğrultusunda örgütte hâkim olan güven düzeyleri üç boyutta incelenebilir. Bu boyutlar:

- Örgüte Güven,
- Yöneticiye Güven,
- Meslektaşlara Güven.

Yukarıdaki boyutlar incelendiğinde güvenle ilgili bu kavramların aslında birbiriyle ne kadar ilişkili olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Güven boyutlarının çalışanlarda farklılık gösterdiği yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Örneğin; bir çalışan örgütün tüm üyelerine, meslektaşları, örgüt ve yöneticilere, aynı düzeyde güven duyabileceği gibi sadece örgüt unsurlarından birine de güven duyabilir. Yine çalışanın yöneticisine güven duyması o çalışanın güvenini örgüte karşı da duymasını sağlayabilir.

Örgütsel güven boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Örgüte güven.

Örgütte aynı pozisyona sahip kişiler arasındaki ilişkilerde ve ast üst ilişkisine sahip ilişkilerde örgüte güven kavramı bu ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Örgüte güven; çalışanların örgütün desteğine karşı olan düşüncesi ve yöneticilerinin çalışanların gereksinimlerine karşı hassasiyeti, sözlerinin gerçekleşeceği teminatını hissetmesine karşı duyduğu inançtır (Mishra, & Morrissey, 1990). Özetle örgüte güven, çalışanların kurumlarına karşı duyduğu bir inançtır. Bu inanç küçük çaplı örgütlerde çalışan tarafından üstlerine gelişirken, daha büyük boyuttaki örgütlerde örgütün kurumsal yapısına geliştirilir (Polat, 2009).

Çalışanlarda güven duygusunun oluşabilmesi için; örgüt tarafından farkındalıkla karşılanması, yaptıklarının bir karşılığı olacağı inancının tam olması ve dağıtımlarda adil olunması gibi unsurların sağlanması gerekmektedir. Örgütte çalışan tarafından algılanan destek yüksek ise buna bağlı olarak çalışanlarda sergilenen davranışlar, örgütün amaçlarıyla örtüşecektir (Paine, 2007).

Çalışanlarda örgütsel güvenin inşa edilip aynı zamanda güven düzeyinin yüksek tutulabilmesi için yöneticilere düşen bazı sorumluluk ve görevler vardır (Joseph, & Winston, 2005).

Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların görev tanımları anlaşılır ve net olmalı,
- Çalışanlar arası ilişkileri kaliteli ve kapsamlı olmalı
- Doğru iletişim kanalları kullanılmalı,
- Ortak hedef ve amaçlar çalışanlara açık bir şekilde aktarılmalı,
- Örgüt, geleceğe dair planlar geliştirmeli ve bunları çalışanlar ile paylaşmalı,
- İşlerin gerçekleştirilmesinde örgüt içerisinde bunu gerçekleştirmeye yeterli yeteneğin olduğu çalışanlar aktarılmalı,
- Yetki ve sorumluluk dağılımında hassas davranılmalı bunun için doğru kişiler seçilmeli.

Kurumda bu ve buna benzer faktörler yönetim tarafından kurum içerisinde zamanında ve etkin bir şekilde sağlanabilirse çalışanlarda kuruma karşı olan güven düzeyi de istenilen seviyede olacaktır.

Yöneticiye güven.

Bugünün şartlarında örgütlerin rekabet avantajı sağlayıp ve sürekliliğini sağlayabilmesi için insan kaynağı en önemli kaynaklardanır. Çalışanlardan etkin ve verimli şekilde faydalanılması örgütün başarısını hem arttıracak hem de sürekli kılacaktır. Yöneticiler bu kaynağı kullanacak ve doğru şekilde yönetecek örgüt elemanlarıdır. Örgüt içerisinde güven ortamını tesis edecek olan yöneticiler, örgütler için vazgeçilmez faktörlerden olan çalışanları daha fayda sağlayacak şekilde kullanmak ve örgütün işleyişinde çalışanların daha da yararlı olmalarını sağlayacaklardır.

Bir yöneticinin nasıl davrandığı ya da hangi durumlarda hangi tepkileri vereceğinin bilinmezliğine karşı gösterilen tepki olarak tanımlanan yönetici güveninin tesis edilmesi yine yöneticilerin görevlerindendir (Tan, & Tan, 2000). Kurum yöneticilerinin diğer çalışanlar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmesi onlara değer verdiğini hissettirmesine bağlıdır. Yöneticiler çalışanların istek ve ihtiyaçlarına ilgili davranmalı, görmezden gelmemelidir. Yukarıda değinilen yöneticilik hususlarının yöneticilerde var olması örgütlerde yöneticiye karşı güvenin oluşması için gereklidir.

Yöneticilerin davranışları kurum çalışanlarında güvenin tesis edilmesine olanak sağlar ve yönetici ilk adımı atan taraf olmalıdır. Yöneticiler sergilemiş oldukları tutum ve davranışlara

Çalışanlar üzerinde direkt etkiye sahiptirler ve onlar çalışanlarda güven duygusunun hem oluşması hem de devamlılığı için ilk basamak gibidirler. Doğru iletişim yollarıyla çalışanları destekleyen ve önemser bir tavır sergileyen yöneticiler bu unsurlara önem vermez ve tam tersi bir yönde çalışanlarına karşı tutum geliştirirse çalışanların örgüte karşı hem bağlılığını hem de katılımlarını azaltacaklardır (Joseph, & Winston, 2005).

Meslektaşlara güven.

Örgütte alışan çalışanların insanlık doğasından kaynaklı birtakım ihtiyaçları vardır. Bu insani ihtiyaçların en temellerinden biri ilişkilerindeki güven duygusudur. İster ikili ilişki olsun, ister grup içi ilişkiler olsun ya da gruplar arası ilişkilerde temel unsur ve dayanak güven duygusudur. Çalışanlar, aynı özel hayatında olduğu gibi iş dünyasında da karşısındakilerle kurduğu ilişkilerde güven temelli bir paylaşımda bulunur. Bir örgütün başarıya ulaşmada çalışanların bireysel performanslarının yanında grup içi çalışmalar çok daha önemlidir. Böyle bir ortamda takım ruhunu sağlamak güvenin en st düzeyde tutulmasını gerektirmektedir. Güven ortamının oluşmadığı grupların belirlenen hedeflere ulaşıp başarılı sonuçlar elde etmesi oldukça güçtür (Akyürek, 2017).

Kurum içerisinde çalışanların ortak bir paydada buluşup, ortak hedefler için takım ruhuyla çalışabilmesi için gerekli öncelikli unsur güven unsurudur. Karşılıklı güvenin oluşmadığı bir kurumda çalışanların birbirine karşı sabır gösterme, birlikte çalışma duygusu gibi faktörlerde azalma olacağı tahmin edilebilir. Bu durumda dayanışmaya dayalı ve çözüm odaklı bir çalışma da beklenemez. Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde kurumun gerçekçi hedeflere ulaşması ve nitelikli işler ortaya koyması da beklenemez.

Örgütsel güvenin sonuçları.

Hızla gelişen ve karmaşık, belirsiz bir hal alan günümüz dünya düzeninde kurumlar için güven kavramı; kişiler, çalışma grupları ve kurumlar arası ilişkilerde olmazsa olmazlardandır. Kurumlarda oluşturulabilecek yüksek güven algısı kurumdaki birçok değişeni de olumlu yönde etkileyecektir. Özellikle kurum içerisinde sağlanmak istenen işbirlikçi çalışma ortamının yegne unsuru güvendir. Kurum içerisinde güven ortamının sağlanması beraberinde birçok istenilen unsur da getirir. Araştırmalara göre örgütsel güven; örgütsel sorumluluk, örgütsel bağlılık, sorumluluk almaktan kamama, iş tatmini, örgütle özdeşleşme, verimlilik, takım çalışması ve bireysel performans, kalite gibi kurum için fayda sağlayacak birçok unsorda olumlu gelişmeler ortaya çıkarmıştır. Örgütsel güven, kurumlar için istendik durumları tetiklerken kurum açısından olumsuz olan ve istenmeyen; stres, dedikodu, çalışan değişim hızı, işten yarılma niyeti, maliyet artışı gibi birçok davranışta da azalma sağlar. Örgütsel güvenin

kurum içerisindeki öneminin daha idrak edilebilmesi için sağladığı bazı faydaları açıklamak faydalı olacaktır.

Örgütsel güvenin sağlandığı bir ortamda çalışanların ben merkezli ve fırsatçı davranışlara son vererek diğer çalışanları ve kurumun da çıkarlarını düşünecek bir düşünce yapısına kavuşması beklenir. İş görenlerde ortaya çıkan bu düşünce yapısı işbirliğini de teşvik etmektedir. Böylece örgüt içerisinde kurulan ilişkiler sağlamlaşmakta ve işbirliğine dayalı bir çalışma sergileyen çalışanlar faaliyetlerinde daha etkin olabilmektedir. Örgütsel güven özelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde yöneticilere duyulan güvenin de performansı olumlu etkilediği görülmüştür. Örnek olarak Davis vd., tarafından yapılan çalışmada, çalışanların iş performansının artmasında yöneticiye karşı duyulan güvenin de etkili olduğu tespit edilmektedir (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000).

Örgütsel güvenin; örgütsel bağlılığa, çalışan memnuniyetine de etkileri birçok çalışmada incelenmiştir. 2002 yılında Güneşer tarafından yapılmış çalışmada güvenin, çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyine pozitif açıdan etki ettiğine ulaşılmıştır. Yazar, güven duygusu ile birlikte örgütle özdeşleşen çalışanın, örgütün ulaşmak istediği hedef ve amaçları da benimseyip bu doğrultuda bireyin örgüte olan bağlılık düzeyinin artacağını belirtmiştir (Güneşer, 2002).

Güven duygusu, örgüt içerisindeki bilgi aktarımını da olumlu yönde etkilemektedir. Güven ortamı sağlanmış bir örgütte çalışanlar birbirine güven duyacak ve bilgi alışverişinden kaçınmayacaktır. Güven düzeyi yüksek çalışanlar örgütlerine, yöneticilerine ve meslektaşlarına güvenerek kendileri adına önlem almaya çalışmayacak ve etkileşimde bulunmaktan da kaçınmayacaktır. Bu da örgütteki gereksiz maliyet artışının engellenmesini sağlayacaktır (Curral, & Judge, 1995). Örgütsel güvenle beraber üst ve astlar arasında oluşan güven temelli güçlü ilişkiler ve bireyler arasındaki samimi yaklaşım onların belirsizlik düzeylerini de en aza indirmektedir. Böylece örgüt ortamında ortaya çıkabilecek olan risk ve belirsizlik durumları da azalmış olacaktır.

Aşağıdaki tabloda örgütsel güvenin örgüt içerisinde ortaya çıkardığı sonuçları gösteren bazı çalışmalar verilmiştir.

Tablo 1. *Örgütsel Güven ve Örgüt İçerisindeki Sonuçları (Demircan, & Ceylan, 2003)*

Güvenin Sonuçları	Araştırma yapan kişiler
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri vedevamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme ve karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Eğitim kurumlarında örgütsel güven.

Eğitim, en bilindik ve kabul öğren tanımıyla bireyin davranışlarında kasıtlı ve istendik davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. Eğitim bireyde gerçekleştirdiği bu değişimle bireyin topluma adapte olmasını da sağlamaktadır. Toplumda bireylerin bu eğitim görevini yerine getiren öncelikli kurum okullardır. Okullar, toplumu oluşturan bireyleri daha erken yaşlarda yetiştiren ve geleceğe hazırlayan bir örgüt olması sebebiyle toplumun gelecekteki gelişim düzeyi, kalkınma düzeyi, sağlık durumu gibi birçok faktörü de doğrudan etkileyen bir güce sahiptir.

Okullarda, eğitim ve öğretimin tüm bileşenleri arasında oluşan güvene dayalı bir ortam, öğrenci başarısına katkı sağlayacağı için toplumun geleceğini etkileme gücüne de sahiptir (Kahveci, 2015). Eğitimin tanımından anlaşılacağı üzere, okullar bireylerde istendik davranış değişikliği meydana getirmeye çalışan kurumlardır. Bu yüzden en temel birleşeni insan olan eğitim kurumlarının çıktısı bireyde oluşan öğrenmeler bütünüdür. İnsan ilişkilerine dayalı bir yapı olan okul örgütünün bu ilişkileri sürdürülebilir bir boyutta tutabilmesi için etkin bir güven ortamına sahip olması gerekir (Yılmaz, 2006).

Okullarda öğretmenler güven ortamını; eğitimin kalitesini, işbirliği ile sorunları çözme isteğini, verimlilik artışını, huzur ve sessizlik ortamını sorumluluk almaya hazır insanlarla çalışma isteğini, sağlıklı bir iletişim meydana getirme isteğini gerçekleştirebilmeleri bakımından gerekli görmektedirler (Karakuş, 2019). Yüksek güven ortamlarına sahip eğitim kurumlarında çalışanların –öğretmen, idareci ve diğer personel- okula bağlılığını sağlayıcı bir unsur olarak görülmekte; kişiler arasında güvene dayalı samimi ilişkilerin gelişmesine de aracılık etmektedir.

Eğitim kurumlarında güven düzeyi; öğretmenlerin olağan davranışlar sergilemelerinde, problemler karşısında akılcı problemler üretmelerinde, yenilikçi olmalarında ve verimli işler çıkarmada son derece önemlidir. Güven duygusunun yoksun olduğu okullarda iletişim kopukluğu yaşanmakta ve yöneticiler kendi çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde görmektedir. Bu durum, okuldaki öğretmenler ve diğer personeldeki güven algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Okullarda güven ortamının sağlanmış olmasının bir diğer olumlu yönü de öğretmenlerin meslektaşlarıyla etkili bir iletişime sahip olmasıdır. Bu tarz bir ortamda öğretmenler, mesleki bilgi ve tecrübelerini, uyguladıkları metotları, eğitim öğretim tekniklerini de paylaşma konusunda istekli olacaklardır. Okulda, bilgi aktarımının, yetki ve sorumluluk paylaşımının olması da okul ortamında güven ortamının olduğunu göstermektedir. Sahip olduğu gücü çalışanlarıyla paylaşmaktan kaçınan okul idarecileri, öğretmen ve diğer personelin verilen işleri yapacak kabiliyete sahip olmadığı kanaatinde. Böyle bir okul ortamında da takım çalışmasına dayalı ortam oluşturmak da oldukça güçleşecektir, bu durumun doğal sonucunda örgütsel güven algısının düzeyi düşecektir (Erçek, 2018). Okul yöneticisinin, okulda uygulayacağı yöntem ve yönetim politikalarında diğer paydaşların da görüş ve önerilerini alması, okul içerisinde yapılacak düzenleme ve planlamalarda öğretmenlerin ve diğer personelin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurması güven algısının oluşması için son derece önemlidir. Örneğin; ders programları hazırlanırken öğretmenlerin görüş ve ihtiyaçlarının

dinlenmesi, programların hazırlanmasında herkese aynı derece adil davranılması öğretmenin güven algısını etkileyecek önemli bir unsurdur.

Yapılan araştırmalarda, okullarda güven ortamının sağlanmasından sorumlu ilk kişilerin yöneticiler olduğu söylenmektedir. Okuldaki çalışanlar, yöneticilerinin samimiyetine inandıkları oranda kurumlarına karşı güven duygusu oluşturmaktadırlar. Bu samimiyetin belirtisi ise idarecilerin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki tutarlılık olmasıdır. (Akdoğan, & Köksal, 2014; Erçek, 2018; Memduhoğlu, & Zengin, 2011). Lider özelliklerine sahip bir okul yöneticisinin okulun hedefleri için öğretmenlerin eylemlerini işleri desteklemesi, onlarla dayanışma ve yardımlaşma içinde olması, örgütsel güven düzeyini pozitif biçimde etkilemektedir (Yılmaz, 2004; Yılmaz, 2009).

Okullarda güven düzeyini etkileyen başka bir faktörde okulun fiziksel imkânlarıdır (Çokluk Bökeoğlu, & Yılmaz, 2008). Yapılan araştırmalara göre okulun büyüklüğü okuldaki güven düzeyini etkilemektedir. Büyük okullara nazaran daha az öğrenciye, veliye, öğretmene ve yöneticiye sahip okullarda güven düzeyi daha yüksek olmaktadır. Öğretmen, öğrenci, veli ve yönetici sayısının az olduğu küçük okullarda, ilişkilerin daha sık, daha iyi bir iletişim ortamının olması, daha güçlü ilişkilerin varlığı bu sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülebilir (Özer, Demirtaş, Üstüner, & Cömert, 2006).

Konu ile ilgili çalışmalara bakıldığında sonuç olarak okullarda güven ortamının sağlanabilmesi için yönetici ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Güven ortamının oluşumunda büyük faktör idareciler gibi görünse de öğretmenler de yeniliklere açık olmalı, gelen eleştirileri dinlemeli ve değerlendirmeli, ister öğretmen arkadaşlarıyla olsun ister yöneticilerle olsun ilişkilerini şeffaf, samimi ve güven içinde yürütebilmelidir. Okul yöneticileri ise astlarına karşı kullandığı iletişim diline dikkat etmeli, kırıncı olmaktan kaçınmalı, karar süreçlerine herkesi dâhil etmeye çalışmalıdır. Her iki tarafta karşılıklı olarak sorumluluklarını yerine getirdiğinde okulda güven ortamının sağlanması çok daha kolay olacaktır.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramını incelemeye başlamadan önce, bağlılık kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Bağlılık kavramına değindikten sonra; örgütsel bağlılık kavramı ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenecektir.

Bağlılık kavramı.

Günümüz iş dünyasında yıllardır deneyimledikleri tecrübeler sonucunda, örgütteki çalışanlardan doğrucu politikalar izleyerek faydalanan örgütlerin başarıyı yakalama

ihtimallerinin ve alanlarında lider olma olasılıklarının arttığı görülmüştür. Bu sebeptendir ki yöneticiler, örgütsel bağlılık düzeyinin arttırılmasını örgütsel başarının en temel gerekliliklerinden biri olduğunu düşünmektedirler.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirip, kalıcılığı sağlayabilmesi için çalışanlarının yetenek ve deneyimlerini yaptıkları işlere odaklamalıdır, örgütlerin başarısı ve devamlılığı için bu çaba da tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenip büyümesi ve alanlarında varlığını en iyi şekilde sürdürebilmesi için çalışanlarının örgüte olan duygularının sağlam olması gerekir. Örgüte karşı güçlü duygularla bağlı olan ve pozitif bir yaklaşım sergileyen çalışanlar kurumlarının gücüne güç katacaktır. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgütler açısından son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılık tanımına geçmeden önce bağlılık kavramının anlamına bakarsak bağlılık “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma, gösterme ve sadakattir” (TDK). Bağlılık en genel tanımıyla bireylerin kendilerini bir topluğa, bir gruba veya toplumun bir kesimine üye olarak görmesidir.

Kavram olarak bakıldığında bağlılık; insanların bir arada olduğu her yerde vardır, toplumsal bağlılığın duygusal bir şekilde dışa vurumu olarak da tanımlanabilir. Bağlılık; bir kişiye, düşünceye veya kuruma karşı gösterilen ve gerçekleştirilmesi gereken bir yükümlülüğü ifade eder (Balay, 2000).

Bağlılık duygusu insanlar adına hemen her alanda var olan bir duygudur. İnsanlar için hayatın her anında ve her yerinde var olan bağlılık hissi kurumlarda çalışanlara yön verir ve onların kurumlarına sadakat ile bağlı olmasında etkilidir. Bu özelliklerinden dolayı bağlılık günümüz koşullarında kurumların rekabet edebilmesi adına oldukça önemlidir.

Bağlılığın öğeleri.

Bağlılık öğeleri negatif öge, pozitif öge ve bu ikisi arasındaki bağ olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır.

Bağlılıkta önemli olan nokta negatif ve pozitif öğelerin beraber bulunmasından ziyade bunlar arasındaki ilişkidir. Negatif öge en güçlü bağlılıkların yoğunlaştığı öğedir. Ölümcül hastalığa yakalanmış eşiyle ilgilenen insan, kişisel ilişkilerinin bozulmasına aldırış etmeden iş yerinde çalışmaya devam eden müdür ya da bir ameliyat esnasında cerrahın karşılaşacağı riskler negatif ögeye örnektir (Manion, 2004).

Zayıflamış bağlılıklarda ise pozitif öge görülür. Buna örnek olarak; ilk andaki duygularından yoksun bir şekilde bir mesleği ya da evliliği devam ettiren kişiler bazı şeyleri

kaybetmek istemediklerinden, ilişkilerini ve bağlarını devam ettirmektedirler. Bu ilişkilerde çıkar elde ettiği kazançları kaybetmek istemediği için bir nevi bağlılığı sürdürmektedir (Brickman, 1987). Bireyler bu ilişkilerde emek vererek ve bağlılık göstererek elde ettiği yatırımların kaybolmasını istememektedirler.

Bağlılığın aşamaları.

Bağlılığın oluşması ve ortadan kalması ile ilgili 5 aşamadan bahsedilmiştir. Bu aşamalar; keşfetme, test etme, tutku, durgunluk ve bütünsellik aşamalarıdır (Manion, 2004).

Bu aşamalardan ilki keşfetmede keşfe dayalı bir bağlılıktan bahsedilir. Bu aşamada pozitif öğeler incelenir ve bunlar olası bir faaliyeti veya ilişkiyi daha ileri bir boyutta incelemeyi gerektirir. Bunu ön bağlılık olarak da adlandırabiliriz. Keşfetme aşamasında önemli bir ele alma durumu oluşmamıştır. Bu bağlılık aşaması genel olarak yüzeyseldir. Kişinin iş arama sürecinin başında yaşadıkları buna örnek verilebilir.

Test etme aşamasında bazı olumsuzluklarla karşılaşmış ve bu karşılaşılan olumsuz-negatif öğelerle mücadele edebilmekte ve bunlarla bütünleşme gayreti ve yeteneği ele alınmıştır. Çalışanların örgütün ihtiyacı olan durumlarda fedakârlık yapmaktan geri durmaması, karşılaşılan problemlerin çözümüne katkıda bulunmak için istekli davranması ve çözümlere ulaşmak adına yeteneklerini ortaya çıkarmak için kendince sınanmasıdır.

Tutku aşamasında pozitif ve negatif öğeler sentezlenerek bir bağlılık aşaması olarak değerlendirilir. Bağlılıklar bu seviyede pozitif ve kendine yöneliktir. Bu aşamadaki birey fanatik ve tutucu bir davranış ortaya koyan, sonucu ne olursa olsun değişmez tutumlara ve eylemlere göre hareket eden bir kişi olarak izlenir.

Durgunluk aşaması olan dördüncü aşama, daha yavaş bir şekilde oluşmaktadır. Durgunluk aşamasında tutkuyu sürdürmek için gerekli olan enerji, belirsizlikle beraber etkisini kaybetmektedir. Kanıksama ve rahatlık bu evrenin karakteristik özelliğidir ve bağlılığı olumsuz şekilde etkilemektedir. Durgunluk aşamasında tehlike içseldir ve kişinin kendisinden gelmektedir. Bu aşamada olan birçok çalışan kurumda, yeni fırsatlar veya yeni uğraşlar aramaya odaklanır.

Son aşama olan bütünsellik aşamasında negatif ve pozitif öğeler daha sıkı bir ilişki ile iç içe geçmiş durumdadır. Bulunulan durumda negatif ve pozitif öğelerin farkına varılmasına ya da bağlılığın bir bütün halinde algılanmasını sağlar. Bireyler bağlılıklarını; bu aşamada diğer aşamalara kıyasla fazla düşünsel öğeler barındırmayan, basit, kanıksanmış bir senaryo gibi değerlendirirler.

Bu aşamalar bağlılığın tanımlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırmakta aynı zamanda bağlılığın süregelen bir kavram olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Günümüz işletmelerin en sık karşılaştığı problemlerin başında çalışanların bulundukları kurumdan ve görevlerinden memnuniyetsiz olmalarıdır. Çalışanların işletmelerdeki memnuniyetlerinin sağlanması örgütler için bir ürün üretmek veya performans ortaya koymak derecesinde önemli bir unsur haline gelmiştir. Bunun hayata geçirilmesinde ise çalışanların kurum hedeflerini benimseyip, o örgütteki varlığını sürekli olarak algılamasını sağlayacak örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili 1950'li yıllardan günümüze dek birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde ise örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar giderek daha da önemli bir hal almıştır. Örgütsel bağlılığın bu denli önem kazanmasını bazı sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2004).

- 1- Örgütsel bağlılık ile beklenen çalışma davranışı arasındaki ilişki,
- 2- İşten ayrılma niyetine örgütsel bağlılık faktörünün diğer değişkenlere nazaran daha fazla etki ettiğinin belirlenmesi,
- 3- Örgütsel bağlılığı olan kişilerin, performans ve verim olarak bağlılık düzeyi düşük kişilere göre daha iyi olması,
- 4- Örgüt içinde fayda sağlamanın bir göstergesinin de örgüte bağlılık olması.

Örgütsel bağlılık konusu 1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından incelenmiş, ilerleyen zamanlarda birçok araştırmacı konuyu farklı açılardan ele alarak geliştirmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalarla beraber örgütsel bağlılığa dair ortaya konan görüşler, bu kavramla ilgili farklı farklı düşünce ve görüşlerin olduğunu göstermektedir (Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010).

Örgütsel bağlılıkla ilgili 1970'lerden sonra yoğunlaşarak birçok çalışma yapılmasa da örgütsel bağlılıkla ilgili tam bir fikir birlikteliği sağlanamamıştır. Bunda en başlıca neden; psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerin kavramla ilgili kendi bakış açılarına göre getirdikleri yaklaşımlardır. Bu farklı bakış açılarının en temel birleştikleri nokta örgütsel bağlılık kavramını, bireyleri çalıştıkları kuruma bağlayan veya onlarla ilişkilendiren bir unsur değerlendirmeleridir (Richard, Lyman, & Steers, 1982).

Örgütsel bağlılığa ilişkin bazı yazarların tanımlamaları aşağıda verilmiştir.

- Mowday, Porter ve Steers 1979 senesindeki çalışmalarında örgütsel bağlılığı çalışan ve örgüt arasında meydana gelen bir bağ olarak tanımlamışlardır. (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

- Meyer ve Allen'in gerçekleştirdiği çalışmalarda örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütte devamlılığına karar vermesini sağlayan psikolojik bir etken olarak ifade etmişlerdir (Meyer, & Allen, 1991).
- Örgütsel bağlılık, işletme için çalışma arzusunda olup, işletmenin bir üyesi olarak devam etme isteği ve bu işletmenin amaçlarına, olan inanma durumudur (Yüceler, 2005).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duyduğu bağlanma duygusunun sağlamlığıyla ilişkilidir. Bu bağlılık duygusu çalışanın performansına etki etmekte ve bu bağlamda, işe gecikme veya devamsızlık yapma, işi bırakma gibi olumsuzlukları da azalttığı görülmektedir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamalardan yola çıkarak şu özelliklere ulaşılabilir:

- 1- Örgütün bir çalışanı, üyesi ve tamamlayıcısı olmak için arzu duymak ve bunun için çaba göstermek,
- 2- Örgütün hedeflerine ulaşması için özverili bir şekilde çaba sarf etmek,
- 3- Örgütün vizyonunu kavramak, değer ve amaçlarına güçlü bir şekilde inanmak.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanı tanımlarsak, bağlılığı yüksek olan çalışan her türlü kötü koşul ve zamanda da örgütle beraber olup iş yerine devamda sıkıntı yaşamayan, gereksiz izin ve benzeri durumlardan kaçınıp mesai saatlerine tam uygun çalışan, örgütün çıkar ve değerlerine önem verip onları koruyan ve hedeflerini paylaşan kişidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın; örgütün ve yöneticinin amaç ve değerleriyle kendini özdeşleştirebilme gücünün ölçüsüdür. Bağlılık düzeyi yüksek bir çalışan kendini işine özverili bir şekilde verecek ve ekstra çaba göstermekten çekinmeyecektir. İşletmesiyle özdeşleşmiş bir çalışan denetime ihtiyaç duymadan sorumluluklarını yerine getirecek ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutacaktır. Örgütsel bağlılık memnuniyet, odaklanma, verim ve takım çalışması gibi istenen unsurlara pozitif etki ederken; devamsızlık, işten ayrılma gibi negatif unsurları da ortadan kaldırmada etkili bir kavramdır.

Kalitenin ve verimin artması, yüksek performans ve düşük maliyetin yakalanması, ürün ya da süreç sonucunda gelişimin sağlanması gibi örgüt hedefleri açısından bakıldığında örgütsel bağlılığın daha da önem kazandığı görülmektedir (İnce, & Gül, 2005).

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da görüş farklılıkları mevcuttur. Bunun en temel sebebi; çalışan ve kurumu arasındaki ilişkinin içeriği ve gelişme şekliyle ilgili araştırmacılar arasındaki farklı görüşlerdir. Örgütsel bağlılığa dair

yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok farklı sınıflandırma tespit edilmiştir. Bunlar arasında Etzioni, Kanter, Mowday, Becker, Allen ve Meyer gibi araştırmacılar tarafından yapılan sınıflamalar bölümde incelenmiştir.

Etzioni sınıflaması.

Etzioni, sınıflamasında örgütsel bağlılığı negatif, nötr ve pozitif bağlılık olmak üzere üç kategoride ele almıştır (Akyürek, 2017). Negatif bağlılıkta birey örgüte psikolojik yönden bağlı değildir. Sadece bazı nedenler ya da örgütten yararlanmak amacıyla örgütte varlığını devam ettirmektedir (Tükenmez, 2017).

Pozitif bağlılıkta çalışan örgütle özdeşleşmesi söz konusudur. Örgütün ama, hedef ve değerler istemini içselleştirmeyi başarmış olan çalışan bu bağlılık türünde herhangi bir fayda sağlayacak işler yapmaktan memnundur. İşlerini özveriyle yaparlar ve örgütte bulunmaktan mutludurlar(Gül, 2002).

alışan ile örgütün hesap ilişkisinden meydana gelen bağlılık türü ise nötr bağlılıktır. alışan aldığı ücret karşılığında görev tanımına uygun işlere bağlılık göstermektedir (Gül, 2002).

Mowday sınıflaması.

Mowday'e göre örgütsel bağlılık, sosyal psikologlar ve örgütsel davranışçılar arasındaki görüş farklılıkları sebebiyle tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak araştırılmıştır. Tutumsal bağlılık sıklıkla örgütsel davranışçılar tarafından incelenirken sosyal psikologlar davranışsal bağlılığa odaklanmıştır. (Gül, 2002). Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kavramları incelendiğinde; tutumsal bağlılık işğörenlerin örgütün amaçlarına bağlı olması ve bu amaçlara yönelik çalışma güdüsü olan bir bağlılıktır. Çalışanın kendi amaç ve değerleri ile örgütünkilerin ortak olması demek ortak hedefler doğrusunda çalışmayı da kolaylaştırmak demektir. Böyle bir ortamda çalışan kurumda sürekli olmak isteyecek ve kurum ile bütünleşecektir. Bu durum çalışanın örgüte olan tutumsal bağlılığını ortaya koymaktadır (Bayram, 2005). Özetle tutumsal bağlılık, çalışanların bazı manevi ödöl ve çıkarlar aracılığıyla kurumla özdeşleşmesidir.

Davranışsal bağlılık ise çalışanların örgütleri ve örgütün sorunlarına karşı ne gibi özömler üretmeleri gerektiği üzerinde duran bir bağlık türüdür. Davranışsal bağlılık çalışanın devamsızlıktan uzak durması ve örgütte bulunup örgüt için çalışmaya istekli olma durumudur. Çalışanın davranışları bir süreklilik gösterdiğinde zihinsel olarak çalışanı örgüte bağımlı konuma getirmekte ve bu bağımlılık hali çalışanın davranışlarına da yansıyarak onun kurumuna olan bağlılığını artırmaktadır. (Doğan, & Kılıç, 2007).

Allen ve Meyer sınıflaması.

Allen ve Meyer (1997) sınıflamasına göre örgütsel bağlılık 3 şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık.

Bu bağlılık türünde çalışan kurum ile bütünleşmiş ve kendi arzusuyla kurumdaki varlığını sürdürmektedir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kurumlarının amaçları, değerlerini önemser ve çalışırken kurum yararını gözetmekten sakınmazlar.

Çalıştıkları örgüte yüksek düzeyde bir duygusal bağlılıkla bağlı çalışanlar; bir zorlama veya zorunluluktan değil, örgütte kalmayı ve çalışmayı gerçek anlamda istedikleri ve örgütte çalışmaktan mutlu oldukları için orada kalmaya devam ederler. Bu çalışanlar örgütün çıkarları için çaba göstermekten kaçınmamakta ve örgütleri için faydalı işler yapmayı istemektedirler (Yüceler, 2009). Bu bağlılık türü örgütlerde gerçekleştirilmek istenen ve çalışanlara de kazandırılmak istenen bir bağlılık türüdür.

Duygusal bağlılık sadece çalışanın örgüte bağlılığını ifade etmez aynı zamanda meslektaşları ile de iyi ilişkiler kurması ve takım çalışmalarına uyum sağlamasıdır. Çalışanın bir iş yaparken işin maddi boyutundan çok işini severek yaptığı için yaptığı işten mutlu olma durumu da duygusal bağlılığın yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Devamlılık bağlılığı.

Bu bağlılık türü, çalışanın çeşitli kaygılardan dolayı örgütte kalma zorunluluğudur. Örneğin; işten ayrılması durumunda yaşayacağı maddi sıkıntıların farkında olan çalışanın örgütten ayrılmaması bir devamlılık bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığında çalışanların örgüte bağlılıklarında duyguların rolü çok azdır (Yüceler, 2009).

Yöneticilerin, örgütteki çalışma koşullarını iyileştirmeleri ve çalışanlarına eğitimler vererek onların gelişimine katkı sağlaması çalışanların örgütsel bağlılıklarına pozitif etki edeceğinden dolayı işten ayrılma düşüncelerinin de azalmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanlarda işten ayrılma niyeti söz konusu olduğunda farklı bir kurumdaki işe uyum ve ücret beklentilerindeki farklılıkları değerlendirmektedirler. Yöneticilerin çalışanlardaki işten ayrılma niyetini en aza indirebilmek için şartları iyileştirerek, örgütsel bağlılığa önem vermeleri gerekir. Örgütsel bağlılığın sağlanamadığı bir kurumda çalışan sadece para aldıkları için örgütte kalmaya devam edecek bu da düşük verimlilik ve düşük iş performansına sebep olacaktır (Çankır, 2019).

Normatif bağıllık.

Normatif bağıllık, çalışanın kurumundan gördüğü karşılıksız destekler ve iyi niyetten sebebiyle kurumda devam etmeyi istediği ve tüm koşullarda kurum çıkarları için çaba gösterdiği bağıllık türüdür. Örneğin işverenin çalışanların çocukları olduğunda onlara hediye vermesi, okuyan çocukları varsa onlara burs vermesi, evlendiklerinde çeşitli yardımlar yapması, yakınının kaybetmesi durumunda destek olması gibi durumlar örgütsel bağıllığı artıracaktır (Çankır, 2019). Kurumundan zorunlu olmadığı halde çeşitli yardımlar gören çalışanın kurumuna olan örgütsel bağıllığı artacak bir nevi kendini borçlu hissedecek ve performansı en üst düzeye yakın olacaktır.

Normatif bağıllıkta çalışan örgütte kalmayı gerekli görür ve örgüte karşı sadakat duygusu besler. Bu bağıllık türü, çalışan işten ayrılrsa dahi maddi boyutta zorluk yaşamayacağından dolayı duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığından ayrılır (Yüceler, 2009).

Kanter sınıflaması.

Kanter sınıflamasına göre örgütsel bağıllık, bireyin kendi ihtiyaç ve istekleri ile sosyal ilişkileri sentezleyerek, kendi gücü ve yeteneklerini bağıllıkla içinde bulunduğu yapı için kullanma isteğidir. Toplumsal sistemler, hem bireylerin hem de örgütlerin birbirlerinden karşılıklı olarak beklentilerinin olduğu bir yapıdan oluşmaktadır.

Kanter, kurumun üyelerine benimsettiği davranış beklentilerinin kurum içerisinde farklı bağıllık biçimlerinin oluşmasına sebebiyet verdiğini dile getirmiş ve bu bağıllıkları da kenetlenme bağıllığı, devama yönelik bağıllık ve kontrol bağıllığı şeklinde isimlendirmiştir (Kanter, 1968).

Devam bağıllığı, çalışanın örgütte kalması gerektiğine dair bir düşünceye sahip olduğu bir bağıllık türüdür. Bir örgütte yıllarca çalışıp örgüt için çabalayan bir çalışan, örgüte karşı sadakat duygusu arttığından o örgüte olan bağıllık seviyesi de artmaktadır.

Kenetlenme (uyum) bağıllığı, sosyal ilişki ağları ile ilgilidir. Bu bağlanma türünde çalışan, bir gruba duygusal olarak bağlanmaktadır, böylece kendini bir gruba ait hissedecek ve duygusal yönden bir doyuma ulaştığı için örgüte olan bağıllığı da artacaktır (Gül, 2002).

Kontrol bağıllığında, çalışan örgütün kural ve değerlerini içselleştirerek örgüte karşı bir bağıllık gösterir. Çalışan örgütün kural ve değerleri kendi değerleriyle içselleştirdiğinden karşıtlık olmasındansa uyum olmasını istemektedir.

Becker sınıflaması.

Becker yaklaşımı “Yan Bahis Yaklaşımı” olarak da bilinmektedir. Yan bahis kavramı, çalışanın davranışlarında tutarlı olmasının o çalışanın davranışlarıyla doğrudan ilişkili olmayıp çalışanın kendi çıkarlarını düşünmesiyle ilişkilendirilmiştir. Kısaca çalışanın tutarlı davranışlarını terk edip duygusal olarak kuruma aidiyet hissetmemesi durumunda çalışan, kaybedeceklerini düşünerek kuruma bağlanmakta ve burada varlığını sürdürmektedir (Evren, 2017). Çalışan, kendisi için değerli gördüğü bazı şeyleri ortaya koyup kurum ile sözleşmiş gibi görünerek kurumuna karşı yatırım yapmaktadır. Çalışan tarafından ortaya konan şeylerin değerine göre bağlılık düzeyi değişkenlik göstermektedir. Çalışan ne kadar çok kendinden ödün verip, yatırım yaptıysa o derecede diğer iş imkânlarını düşünme olasılığı da azalmaktadır (Gül, 2002).

Becker, örgütsel bağlılığı etkileyen dört tane yan bahis kaynağından bahseder. Bunlardan birincisi kişinin yaşadığı toplumdaki beklentilerin sosyal ve manevi yaptırımlarının olmasından ötürü çalışanın davranışlarını sınırlayarak yan bahislere yönelmesine neden olan toplumsal beklentilerdir. İkinci yan bahis kaynağı yasaya dayalı düzenlemelerdir; çalışan kurumdan ayrılması durumunda emekli aylığı, kıdem tazminatı maddi haklarını kaybedeceği durumdur. Üçüncüsü sosyal etkileşimdir. Çalışanın kurumdaki diğer kişilere karşı kendisi ile ilgili oluşturacağı imaj ve oluşturduğu bu imaj doğrultusunda insanlarda etki bırakabilme durumudur. Örneğin çalışan sözüne güvenilen biri olarak izlenim oluşturmuşsa yalan söylemekten kaçınmalı ki imajı zedelenmesin. Dördüncü ise sosyal rollerdir. Normal hayatta olduğu gibi iş yerlerinde de insanlara biçilmiş sosyal roller vardır, çalışan bu rollere alıştığı için farklı rollere uyum sağlaması güç olacaktır. Bu durumdan korunmak için çalışan kurumunda devam etmeye öncelik verecektir (Gül, 2002).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Günümüzde rekabetçi anlayışa dayalı iş dünyasında örgütler kendi alanlarında kalıcı başarıyı yakalamak için örgüt başarısına etki eden birçok etkeni inceleyip değerlendirmektedir. Örgüt tarafından ortaya konan işlerin kalitesini etkileyen birincil faktörlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık en başta çalışanların kurumlarına aidiyet duygusuyla bağlı olmalarını etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarı odaklı olan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri iş performansını etkilemesi açısından da son derece önem arz etmektedir. Birçok unsurla ilintili olan örgütsel bağlılığın hangi faktörler tarafından etkilendiğinin bilinmesi de örgütler için gerekli hale gelmiştir.

Örgütün yapısal özellikleri, çalışanlara sağladığı koşullar, kariyer imkânları, örgüt kültürü, yönetim kadrosu, ast ve üst ilişkisi, örgütün büyüklüğü, çalışma olanakları gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerdir (Sağlam, 2003). Mowday ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılığı etki eden faktörler arasında kişisel faktörler, iş ile ilgili faktörler ile iş tecrübesi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler bulunmaktadır (Mowday, vd., 1982). İş güvenliği, yöneticilerin karar alma süreçlerine çalışanları dâhil etme düzeyleri, çalışanların üstlenecekleri sorumluluk düzeyleri, örgüt iklimi gibi unsurlar da örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerdendir.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler: kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlıkta ele alınmıştır. Aşağıda verilen tablo bu sınıflamanın bir özeti şeklindedir (Bakan, 2011):

Tablo 2. *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler*

<i>Kişisel Faktörler</i>	<i>Örgütsel Faktörler</i>	<i>Örgüt Dışı Faktörler</i>
Cinsiyet	İşin Niteliği	Alternatif İş İmkânları
Yaş	Yönetim ve Liderlik	Profesyonellik
Eğitim Düzeyi	Örgüt Kültürü	
Medeni Durum	Örgütsel Adalet	
Çalışma Süresi	Ücret	
	Rol Belirsizliği ve Çatışma	

(Örgen, 2020).

Kişisel faktörler.

Örgütsel bağlılığa etki eden en önemi faktörlerden biri de kişisel faktörlerdir. Çalışanlarda kişisel özelliklerin farklı olması örgütsel bağlılık düzeyinde de farklılaşmalara sebep olmaktadır. Çalışma süresi, eğitim durumu, yaş ve cinsiyet gibi birçok kişisel faktör örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir (İnce, & Gül, 2005). Bireylerin örgüte karşı ilk izlenimleri de örgütsel bağlılık düzeyin etkileyebilmektedir. İşe yüksek örgütsel bağlılık ile başlayan kişilerin örgüte karşı bağlılıkları ilerleyen yıllarda devamlılık göstermektedir.

Cinsiyet: Günümüz iş dünyasında kadınların da ekonomik hayata dâhil olması örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün de araştırılmasına neden olmuştur. Cinsiyet unsurunun örgütsel bağlılık düzeyini kesin olarak etkilediğini etkileyen bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak Mowday ve arkadaşlarına göre kadın bireylerin örgütsel bağlılıkları erkek bireylere göre daha fazladır. Bu durumun sebebi olarak da kadınların bulundukları konumları daha zor elde ettikleri için bırakmak istememeleri olarak açıklamışlardır (Mowday, vd. 1982).

Bazı araştırmalar ise erkeklerin daha fazla ücret alması ve daha üst pozisyonlarda çalışması sebebiyle örgütsel bağıllık düzeylerinin daha fazla olduğunu öne sürmüştür. Kadınların ev ile ilgili konulara daha fazla odaklanması ve aile yaşantısını temel almalarının onlardaki örgütsel bağıllık seviyesini düşürdüğünü belirten çalışmalar da vardır. Kadın öğretmenlerin farklı cinsiyetlerle çalışmasının örgütsel bağıllıklarına pozitif yönde etkisi olurken, erkeklerde farklı cinsiyetlerle çalışmanın örgütsel bağıllığı düşürdüğü öne sürülmüştür Tsui, Egan ve O'Reilly (1992). Açıkçası örgütsel bağıllıkla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki kesin olarak ortaya koyulamamıştır.

Eğitim Düzeyi: Bazı çalışmalarda örgütsel bağıllık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir bağ olduğu ortaya konmaktadır. Eğitim seviyeleri arttan çalışanların örgütsel bağıllıkları azalmaktadır. Bunun en temel sebebi eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütten beklentilerinin artmasıdır. Bu beklentileri örgüt karşılamakta zorlandığı vakit çalışanın bağıllık düzeyi de azalmaktadır. Eğitim düzeyi artan çalışanların iş bulma imkânlarının da aynı oranda artması sebebiyle bağıllık düzeyleri düşmektedir (İnce, & Gül, 2005).

Yaş: Örgütsel bağıllığa etki eden kişisel faktörlerden bir diğeri ise yaştır. Literatürde yaş faktörünün etkisi üzerine farklı görüşler mevcuttur. Genç öğretmenlerde örgütsel bağıllığın fazla olduğunu öne süren çalışmaların yanında, yaşı daha ileri olan öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Genç öğretmenlerin örgütsel bağıllıkların yüksek düzeyde olmasına gerekçe olarak ideal iş ahlakına uygunluk, iş heyecanının yüksek olması, işlerini daha eğlenceli bulmaları gösterilebilir (Kırel, 1999). Daha tecrübeli denebilecek yaşça büyük öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin fazla olmasına gerekçe olarak alternatif iş olanaklarının azalması gösterilebilir.

Araştırmalarda elde edilen bir başka sonuç da yaş ilerledikçe çalışanlarda örgütte yükselme arzusu ve kariyer planları bağıllık düzeylerinde artış olduğunu göstermektedir (Çırpan, 1999). Çalışmaların genelinde çalışanların yaşı ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında doğru orantı tespit edilmiştir (Lok, & Crawford, 1999).

Medeni Durum: Çalışanların medeni durumları da örgütsel bağıllıklarını etkileyebilir. Literatürde bu ilişkinin yönünü tam olarak belirleyebilecek bir çalışma mevcut değildir. Bekâr çalışanlar için düzenin değişmesi, örgütten ayrılmanın daha az maliyetli olması gibi sebeplerden dolayı evli bireylere göre bağıllık düzeyleri düşük olabilir. Evli çalışanların ise aldığı aile sorumlulukları, düzen değiştirmenin zorluğu gibi durumlar örgütsel bağıllık düzeylerini daha yüksek düzeyde tutabilir.

Medeni durum örgütsel bağlılık türlerinden devam bağlılığını etkileyebilir. Bekâr bireyler genel olarak evli bireylere göre sorumluluklarının az olması sebebiyle daha az bağlılık sergilerken evli bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir (Çırpan, 1999).

Çalışma Süresi: Örgütte çalışma süresinin dolayısıyla da kıdemin artması örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (Çırpan, 1999). Aynı örgütsel yapıda uzun zaman çalışan bireyler daha fazla maddi kazanç sağladıkları için ve bundan mahrum kalmamak adına örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan kişilerde sadakat duygusu da artış göstermek de bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Örgütsel faktörler.

Örgütsel bağlılık seviyesinde farklılığa sebep olan diğer faktör de örgütsel faktörlerdir. Bağlılık düzeyini etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, örgütsel adalet, rol çatışması, rol belirsizliği, örgüt ortamı ve kültürü, yönetim ve işin niteliği bulunmaktadır. Örgüt içerisinde üst kademede bulunanların bağlılık düzeyleri örgütsel faktörlerden etkilenirken, imkân olarak daha düşük işlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları daha çok kişisel faktörlerden etkilenmektedir (Cohen,1992).

İşin Niteliği: Çalışanlar için büyük öneme sahip faktörlerden biri işin niteliğidir. Aynı zamanda işin niteliği bağlılık düzeyini de etkileyen önemli bir faktördür. Bu iki unsur arasında ilişkinin gücü oldukça yüksektir. Kurum içerisinde yapılan iş ile çalışanın beklentileri birbirine uyarsa örgütsel bağlılık düzeyi de artar. Bazı durumlarda çalışanlara verilen ekstra sorumluluklar da bireylerde bağlılık seviyesini arttırmaktadır (Çetin, 2004). İşin yapısı, iş motivasyonu, statü, ücret, işin zorluk derecesi gibi unsurlar örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.

Yönetim ve Liderlik: Yöneticilerin ortaya koyduğu davranışlar da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir (Karahan, 2008). Bireyin çalıştığı ortamda mutlu olması onun bağlılık düzeyini artırır. Yönetim kadrosunun çalışanlara karşı tavır ve tutumları örgüt içerisindeki havayı direkt olarak etkileyen ve çalışanların motivasyon ve moralini etkileyen bir unsurdur. Örgüt çalışanlarının örgüte aidiyet duygusuyla bağlı olabilmesi için yöneticilerin işgörenlerin ilgi ve gereksinimlerine duyarlı olması ve onlara karşı duyarlı olduğunu hissettirmesi gerekmektedir.

Örgüt Kültürü: Örgütlerin diğer örgütlerden farklılığını belirten ve kendine özgü kültürel kişiliklerini ortaya koyan örgüt kültürü, değerler bütünü olarak tanımlanabilir (İpek, 1999). Örgüt içerisindeki bireyler farklı kültürel anlayışlara sahip olabilirler, örgüt kültürü çalışanların tamamı için ortak bir kimlik anlayışı yaratarak bu farklılıkları ortadan kaldırmaktır.

Örgüt kültürü, çalışanlara örgütsel yapı içerisinde nasıl davranılacağını ve işlerin nasıl yürütüleceğini gösterme konusunda rehberlik etmektedir.

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet kavramı, yönetimin almış olduğu karar ve icra ettiği uygulamaların çalışanlar tarafından algılanış biçimidir. Ücret seviyeleri, görev paylaşımı, ücret seviyeleri, ödül dağıtımı ve yetkilendirme gibi unsurların çalışanlar tarafından değerlendirilme süreçleri, örgütsel adaleti belirler. Örneğin; aynı zamanda işe başlayan ve aynı özelliklerde, aynı işi yapan iki çalışanın aldıkları ücretin farklı olması, düşük ücret alan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyine negatif yönde etki etmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde adil olunması ve çalışanların haklarının korunması gereklidir. Adil olunan örgütlerde çalışanların bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yapı içerisinde hasız görev dağılımı, taraflı verilen kararlar, ödül dağılımında adaletsizlik gibi durumlar örgüte ait güven duygusunu zedeler. Sonuç olarak da örgüt içerisinde çatışmalar meydana gelir (Ersoy, 2007).

Ücret: Bir çalışanın iş tercihinde ve devamlılığındaki en temel kıstaslarından birisi ücrettir. Çalışanın aldığı ücret düzeyi, onun örgüt içerisinde veya sosyal yaşamındaki statüsünü belirleyen bir faktördür.

Çalışanlar, örgütten belli kazanımlar elde ederlerse bunun karşılığında kendilerini örgüte daha ait hissederler. Bu sebeple örgüt, çalışanın beklentisini karşılayacak şekilde emeğinin karşılığını verdiğinde onların örgüte bağlılık düzeylerini istenen seviyeye getirmelidir. Örgütte verilen ücretin diğer örgüt ve piyasa şartlarında verilen ücretin altında kalmamasına dikkat edilmelidir. Çalışanların sabit ücretlerinin yanında, gösterdikleri ekstra çaba ve performansta ödüllendirmeler yapmak da bağlılık düzeyini etkiler (Balcı, 2003). Örgütte uygulanan ücret politikaları çalışanların özgüvenlerini ve duygusal bağlılıklarını da artırır.

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Çalışana kendinden beklenenlerin tam olarak açıklanmaması ya da bildirilmemesi rol belirsizliğine sebep olmaktadır. Rol belirsizliği örgüt merkezli bir problemdir. Çalışanın hangi yetkilere sahip olduğu, hangi görevleri yerine getireceği gibi konularda tam bilgilendirme yapılmadığında rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Cengiz, 2001). İş tanımı yapılmamış ve belirsizlik yaşayan çalışan böyle durumlarda örgütten ayrılmayı düşünmektedir.

Rollerin sınırlarının, bazı durumlarda tam olarak belirlenmemesi karmaşaya sebep olabilmekte ve sosyal grup içerisinde diğer rollerle çatışabilmektedir. Bireyin aynı zamanda üstlendiği roller arasında çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. Çalışanların örgüte

güvenmesi ve bağlılık düzeyinin yüksek tutulabilmesi için role ilişkin görevlerinin bireye açıkça bildirilmesi gerekmektedir.

Örgüt dışı faktörler.

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör de örgüt dışı faktörler olarak değerlendirilmektedir. Örgüt dışı faktörler başlığı altında incelenecek olan bu faktörler; profesyonellik ve alternatif iş imkânlarıdır.

Alternatif iş imkânları.

Alternatif iş imkânları örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden en önemlisidir. Çalışanın alternatif iş imkânları olasılığının fazla olması örgütsel bağlılık düzeyini düşüren etkenlerdendir. Çalışanların maddi sıkıntılarının olması, örgüt ortamında mutsuz olması gibi etkenler alternatif iş imkânlarının da fazla olmasıyla birleştiği zaman örgütsel bağlılık düzeyinde azalma ve işten ayrılma gibi durumlara sebep olmaktadır. Çalışanların alternatif iş imkânlarının az olması durumunda ise örgütsel bağlılıkları özellikle de devam bağlılığı artış gösterecektir (Balay, 2000). Alternatif İş İmkânlarının örgütsel bağlılığı etkilemediği istisna durumlardan biri çalışanın bulunduğu örgütte yüksek ücretle çalışmasıdır (İnce, & Gül, 2005).

Profesyonellik.

Kişinin yaptığı işi benimseyerek içselleştirmesi ve meslek ile özdeşleşmesi profesyonellik olarak ifade edilir. Profesyonel bir tutumla çalışan birey örgüte fazlasıyla hizmet eder ve işine odaklıdır. Çalıştıkları örgütler profesyonellerin mesleki anlamda gelişimlerine katkıda bulunuyorlarsa örgütsel bağlılık düzeyleri bu durumdan olumlu etkilenecektir (İnce, & Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın sonuçları.

Örgütsel bağlılığın örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkta sonuçların olumlu olması durumunda; iş motivasyonu, iş tatmini, iş, doyum, çalışma performansı artar. Alternatif iş bulma isteği, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işe geç kalma, stres gibi olumsuzluklar ise azalır (Akgül, 2020).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık.

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük seviyede olan çalışanlar, örgütle arasındaki bağ zayıf olanlardır. Bu çalışanların ortak yönleri, örgütün amaç ve hedeflerin hayata geçirebilmesi için gerekli olan adanmışlık, gayret, düşünce ve davranışlardan eksik olmalarıdır. Bu düzeyde

bağlılığa sahip çalışanlar zorunluluk bağlılığı ya da devamlılık bağlılığına sahiptirler (Koç, 2009).

Düşük dereceli bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütlerinde sadece para kazanmak için maddi çıkarlarını düşünerek o işe devam ettikleri için örgütler tarafından tercih edilmeyen çalışanlardır. Bu tarz çalışanlar, fırsat bulduklarında örgütten ayrılarak başka örgütlere gitmeyi düşünmektedirler. Bu çalışanlar, hem bireysel işlerde hem de takım çalışmalarına katılmakta isteksizdirler. Bundan dolayı bu çalışan kesimi ‘Duygusuz İş Görenler’ olarak ifade edilmektedirler (Demir, & Öztürk, 2011).

Ayrıca düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlarda, söylenti, itiraz etme ve şikâyetle bulunma gibi davranışlara meyilli olduğu, bu durumun da örgüte duyulan güvenin azalmasına ve maddi kayıplara yol açtığı da bilinmektedir.

Orta düzeyde örgütsel bağlılık.

İlimli örgütsel bağlılık olarak da adlandırılan orta düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan kurumda etkin olarak çalışmalarına devam etmekte, örgüte sadık olmakta ve çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi gibi eğilimler bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışan kurum içerisinde kimliğini korumaktadır. Orta düzey bağlılıkta kişinin kuruma karşı sadakati söz konusu olsa da istendik düzeyde bağlılıktan söz edebilmek için orta düzeyin daha zerinde bir bağlılık göstermesi gerekmektedir. Orta düzey bir bağlılık gösteren çalışanlarda kararsızlık ve verimsizlik gibi durumlar yaşanabilir. Bu tür bağlılık düzeyinde çalışan durumsal hareket etmektedir, çalışan örgütün ona sağladığı imkânlar dâhilinde bağlılık göstermektedir.

Yüksek düzeyde bağlılık.

Yüksek düzey bağlılık gösteren bir çalışanın mesleki gelişim ve bireysel beklentileri karşılanıyor demektir. Kurum içerisinde çalışanlara değer verili ve yapılanlar ödüllendirilirse örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmakta ve çalışan işini tutkuyla yapmaktadır.

Yüksek düzeyde bağlılık, kişi açısından da örgüt açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermesi, örgütün, çalışanların verdiği güven ile daha istikrarlı ve kararlı hareket etmesini sağlamakta, böylece çalışanlar örgütün amaçlarını isteyerek kabul ederek daha verimli ürünler ortaya koymak için çabalamaktadırlar. Yüksek düzeyde bağlılık olumlu sonuçlarının yanında bazı olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren kişiler, sosyal çevrelerini ve ailelerini ihmal ederek, çalışma saatlerinin dışındaki saatlerinin de büyük kısmını işlerine ve kurumlarına ayırmaktadırlar. Bu kişilerin, kurumları ve iş çevresi dışındaki ilişkileri genel olarak sağlıklı

ve düşük düzeyli bir ilişki olduğundan, bu durumdaki kişilerin bireyselleşme ve topluma yabancılaşma yaşadıkları ifade edilmektedir (Randall, 1987).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı.

Örgüt yapısının sağlamlığı, bilimsel ve akla dayalı tutarlı politikalar izlenmesi, çalışanlara sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması, doyurucu kaynaklar yaratma gibi etmenler örgüt başarısını etkileyen unsurlardır. Bunların yanında örgütlerde başarı ve istikrarı sağlayacak en temel unsur örgüt çalışanlarının, örgütün sağladığı imkân ve şartlardan en iyi şekilde yararlanmasıdır. Bunu sağlayacak olan da çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleridir.

Okul örgütleri sistemin amaçlarını yerine getirmek için çalışan hizmet kurumlarıdır. Hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için sistemin bileşenleri olan çalışanların, ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu ihtiyaç ve taleplerin karşılanması örgütsel bağlılık düzeyinin arttırılmasında etkilidir.

Okullar; toplumların geleceklerini inşa eden, milli ve manevi değerlere ulaşmada en kritik konuma sahip kurumlardır. Eğitim kurumlarının asli görevlerini yerine getirmesi, manevi ve milli değerleri önemseyen, bulundukları eğitim kurumlarına bağlı öğretmen ve idarecilerle mümkündür. Çalıştıkları eğitim kurumlarına yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla bağlı olan öğretmen ve idareciler, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi adına büyük bir gayret gösterirler (Karahan, 2008).

Eğitim kurumlarının başarısını için en önemli etkenlerden biri yönetici, öğretmen ve öğrencilerin etkileşimidir. Bu çerçevede öğretmenin konumu yadsınamayacak kadar önemlidir. Eğitim kurumlarında başarı için öğretmenin tam anlamıyla kendini işine adanması beklenmektedir ama bu kolay sağlanan bir olgu da değildir. Öğretmenlik maddi bir kaygıyla yapılan bir iş olarak görülmemeli, bunun çok ötesinde kurumunun başarısı için çalışan ve kurumuna yüksek düzeyde bağlılıkla bağlı olması gereken bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenin ve eğitim kurumunun başarısında öğretmenin yüksek düzeyde bağlılığa sahip olması önemli bir unsurdur.

Öğretmenlik maddi bir kazanç sağlamanın ötesinde, okulun başarı odaklı amaçlarını benimsemesini gerektiren bir bağlılık gerektirir. Okulun başarıya ulaşmasında bu bağlılık en temel unsurlardandır. Öğretmenlerin bağlılık düzeyini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar arasında yapılan işe anlam yüklenmesi, öğretmenin bağımsız olması, takım çalışması, iş doyumu, ortak karar alma, öğrenmeye uygun bir ortam, iş stresi sayılabilir (Balay, 2014).

Yapılan çalışmalara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının öğrenci başarısına katkı sağladığı ve bu başarının öğretmen bağlılığına da etki ettiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında

düşük örgütsel bağlılıkta öğrenci başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli unsurlardan biri yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Öğretmenlerinin beklentilerine duyarlı, karar süreçlerine katılıma önem veren, açık bir iletişim ortamı sağlayan, yönetsel adaleti sağlayan yöneticilerin; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini arttırmada ve devamlılığını sağlamada önemli bir payı vardır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenler, öğrencilerinin başarısı için daha fazla çaba gösterirler. Okulları için görev almaktan kaçınmaz, mesai saatleri dışında da okula hizmet etmekte geri durmazlar. Öğrencilerine verimli olabilmek için yenilikleri takip eder, kendi gelişimi için de mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerine katılırlar.

Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar

Demircan (2003), akademisyenlerle gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel güvenin bir örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda örgüte güvenin ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sağlam (2003), çalışmasında katılımcı olarak Ankara ilinde faaliyet gösteren 84 banka yöneticisi ve diğer pozisyonlarında görev yapan 220 kişi seçmiştir. Araştırma sonucunda bankada yönetici pozisyonlarındakilerin bir üst kademedeki yöneticilere karşı duydukları güven düzeyi ile örgüte duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çetinel (2008) örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay adlı çalışmasında çalışanların güven düzeyleri ile duygusal ve normatif bağlılık düzeyi olduğu fakat devam bağlılığı düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaş, medeni durum ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıklarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Demirel (2008), tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiş, örgüt ve yöneticiye güven ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Örgüt ve yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Koç (2008), kamu ve özel ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin yöneticilerine karşı geliştirdikleri güven duygusunu karşılaştırdığı çalışmasında; öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güvenin yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Demirel (2009), literatür taraması şeklinde yaptığı çalışmasında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artırıldığında iş karşıtı davranışların azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel

bağlılık düzeyini pozitif yönde etkileyen güven, saygı, adalet, örgütsel destek, iş tatmini, bağımsızlık gibi unsurlar çalışanların işe bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Paker (2009), tarafından ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırtma Sakarya ilinde ilköğretim düzeyinde görev yapan 300 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Altun (2010), 265 öğretmenle gerçekleştirdiği araştırmada öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Çubukçu (2010), güven kavramının öğretmenler açısından örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelediği çalışmasında, örgütsel güvenin alt boyutları yöneticiye güven, çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı ile duygusal, devam ve normatif bağlılık aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010), turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceledikleri çalışmalarında, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulurken devam bağlılığı ile düşük dereceli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Taşkın ve Dilek (2010), tarafından bir özel sektör çalışanları üzerinde yapılan saha çalışmasında, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma sonuçlarına göre; örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Agun (2011), örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların yaş, çalışma süresi, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durumu gibi değişkenlerin örgütsel güveni, etkileyen değişkenler olmadığı tespit edilirken, medeni durum ve iş yerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Akın ve Orman (2015), öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, öğretmenlerin okul ilişkilerinde güven düzeylerinin yüksek olduğunu tespit ederken, örgütsel bağlılıklarının da orta düzeyde olduğunu bulmuşlardır.

Çınar (2022), Konya ili merkez ilçelerindeki resmi okullarda görevli 238 beden eğitimi ve spor öğretmenin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının, mesleki performans ve

örgütsel bağılılıklarına etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticilerine ve kurumlarına olan güven algısının, kuruma duygusal bağılılığın oluşumunu etkilediği, diğer örgütsel bağılılık alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmektedir.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel güven örgütsel bağılılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görölmektedir. Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel güven algısı öğretmenlerin örgütsel bağılılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacına ulaşabilmek için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı araştırmalarda genel amaç çalışmanın konuyla ilgili olan durumunun betimlenerek olduğu gibi ifade edilmesidir (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için birden fazla ölçekten faydalanılmış ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Örnekleme Seçimi

Çalışmanın ana kütlesini Erzincan ilinde kamuda görevli beden eğitimi ve spor öğretmenleri oluşturmaktadır. Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgiler doğrultusunda 2022-2023 eğitim öğretim yılında toplam 170 öğretmen görev yapmaktadır. %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5' lik hata payı öngörülmüştür. Bu evren içerisinde alınacak örneklem büyüklüğü 118 olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2000). Basit tesadüfi yöntemle belirlenen 160 öğretmene araştırmacı tarafından anket formları gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarından 155'i cevaplanmıştır. Toplanan anket formlarından 3 tanesi değerlendirilememiştir. Analizlere konu olan anket sayısı 152'dir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada sayısal (nicel) verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerine ulaşmada “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Güven Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” olmak üzere üç farklı ölçekten faydalanılmıştır.

Kişisel bilgi formu.

Anket formunun birinci kısmında öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan 5 soru bulunmaktadır. Bu sorular; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresinden oluşmaktadır.

Örgütsel güven ölçeği.

Anketin ikinci kısmında Schoorman (1996) ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve çalışanların yöneticilerine karşı güven düzeyini ölçen 4 ifade ile Nyhan ve Marlow (1997)

tarafından geliştirilen ve örgüte karşı güveni ölçen 4 ifade bir araya getirilerek 8 soruluk örgütsel güven ölçeği hazırlanmıştır. Schoorman tarafından oluşturulan güven ölçeğinin cronbach alfa değeri ölçeği geliştirenler tarafından ,930 olarak bulunurken, Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilen ölçeğin cronbach alfa değeri ,902 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin Türkçe uyarlaması Naktiyok (2015) tarafından yapılmış ve Türkçe versiyonunun cronbach alfa değeri ,882 olarak bulunmuştur. Araştırmada örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacı ile bazı analizler yapılmıştır ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri=,959 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değerinin yüksek olması ölçeğin örgütsel güvenin güvenilir bir ölçümünü yaptığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği.

Anketimizin son kısmında Mowday (1979) ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu 9 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda üçüncü kısım başlığı altında yer alan 9 sorunun cronbach alfa değeri ölçeği geliştiren Mowday ve arkadaşları tarafından ,93 olarak bulunmuştur.

Mowday ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği Naktiyok (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Türkçe versiyonu için ölçeğin cronbach alfa değeri ,911 olarak bulunmuştur. Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacı ile bazı analizler yapılmıştır ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri= ,934 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değerinin yüksek olması ölçeğin örgütsel bağlılığın güvenilir bir ölçümünü yaptığını göstermektedir.

Verilerin analizi.

Verilerin analizinde IBM SPSS 20.0 versiyonundan yararlanılmıştır. Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri araştırılmıştır. Önem düzeyi olarak $p=0.05$ kabul edilmiştir. İçsel tutarlılık yöntemi ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için kullanılmıştır. Bu kapsamda cronbach alfa güvenilirlik ölçütü olarak ele alınmıştır. Verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Yine araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizinden faydalanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Analiz ve Bulgular

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Tablo 3. *Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular*

Değişken	Kategori	f	(%)
Cinsiyet	Kadın	85	55,9
	Erkek	67	44,1
Eğitim Durumu	Lisans	111	73,0
	Lisansüstü	41	27,0
Medeni Durum	Bekâr	108	71,1
	Evli	44	28,9
Yaş	20-25	12	7,9
	26-30	24	15,9
	31-35	57	23,7
	36-40	41	27,0
	41 ve üzeri	39	25,7
Çalışma Süresi	1-5	69	45,4
	6-10	31	20,4
	11-15	28	18,4
	16 ve üzeri	24	15,8

Tablo 3'e bakıldığında katılımcıların %55,9'unu kadın öğretmenlerin %44,1'ini erkek öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmını 30 yaş üstü öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Genel olarak lisans düzeyinde eğitim alan bir kesim ankete katılmıştır. Katılımcıların %71,1'i bekâr öğretmenlerden oluşmaktadır. %45,4'lük bir kısım 1-5 yıl arası çalışma süresine sahiptirler.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizi.

Tablo 4. *Güvenilirlik Analizi-Örgütsel Güvene Yönelik*

Madde No	$\bar{X}$	SS	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖrgGüv1	3,5855	1,20399	25,7368	44,049	,842	,954
ÖrgGüv2	3,6316	1,16052	25,6908	43,804	,899	,950
ÖrgGüv3	3,7500	1,03098	25,5724	46,909	,778	,958
ÖrgGüv4	3,6382	1,10117	25,6842	44,893	,871	,952
ÖrgGüv5	3,6184	1,09141	25,7039	45,084	,866	,953
ÖrgGüv6	3,8026	,96316	25,5197	47,311	,809	,956
ÖrgGüv7	3,6250	1,02816	25,6974	45,749	,874	,952
ÖrgGüv8	3,6711	1,10253	25,6513	45,434	,828	,955
ÖLÇEK GENELİ	$\bar{X}$	Ss	R ²	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	29,3224	7,67865	58,962	8	,959	

Araştırmada örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacı ile bazı analizler yapılmıştır. İlk olarak 8 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlığı incelenmiştir. Cronbach alpha katsayısı tespit edilmiştir. Tablo 4'teki veriler incelendiğinde maddelerden hiçbirinin toplam puan korelasyonu kesim noktası olan, 30'dan düşük olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ölçekten madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,959'dur. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu işaret etmektedir. 8 maddenin birbiri ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. *Açımlayıcı Faktör Analizi- Örgütsel Güvene Yönelik*

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<i>Faktör: Örgütsel Güven</i>		6,251	78,132	78,132	,959
ÖrgGüv2	,925				
ÖrgGüv7	,906				
ÖrgGüv4	,903				
ÖrgGüv5	,899				
ÖrgGüv1	,880				
ÖrgGüv8	,870				
ÖrgGüv6	,855				
ÖrgGüv3	,830				

K.M.O= ,940 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1263,811 p= ,000

Araştırmada örgütsel güven ölçeğinin boyutlarını tespit etmek amacı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerden hiçbirinin faktör yükünün ,40'dan düşük olmadığı tespit edilmiştir. Ölçekteki maddelerin tek faktöre yüklendiği belirlenmiştir. Tek faktör toplam varyansın %78,13'ünü açıklamaktadır. KMO örneklem yeterlik ölçütü 0,940'tır. Küresellik derecesi 1263,811; $p < ,000$ olarak belirlenmiştir (Barlett's Test of Sphericity) bu da yeterli düzeydedir. Faktörlerin yüklerinin ,830-,925 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizi.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi- Örgütsel Bağlılığa Yönelik

Madde No	$\bar{X}$	SS	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖrgBağ1	3,9408	1,06251	29,0921	49,223	,796	,924
ÖrgBağ2	3,5592	1,15508	29,4737	47,244	,859	,920
ÖrgBağ3	4,0329	,89456	29,0000	52,464	,691	,930
ÖrgBağ4	3,5526	1,04716	29,4803	49,721	,772	,925
ÖrgBağ5	3,1908	1,24344	29,8421	47,101	,795	,924
ÖrgBağ6	3,7434	1,10685	29,2895	49,558	,734	,928
ÖrgBağ7	3,5658	1,13739	29,4671	48,648	,774	,925
ÖrgBağ8	4,1250	,84031	28,9079	53,634	,640	,933
ÖrgBağ9	3,3224	1,19381	29,7105	48,485	,740	,928
ÖLÇEK GENELİ	$\bar{X}$	Ss	R^2	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	33,0329	7,88780	62,217	9	,934	

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacı ile bazı analizler yapılmıştır. İlk olarak 9 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlığı incelenmiştir. Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Tablo 6'daki veriler incelendiğinde maddelerden hiçbirinin toplam puan korelasyonu kesim noktası olan, 30'dan düşük olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ölçekten madde çıkarılmamıştır. Güvenilirlik katsayısı ,934'tur. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu işaret etmektedir. 9 maddenin birbiri ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Açımlayıcı Faktör Analizi- Örgütsel Bağlılığa Yönelik

Madde No	$\bar{X}$	SS	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖrgBağ1	3,9408	1,06251	29,0921	49,223	,796	,924
ÖrgBağ2	3,5592	1,15508	29,4737	47,244	,859	,920
ÖrgBağ3	4,0329	,89456	29,0000	52,464	,691	,930
ÖrgBağ4	3,5526	1,04716	29,4803	49,721	,772	,925
ÖrgBağ5	3,1908	1,24344	29,8421	47,101	,795	,924
ÖrgBağ6	3,7434	1,10685	29,2895	49,558	,734	,928
ÖrgBağ7	3,5658	1,13739	29,4671	48,648	,774	,925
ÖrgBağ8	4,1250	,84031	28,9079	53,634	,640	,933
ÖrgBağ9	3,3224	1,19381	29,7105	48,485	,740	,928
ÖLÇEK GENELİ	$\bar{X}$	SS	R ²	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	33,0329	7,88780	62,217	9	,934	

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarını tespit etmek amacı ile Açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 7 incelendiğinde açımlayıcı faktör analizi sonucunda hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'dan düşük olmadığı tespit edilmiştir. Ölçekteki maddelerin tek faktöre yüklendiği belirlenmiştir. Tek faktör toplam varyansın %65,87'sini açıklamaktadır. KMO örneklem yeterlik ölçütü 0,924'tür. Küresellik derecesi 981,464; $p < ,000$ olarak belirlenmiştir (Barlett's Test of Sphericity) bu da yeterli düzeydedir. Faktörlerin yüklerinin ,711-,895 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediğini göstermektedir.

Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızın temelini inşa eden sorulardan biri; çalışanların kurumlarına duydukları güvenin düzeyidir. Bu sorunun cevabını bulmak amacıyla faktörlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Güvene Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ÖrgGüv1	13	8,6	21	13,8	13	8,6	74	48,7	31	20,4
ÖrgGüv2	8	5,3	24	15,8	20	13,2	64	42,1	36	23,7
ÖrgGüv3	4	2,6	21	13,8	17	11,2	77	50,7	33	21,7
ÖrgGüv4	9	5,9	14	9,2	33	21,7	63	41,4	33	21,7
ÖrgGüv5	7	4,6	19	12,5	31	20,4	63	41,4	32	21,1

Tablo 8. (Devamı)

ÖrgGüv6	2	1,3	17	11,2	25	16,4	73	48,0	35	23,0
ÖrgGüv7	4	2,6	23	15,1	26	17,1	72	47,4	27	17,8
ÖrgGüv8	7	4,6	20	13,2	23	15,1	68	44,7	34	22,4
Toplam	54	4,43	159	13,08	188	15,46	554	45,55	261	21,48

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel güvenle ilgili tercih edilen seçeneklerin %21,48’i “kesinlikle katılıyorum”, %45,55’i “katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken, %4,43’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %13,08’i “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %15,46’lık kısmı kararsızlar oluşturmaktadır. 8 ifadenin genel ortalaması ise 3,66’ dır. Bu sonuca göre araştırmamıza katılan kurumlardaki öğretmenler kurumlarına karşı güven algısı içindedirler. Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılımcıların hem kurumlarına hem de yöneticilerine karşı güven duygusu olduğu yorumu yapılabilmektedir. Aynı zamanda öğretmenler tarafından güvenin algılandığı bu kurumlarda öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni ve birbirlerine olan güvenleri yüksektir. Aynı zamanda katılımcılar yöneticilerin adil davranacakları konusunda kurumlarına güvenirliler.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızın temelini inşa eden sorulardan biri; çalışanların bağlılık düzeyidir. Bu sorunun cevabını bulmak amacıyla faktörlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ÖrgBağ1	6	3,9	11	7,2	21	13,8	62	40,8	52	34,2
ÖrgBağ2	9	5,9	25	16,4	20	13,2	68	44,7	30	19,7
ÖrgBağ3	4	2,6	8	5,3	10	6,6	87	57,2	43	28,3
ÖrgBağ4	6	3,9	24	15,8	24	15,8	76	50,0	22	14,5
ÖrgBağ5	19	12,5	24	15,8	42	27,6	43	28,3	24	15,8
ÖrgBağ6	8	5,3	17	11,2	18	11,8	72	47,4	37	24,3
ÖrgBağ7	9	5,9	22	14,5	25	16,4	66	43,4	30	19,7
ÖrgBağ8	3	2,0	6	3,9	9	5,9	85	55,9	49	32,2
ÖrgBağ9	15	9,9	24	15,8	32	21,1	59	38,8	22	14,5
Toplam	79	5,77	161	11,76	201	14,68	618	45,17	309	22,57

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili tercih edilen seçeneklerin %22,57’si “kesinlikle katılıyorum”, %45,17’si “katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken, %5,77’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %11,76’sı ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %14,68’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin 9 ifadenin

genel ortalaması ise 3,68'dir. Anket sonuçları yorumlandığında, çalışmamıza katılan öğretmenlerin kurumlarına karşı bağlılık duygusuyla bağlı olduğu görülmektedir. Araştırmamıza katılan kurumlar içerisinde hem kurum hem de okul idarecilerine karşı katılımcıların bağlılık duygularının olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Kontrol değişkenleri açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.

Katılımcıların; demografik değişkenler açısından örgütsel güven algıları ve örgütsel bağlılıkları tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) belirlenmeye çalışılmıştır.

Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.

Tablo 10. *Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi*

<i>Faktör</i>		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	Kadın	85	3,66	1,020	1,008	,959
	Erkek	67	3,67	,884		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	85	3,72	,901	,063	,407
	Erkek	67	3,60	,845		

Tablo 10'da cinsiyet değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. 85 kadın, 67 erkek katılımcının olduğu çalışmada tablodan da izlenebileceği gibi, cinsiyet değişkeni açısından hem örgütsel güvende hem de örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir.

Eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.

Tablo 11. *Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi*

<i>Faktör</i>		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	Lisans	111	3,67	,92680	2,966	,790
	Lisansüstü	41	3,63	1,05547		
Örgütsel Bağlılık	Lisans	111	3,66	,89937	,003	,951
	Lisansüstü	41	3,67	,82170		

Tablo 11'de eğitim değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, eğitim değişkeni açısından hem örgütsel güvende hem de örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir.

Medeni durum değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.

Tablo 12. *Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi*

<i>Faktör</i>		<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	Bekâr	108	3,6632	,91177	2,019	,966
	Evli	44	3,6705	1,08004		
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	108	3,7335	,80309	5,138	,164
	Evli	44	3,5152	1,02848		

Tablo 12’de medeni durum değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, medeni durum değişkeni açısından hem örgütsel güvende hem de örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.

Tablo 13. *Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi*

<i>Faktör</i>		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	20-25	12	3,9063	1,21558	,328	,859
	26-30	24	3,5313	,87091		
	31-35	36	3,6250	,98153		
	36-40	41	3,6951	,98902		
	41ve üzeri	39	3,6795	,90811		
Örgütsel Bağlılık	20-25	12	3,5000	1,06837	2,020	,095
	26-30	24	3,4722	,96211		
	31-35	36	3,4414	,98686		
	36-40	41	3,8374	,66067		
	41ve üzeri	39	3,8803	,80382		

Tablo 13’te yaş değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, yaş değişkeni açısından hem örgütsel güvende hem de örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık.

Tablo 14. *Çalışma süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi*

<i>Faktör</i>		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	1-5	69	3,8351	,95498	1,738	,162
	6-10	31	3,6694	,89066		
	11-15	28	3,4643	1,02732		
	16 ve üzeri	24	3,4063	,93414		

Tablo 14. (Devamı)

	1-5	69	3,7230	,91280	,203	,894
Örgütsel Bağlılık	6-10	31	3,5914	,89230		
	11-15	28	3,6151	,83009		
	16 ve üzeri	24	3,6852	,84344		

Tablo 14'te çalışma süresi değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, çalışma süresi değişkeni açısından hem örgütsel güvende hem de örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir.

Hipotez Testleri

Araştırmamızın temelini oluşturan hipotezleri test etmek ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalıştığımız araştırmada korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 15. Değişkenler Arasındaki İlişki (Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık)

Faktörler	$\bar{X}$	SS	1	2
1- Örgütsel Güven	3,66	,959	1	
2- Örgütsel Bağlılık	3,67	,876	,761**	1

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

Tablo 15'te örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ($r=,761$) ile arasındaki ilişki pozitif yönlü olup ilişkinin gücü ise %99 düzeyinde anlamlıdır (Büyüköztürk, 2018).

Buradan çıkarabileceğimiz sonuç, çalışanların kurumlarına duydukları güven düzeyi arttıkça bağlılıkları da artacak ve kurumlarında daha fazla kalmaya istekli olacaklardır.

Yapılan korelasyon analizi sonrası değişkenler arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Ardından değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması anlamına gelen regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 16. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık				
	β	t	R^2	F	p
Örgütsel Güven	,761**	6,133	,579**	206,185	,000**

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

Tablo 16'da örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon eşitliğinde F testi anlamlı sonuçlar vermiştir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelendiği analizde, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın toplam varyansının %57,9'unu açıklamaktadır.

Bu veriler H1 hipotezinin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa etkisi ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonuçları yorumlandığında öğretmenlerin okullarına yüksek derecede güven algısı oluşturdıkları tespit edilmektedir. Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, çalışma süresi değişkenlerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Örgütsel güven ile ilgili yapılan literatür çalışmasında mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmalara rastlanmıştır. Agun (2011), tarafından yapılan çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların yaş, çalışma süresi, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durumu gibi değişkenlerin örgütsel güveni, etkileyen değişkenler olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile ilgili bir diğer çalışma olan; Kılıçlar (2011), yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin güven algılarının yaş, cinsiyet gibi kişisel unsurlardan etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır. Çınar (2022) tarafından yapılan çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güvene yönelik algılarında cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmaya neden olmadığı tespit edilirken, yıl değişkeninin örgütsel güven algısını etkilediği ortaya konmuştur. Bu sonuç mevcut araştırma sonuçlarıyla bazı yönleri ile uyushurken, bazı yönleri ile farklılık göstermektedir. Yapılan literatür taraması sonuçlarına göre öğretmenlerin demografik özelliklerinin örgütsel güven algıları üzerinde net belirleyici olmadığı düşünülmektedir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okullarına karşı algıladıkları güven düzeyi araştırmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri birbirine yakın düzeydedir. Verilerden elde edilen sonuçlar, literatürde yapılan diğer çalışmalardan olan Koç (2008), Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), Altun (2010), Parker (2009), Çınar (2022) ile örtüşürken, Polat (2007), Bilgiç'in (2011) çalışmaları ile farklılık göstermektedir. Polat (2007), erkek öğretmenlerin kuruma güven alt boyutunda kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmektedir. Bilgiç

(2011), tarafından yapılan araştırmada güven düzeyinin erkek öğretmenler lehine cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmektedir.

Beden eğitimi ve spor ğretmenlerinin okullarına karşı algıladıkları güven düzeyi araştırma sonuçlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Agun (2011), Bil (2018), tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin güven düzeyleriyle eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlar mevcut sonuçları desteklemektedir.

Beden eğitimi ve spor ğretmenlerinin okullarına karşı algıladıkları güven düzeyi araştırma sonuçlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bil (2018), tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin güven düzeyleriyle, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Agun (2011) araştırma sonuçları da medeni durum değişkeninin örgütsel güven açısından anlamlılık içermediği yönündedir. Bu sonuçlar mevcut araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Beden eğitimi ve spor ğretmenlerinin okullarına karşı algıladıkları güven düzeyi araştırma sonuçlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Agun (2011) yaş değişkeni ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar mevcut araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bil (2018), tarafından yapılan çalışmada yaş, okul büyüklüğü, çalışma süresi gibi değişkenlerin anlamlı farklılıklara sebep olduğu tespit edilmektedir, araştırma bu yönüyle mevcut araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir.

Beden eğitimi ve spor ğretmenlerinin okullarına karşı algıladıkları güven düzeyi araştırma sonuçlarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Çalıştıkları okullarda farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri farklılaşmamıştır. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), Altun (2010), ıntay (2013), Kılıçlar (2011) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşürken; Polat (2007), Paker (2009), Bilgiç (2011), tarafından yapılan çalışmalarla örtüşmemektedir. Polat (2007), en yüksek güven düzeyine sahip öğretmenlerin 11-20 yıl aralığında olanlar olduğunu tespit etmiştir. Paker (2009), Bilgiç (2011), tarafından yapılan araştırmalarda 20 yıl üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmanın bir başka değişkeni olan örgütsel bağlılığa ilişkin veriler incelendiğinde, katılımcıların kurumlarına olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu grlmştir. Örgütsel bağlılık düzeyinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmış, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, çalışma süresi değişkenlerine göre

farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Nartgün ve Menep (2010), tarafından ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle yapılan çalışma sonuçlarına göre; öğretmenlerin bağlılık düzeylerinde medeni durum ve cinsiyet değişkenlerinin anlamlı bir değişikliğe sebep olmadığını tespit etmişlerdir. Çalışma süresi değişkeni ise duygusal bağlılığa etki ederken, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin görüşlerinde yıl değişkeni anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Yaş değişkeninin de devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir. Çınar (2022) tarafından beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile yapılan araştırmada örgütsel bağlılıklarına yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmektedir. Çavunduroğlu (2016) tarafından ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki bu araştırmalar yapılan araştırma sonuçlarıyla bazı yönleriyle örtüşürken, hizmet süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyinde farklılaşma tespit etmeleri yönüyle farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde demografik özellik değişkenlerinin önemli bir farklılığa sebep olmama nedenleri arasında, öğretmenlik mesleğinin diğer meslek gruplarına göre demografik özelliklerden ziyade değer ve davranışlar ile ön plana çıkan bir meslek olmasından kaynaklı olduğu yorumu yapılabilir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları araştırma sonuçlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sarıkaya (2016), Altun (2010), Paker (2009), Gül (2014) araştırmalarında öğretmenlerin okullarına karşı algıladıkları genel bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çoban ve Demirtaş (2010), Balay (2000) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ve erkek öğretmenler lehine farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları araştırma sonuçlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Çınar (2022) tarafından beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile yapılan araştırmada, eğitim durumu değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çavunduroğlu (2016), tarafından ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı tespit edilmektedir. Bu araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları araştırma sonuçlarında medeni durum değişkenine açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Nartgün ve Menep

(2010), Çınar (2022), Çavunduroğlu (2016), araştırmalarının sonuçları medeni durum değişkeninin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını belirtmektedir. Bu araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları araştırma sonuçlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Nartgün ve Menep (2010), tarafından ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle yapılan çalışmada, yaş değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucu tespit edilmektedir. Bu araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları araştırma sonuçlarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Parker (2009), Altun (2010), İmamoğlu (2011) araştırmaları mevcut araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterirken, Çoban (2010), Atik (2012) araştırmalarının sonuçlarıyla farklılaşmaktadır. Parker (2009), Altun (2010), İmamoğlu (2011), araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermediği sonucunu ortaya koymaktadırlar. Çoban (2010), araştırmasında 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin diğerlerine nazaran örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmektedir. Atik (2012), öğretmenlerin örgütsel bağlılığının 26 yıl ve üzeri olanlarda daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Araştırma temelini oluşturan problem Erzincan ilinde görevli beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışmaya katılan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlere göre, katılımcıların okullarına karşı yüksek bir güven duygusu oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 10'da görüldüğü üzere örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Demircan (2003), tarafından gerçekleştirilen araştırmada akademisyenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Parker (2009) ve Altun (2010) yaptıkları araştırmalarda örgütsel güven düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgütlerine bağlılık seviyelerinin de yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çınar (2022), 238 beden eğitimi ve spor öğretmenin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının, mesleki performans ve örgütsel bağlılıklarına etkisini incelediği araştırmasında beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin güven algısının, kuruma duygusal bağlılığın oluşumunu etkilediği, diğer örgütsel bağlılık alt boyutları

ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analiz sonuçlarında Tablo 16’da görülebileceği üzere örgütsel güvende gerçekleşen bir birim değişimin örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konmuştur, tablodaki veriler incelendiğinde örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa etki gücü görülebilmektedir. Literatür taramasında incelenen araştırmaların sonuçları ile yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler geliştirilen H1 hipotezini desteklemektedir. Okullarına yüksek düzeyde güven algısı oluşturan öğretmenlerin okullarına duyduğu bağlılık düzeyi de aynı yönde artmaktadır. Öğretmenlerin hem örgütsel güven algıları üzerinde hem de örgütsel bağlılık algıları üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin anlamlı bir fark yaratmadığı da yapılan veri analizleri sonucunda tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hem örgütsel güven algıları üzerinde hem de örgütsel bağlılık algıları üzerinde demografik değişkenlerin anlamlı bir fark yaratmaması okul ortamı ve kültürü için önemli bir unsurdur. Demografik değişkenlerin anlamlı fark yaratmaması bu değişkenlerden kaynaklı yaşanacak sorunların çözümünü kolaylaştıracağı gibi daha fazla çözüm alternatifi bulunmasına da olanak sağlayabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin hem örgütsel güven algıları üzerinde hem de örgütsel bağlılık algıları üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin anlamlı bir fark yaratmadığı da yapılan veri analizleri sonucunda tespit edilmiştir.

Öneriler

Çalışanların örgütsel güven algılarını etkileyen en önemli unsurlardan birinin yöneticilerin tutum ve davranışları olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Çalışanlar yöneticilerini örgütün her şekilde bir temsilcisi olarak algıladığı için okul idarecileri öğretmenlerin örgütsel güven algıları düzeylerini etkileyen en önemli kişilerdir yorumu yapılabilir. Yöneticilerin öğretmenler arası ilişkilerin iyi seviyede yürütülmesine dikkat etmesi de örgütsel güveni etkileyeceği söylenebilir. Okul ikliminin, öğretmenler arası iletişimin de örgütsel güven algısına dolayısıyla da örgütsel bağlılığa etki edeceği düşünülmektedir. Yöneticiler güven ve bağlılık kavramlarının dinamik unsurlar olduğunu da göz önünde bulundurarak değişime açık kavramlar olduğunu yorumlayabilir. Özetle öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının süreklilik gösterebilmesi için okul yönetiminin adil yönetim politikalarını sürekli hale getirmesi bağlılığın devamlılığı konusunda etkili olabilir.

Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının onların performanslarına, kurumla olan özdeşleşmelerine, kurum adına çaba gösterme düzeylerine, işten ayrılma niyetlerine etki edebileceği düşünülmektedir. Tüm bu olumlu unsurlar düşünüldüğünde okullarda da gerçek anlamda başarı sağlanması adına öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek tutulması önemli bir unsur olabilir. Çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek bir ilişki vardır. Okullarda güven ortamının öncelikli olarak sağlanması ve öğretmenlerin hem yöneticilerine hem de okullarına güven duyması onların kurumlarına karşı geliştirecekleri bağlılık duygusuna da pozitif yönde etki edebilir. Öğretmenlerin bağlılık düzeyleri onların kurum içinde gösterecekleri performans ve verimliliklerine, takım çalışmalarına katılım istekliliğine, işten ayrılma niyetine, gerektiğinde okul adına sorumluluk almalarına kadar birçok faktöre etki etmesi muhtemeldir.

Öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek olması okul adına en önemli pozitif getirilerinden biri iş devir gücünün yüksek olmasını önleyecek olmasıdır. Okullarda başarıyı etkileyecek önemli bir unsur öğretmen kadrosunun devamlılığıdır. Öğrenciler adına her yıl farklı bir öğretmenle çalışmak onların başarısını negatif yönde etkileyecek bir gelişme olabilir. Öğrenciler alıştıkları ve olumlu duygular geliştikleri öğretmenlerin yerine başka öğretmenleri koymakta zorluk çekebilirler. İş devir hızının yüksek olması ve okulda öğretmen kadrosunun sürekli değişim göstermesi sadece öğrenciler açısından değil yönetici, öğretmen ve aynı pozisyonadaki meslektaşlar için de olumsuzluklar içerebilir. Öğretmen kadrosu sürekli değişkenlik gösteren okullarda öğretmenler arası ilişkilerin güvene dayalı bir şekilde yeniden tesis edilmesi zaman alabilir. Böyle bir okul ortamında takım çalışması gerektiren durumlarda zorluklar yaşanabilir. Kurum ve öğrenciler adına başarıyı etkileyen faktörlerden biri olarak

gözüken iş devir hızının en aza indirgenmesi, öğretmenlerin okullarına karşı geliştirdikleri bağlılık düzeyinin yüksek olmasıyla sağlanabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler.

- Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha ayrıntılı bir şekilde nitel araştırma yöntemleriyle (gözlem, mülakat) araştırılabilir.
- Bu araştırmada sadece Erzincan genelinde kamuda çalışan öğretmenlerden veri toplanarak yapılmıştır. Diğer illerin de çalışmaya dâhil örneklemin genişletilmesiyle daha genel sonuçlar elde edilebilir.
- Bu araştırmada sadece kamuya ait okullarda görev yapan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Aynı çalışma koşulların ve hedeflerin farklı olabileceği özel okullarda da gerçekleştirilip sonuçlar arasındaki ilişkiye bakılabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer faktörler de araştırılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 290820).
- Akgül, R. (2020). *Öğretmenlerin algısal mobbing algılarının örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel yalnızlık düzeyleri ile ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 616648).
- Akyan, E. (2007, Mayıs). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- Akyürek, B. (2017) *Öğretim elemanlarında psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 480778).
- Altun, G. (2010). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 264094).
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 240530).
- Atık, S. (2012). *İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 326661).
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Balay, R. (2000a). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balay, R. (2000b). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 94662).
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125–139.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 494192).

- Bilgiç, O. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 303608).
- Brickman, P., Wortman, C.B., & Sorrentino, R. (1987). *Commitment, conflict and caring, englewood cliffs*. NJ: Prentice-Hall Inc.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Curral, S.C., & Judge T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 64, 151 - 170.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-177.
- Çavunduroğlu, E. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 450139).
- Çetin, S. (2018). *İşletmelerde güven, bağlılık ve vatandaşlık arasındaki ilişkide kültürün rolü: sigorta sektöründe bir uygulama*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 50432).
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 228695).
- Çınar, M. (2022). *Eğitim örgütlerinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerini örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının, örgütsel bağlılıklarına ve mesleki performanslarına etkisi*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 740638).
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 102419).
- Çintay, H. (2013). *Meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları: İzmir ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 342344).
- Çoban, D., & Demirtaş, H. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 317-348.
- Çokluk Bökeoğlu, Ö., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel güven kavramının öğretmenler açısından örgütsel bağlılık üzerine etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 278162).
- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563–576.
- Demir, C., & Öztürk, U. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17-41.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.
- Demircan, N., & Ceylan A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 178-194.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı: 29*, 37-61.
- Erçek, M. K. (2018). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul güvenliğine ilişkin algılarının örgütsel güven ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi (Diyarbakır ili örneği)*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 533158).
- Erdem, F., & Özen İşbaşı, J (2000, Mayıs). *Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi?*. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 228732).
- Eser, G. (2011). Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 30 ,S. 1, s. 365 – 376.
- Firestone, W. A., & Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 6(4), 489-525.
- Gül, C. A. (2014). *İlkokul yöneticilerinin örgütsel etik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 439888)
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt:2*, 37-55.
- Güneşer, A. , B. (2002). *Organizasyonlarda güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü ve önemi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 110809).
- Hassan, M. (2011). *Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 287692).
- Hosmer, L. T. (1995). Trust. The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 2, 382.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Yayınları.

- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19, 411-442.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Joseph, E., & Bruce E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 6.
- Kahveci G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 383507).
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: uygulamalı bir çalışma*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 186335).
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 321483).
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karakuş, B., & Doğan, S. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algıları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 442-461.
- Karakuş, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven hakkındaki algıları ve görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 545915).
- Karataş, S. (2020). *Örgütsel güvenin olumsuz durumları bildirme davranışı üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 642962).
- Kartal, S. E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 263640).
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven - bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 396691).
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3, 23-36.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Koç, Ç. E. (2008). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması (Ankara ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 219681).
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:8 Sayı:28*, 200-211.
- Köksal, B. A. (1994). *İstatistik analiz metodları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.

- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 365-377
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment: understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *The Health Care Manager*, Lippincott Williams & Wilkins Inc., 23(2), 170-172.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoonman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meyer, J. P., & Allen N.J. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Sayı:1, 61-89.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. r.m. kramer t.r. tyler (Eds.). *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Mishra, J., & Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485
- Molla, G. (2011). *Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven ilişkisine yönelik ilaç sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 285866).
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *New York, Academic Press*. In Reichers, A.E. *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, *Academy of Management Review*, 10(3), 468.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 429700)
- Nartgöl, Ş. Z., & Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
- Örgen, İ. (2020). *Ücretli sınıf öğretmenlerinin mesleki ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 619993).
- Özdemir, N. (2015). *Whistleblowing Bilgi İfşasının Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 394872)
- Özer, N., & Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, (7)1, 103-124.
- Özsoy, A.S. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Paine, S. C. (2007). *The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment*, (ph.d. thesis), Alliant International University.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 253080).

- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 220383).
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi, 1. Baskı.
- Polat, S. (2009). *Örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Richard, T. M., Lyman W. P., & Richard, M. S. (1982). Employee – organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Academic Press, New York*, 109.
- Sarıkaya, N. (2016). *Ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 426182).
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: a skill-building approach*. 3, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu, tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel
- Tan, H., & C.S. Tan (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126 No.2, 2000:241-60.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, Vol. 70, No. 4, s. 547-593.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tükenmez, Y. (2017). *Kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi-Konya odalar örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 478786).
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık - esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 398226).
- Weng, Q., McElroy, JC, Morrow, PC, & Liu, R. (2010). The relationship between career development and organizational commitment. *Journal of professional conduct*, 77 (3), 391-400.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 323263).

- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117–131.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 471-490.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 234867).
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 22*, 445-458.
- Zalabak, P., Ellis., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matter. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35.

Ekler

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, kurumunuzda çalışanlar da dahil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket doldurulurken herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Bu anketin tarafınızdan itina ile doldurulması araştırmacı açısından oldukça önemlidir. Değerli ilgi ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Mehmet ARIZ

1- Cinsiyetiniz:

() Kadın

() Erkek

2- Yaş Aralığınız:

() 20-25

() 26-30

() 31-35

() 36-40

() 41 ve üzeri

3- Eğitim Durumunuz:

() Lisans

() Lisansüstü

4- Medeni Durumunuz:

() Bekâr

() Evli

5- Kaç Yıldır Bu İşyerinde Çalışmaktasınız:

() 1-5

() 6-10

() 11-15

() 16-20

Ek-2. Örgütsel Güven Algısı Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Kurumumda, geleceğim hakkında söz sahibi olarak yöneticime güvenim yüksektir.					
2	Kurumdaki işgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni yüksektir.					
3	Mesai yaptığım arkadaşlarımla birbirlerine olan güveni yüksektir.					
4	Benim için önemli olan bir konuyu veya sorunumu yöneticime ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemediğim durumlarda yöneticime karşı güvenim yüksektir.					
5	Yöneticimi denetleme konusunda ona karşı olan güvenim yüksektir.					
6	Kurumdaki işgörenler olarak birbirimize karşı itimadımız yüksektir.					
7	Benim için önemli olan konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime olan güvenim yüksektir.					
8	Bana adil davranacağına dair kurumuma olan güvenim yüksektir.					

Ek-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyarım.					
2	Kurumumu diğer kurumlara tercih ettiğim için eskiye kıyasla şimdi daha çok memnunum.					
3	Kurumumun başarısı için benden beklenenin ötesinde daha çok çaba sarf etmeye niyetliyim.					
4	Kurumumun değer yargıları ile benim değer yargılarım birbirine çok benzemektedir.					
5	Çalışabileceğim olası tüm kurumlar içinde kurumumun en iyisi olduğu kanaatindeyim.					
6	Çalışma performansımın artmasında kurum ortamı üzerimde olumlu duygular yaratmaktadır.					
7	Kurumumu çalışma koşulları çok iyi olduğu için başkalarına öneririm.					
8	Kurumumun akıbetini ve geleceğini önemsiyorum.					
9	Kurumumda sürekli çalışabilmek için neredeyse verilecek her türlü görevi kabul ederim.					

Ek-4. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.08.2022-83257



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU
KARARI



Karar Tarihi
12.08.2022

Karar Sayısı
187

Oturum Sayısı
09

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü 'nün 23.06.2022 tarihli ve E-83542712-050.99-76367 sayılı yazısı gereği, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı 202225044 numaralı öğrencisi Mehmet ARIZ'ın yürüttüğü "Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Örgütsel Güven Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi" başlıklı araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup; araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL
Başkan
BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR

Mevcut Elektronik İmzalar

Prof.Dr. ALİ SAVAŞ BÜLBÜL (Etik Kurulu - Başkan) 12.08.2022 14:15

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Nuri TURAN



Tel: :

E-Posta: :

Faks: :

Elektronik ağı:

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek-5. Araştırma İzin Yazısı



T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-45468433-605.01-67569442
Konu : Araştırma Uygulama İzni

04.01.2023

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarih ve 1563890 (Genelge 2020/2) sayılı yazısı.
b) Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 27.12.2022 tarih ve E-83542712-302.14.01-110325 sayılı yazısı.

Bayburt Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet ARIZ'ın "*Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Örgütsel Güven Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi*" konulu tez çalışması yapma talebine ilişkin, ilgi (b) yazı ve tez çalışması ilişikte sunulmuştur.

İlgi (a) Genelge esaslarına göre "İl Millî Eğitim Anket-Araştırma-Tez Çalışmalarını Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenen ilgililerin anket - ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı okullarda görevli Beden Eğitimi öğretmenlerine uygulanması talebi birimimizce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Murat KARAKURT
Şube Müdürü

OLUR

Aziz GÜN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Yazı (14 Sayfa)

Adres : Fatih Mah. 719 Sok. No: 28 ERZİNCAN

Telefon No : 0 () _____
E-Posta: arge24@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Strateji Geliştirme (AR-GE) Birimi Goncağül SATI
Unvan : Memur
İnternet Adresi: meb@hs01.kep.tr Faks:4462141185



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorum.meb.gov.tr/adresinden> 1928-1902-3589-9354-5d94 kodu ile teyit edilebilir

ÖZ GEÇMİŞ

Mehmet ARIZ, yılında Ankara’da doğdu. İlk ve orta öğretimini Ankara’da tamamladı. yılında Hacettepe Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünü kazandı ve yılında bu bölümden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimine Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bölümünde yılında başladı ve devam etmektedir. İletişim bilgisi olarak adresini kullanmaktadır.

..... yılında beri Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde hem öğretmen hem de idareci olarak görev yapmakta olan Mehmet Arız; gönüllü olarak Türkiye Bocce Bowling ve Dart Federasyonu tarafından düzenlenen bölgesel ve ulusal düzeydeki turnuvalara, görevli olduğu okuldaki öğrencilerin katılımında görev almaktadır. Aktif olarak dağcılıkla da uğraşmakta ve çeşitli bölgelerde tırmanışlara katılmaktadır.

Öğretmenlik mesleğinin yanında aktif olarak dağcılıkla da uğraşmakta ve çeşitli bölgelerde tırmanışlara katılmaktadır. Microsoft Office programlarının kullanımında yetkin olan Arız, bu programlara ait kullanım sertifikasına sahiptir.