



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET TEVFİK ALTUNEL

MALATYA, 2015



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET TEVFİK ALTUNEL

DANIŞMAN: PROF. DR. MEHMET TİKİCİ

MALATYA, 2015

KABUL VE ONAY SAYFASI

Ahmet Tevfik ALTUNEL tarafından hazırlanan “Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma...06/...05../2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mehmet TIKICI

(Tez Danışmanı)

Doç.Dr. Mehmet DENİZ

(Üye)

Yrd.Doç.Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Mehmet KARAGÖZ

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma**” başlıklı bu araştırmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

AHMET TEVFİK ALTUNEL



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYİ

ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

Ahmet Tevfik ALTUNEL

İnönü Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

195 + xix sayfa

2015

Danışman: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Bu araştırma; Akçadağ ilçesinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine hissettikleri adanmışlık düzeyleri ile örgütlerine duydukları güven arasında ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda; kişisel bilgi formu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven ölçeklerinden oluşan anket formu; 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında Malatya ili Akçadağ ilçesinde faaliyet gösteren 20 ilkokul, 13 ortaokul, 9 lisede görev yapan ve anket uygulamasını kabul eden toplam 339 yönetici ve öğretmene (64 yönetici, 275 öğretmen) uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistiksel paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde yüzde ve frekans istatistiklerinden, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesinde ise ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerinin belirlenmesinde korelasyon analizinden, örgütsel adanmışlık düzeylerinden örgütsel güven düzeylerinin etkilenme durumunun test edilmesinde ise regresyon analizine başvurulmuştur.

Araştırma sonucunda; yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine karşı yüksek düzeyde adanmışlık hissettikleri ve fiziksel adanmışlık düzeylerinin, bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada; yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin yüksek, örgütün kendisine olan güven düzeylerinin ise orta derecede olduğu ve yönetici ve öğretmenlerin örgütün kendisine

güven düzeylerinin, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinden daha düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri arttıkça örgütsel adanmışlık düzeyleri de aynı doğrultuda artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adanmışlık, Güven, Örgütsel Güven



ABSTRACT

Master Thesis

THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CONFIDENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH

Ahmet Tevfik ALTUNEL

İnönü University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

195 + xix pages

2015

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

This research is prepared in order to determine the relation of organizational commitment and confidence of primary, middle and high school directors and teachers and to examine the relation of their organizational confidence and commitment in Akçadağ district. For this reason, personal information forms and questionnaires which contain organizational commitment and confidence scales are applied to 339 directors and teachers (64 directors, 275 teachers) from 20 primary, 13 middle and 9 high schools in Malatya in 2013-2014 academic year.

The data gained from the questionnaires has been analyzed by SPSS statistical program. To determine the demographic attributes of directors and teachers, percentage and frequency statistics were used. In addition, their levels of organizational commitment and confidence were determined by average and standard deviation statistics. To specify the relation between the directors and teachers' organizational commitment and confidence levels, correlation analysis was used. To test how much their organizational confidence levels were effected from levels of organizational commitment, regression analysis was used.

According to the research; the following outcomes were determined. Firstly, the directors and teachers feel highly committed to their organizations and their physical commitment level is higher than cognitive and sentimental levels. Although, the level of their trust to the directors and colleagues is high, the level of the organizations trust to the directors and teachers is moderate. When the level of teachers' trust to organization is compared with the level of their trust to the director and colleagues, it is lower. Furthermore, there are statistical positive relations between the directors and teachers' organizational and

confidence commitment. In other words, if the directors and teachers' trust to their organizations increase, their level of organizational commitment becomes higher.

Key Words: Organizational commitment, Trust, Organizational confidence



TEŞEKKÜR

Araştırmam süresince göstermiş olduğu rehberlik, özveri ve yardımlarından dolayı danışman hocam Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ 'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Gerek ders aşamasında gerekse çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen bölüm hocalarım; Doç. Dr. Ali AKSOY 'a, Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e, Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e, ile tez savunma sınavında tarafıma yapmış olduğu olumlu katkılarından dolayı Yrd.Doç.Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın her aşamasında sabırla bütün sorularımı yanıtlayan, önerilerde bulunan ve araştırma kapsamında elde ettiğim verileri istatistik tekniklerle çözümleme konusunda bana yardımcı olan sevgili arkadaşım Adem DOĞANER 'e çok teşekkür ederim.

Öğrenim sürecini birlikte geçirdiğim arkadaşlarıma, özellikle çalışmalarım esnasında sık sık bilgisine başvurduğum ve yardımını esirgemeyen dönem arkadaşlarıma paylaşımları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın veri toplama sürecinde yardım ve katkılarını esirgemeyen öğretmen arkadaşlarıma, hayatım boyunca beni sürekli destekleyen ve başlayacağım her yeni işte beni yüreklendiren eşime ve çocuklarıma da şükranlarımı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xix

GİRİŞ

1. Problem Durumu	1
2. Araştırmanın Amacı	2
3. Araştırmanın Önemi	3
4. Sayıtlar	4
5. Sınırlılıklar	4
6. Tanımlar	4

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güvenin Tanımı	5
1.2. Güven Kavramının Önemi Ve Ortaya Çıkışı	8
1.3. Güven Tanımlarında Yer Alan Diğer Kavramlar	9
1.3.1. Savunmasızlık	10
1.3.2. Belirsizlik	10
1.3.3. Risk	11
1.4. Güvenin Özellikleri	11
1.5. Güvenin Önkoşulları	12
1.6. Güvenin Boyutları	13
1. Yeterlik	15
2. Güvenirlik	15
3. Yardımseverlik	15
4. Açıklık	16
5. Dürüstlük	17
1.7. Güven Kuramları	17
1.7.1. Ekonomik Boyutlu Güven Kuramları	18

1.7.2. Sosyolojik Boyutlu Güven Kuramları	18
1.7.3. Psikolojik Boyutlu Güven Kuramları	19
1.7.4. Örgütlenme Boyutlu Güven Kuramları	20
1.8. Güven Türleri	20
1. Doğal Güven	20
2. Tarihi Geçmiş Bulunan Güven	20
3. Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven	21
4. Kategori Temelli Güven	22
5. Rol Temelli Güven	22
6. Kural Temelli Güven	23
7. Tehdit Temelli Güven	23
8. Hesaplanmış Güven	23
9. Bilgiye Dayalı Güven	24
10. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	24
1.9. Örgütsel Güven Kavramı	25
1.10. Örgütsel Güvenin Tanımı	25
1.11. Örgütsel Güven Olgusunun Tarihsel Gelişimi	27
1.12. Örgütlerde Güvenin Önemi	30
1.13. Örgütlerde Güvenin Nedeni	31
1.14. Örgütlerde Güvenin Oluşturulması	33
1.15. Örgüt İçinde Güvenin Boyutları	34
1.15.1. Kuruma Güven	34
1.15.2. Yöneticilere Güven	35
1.15.3. Çalışanlar Arası Güven	35
1.16. Örgütsel Güvenin Yapısı	36
1.17. Örgütsel Güvene Yapılan Yatırımlar	37
1.18. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması	38
1.19. Örgütsel Güven Modelleri	41
1.19.1. Mishra'nın Güven Modeli	41
1.19.2. McGregor'un Güven Modeli	42
1.19.3. Likert'in Güven Modeli	42
1.19.4. Argyris'in Güven Modeli	43
1.19.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	43
1.19.6. Shockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	43
1.19.7. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	43
1.19.8. Stephen Covey'in Güven Modeli	44
1.19.9. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli	45

1.20. Örgütsel Güvenin Sonuçları	45
1.21. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar	48
1.21.1. Okulda Örgütsel Güven	50
1.21.2. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu	51
1.21.3. Okulda Örgütsel Güvenin Boyutları	53
1. Yöneticiye Güven	53
2. Meslektaşlara Güven	54
3. Öğrenci Ve Velilere Güven	55
1.22. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Araştırmalar	57
1.22.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	57
1.22.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	60

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

2.1. Örgütsel Adanmışlık Kavramı	63
2.2. Örgütsel Adanmışlık Tanımı ve Önemi	64
2.3. Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Kavramlar	66
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık	67
2.3.2. Örgütsel İklim	68
2.3.3. Örgüt Kültürü	69
2.3.4. Örgüt Sağlığı	69
2.4. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları	70
2.4.1. Etzioni Sınıflandırması	72
2.4.2. Wiener Sınıflandırması	72
2.4.3. Allen ve Mayer Sınıflandırması	73
2.4.4. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	74
2.4.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	75
2.4.6. Buchanan II'un Sınıflandırması	75
2.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması	76
2.4.8. Kanter'in Sınıflandırması	76
2.5. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	77
2.5.1. Kişisel Faktörler / Özellikler	77
2.5.2. Örgütsel Faktörler / Özellikler	81
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler / Özellikler	85
2.6. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri	86
2.6.1. Düşük Adanmışlık Düzeyi	86

2.6.2. Ilımlı Adanmışlık Düzeyi	88
2.6.3. Yüksek Adanmışlık Düzeyi	89
2.7. Örgütsel Adanmışlık Etmenleri	94
2.8. Örgütsel Adanmışlık Boyutları	94
2.9. Eğitimde Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık	96
2.9.1. Okula Adanma	97
2.9.2. Öğretim İşlerine Adanma	98
2.9.3. Mesleğe Adanma	99
2.9.4. Çalışma Grubuna Adanma	101
2.10. Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı	101
2.11. Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Faktörler	103
2.11.1. İş Tasarımının Özellikleri	103
2.11.2. Özerklik	104
2.11.3. Dönüt	104
2.11.4. İşbirliği	105
2.11.5. Kaynaklar	105
2.11.6. Karara Katılma	106
2.12. Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Yapılan Araştırmalar	106
2.12.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	106
2.12.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	111

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	115
3.2. Evren ve Örneklemi	115
3.3. Veri Toplama Araçları	115
3.3.1. Örgütsel Güven Ölçeği	116
3.3.2. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği	118
3.4. Verilerin Analizi	119

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	121
4.2. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları	126

4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	129
4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	135
4.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	141
4.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	147
4.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	153
4.8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	155
4.9. Yöneticiler Açısından Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modelleri	157
4.10. Öğretmenler Açısından Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modelleri	160

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Sonuç	163
2. Öneriler	173

KAYNAKÇA	175
EKLER	188
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu.....	188
Ek 2. Örgütsel Güven Ölçeği.....	189
Ek 3. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği.....	190
Ek 4. Anket Onay Formu	191
Ek 5. Akçadağ Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	192
Ek 6. T.C. İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın Uygulama İzin Yazısı	193
Ek 7. Malatya Valiliği'nin Anket Uygulama Onay Yazısı	194
ÖZGEÇMİŞ	195

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklı Güven Yaklaşımları	8
Tablo 2. Güven Boyutları	14
Tablo 3. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler	32
Tablo 4. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler	40
Tablo 5. Örgütlerde Güvenin Sonuçları	47
Tablo 6. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları	71
Tablo 7. Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları	93
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri	116
Tablo 9. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Yöneticiler)	117
Tablo 10. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Öğretmenler)	117
Tablo 11. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı	118
Tablo 12. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Yöneticiler)	119
Tablo 13. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Öğretmenler)	119
Tablo 14. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	121
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları	126
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları	127
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	129
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	130
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	131
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	132
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	133
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	134

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	135
Tablo 24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	136
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	137
Tablo 26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	138
Tablo 27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	139
Tablo 28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	140
Tablo 29. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	141
Tablo 30. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	142
Tablo 31. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	143
Tablo 32. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	144
Tablo 33. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	145
Tablo 34. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	146
Tablo 35. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	147
Tablo 36. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	148
Tablo 37. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	149
Tablo 38. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	150
Tablo 39. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	151
Tablo 40. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	152

Tablo 41. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	153
Tablo 42. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	155
Tablo 43. Yöneticiler Açısından Fiziksel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	157
Tablo 44. Yöneticiler Açısından Duygusal Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	158
Tablo 45. Yöneticiler Açısından Bilişsel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	159
Tablo 46. Öğretmenler Açısından Fiziksel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	160
Tablo 47. Öğretmenler Açısından Duygusal Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	161
Tablo 48. Öğretmenler Açısından Bilişsel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması	39
Şekil 2. Üç Bileşenli Örgütsel Adanmışlık Modeli	74
Şekil 3. Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı	122
Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	122
Şekil 5. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	123
Şekil 6. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	123
Şekil 7. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	124
Şekil 8. Örneklem Grubunun Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	124
Şekil 9. Örneklem Grubunun Çalıştığı Okuldaki Mesleki Statülerine Göre Dağılımı	125
Şekil 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları	126
Şekil 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları	127
Şekil 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları ..	128
Şekil 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları	128

SİMGELER VE KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Vd.	: Ve Diğerleri
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatiksel Veri Paketi
α	: Cronbach Katsayısı
n	: Frekans
S.S	: Standart Sapma
t	: T testi
p	: Anlamlılık düzeyi
F	: F testi (Varyans Analizi)
r	: Korelasyon katsayısı
β	: Beta Katsayısı
R^2	: Belirtme katsayısı

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma ile ilgili sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1. PROBLEM DURUMU

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

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

Okul yöneticileri ve öğretmenler, eğitim öğeleri arasında da temel öge olarak kabul edilir (Arslan, 2000). Zira eğitime ruh ve anlam veren öğeler olması sebebiyle eğitim üzerindeki etkinliği diğer öğelerden daha fazladır (Oktar ve Bulduk, 1998). Yönetici ve öğretmenlerin etkili ve verimli şekilde görevlerini yerine getirmelerinde örgütlerine duydukları güvenin önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel adanmışlığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010).

Örgütsel güven en genel anlamıyla çalışanların örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Çetinel, 2008). Nyhan ve Marlowe (1997)'nin araştırmalarında güven; bir şahsın veya grubun herhangi bir bağlılığa uygun olarak davranması için güvene dayalı çabalar gösterdiği inancı ölçen, müzakerelerde dürüst olan ve diğerlerine nazaran kendisine çok fazla avantaj sağlamayan üç boyutu ihtiva etmektedir. Bu nedenle örgütsel güven; duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

Okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir iletişimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması gerekir. Okulda tesis edilen bu yapı güven duygusunu yaratır ve güçlendirir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Örgütsel güven, örgütü içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşumuna ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan adanmışlık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere adanmışlık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998, Akt: Demirel, 2008). Adanmışlık; bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000). Bireyin bulunduğu örgütte kalmaya devam etmesi, örgütten sağladığı doyuma bağlıdır. Bu doyum ise örgütsel kaynaklarla, bireysel istemler arasında kurulacak dengeyle; başka bir ifade ile bireyin ve örgütün, birbirlerinin istemlerini karşılamak durumunda olduklarına dair yapacakları “psikolojik bir anlaşmayla” sağlanabilir (Aydın, 2000).

Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel adanmışlık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel adanmışlık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel adanmışlığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Çöl, 2004).

Yukarıda açıklanan bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi “İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine hissettikleri adanmışlık düzeyleri ile örgütlerine duydukları güven arasında anlamlı ilişkiler bulunmakta mıdır?” olarak belirlenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine hissettikleri adanmışlık düzeyleri ile örgütlerine duydukları güven

arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek de araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler örgütlerine ne düzeyde güvenmektedirler?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine adanmışlıkları hangi düzeydedir?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güven ve örgütsel adanmışlık düzeyleri; yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki kıdem düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler var mıdır?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri, örgütsel adanmışlık düzeylerinden istatistiksel olarak etkilenmekte midir?

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmada ele alınan değişkenler olarak gerek örgütsel adanmışlık, gerekse örgütsel güven son yıllarda üzerinde oldukça çalışılan konuların başında gelmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven ile ilişkili olabilecek birçok değişkenle ilgili araştırmaların yapıldığı, ancak bu iki değişkenin birbirleri ile olan ilişkilere dair araştırma yapılmadığı gözlenmiştir. Bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca; eğitim sistemimiz açısından önemli olan yönetici ve öğretmenlerin; örgütlerine olan güven ve adanmışlık düzeylerinin belirlenerek, yetkililere yapacakları eğitim sistemi ile yönetici ve öğretmenlerle ilgili düzenleme ve çalışmalarda fikir verebileceği düşünülmektedir.

4. SAYILTILAR

- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler anketlere içten ve gerçekçi yanıtlar vermişlerdir.

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerini belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.

5. SINIRLILIKLAR

- 2013-2014 eğitim öğretim yılında Malatya ili Akçadağ ilçesinde faaliyet gösteren ve örnekleme alınan 20 ilkokul, 13 ortaokul ve 9 lisede görev yapan ve anket uygulamasını kabul eden yönetici ve öğretmenleriyle,

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemlerle sınırlıdır.

6. TANIMLAR

Örgütsel Güven: “Örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir” (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel Adanmışlık: “Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde ifade edilmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde çalışmaya teorik temel oluşturacak olan örgütsel güven ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ancak öncelikle güven kavramı üzerinde durulacaktır.

1.1. GÜVENİN TANIMI

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Ayrıca kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Akt. Asunakutlu, 2002). Güvenmek kelimesinin bir karşılığı olan “itimat etmek” kişiler arasındaki ilişkiler sırasında yaşanan bir duyguyu ifade eder (Battal, 2001).

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

Güven, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir. Ünsal (2004) insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları hissi veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde bulunması gereken unsurun güven olduğunu belirtmiştir (Yılmaz, 2006). Güven, karşılıklı konuşmayla, taahhütlerle ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir (Ayaz Yılmaz, 2005). Öncül (2000) güveni; bir kimsenin sözüne ya da söz vermesine umut bağlama, çok önemli işler için birine inanç gösterme olarak tanımlamıştır. Güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliğidir. (Rousseau ve diğerleri 1998 Akt. Yüksel, 2009).

Luhman (2000)'a göre güven, bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır (Çubukçu, 2010). Butler (1991)'a göre güven, karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir (Başaran, 2011). Güven, herhangi bir kontrol etkisi olmadan, çevremizdeki kişilerin davranışlarının beklentilerimizi karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymamızdır (Mayer vd., 1995 Akt. Yılmaz, 2006).

Shaw (1997)'ın tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır (Akt. Günaydın, 2001). Güven, bir bireyle işbirliğine girebilmek için karşılıklı ilişki içinde bulunduğumuz bireyin, bizim çıkarlarımızı gözetmesine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine dair belirli oranda duyduğumuz inanç olarak tanımlanmaktadır (Meyerson; Weick; Kramer, 1996 Akt. Kalaycı, 2007). Robbins ve Decenzo (2001) güveni, bireyin, karşı tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında, çıkarıcı ve sadece kendini düşünen bir tarzda davranmayacağı konusunda olumlu bir beklenti içinde olması olarak tanımlarlar (Kartal, 2010).

McAllister (1995) göre güven, bir kişinin diğerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (Özer vd., 2006). Sabel de güveni, “mübadele ilişkisindeki tarafların, birbirlerinin savunmasızlık durumlarını istismar etmeyeceklerine yönelik inançları” şeklinde tanımlamıştır (Sönmez, 2005). Güven, bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır (Tschannen-Moran, 2003). Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi ve karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığı olan (Whitener, 1998) güven duygusunun, insanlar açısından yorumlanmasını ve anamlanmasını üç kategoriye ayırmak mümkündür (Baltaş, 2000). Bunlar; Kendine Güven Duymak, Güvenilir Olmak ve Başkalarına Güven Duymaktır.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğine veya karşı tarafın risk yaratmayacağına yönelik emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir. Ayrıca güvenin oluşabilmesi için bazı özelliklerin bulunması gerektiği sonucuna varabiliriz. Karşılıklı iki tarafın bulunması, savunmasızlık karşısında zarar görmeyeceğine dair inanç, karşılıklı olarak uzmanlığa duyulan inanç, yardımseverlik, dürüstlük gibi özellikleri söyleyebiliriz.

Güven hem örgüt içi hem de örgütler arası ilişkilerde yer alan bir unsur olarak görülür. Örgüt içi güven örgüt üyelerinin paylaştığı güven düzeyini ifade ederken örgüt dışı güven örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güvenini yansıtır (Demircan, 2003). Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup farklı disiplinlerin (psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih, yönetim) konusu olmuştur (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1995; Worchel, 1979). Worchel (1979), güvenle ilgili farklı bakış açılarını üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır. Bunlar;

a) Kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psikososyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır,

b) Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır,

c) Sosyal psikoloji kuramcılarını ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Sosyolojik perspektiften bakıldığında, güven, kolektif birimlerin bir özelliği olarak algılanmalı ve bireylerden bağımsız düşünülmemelidir. Diğer bir deyişle güven sosyal sistem içerisindeki aktörlerin birbirlerini sembolik temsil yoluyla gelecek beklentilerini koruma altına alma amaçlı eylemlerinin gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkar (Lewis ve Weigert, 1985). Sembolik etkileşim perspektifi içerisinde, güven oluşumunu ele alacak olursak, güven analizine yönelik olarak iki temel varsayıma ulaşılabilir (Blumer, 1962; Akt. Tüzün, 2006). Bunlar;

(a) İnsanlar sosyal durumlarda öğrenerek anlamlandırdıkları şekilde davranış sergilerler.

(b) Bu anlamlar diğer insanlarla etkileşim yoluyla sağlanır ve böylece bu sosyal durumun tanımı zaman içerisinde yaratılmış olur.

Araştırmacılara göre; toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için güven kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Bigley (1996), McKnight ve Chervany (1996) güven tanımında birçok yaklaşımı ele almıştır. Güven kavramını

açıklarken, Bigley (1996) tarafından farklı güven yaklaşımları temeline dayanarak yapılan analiz de önemlidir (Akt. Uzbilek, 2006).

Tablo 1. Farklı Güven Yaklaşımları

Yazar	Yaklaşım	Özellikler
Rotter (1980)	Yapısal	Kelimelerin, verilen sözlerin ve kişilerin ifadelerinin güvenilir olabilme ihtimaline genel inanıştır.
Hosmer (1995)	Rasyonel (Akılcı)	Kişinin hareketlerinin etik temeller üzerine kurulu olacağına olan beklentidir.
Deutsh (1958)	Davranışsal	Güvenli davranış, birinin diğerine saldırıya/ tenkide açık olması ile artar.
Zucker (1986)	Sosyolojik	Güven, karşılıklı ilişkilerde paylaşılan bir dizi beklentidir.

Kaynak: Bigley, G.A. 1996 (Akt. Uzbilek, 2006)

Sosyal bilimler, insanların yalnız yaşayamaması gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İnsanların önemli ihtiyaçlarından biri diğer insanlardır. İnsan için yalnızlık, diğer insanlardan yalıtılmışlık bir cezadır. İnsanlar fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermek için diğer insanlara ihtiyaç duyar. Solomon ve Flores (2001)'e göre güvenin temelinde insanların dünyada tek başına bulunmamaları yatar. Yaşam; aileden, dostluklardan, birlikteliklerden, örgütlerden, kurumlardan ve tanıdıklardan oluşur. Bütün bu ilişkiler güven gerektirir (Akbaş, 2005). Güven, özellikle son yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişimlerle birlikte bireyler arası ilişkilerin ve toplumsal yaşamın sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. GÜVEN KAVRAMININ ÖNEMİ VE ORTAYA ÇIKIŞI

Toplumsal hayatta meydana gelen değişimler, yeni teknolojilerin iş yaşamına girmesiyle de çalışanlarda güven yitimleri meydana gelmiştir (Başaran, 2008). İnsanın kendini daha rahat bir ortamda hissetmesi, güven dolu bir çevrede yaşamayı istemesini yani yaşamının tamamını kapsamaktadır. İnsan, yaşamının her alanında, güven olgusunu görmek ve hissetmek istemektedir (Yılmaz, Sünbül, 2008). Bunun yanı sıra güven olgusu, örgütsel ve toplumsal ilişkiler için de önemli bir unsurdur (Büber, 2007).

Araştırmacıların güvenle ilgili yaptığı çalışmalar incelendiğinde, yüksek düzeyde güven algısının bulunduğu örgütlerde yönetici ve öğrenmenin, yaratıcılığının daha fazla ve

iletişiminin daha güçlü olduğu görülmektedir. Güvenin olmadığı örgütlerde, işlerin devam edebilmesi için belirli kurallar ve düzenlemeler ortaya konulmaktadır. Bu da çalışanlar arasında bir yaptırım niteliği taşımakta ve ekip ruhu oluşturarak çalışmak yerine zorunlu bir işbirliği yapmalarına neden olmaktadır. Bu zorunluluk işten alınacak verimi düşürmektedir.

Güven duygusunun sarsıldığı bir örgütte çalışanlar daha şüpheli olmaya başlarlar ve savunmaya geçerler. Bu da örgütün verimliliğini azaltır. Yöneticiler çalışanları daha fazla kontrol etme ihtiyacı hisseder. Güven duygusunun olmadığı bir örgütte yöneticiler:

Takım ruhu içinde çalışanlarda sinerji oluşturmak, yanlışları fark edip onlardan ders çıkarmak, çalışanları belirli konularda yetkilendirmek, çalışanları motive etmek, değişen şartlara uygun yönetim becerisi göstermek, etkili iletişim kurmak, doğru ve yerinde kararlar vererek sorunları çözmek gibi örgütün amaçlarını gerçekleştirmede hayati öneme sahip görevlerini yerine getirmede zorluk yaşarlar (Bibb ve Kourdi, 2004). Tarih boyunca güven algısı değerini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Güven; insanların doğasında var olan bir duygudur ve aslında tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli unsurları arasında yer almıştır (Asunakutlu, 2001).

Hann (1968)'a göre, güven kelimesinin tarihi aslında 13. yüzyıla dayanmaktadır. Kelime etimolojik köklerini ise, sadakati ve bağlılığı ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven olgusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir. Bir örnekle, Konfüçyus (M.Ö. 551-479) güvenin bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefe alanındaki birçok klasik dönem yazarı, güvenin, sosyal hayatın felç olmasını önlemede ne kadar yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmişlerdir (Möllering, Bachmann ve Lee, 2004).

Güven, eski zamanlardan beri başta ekonomi ve siyaset olmak üzere birçok alana konu edilmiştir. Yönetim bilimi tarihine bakıldığında ise farklı dönemlerde ortaya çıkan kuramların, güven unsuru üzerine ayrıntılı çalışmalar yapmadıkları görülmektedir. Son zamanlarda ise, yöneticilerin çalıştıkları kurumda güven oluşturma çabaları göze çarpmaktadır. Çünkü güven, taraflar arasında işbirliğini, paylaşımı, anlayışı ve dolayısıyla etkililiği getirmektedir.

1.3. GÜVEN TANIMLARINDA YER ALAN DİĞER KAVRAMLAR

Güvenle ilgili yapılan tanımlamaların çoğunda ortak bazı kavramlar kullanılmaktadır. Güven kavramını tam olarak anlayabilmek için, güvene etki eden bu kavramların neler olduklarının anlaşılması gerekmektedir. Güvenin tanımlanmasında,

evrensel tek bir tanıma ulaşamamasına rağmen, savunmasızlık, belirsizlik ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüş birliği vardır (Özen İşbaşı, 2001).

1.3.1. SAVUNMASIZLIK

Karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu ilişkilerde ya da iş bölümü gerektiren karmaşık görevlerde savunmasızlık yoğun biçimde yaşanmaktadır. Güven, güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin, eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Mayer vd., 1995). Herkesin birbirine güvendiği bir örgütte insanlar yanlış yaptıkları zaman bunu açıkça itiraf eder ve çevrelerinden yardım ister. Çünkü o örgütte destekleyici bir ortam vardır. Yöneticiler hatayı birine fatura etmek yerine o hatalardan ders çıkarmakla ilgilenir. Fikirler açıkça ortaya konur, bu fikirlere katılmayanlar bunu özgürce ifade edebilirler. Ancak tüm bunlar, herkesin iyi niyet taşıdığının bilincinde bulunduğu zaman yapılır (Bib & Kourdi, 2004). Herkesin iyi niyet taşıdığının bilindiği bir örgüte, kişiler karşı taraftan zarar görmeyeceğine inanarak savunmasız kalabilirler.

Çimen (2007)'in Mishra'dan aktardığına göre, savunmasızlığın olmadığı durumda güvenin gerekli olmayacağını belirtmiştir. Kee ve Knox da çalışmalarında, bir kişinin kaybedecek anlamlı şeyleri olduğunu ve diğer bir kişinin ihanetine uğrayabileceğinin, zarar görebileceğinin farkında olduğu durumları kapsadığını ifade etmiştir. Aynı şekilde Gambetta, güvenden söz edebilmek için dışlanma, ihanet ve zarar görme ihtimalinden söz etmek gerektiğini iddia etmiştir.

1.3.2. BELİRSİZLİK

Sosyal yaşam içerisinde geleceğin belirsiz olması kaçınılmaz bir gerçektir. Geleceğin karşımıza neler çıkaracağı bilinemez. Güven ise bu bilinmezliklere karşı iyimser düşünebilme durumudur. Belirsizlik ne kadar artarsa insanda o ölçüde güvenme eğilimine girer. Güvenin gelişimi belirsizliğin azaltılması işlemi olarak açıklanabilir (Türküler, 2004). Güven, güvenilen kişinin yararlı veya zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahmin, uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinde bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktasıdır. Özetle güven veya güvensizlik belirsizlikle iç içedir (İşbaşı, 2000). Belirsizlikler ne kadar azalırsa güven düzeyi de o ölçüde artacaktır.

1.3.3. RİSK

Risk hesaplanabilen zarar ihtimalidir. Aşırı şekilde duyulan güven karşısında, zarar ve ihanet görme olasılığı artmaktadır. Bu artışa neden olan durum güven açıklığı olayıdır. Bibb ve Kourdi (2004) güveni, sadece fiziksel olarak kendini güvenli hissetmek değil ayrıca psikolojik olarak ta güvenli hissetme durumu olarak tanımlamaktadırlar. Risk düşüncesinin, ilahi, kader sonucu olmadığı dünya üzerinde var olan sosyal bir yapı olduğu varsayılır (Giddens, 1990). Eğer ortamda belirsizlik varsa risk ortaya çıkar, aksi durumda risk mevcut değildir. Bazı nedenlerden dolayı bizim tahmin ettiğimizden daha fazla risk etmenleri ortaya çıkabilir. Geleceğin neler getireceğini tam olarak bilmek mümkün olmadığı için her işte riskin varlığı mutlaklıdır. Güvenmek, bir şekilde risk almaya denk gelmektedir. Önemli olan bu risk etmenlerini mümkün olan şekilde en aza indirmek veya tahmin edilebilirlik derecesini artırmaktır.

1.4. GÜVENİN ÖZELLİKLERİ

Güven, tanımları incelendiğinde ortak bazı özelliklerin olduğu görülmektedir. Güvenin oluşması için; a) İki tarafın olması, b) Bu iki tarafın tutum ve davranışları karşılıklı bağımlılık, yarar koşullarının oluşması gerekmektedir. Önemli bir nokta da, güvenin ihlal durumunda zarar görülmesi, güvene saygı durumunda ise kazanç sağlamasıdır (Polat, 2007).

Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak sahici güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güven her zaman koşullu, odaklı ve belirlidir, dolayısı ile sınırlıdır. Bunu unutmak, boş çek imzalamaya, herhangi bir kimseye bir şeyi vaat edip kendini istismara ve ihanete açık hale getirmeye benzer. Koşulsuz güven bu anlamda kör güvenin değişik versiyonundan başka bir şey değildir. Güven her zaman iyi bir şey değildir. Bazen aptallık, nahiflik, kanma ve körlük halini alabilir. Güvene hiçbir zaman garanti gözü ile bakılmamalıdır. Mishra ve Morrissey'e (1990) göre güven, "Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılabilir bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızla büyümesine karşın bir anda kaybedilebilir" olarak özelliklerini ifade etmektedir (Akt: Taşkın ve Dilek, 2010). Güven tanımlarına bakıldığında, kavrama ilişkin şu belirgin özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Hosmer, 1995; Zand, 1972; Akt. Polat, 2007):

- Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
- Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi,

• Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi

- Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
- Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması,
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi,
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması,
- Zamanla gelişmesi,

Güven kavramının bazı özellikleri onu toplumun geleceği için bu kadar önemli hale getirmektedir. Bu özellikler Güneşer'e göre şu şekilde belirtilmektedir:

• Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç, faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.

• Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.

• Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır. Çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.

• İşbirliğine olanak tanımaktadır.

• Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur.

1.5. GÜVENİN ÖNKOŞULLARI

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

Risk: Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkanı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir.

Belirsizlik: Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir. Riskin niteliği, kuşkusuz her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak

değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme; eğer taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir.

Beklenti: Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibi. Bunun yanında, eğer taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar.

Zarar Görme İhtimali: Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar.

1.6. GÜVENİN BOYUTLARI

Güvene dair net bir tanımlama yapılamadığı gibi güvenin boyutlarında da netlik bulunmamaktadır. Polat (2009)'a göre güven ölçeklerinde yer alan boyutlar Tablo 2'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2. Güven Boyutları

YAZAR	YIL	GÜVEN YÖNELİMİ	BOYUT SAYISI	BOYUT İSMİ
Cook ve Wall	1980	Örgüt Yöneticileri	2	Uzmanlık, Yöneticilerin olumlu niyetleri
Johnson - George et Swap	1982	Samimi ilişkiler	3	Duygusallık, Tutarlılık, Genel güven
Rempel, Holmes et Zanna	1985	Samimi ilişkiler	3	Yardımseverlik, Güvenirlilik, Tutarlılık
Butler	1991	Kişiler Arası	11	Kullanırlık, Uzmanlık, Tutarlılık, Kibarlık, Adalet, Dürüstlük, Bağlılık, Açıklık, Genel Güven, Vaatlere Saygı, Almaya Açıklık
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Kişiler Arası	3	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük
Cummings et Bromiley	1996	Örgütler Arası ve Bölümler Arası	3	Söze saygı, Doğruluk, Konumunu kötüye kullanmama
Schoorman, Mayer ve Davis Mayer et Davis	1996 1999	Şirket Yöneticileri (Tüm Yöneticiler)	3	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük
Clark et Payne	1997	Örgüt Yönetimi	5	Dürüstlük, Uzmanlık, Tutarlılık, Yardımseverlik, Açıklık
Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner	1998	Yönetim	5	Tutarlılık, Dürüstlük, Bilgi paylaşımı, İletişim, Destek
Ellis et Shockley – Zalabak	1999	O Anda Üst Düzeyde Bulunan Kadrolu Yöneticiler	5	Uzmanlık, Açıklık, Doğruluk, İlgililik, Güvenirlilik, Tanınmışlık (kimlik)
Blomqvist et Stähle	2000	Örgütler Arası Kişiler Arası	3	Uzmanlık, İyi istek (iyi niyet ve moral desteği), Davranış (söze saygı)
Williams	2001	Kişiler Arası	1	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük

Kaynak: Akt. Polat (2009)

Bazı araştırmalara göre ise güvenin 5 karakteristik özelliği olduğu belirtilir. Bunlardan ilk dördü moral değerlerle ilgilidir. Hosmer (1995)'e göre bu özellikler: yardımseverlik, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, yetkinliktir. Burada genel olarak kabul görmüş 5 güven boyutundan bahsedecek olursak;

1. Yeterlik: İyi niyet her zaman yeterli değildir. Kişinin başkasına bağımlı olduğu ancak yapılacak işin beklentiyi karşılamayı gerektirdiği durumlarda, iyi niyetli birine maalesef güvenilmez (Mishra, 1996). İşlerin istendiği gibi devam edebilmesi için iyi niyetin var olması yeterli değildir. Bunun için işi yapan kişilerin işinde uzman olmaları da gerekmektedir. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna inanıyor ve öğrenme konusunda gayret gösteriyor olabilir. Ancak öğretmeni konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse ya da bilgiyi uygun şekilde aktaramıyorsa öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlı olacaktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

2. Güvenirlilik: Güvenirlilik tahmin edilebilirlikle alakalıdır; yani başkalarının ne beklediğini bilmek ve buna göre davranışlarda bulunan tutarlılıktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Bu yüzden güvenirlilik hemen oluşacak bir olguda değildir. Zaman içerisinde, karşılıklı olarak birbirini tanıma sonucu oluşur.

Öğretmenler, müdürlerinin davranışını tahmin edebileceklerini hissettiklerinde daha fazla güvene sahip olmaktadır. Müdürlerin öğretmenlerin güvenini kazanması için, tahmin edilebilirliklerini ve öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında onlara güvenebileceği konusunda güven verecek kadar yeterli davranış göstermeleri gerekir. Müdürlerin davranışındaki tutarlılığın, güçlü ve sağlıklı okulu oluşturmada önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Ayrıca yönetim basamağındakiler, kendi yetkilerini belli ölçülerde çalışanlarla paylaşmalıdırlar. Yöneticilerin yetkilendirme yapabilmeleri için önce çalışanlara güvenmeleri şarttır. Bunun için çalışanlar görevlerinin gerektirdiği yeterliliklere sahip olmalıdırlar. Çalışanlar yetkilendirdikten sonra işlerine çok fazla müdahale edilmemelidir (Kocabaş ve Karaköse, 2006). Güvenirlilik boyutunda ki güvene bakıldığında, kişi karşı tarafın davranışları ile tutarlılıklarını gözlemekte ve buna dayanarak geleceğe dair tahminlerde bulunabilmektedir. Eğer tahminleri beklentileri yönünde ise güvenirliliğin varlığından söz etmek mümkündür. Aksi halde güven kavramından bahsetmek zordur. İlişkilerde sonuçlara dair tahmin edilebilirlik oranı arttıkça, risk alma oranı düşmekte ve bunlara paralel olarak güven artmaktadır. Taraflar birbirlerinin verdikleri sözleri ve yaptıkları davranışları sürekli gözlemekte, sonuçta birbirlerine karşı güvenme veya güvenmeme duygusu geliştirmektedirler.

3. Yardımseverlik: Bağlılık gösterme, ilgili davranmak, olumlu veya iyi niyetlilik, iyilikseverlik diye de adlandırılmaktadır. Yardımseverlik, başka bir kimsenin olası ama beklenmeyen kötü niyeti için kabul görmüş savunmasızlıktır. Devam eden bir ilişkide, bir diğerinin eylemleri ve işleri belirgin olmayabilir; sadece karşılıklı bir iyi niyet davranışı olabilir. Bir kişinin diğerine savunmasız olduğu durumlarda, kişi kendini rahat hissetmek

için diğerrinin fedakarlığına dair olan inancına güvenmelidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Bir örgütte, çalışanlar, çalışanlar ile işveren, örgüt ile çalışanlar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004). Yardımseverliğe dayalı güven eksikliğinin bulunduğu ortamlarda kişiler arası iletişim ve iş paylaşımı eksikliği mevcuttur. Bu eksiklik enerji ve zaman kullanımında sorunlar yaşanmasına neden olur. Kişiler enerjisinin çoğunu belirsizlikler yaşayarak, riskler olarak ve alternatif planlar yaparak harcamaktadır. Sonuçta bu sorunlar üretimi ve verimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Güvenin en kapsamlı yn, birinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen tarafından korunacağı ya da zarar görmeyeceğine olan inanç, yardımseverliktir (Cummings ve Bromily, 1996; Hosmer, 1995; Mishra, 1996). Organ'a göre; yardımseverlik örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğerr bir çalışana yardım etmeyi içeren, isteğe bağlı davranışlardır (Organ, 1990). Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir örgüt üyesinin davranışları yardımseverliğe örnek olarak gösterilebilir (İşbaşı, 2000).

Yardımseverlik, yöneticinin kendi çıkarımını hesaba katmadan astlarına iyilik yapma isteğidir (Mayer ve diğerr., 1995). Gabarro (1978) astların yönetici hakkında olumlu bir değerlendirme yapmadıkları sürece ona güvenmekte zorlandıklarını ileri sürmüştür. Yardımsever bir yönetici arkadaşça bir tutum sergiler ve astlarına yardım eder; bu davranışları da onun yardımsever ve güvenilir bir kişi olarak algılanmasına yol açmaktadır (Tan ve Tan, 2000).

4. Açıklık: Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta bir kişiyle samimi olmak ve ona güvenmek için, insanların kendisi ile ilgili bildiklerini yanlış anlamayacaklarından ve bunları ona karşı kullanmayacaklarından emin olmak istenmektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir (Toprak, 2006). Bilgide, denetimde ve etkide açıklık bulunmaktadır. Bilgide açıklık, duyguların, niyetlerin, öngörülerin, alternatiflerin ve gerçeklerin ortaya çıkmasıdır. Denetimde açıklık, başkalarının gvenirliğinden emin olmak için daimi bağımlılığı ve onlara önemli görevlerin verilmesini kabul etmektir. Etkide açıklık ise; başkalarına kaynaklarda, ölçütlerde, kavramlarda, amaçlarda ve planlarda değişimi başlatmaya izin verme olarak tanımlanmaktadır (Tschannen-Moran, 2004). Açıklığa yönetici

ve liderler açısından bakıldığında lider ve yöneticilerin, bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız kıldığı bir süreçtir. Bu tür açıklık, güvenin genişlemesini işaret eder (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Örgüt içindeki iletişim kanallarının sürekli açık olması çalışanlar arasındaki güveni artırarak onları okulun hedefleri doğrultusunda motive edecektir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

5. Dürüstlük: Dürüstlük, güven duygusunun temelini oluşturan bir özelliktir. Bir kimsenin sözlerine güvenilebilmesi için bunların gelecekte olacağına ilişkin doğru tahminlere ihtiyaç vardır. Bu tahminlere yönelik ipuçları olmadan güvenin gelişmesi mümkün olamaz. Bir kimsenin ifadeleri ve eylemleri arasındaki ilişki, yani sözlerle ifade edilen değerler ve eylemle ifade edilenler arasındaki algılanmış uygunluk derecesi bütünlüğü karakterize eder. Sözler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar güveni yok eder (Polat, 2009). Dürüstlük insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğudur. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık dürüstlük işaretidir. Dahası, hareketlerin sorumluluğunu kabul etme ve başkasını suçlamamak için gerçeği çarpıtmamak doğruluk örneğidir (Tschannen ve Hoy, 1998). Bir yönetici tutarlı ve sözüne güvenilir, söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olduğunda dürüst olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin, değerleri tutarsız bir yöneticiden ziyade, tutarlı davranışlar sergileyen bir yöneticiye güvenme olasılıkları daha yüksektir (Tan ve Tan, 2000). Öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin çalışanları motive etmesine yardımcı olacaktır. Çalışanların doygunluk verici bir zihinsel ortama ve örgütsel iklime ihtiyaç duydukları görülmektedir. Doygunluk verici zihinsel bir ortamın ön koşulu olarak yönetimin nesnelliği ve dürüstlüğü gösterilmektedir. Okul yönetiminin bu konularda kesin ve kararlı olması çalışanlar tarafından beklenmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Dürüstlük ve güvenirlilik arasında benzerlikler vardır. Her ikisinde de kişi karşı tarafın davranışları ile tutarlılıklarını gözlemekte ve buna dayanarak geleceğe dair tahminlerde bulunmaktadır. Eğer sözler ve davranışlar arasında bir uyum varsa kişi karşı tarafın dürüstlüğüne inanır ve kendisine ihanet etmeyip sadık kalacağına dair güvenir.

1.7. GÜVEN KURAMLARI

Güven, toplumsal ve örgütsel yaşam için işlevsel bir öğedir. Bu nedenle, başta ekonomi ve psikoloji olmak üzere birçok disiplin güven unsuru üzerinde durmuş ve bu konuda çeşitli kuramlar ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada; ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve örgütlenme boyutlu güven kuramlarına yer verilmiştir (Artuksi, 2009).

1.7.1. EKONOMİK BOYUTLU GÜVEN KURAMLARI

Ekonomide güven, idari işlemler için etkili bir düzenek olarak kabul edilmiştir. Pek çok ekonomist güveni “üstü kapalı bir anlaşma”ya benzeterek, bir bireyin ya da kurumun diğer bir birey ya da kurumun sözünde duracağına olan inancı olarak tanımlar (Staw ve Cummings, 1986 Akt. Artuksı, 2009). Aynı zamanda ekonomistler güvene, hesaba dayalı ya da kurumsal olarak bakmışlardır (Uzbilek, 2006).

Brandach ve Eccles, güveni bir denetim biçimi olarak tanımlamakta ve yöneticilerin piyasaya dayalı, hiyerarşiye dayalı ve güvene dayalı denetim mekanizmalarını birleştirerek çalışanlarını yönlendirdiğini ileri sürmektedirler (Öğütveren, 2007). Ekonomik boyutlu güven kuramlarının temel konusu, kapitalizmde güvenin yer alıp alamayacağıdır. Klasik ekonomi kuramcıları, piyasa mantığı içinde güvenin olamayacağını savunmaktadır (Reyhanoğlu, 2006).

Shapiro’ya (1987) göre ise, ekonomik ilişkilerde güven, taraflar arasındaki sosyal içerilmişlik derecesine göre farklı biçimler gösterecektir. Aktörlerin davranışları daha az sosyal veya tümüyle ekonomik bir hal aldıkça, kontratlar veya otorite yapıları gibi kurumsal düzenlemelere daha çok gereksinim duyulacaktır. Bachmann (2001) ise farklı bir yaklaşımla, güven ve denetim arasındaki ilişkiyi, örgütsel etkinlik için kilit olarak nitelendirmektedir (Öğütveren, 2007).

1.7.2. SOSYOLOJİK BOYUTLU GÜVEN KURAMLARI

Sosyologlar güvene; insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak bakmışlardır (Uzbilek, 2006). Sosyolojiye göre güven, sosyal ilişkiler için kaçınılmazdır (Staw ve Cummings, 1986 Akt. Artuksı, 2009). Ayrıca sosyologlar, bireylerin çalıştıkları toplumsal örgütler üzerinde yoğunlaşırlar (Korczynski, 2000 Akt. Artuksı, 2009). Güven kavramı, sosyal sistemler içinde yer alan ve bir toplumun gelişmesi ve büyümesi için gerekli değer ve normlardan oluşan sosyal sermaye için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Sosyal sermaye, aktörler arasında oluşan ve ortak eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran işbirlikçi ilişkiler ağıdır. Sosyal sermaye, bir toplumun sosyal örgütlenmelerinin eşgüdümlemiş eylemleri kolaylaştırarak toplumun etkinliğini arttıran güven, normlar, ağ düzenekleri gibi özelliklere sahip olmasıdır. Güven, bu ağlar üzerinde kişilerarası ilişkilerin yürümesini sağlayan kilit bir kavramdır (Putnam, 1995 Akt. Öğütveren, 2007).

Coleman “Sosyal Sermaye”nin en önemli belirleyenlerini, düzenli veya düzensiz olarak çalışma, sosyal dayanışma, işbirliği, ortak etkileşim, kişisel ilişkiler ve güven olarak sıralamıştır (Ören, 2007). Bunun yanı sıra Coleman, bireylerin, ağ düzeneği içinde belirsizliği azaltmak için sistemle bütünleştiğini, kurallara uyduğunu ve dolayısıyla insanların birbirlerine güvendiğini belirtmiştir (Reyhanoğlu, 2006).

1.7.3. PSİKOLOJİK BOYUTLU GÜVEN KURAMLARI

Psikososyal gelişim kuramında, Erikson, güvenmeyi öğrenmenin, çocukluk dönemi gelişiminde önemli bir rol oynadığını, güvenin psikolojik olarak içerilmiş derin bir süreç olduğuna vurgu yaparak önermektedir (Öğütveren, 2007). Bebeklik döneminde tamamen dışarıya (ebeveynlere) bağımlı durumda olan çocuğun güven gelişimi tamamen bağımlılık kaynaklı olup, anne-babanın çocuğa olan davranış kalitesine bağlıdır. Çocuk güven duygusunu başarıyla geliştirebilirse, ileriki yaşamında diğerlerine ve dünyaya karşı emin ve korkusuz olacaktır. Güven duygusunun gelişimindeki başarısızlık ise, çocuğun yaşama karşı korku ile bakması ve dünyayı tutarsız ve öngörülemez algılamasına neden olacaktır (Erikson, 1965 Akt. Öğütveren, 2007). Temel güven duygusu zamanla gelişerek kişinin yetişkin olduğunda çevresine göstereceği tepkilerin niteliğini belirler. Güven kavramının, salt kişinin çevresine duyduğu bir duyguyu içermenin yanında, kendisinin de güvenilir bir insan olduğunu düşünmesi gibi bir boyutu vardır. Bir diğer deyişle temel güven, kişinin kendisinin ve çevresindeki insanların güvenilebilir olduklarına ilişkin inancını içerir (Türküm, 2009).

Psikologlar güveni, güvenen ile güvenilenin özelliklerinden hareketle değerlendirmektedir (Reyhanoğlu, 2006). Ekonomik boyutlu güven kuramlarına kıyasla, psikolojik boyutlu güven kuramlarında daha çok kişilerarası güven konusu üzerinde durulur. Güvenme davranışı, sonucunun iyi veya kötü olabileceği ve diğer bireylerin davranışlarına bağlı gelişen, belirsizlik içeren bir duruma maruz kalındığında ortaya çıkar. Güven, kişilerin algısına dayanan, öznel ve aktör odaklı bir nosyondur. Öznelliği, aktörlerin olayları ve dünyayı algılama biçimlerinden kaynaklanır ve her aktör farklı algılama düzeylerine sahiptir. Güvenme bir maliyet/fayda analizi içerir ve kişi pozitif sonuçların, negatif sonuçlardan üstün geleceği kararları almaya eğilimlidir, dolayısıyla belli bir risk içerir (Deutsch, 1962 Akt. Öğütveren, 2007).

Morris ve Fieldman (1996), örgüt içerisindeki psikolojik sözleşmenin, gönüllülüğe, işbirliğine ve karşılıklı güvene dayandığını belirtmişlerdir (Töremen ve Çankaya, 2008). Kelly’nin 1955’te geliştirdiği “Kişisel Kurgu Kuramı” ise insanların geçmişte yaşadıkları

benzer olayların, gelecekteki olaylara yönelik bir beklenti oluşturmaları temelinden hareketle, insanların anlam kurma yollarını incelemiştir (Reyhanoğlu, 2006).

1.7.4. ÖRGÜTLENME BOYUTLU GÜVEN KURAMLARI

Örgütlenme boyutlu güven kuramlarını, şebeke örgüt yapıları ve sanal örgüt yapıları olarak sıralayabiliriz (Reyhanoğlu, 2006); şebeke tipi örgüt yapılarında, örgüt bütünlüğünü arttırmak için, güveni de içine alan çeşitli araçlarla “Sadakat Ruhu”, başka bir deyişle ilişkisel güven oluşturulmaya çalışılır ve cezalandırma yasal değil düzgüseldir. Şebekeler, hiyerarşiden daha şeffaftır (Artuksi, 2009).

Yönetim, görev ve konumları otorite sistemiyle kurarak örgütte değişimi karşılıklı destekleyici ilişkilerle sağlar. Şebeke örgütlenme yapılarında güvenin oluşabilmesi için uzun süreli ilişkiler gereklidir. Eğer güven sağlanamazsa çalışanlar arasında işbirliği gözlenmeyebilir (Artuksi, 2009).

1.8. GÜVEN TÜRLERİ

Güven ile ilgili farklı araştırmacı ve yazarların ifade ettikleri çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. Doğal Güven: Doğal güven ya da güvensizlik, insan doğası hakkında insanların inanışlarını içeren diğer doğal yönlendirmeler ile ilişkilidir. Diğer insanlarla yaşanan ilk güven deneyimleri doğal güvenin oluşumunda önemlidir (Kramer, 1999).

Beklentiler bir sosyal unsurdan diğerine değiştiğinden, çalışanlar kendi kişilik yapılarına göre kurum üyelerine karşı duyacakları güvenin karmaşık bir yapısını kendi benliklerinde oluşturmaktadırlar. İnsanlar geçmişte güven ile ilgili edindikleri tecrübelerin ışığında gelecekte diğer insanlara yönelik güven duymaktadırlar. Burada edinilen tecrübe doğal olarak oluşmaktadır. Kurum çalışanları kime güvenip, kime güvenmeyeceklerine, kendi beklentileri ve edindikleri tecrübe ışığında karar vermektedirler (Dinç, 2007). Bu karar sürecinde geçmiş deneyimler çok önemlidir. Geçmişte verilen sözler yerine getirildi ise, güven duygusunu oluşumu doğal ve beklendik bir hal alır.

2. Tarihi Geçmiş Bulunan Güven: Araştırmacılar karşılarındaki kişilere karşı oluşturacakları güven algılamalarında, karar vermelerinde ve buna göre gösterecekleri davranışlarda geçmişin büyük bir etken olduğunu belirtmektedirler. Kişilerin geçmişlerinde

göstermiş oldukları davranışlar sayesinde şu anki durumları ve gelecekteki durumları hakkında bilgi vermekte, öngörü düzeyini artırmaktadır (Kartal, 2010).

Güven gelişimiyle ilgili araştırmalar, bireylerin diğer insanlarla ilişki kurduklarında onların güvenilirliklerini ve güvenilir davranışta bulunmalarını algılamalarının büyük ölçüde geçmiş temelli yöntem olduğunu ortaya koymuştur. Bu modellere göre iki ya da daha fazla kişi arasındaki güven, çoğalan ilişkilerin bir fonksiyonu olarak yoğunlaşır. Etkileşimin geçmişi hakkında karar veren kişilere diğer insanların yoğunluklarını ve güdülerini değerlendirmede yararlı olacak bilgiler vermektedir. Bu bilgi onların güvenilirlikleri ve gelecek davranışları hakkında tahminde bulunmalarına ilişkin sonuçlar çıkarmak için bir temel sağlamaktadır (Arslan, 2009).

Tarihi geçmişin güvenin var oluşunda önemli bir yeri olduğu bilgisi, dikkati güven yargılamaları ile ilgili iki tür psikolojik yöne çekmektedir. Birincisi, bireylerin diğer kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki yargılarının bir güven kaynağı olduğu; ikincisi ise diğer kişilerin davranışları hakkındaki öncelikli beklentileridir. Söz konusu beklentilerin, var olan deneyimlerle örtüşüp örtüşmemesi durumuna göre güvenilirlik olgusu değişmektedir (Dinç, 2007).

3. Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven: Örgütlerde, üçüncü kişiler diğer insanlar hakkında bilgi edinmede önemli bir kaynak görevi üstlenirler. Üçüncü kişilerin verdiği bilgi sayesinde diğer insanlarla ilgili bir güven düzeyine sahip olunur. Özellikle informal bir biçimde işleyen yani dedikodu yoluyla güven yargısı elde etme, karmaşık etkilere neden olur ve güven denetimi için de akılcı bir yol değildir (Kramer, 1999 Akt. Kartal, 2010).

Bu güven şekli temelde örgütlerde bulunan informal (resmi olmayan) bilgiye dayanmaktadır. İnformal bilgi akışı, diğer bir ifade ile “dedikodu”, örgüt içerisinde önemli bir ikinci el bilgi kaynağıdır. Buna rağmen güvene yönelik kararlarda informal bilginin etkisi karmaşıktır. Üçüncü şahıslar güvenilecek kişi ile ilgili sadece sınırlı bilgi verebilmektedirler (Arslan, 2009).

Üçüncü bireyler, diğer insanlar hakkında var olan sorunun sadece bir kısmını açığa çıkarır. Bunun nedeni, özellikle üçüncü bireylerin eksik iletişim kurması ve olası güvenilen kişinin güvenilirliği ile ilgili olarak çarpık bilgi vermesidir. Çünkü insanlar diğer insanların duymak istediği ve kendilerinin inandığı, bilgi ile tutarlı iletişimi tercih ederler. Sonuç olarak, iyi ilişkilere sahip iki insandan biri, diğer insanlarla etkileşiminde bilgi aktarırken bu

ilişkiyi güçlendirecek şekilde davranır ve kişinin güvenilirliği hakkında emin olmayı güçlendirir. Bu şekilde, üçüncü kişiler daha çok güveni güçlendirme eğilimindedirler (Kramer, 1999 Akt. Kartal, 2010).

4. Kategori Temelli Güven: Kategori temelli güvenin bir diğer ismi olan sınıflandırma temelli güven, bir insanın örgütsel ya da sosyal sınıfa aitliğine ilişkin bilgiye dayandırılır. Sosyal sınıftaki bilgi, olumlu olduğunda genellikle farkında olmadan başkalarının güvenilirlik yargılarını etkileyebilmektedir. Bir insanın sosyal sınıfına ait elde edilen bilgi sayesinde risk ve bunun sonucunda ortaya çıkacak maliyet azalır. Sınıflandırmanın ve ön yargının grup içinde bilişsel sonucu olarak, diğer grup içi üyelere karşı bireyler dürüstlük, işbirliği ve güvenilirlik gibi olumlu özellikler yükleme eğilimine girerler. İnsanlar sınıflandırma sonucu, sınıfın diğer üyelerine bir çeşit kişiselleştirilmemiş güven duyabilirler (Kramer, 1999 Akt. Kartal, 2010).

Kategori temelli güven, güvenen kişinin sosyal veya örgütsel bir kategoriye dâhil olmasına yönelik bilginin önceden tasavvur edilmesi ile ilgilidir. Bu bilgi bilinmeyen nedenlerden dolayı kişinin diğer kişilerin güvenilirliklerine yönelik kararlarını etkilemektedir. Göze çarpan bir kategorinin elemanı olmanın olası güveni oluşturma için bir temel sağlamasının birkaç nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, verilen bir kategoride paylaşılan üyelik, kategorideki diğer çalışanlarla ilişki kurarken kişisel bilgiye ihtiyaç duymayan, düşük riskli kişiler arası güvenin sınırlarını tanımlamak için gerekli kural olarak hizmet etmektedir. Aynı zamanda kategorileşmenin kavramaya yönelik sonuçları yüzünden, çalışanlar örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, işbirlikçi ve güvenilir olma eğilimin göstermektedirler (Dinç, 2007).

Bu güven çeşidi sosyal sınıf içinde güvenilenin üyeliğiyle bağlantılı olan bilgiyle ifade edilmektedir. Belirgin bir sınıftaki üyeliğin olası güven için neden temel sağladığının birçok sebebi vardır. Birincisi belirti, bir sınıf içerisindeki üyelik, sınıfın diğer üyeleriyle etkileşimde bulunulduğunda kişisel bilgiye olan ihtiyacı ortadan kaldıran, düşük risk seviyesine sahip kişiler arası güvenin sınırlarını belirleyen bir kural gibi hareket etmektedir. Bundan başka sınıflaşmanın ve grup içinde peşin hükmün sonuçlarından dolayı, bireyler diğer grup içindeki üyelere dürüstlük, işbirlikçilik ve güvenilirlik gibi olumlu özellikler atfetme eğilimindedirler. Sonuç olarak bireyler sınıf üyeliklerine dayandırarak diğer grup içi üyelerle ilgili kişiselleştirilmemiş güven duyabilirler (Toprak, 2006).

5. Rol Temelli Güven: Rol temelli güven, kişiselleştirilmemiş güvenin bir biçimini oluşturmaktadır. Bir kişinin kabiliyeti, yapısı ve güçlükleri amaçlanan bilgiden ziyade

bireyin organizasyonda doldurduğu rolle ilgili bilgiye dayanmaktadır. Roller, rolü yerine getiren kişinin güven bağlantılı niyetlerine ve kapasitesine göre belirsizliği azaltmak için fonksiyon göstermektedir. Bu nedenle roller, diğer insanlarla etkileşime girildiğinde güvene olan ihtiyacı azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle, mesleki açıdan yeterli rol performansı ile ilgili beklentiler, kişilerin yaptıkları organizasyon içindeki rollerle bağlantılı bir haldedir. Bu nedenle bir organizasyon içerisindeki bireylerin hem zorunlulukları yerine getirme niyetine hem de onları yürütme konusunda yeterliliğe sahip olmalarına göre bireyler, kişisel bir bilginin ya da bir geçmişin olmamasına rağmen rol ilişkilerine bağlı bilgiye güven duyabilirler. Bu tip bir güven, rolü yerine getiren kişinin eğitimi, sosyalleşme şekliyle ilgili varsayımlarıyla desteklenmekte ve gelişmektedir. Rol temelli güven, kolay yok olabilir, özellikle organizasyonel krizlerde ortaya çıktığında işbirliği ve düzen konusunda başarısız olabilmektedir (Kamer, 2001).

6. Kural Temelli Güven: Kural temelli güven, var olan kurallara uyulması ile gerçekleşen güvendir. Kurallar, diğer örgüt üyelerinin, güven beklentilerinin şekillenmesinde ve insanların kendi güven algılarını besler. Formal ya da informal olan kurallarla ilgili olarak, örgüt işgörenleri açık ya da gizli bir anlayışa sahiptirler. Kural temelli güven, sonuçların bilinçli hesabıyla doğrulanmaz; aksine uygun davranışla ilgili kurallar sisteminin paylaşılması ile gerçekleşir. Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi ve kurallar sistemine sürekli bağlı kalmaları, karşılıklı güvenin yüksek olmasını sağlar ve kalitesini de artırır. Sosyalleştirme, ortaya çıkacak güven risklerini azaltılır ve toplumsal düzende bireylerin güvenli olmalarını sağlar (Kramer, 1999 Akt. Erden 2007).

7. Tehdit Temelli Güven: Tehdit temelli güven, ihlal edildiği takdirde karşılık verilmesi ile ilgili korkuya dayanır. İnsanlar bu tür bir ilişkide belirli bir biçimde, istenen ve beklenen davranışta bulunurlar. Bireyler yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmamanın sonuçlarından korkarlar. Bu tür güven, cezanın ve kaybın mümkün olduğu, sonuçların net ve açık olduğu ve cezanın uygulayabileceği bir ortam bulunduğu durumlarda geçerlidir. Bu cezalar ilişkinin zedelenerek kaybindan, şekillendirilmiş formel cezalara kadar geniş bir çeşide sahiptir. En kırılgan ilişkiler bu tür güvendedir. Aslında çoğu teorisyenler bu güven çeşidini tahmin temelli güven olarak adlandırmaktadırlar. Çünkü tehdit temelli güvenin güveni suistimal etmekten dolayı sadece ceza korkusuna dayanmadığına ayrıca güveni korumaktan dolayı elde edilecek ödüllere de dayandığına inanmaktadırlar (Rousseau, 1998 Akt. Yüksel, 2009).

8. Hesaplanmış Güven: Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme

niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Zorlu Yücel, 2006). Başka bir ifade ile karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizinin yapılması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güvendir (Çimen, 2007). Hesaba dayalı güven türünde taraflar arasında risk almaya dair meyil güven ilişkisine şekil vermektedir (Kartal, 2010).

9. Bilgiye Dayalı Güven: Kişinin sahip olduğu özellikleri bilme, kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanır. Diğer kişi veya grup hakkında şüpheler geri çekildiğinde ve güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler bunun yerini aldığı anda ortaya çıkan güven şeklidir (Çimen, 2007). Bilgiye dayalı güven, bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı ve saygı duymayı içerir (Zorlu Yücel, 2006).

Bilişsel güvenin en iyi izlendiği sürece örnek olarak, karşı tarafın teknik yeterliliğine (beklenen rol performansı) yönelik duyulan güveni vermek mümkündür: Bu işi yapabilir! değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003). Bir insanın ekonomik değeri, sahip olduğu bilgi birikimine, becerilerine, takım çalışmasına yatkınlığına ve örgüte sağladığı katkıya bağlıdır. Tüm bunlara sahip bir çalışan eğer güvenilmeyen biriye sahip olduğu bu değerlerin çok fazla bir önemi kalmamaktadır. Aynı durum yöneticiler için de geçerlidir. Çalışanlar güvenmedikleri bir yöneticiyle çalışmak istemeyip işi bırakabilirler (Healey, 2007 Akt. Kartal, 2010). Bir örgütte sadece kişilerin bilgi birikimine dayalı bir güven ortamı oluşturmak mümkün olmayabilmektedir.

10. Özdeşleşmeye Dayalı Güven: Özdeşleşme, diğeri gibi hissetme, diğeri gibi düşünme, diğeri gibi tepki verme ile sağlanabilir. Örgütlerde, çok uzun süredir birlikte çalışan, ortak deneyimleri olan, hem işte hem de sosyal hayatlarında bir arada olan iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenden söz etmek mümkündür. Bu güven taraflar arasında duygusal bir bağ geliştiğinde gerçekleşmektedir (Kartal, 2010).

Özdeşleşmeye dayalı güven, diğeri tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğeri tarafın isteklerini takdir etmiştir. Bu güven çeşidinde kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğeri tarafın bir ortağı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Hem bilgi hem de özdeşleşme bu güvende gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğeri tarafın güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir (Kalemci Tüzün, 2006).

Özdeşleşmeye dayalı güven, başka bir ifade ile diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği, taraflar arasında duygusal bir bağın oluşturulduğu güven türüdür (Artuksı, 2009). Özdeşleşmeye dayalı güvene verilebilecek en iyi örneklerden birisi, uzun süreli ve mutlu bir evlilik ilişkisidir. Karşı tarafın benimsenmesi, bireyi karşı taraf gibi düşünmeye, onun gibi hissetmeye ve onun gibi davranmaya götürür (Günaydın, 2001).

1.9. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Günümüzün modern örgütlerinde, yöneten ve yönetilen arasındaki hiyerarşik yapının, eski çok kademeli ve katı niteliklerini yitirdiği görülmektedir. Artık örgütsel yapılar, daha az hiyerarşik kademenin olduğu, yüksek düzeyde katılım gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanma sürecinden geçmektedirler. Bu yapılanma doğal olarak, örgüt içi ilişkilerin farklılaşması sonucunu doğurmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında bir araya gelmesi, bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları giderek daha fazla önem kazanan bir durumdur. Dolayısıyla günümüzün çağdaş örgütlerinde, örgüt üyeleri arasında güven duygusunun sağlanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010).

Küreselleşme ve sosyal gelişmelerin meydana getirdiği değişimler sonucunda insan ilişkilerinin daha karmaşık hale geldiği günümüzde yönetim anlayışında da bazı yenilikler oluşmaya başlamıştır. Örgütler formal kontrole dayalı bir yönetim yapısından güven temelli bir yönetim yapısına geçmeye başlamışlardır. Güvene dayalı bir yönetim mekanizması örgütte çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulmasına, karşılıklı anlayış ve saygı çerçevesinde daha esnek ve verimli örgüt yapısına imkan vermesi nedeniyle öne çıkmaktadır (Frankema & Woolthuis, 2005). Bu da örgütlerde kendilerine ait örgütsel güven ortamının oluşmasına olanak sağlamaktadır.

1.10. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır. Bu çalışmalara özellikle de 1990'lı yıllarda sık sık rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu açıdan çözümlenmeye çalışılmıştır (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009).

Mishra (1996) örgütsel güveni, “örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve

değerlerden haberdar olma isteği” olarak tanımlamaktadır (Akt: Ercan, 2006). Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük çaplı örgütler için örgüt sahibinin (liderinin) kişiliğinden, merkezi yapısından veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010).

Demircan (2003)’ın Mishra ve Morrissey (1990)’den aktardığına göre, örgütsel güven; bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur. Örgütsel güvenin oluşumunda büyük rol oynayan etkenlerden biri yöneticiye güven diğeri ise örgütsel adalettir. Kendisine güvenilen bir yönetici çalışma ortamını çalışanların beklentileri uygun düzeyde dizayn edebilir. Ayrıca çalışanlar kendilerine ve iş arkadaşlarına örgüt içinde adil davranıldığını düşünüyorlarsa risk alma eğilimine girerler.

Örgütsel güven kavramı bir diğeri tanımlamada, “çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004). Örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması kişilerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güveni örgüt içi açık bir iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımı olmak üzere dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Luhmann’s örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Akt: Demirel, 2008). Bazı uzmanlar

örgütsel güveni; çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu olarak tanımlamaktadır (Mishra, 1996; Akt: Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güven, sadece örgüt içinde çalışanlar arasında olması gereken bir olgu değildir. Aksine sisteme güven, yöneticilere güven ve kuruma güven gibi kavramları da beraberinde getirmektedir. Güven duygusunun hakim olduğu bir örgütte çalışanların birbirleri ile daha uyumlu çalıştıkları, iletişim gücünün yüksek olduğunu, çatışmaların minimuma indiğini, kişisel performansın yüksek olduğunu ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortamının yaratıldığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır (Uzbilek, 2006).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken sadece fiziki bir ortam olarak değil, psikolojik bir ortam olarak ta değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması, çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Paker, 2009).

Örgütsel güven, hem kişilerarası ilişkilerin bir sonucu, hem de kişilerin kültürel ve ahlaki değerleriyle, günlük yaşam ve iş deneyimleriyle değişen bir olgudur. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı yürütülmektedir. Bunun beraberinde örgütsel başarı daha yüksek olacağı gibi örgütsel performans ve verimlilik de artacaktır (Uzbilek, 2006). Farklılıklara karşı duyulan saygı, farklı fikirlerin doğmasını sağlayacaktır. Farklılıklarında zenginlikleri beraberinde getireceği anlayışı bu durumu desteklemektedir. Yapılan beyin fırtınaları sayesinde değişimin ve gelişimin oluşması beklenen bir sonuçtur.

1.11. ÖRGÜTSEL GÜVEN OLGUSUNUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Toplumsal, örgütsel ve bireysel yaşamda güven olgusu tarih boyunca değerini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Güven, insanın doğasında var olan bir duygu olmakla birlikte, kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli öğelerinden biridir. Tarihi geçmişi 13. yy.'a dayanan ve kökenini sadakat, bağlılık ifade eden daha eski kelimelerden alan güveni Konfüçyüs (M.Ö. 551-479), bütün dengeli sosyal ilişkilerin bir ön şartı olarak kabul etmiştir. Sztompka (1996)'ya göre ise güvenin kökleri, din, felsefe, etik ve sosyo-politik düşünceye dayanır (Artuks, 2009).

Örgüt yönetimi bilimsel anlamda Taylor'un inşa ettiği bilimsel yönetim anlayışı ile başlamıştır. Daha sonra Fayol, Weber yönetime ilişkin görüşler ve Taylor fikirleriyle beraber yönetim sürecinin klasik dönemi diye adlandırılmıştır. Fukuyama'ya göre (2000) Taylor çalışanları makinenin bir parçası gibi görmüş ve çalışanların makine gibi davranmasını istemiştir. Bu da yönetimin çalışanlara yüksek ölçüde güven beslemelerini engelleyen önemli bir unsur olarak görülmüştür. Karar ve inisiyatif alma gücü ve örgüte karşı aidiyet duygusuna sahip olmayan aynı zamanda sadece maddi unsurlarla motive edilen çalışanlara yüksek güven duyulmamıştır. Tüm bunlar da düşük güven düzeyini beraberinde getirmiştir (Yılmaz, 2006).

Fayol çalışanlara güvenilemeyeceğini dile getirmiş ve onları tembel olarak görmüştür. Yine insanı üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmiştir (Eren, 1998). Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işi mutlaka kontrolden geçirmeli, denetlemelidir (Asunakutlu, 2001). Örgütü yüksek düzeyde kurallar ile donatan Weber, esnek olmayan ve üyelerine inisiyatif vermeyen bir örgüt yapısı öngörmüştür. Yazılı iletişime dayanan ilişkiler, gecikmelere, gereksiz masraflara ve sonuç olarak insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmuştur. Bunun yanında aşırıya kaçan denetimler, ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmış ve çalışanların tedirgin olmasına neden olmuştur (Eren, 1998).

Klasik dönemin yönetim anlayışı, çalışanlara bakış açısı ile güveni, sorunsal bir durum haline getirmiştir. Bu durum, çalışanlara işyeriyle ilgili kararlar almasını engellemiş, uygulamanın belirli katı kurallar dâhilinde olmasını sağlamış ve beraberinde katı bürokratik yapılanmayı ortaya çıkarmıştır. Yönetimin tarihi sürecinde Klasik dönem anlayışından sonra Neo-Klasik dönem anlayışı gelir. Neo-klasik dönem anlayışının temelini, Hawthorne araştırmaları oluşturmuştur. Bu araştırmanın sonuçları ile üretim süreci hakkında kendi kararlarını vermelerine izin verilen işçilerin, hem daha verimli oldukları, hem de iş tatminlerinin daha yüksek düzeye çıktığı görülmüştür. Bu koşullar altındaki işçiler, birbirlerine önemli ölçüde yardımcı davranışlar içine girmişler; kendi liderlik sistemlerini kurmuşlar ve karşılıklı dayanışma sergilemişlerdir (Fukuyama, 2000 Akt. Yılmaz, 2006). Klasik kuramın problematik bir duruma getirdiği güven, neo-klasik dönemin çalışanları önemsemeye başlaması ve onlara yetki aktarımıyla güveni önemli bir unsur haline getirmiştir. Neo-Klasik yönetim anlayışı, güven olmaksızın, örgüt çalışanları arasında ilişkinin olmayacağını vurgulamıştır. Yine güven temelli ilişkilerin doğuracağı iş ortamında sonuçların tatmin edici bir düzeyde olacağını kabul etmiştir (Yılmaz, 2006).

McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisi aslında örgütsel güvenin yaratılması açısından önemli bir reçete niteliği taşımaktadır (Asunakutlu, 2001). X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. Bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerinden hoşlanmadıklarını ve aralarındaki işbirliğinin sadece kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanabileceğini savunur. Y teorisinde ise yönetim çalışanlara güvenir, onlara kendilerini güdülemeleri ve kontrol etmeleri için güç verir ve çalışanların kendi kişisel değerleriyle örgütün hedeflerini bütünleştirebilecek kapasitede olduklarına inanır. Etkili bir yönetim ise, açık iletişim ve örgütün tüm üyeleri arasında karşılıklı güvenin varoluşuna bağlıdır (Kamer, 2001).

Neo-Klasik dönem anlayışından sonra örgüt yönetimine sistem düşüncesi ve durumsallık bakış açısı hâkim olmuştur. Sistem düşüncesi içinde, güvenin konumlandığı yer, kurum içindeki çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak görmeleri, kendisi gibi diğer parçalarıyla etkileşime girmesi ve onları dikkate almasıdır. Aynı zamanda bireylerin kurumsal başarıya etki eden bir parça olarak üzerine düşen sorumluluğu yapmasıdır. Bu durumda sistem yaklaşımının güvenle olan ilişkisi, hem kurumun çalışanlarının bu sorumluluğu hissetmesine güvenmesi, hem de çalışanların bu sorumluluğu hissedeceği diğer çalışanlara güvenmesi gerektiği ile ifade edilebilir.

Sistem düşüncesine göre, bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi için; çalışanların hizmetlerinin yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, morallerinin yükseltilmesi, örgütsel edimlerinin değerlendirilmesi, örgütsel değer ve normları geliştirilmesi gerekir (Başaran, 1982). Durumsallık yaklaşımının temelinde yatan fikir ise; örgütteki yönetsel davranışı belirleyecek birtakım kuralların olmadığıdır. Çünkü hiçbir kural bütünü, bir durumu açıklamaya tam uygun olmadığı gibi, her duruma aynen uyan kurallar geliştirmek de imkânsızdır. Örgütlerde karşılaşılan her durum ve bu duruma olan yaklaşım biçimleri diğerlerinden farklılık gösterir. Her durum, kendine özgü bir yapı içerir (Özkalp, 2001).

Yönetimin tarihi sürecinde sistem düşüncesi ve durumsallık yaklaşımından sonra örgüt yönetimine öz yönetim anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Öz yönetim, çalışanlara işiyle ilgili olduklarına inandıkları estetik, çevresel ve politik değerlerin işe yansımaya imkân vermesi anlamına gelir (Aydın, 2000). Özellikle Klasik, Neo-Klasik dönem düşüncesinin hâkim olduğu örgütler, ahlaki problemlerin neden olduğu, güvensizlik ortamının yaşandığı bir yerdir. Çünkü bu örgütler, içine hapsolmuş düşüncelerini ve iç dünyalarını sergilemek isteyen 21. yüzyıl insanının beklentilerine cevap veremez hale gelmiştir (Yılmaz, 2002). Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Değişim Mühendisliği gibi yönetim anlayışları, çalışanların kendilerini anlamlandırabildiği ve ifade edebildiği, yetkilerin çalışanlara

dağıtıldığı, katı hiyerarşiden çok yatay organizasyonun benimsendiği ve güvenin esas alındığı uygulamaları savunmaktadır (Kirel, 2000).

Günümüzün değişen iş dünyasında en önemli unsur güvendir. Değişim içeren toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, bilgi yönetimi programları, sanal örgütler ve yenilikçi planlar gibi uygulamaların tamamının bu planları gerçekleştirebilecek bir insan olmadan sağlaması imkânsızdır. İyi uygulamalar, güven olmadan kalıcı başarı sağlaması mümkün değildir (Yılmaz, 2002).

1.12. ÖRGÜTLERDE GÜVENİN ÖNEMİ

İlişkilerin sürekliliği ve sağlığı açısından her örgüt için güven unsurunun varlığı büyük önem taşımaktadır. Çünkü güven insan ilişkilerinin temelini oluşturduğundan, güvenin olmadığı bir ortamda ilişkilerin doğru şekilde yürüyeceği de söylenemeyecektir. Örgüt açısından bu kadar önemli bir yere sahip olan güven kısaca, karşıdaki insanın dürüstlük, doğruluk ve adaletinden emin olmak ve bu konuda ona inanmak olarak ifade edilebilir (Doğan ve Karataş, 2012). Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucudur ve güvene addedilen karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007).

Örgütsel güven, örgütlerin etkililiği için çok önemli bir unsur olarak tanımlanmıştır. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımdan ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Baş ve Şentürk, 2011). Örgütsel güven, birçok bireyin sandığından çok daha önemlidir. Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğu anda sizin bireyin sözüne güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde örgütün ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır ve çalışanlar açısından örgütün güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir (Doğan, 2006). Başlangıcı bireysel açıdan, devamı kurumsal açıdan önemli olan güvenin örgüt boyutundaki önemini şu şekilde belirtmek mümkündür:

- a. Güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması (Brehm ve Gates, 2002),
- b. Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması (Creed ve Miles, 1996),
- c. Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelip karmaşıklığı azaltması (Morgan ve Hunt, 1994),
- d. Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması (Whitney, 1994),
- e. Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması (Dodgson, 1993),
- f. Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olması (Cook ve Wall, 1980).

Güven çalışanın moralini artırır. Çalışanın morali, bireyin işyerine karşı genel tutumunu ifade etmektedir. Kişinin morali işine, amirine ya da organizasyondaki sisteme yönelik olabilir. Yüksek moralli bir çalışan işine, yöneticilerine ya da sisteme karşı olumlu bir tutuma sahiptir. Düşük moralli çalışan için de bunun tam tersi söylenebilmektedir. Çalışanlar arasında yüksek seviyede güvenin hakim olduğu bir organizasyon da daha iyi çalışan moraline sahip olacaktır (Arslan, 2009). Başkalarına karşı güven duygusu besleyen ve kendisine güvenildiğini hisseden çalışanlar daha uyumlu çalışırlar. Paylaşım, yardımseverlik, dürüstlük dolayısıyla güvenilirlik düzeyi daha fazladır. Yüksek seviyeli güven insanlar arasında ilişkileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Yüksek güven, çalışanlar arasındaki formaliteyi azaltmaktadır. İnsanların birbirleri hakkında olumlu şeyler hissetmesini sağlamaktadır (Toprak, 2006).

Başarılı ve etkin olmak isteyen bütün örgütlerde güven ortamı oluşturulmak zorundadır. Güvenin var olduğu ortamlarda karmaşıklıklar, riskler, belirsizlikler azalır. Bağımlılık duygusu ortadan kalkarak yerini bağımlılık duygusuna bırakır ve kişiler çalıştıkları yerleri içselleştirir. Sadakatleri güven düzeyleriyle paralel olarak artar. Güven duydukları insanlarla çalışmak hoşlarına gider ve yardımlaşma ile birlikte işbirliği artar. Bunun sonucu olarak ta öğrenmelere açık bir kurum yeniliğe de kapılarını açmış sayılır.

1.13. ÖRGÜTLERDE GÜVENİN NEDENİ

Sergiovanni (2005)'ye göre güven tüm ilişkiler için temel bir unsurdur. Çünkü güven örgüt içinde çalışanların birbirine saygı duymasını, verimliliği, takım ruhunu, işbirliğini

artırır. Stresi azaltarak sahip olunan enerjinin üretime aktarılmasını sağlar. Güven duygusunun olduğu örgütlerde sorunların çözümü daha kolay olur (Fairholm, 1994). Güveni etkileyen unsurlar arasında farklı kültür, yaşam tarzı, bilgi türleri, yetenek gibi etkenler bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda güveni etkileyen faktörler özetlenmiştir:

Tablo 3. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

GÜVENİN NEDENLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR
Geçmiş Etkileşimler	Boyle ve Bonacich (1970)
Yetenek	Cook ve Wall (1980); Good (1988); Jones vd. (1975); Butler (1991); Hovland vd. (1993)
Açıklık, Geçmiş Sonuçlar	Gabarro (1978)
Açıklık, Paylaşılan Değerler, Otonomi	Hart vd. (1986); Mccauleh ve Kuhnert (1992)
İnanılrlık	Johnson, George ve Swap (1982)
Yeterlilik, Yardımseverlik, Dürüstlük, İyi Niyet	Larzelere ve Houston (1980); Lieberman (1981); Mishra (1996); Ring ve Van De Ven (1992)
İletişim	Mccauley ve Kuhnert (1992); Fairholm (1994), Marlowe (1992), Mishra ve Morrissey (1990); Butler (1991)
Güçlendirme	Peters (1994); Sonnenburg (1994)
Örgütsel Küçülme	Mishra ve Mishra (1994)
Örgüt Kültürü	Doney ve Cannon (1998)
Adalet Algıları	Mayer ve diğerleri (1995); Konovsky ve Pugh (1994); Greenberg (1996); Pillai vd. (1999); Tyler ve DeGoey (1996); Ruderman (1987); Korsgaard vd. (1995)
Dönüştürücü Liderlik	Pillai vd. (1999); Kauzers ve Posner (1987)

Kaynak: Demircan (2003)

Güvenin oluşumunda ve sürdürülebilmesinde geçmişte verilen sözler ile davranışlar arasındaki tutarlılık önemlidir. Eğer kişiler karşılıklı olarak geçmişte birbirlerine karşı yeterince açık, iletişimleri olumlu, sözlerinde ve davranışlarında dürüst, alanlarına dair yeterlilikleri mevcut ve birbirlerine yardım etmeye açıklar ise geleceğe yönelik güven oluşmaktadır. Bilgi ve iletişim güven konusunda şekillendirilmesi en kolay unsurlardandır.

Karşı tarafa duyulan güvensizliğin en önemli nedenlerinden biri iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Kişiler birbirlerinin duygu, düşünce ve beklentilerini iletişimsizlik nedeni ile anlayamamaktadırlar. Paylaşılmayan şeyler yüzünden bilinmezlikler meydana gelmektedir. Bu yüzden güven düzeyi düşmekte, kişiler birbirlerine karşı güvensizlik eğilimi içine girmektedirler.

Güveni etkileyen bir diğer unsurda örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan, 2003).

1.14. ÖRGÜTLERDE GÜVENİN OLUŞTURULMASI

Sosyal hayatta güveni inşa etmenin güçlüğü, örgütsel yaşamda da kendini göstermektedir. Örgütte yöneticiye duyulan güven, işgörenlerce örgütün bütününe atfedildiği için örgütsel güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Sağlam Arı, 2003). Çünkü örgütlerde güven, yukarıdan başlayıp aşağıya doğru yayılmaktadır (Eser, 2007). Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticiye duyulan güvenin yanı sıra, güven konusunda bireysel ve ortaklaşa öğrenmenin de etkili olabileceği ifade edilmiştir (Yaşar, 2005).

Güven oluşumunu sağlamak için sadece yöneticinin değil, kurumun tüm çalışanlarının katılımı ve bu sürece destek vermesi gerekir. Tabi ki bu süreçte yöneticilerin göstereceği tavır çok önemlidir. Çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması, kurum içinde görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve kurum çalışanlarının işlerini yapabilecek yeterlilikte olması kurum içinde güven kültürünün oluşmasında önemli bir yer tutar (Cufade, 1999 Akt. Yılmaz, 2006). Bir örgütte güven duygusunu oluşturmak için örgüt üyelerinin doğru ve dürüst olması ve örgüt içinde açık bir iletişim ortamının sağlanması beklenir (Baltaş, 2003). Marshall (2000), kurumlarda güven ortamının oluşturulması için gerekli kurumsal unsurları şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2006):

- Vizyon ve hedefleri açıkça belirlemek
- Geçmişteki hatalara takılıp kalmadan, örgüt için “temiz bir sayfa” açmak
- Bireylerin karşılıklı beklentilerinin açıkça ifade edilmesi ve bunların herkesçe bilinmesini sağlamak
- Çalışma ortamının nasıl olması gerektiği konusunda fikir birliğine varmak

- Kurumda iletişimi iyileştirilip bilgi akışını hızlandırmak

Örgütte katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme sürecinin oluşturulması da, örgüt ve birey arasında karşılıklı güven ortamını yaratmaktadır (Beycioğlu, 2007). Gilbert ve Tang (1998), örgüt ortamında güven oluşumu için, çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin yanında örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması, çalışanların yetiştirilerek geliştirilmesi ve etik değerlere önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz, 2006). Bunlardan yola çıkarak örgütlerde güven oluşumunun, aşağıdaki unsurlarla gerçekleşebileceği düşünülebilir (Asunakutlu, 2003). Bu unsurlar: kural, düzenleme, paylaşılan değer ve hedefler, etkili bir iletişim ortamı, yetkilendirme ve katılım, çalışanların eğitimidir.

1.15. ÖRGÜT İÇİNDE GÜVENİN BOYUTLARI

Örgütsel güvenin boyutlarına kuruma, yöneticilere ve çalışanlar arası güven olmak üzere aşağıda üç başlık halinde ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

1.15.1. KURUMA GÜVEN

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. Çalışanlar, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Büte, 2011).

McKnight (1998) kuruma güveni, çalışanın kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancıyla oluşmaya başlayan güven türü olarak tanımlamıştır. Terfi, kariyer geliştirme, disiplin, başarı ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir bir ortamın yaratılması için gerekli unsurlar arasında sayılabilir (Artuksı, 2009).

1.15.2. YÖNETİCİLERE GÜVEN

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).

Yöneticiye güven, “yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı” olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarısı ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olmaktadır. Bu da, çalışanların yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir. Güvenilir bir yönetici, sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden zarar gelmeyen, iyiliksever, ayrımcılık yapmayan, yaptığı her şey açık olan ve denetlenebilir birisidir (Eren ve Hayatoğlu, 2011).

Değişen çevreye değişmeyen kural ve yöntemlerle cevap vermek mümkün olmayabilir. Bu açıdan örgütlerin küresel anlamda yaşanan değişimlere ve bu değişimlerle bağlantılı olarak ortaya çıkan yeni akımlara kayıtsız kalmamaları gerekmektedir. Bu boyut öğretmenlerin yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesi; yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesi; öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olması; yöneticinin yaptığı işlerde yetenekli olması; verdiği sözleri tutması ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle açıkça paylaşmaması ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

1.15.3. ÇALIŞANLAR ARASI GÜVEN

Örgüt içerisinde çalışanların tıpkı özel yaşamlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanlar, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirirler. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğerlerinde güvensizlik oluşturan çalışan gruptan soyutlanır ve bu da onu örgüte yabancılaştırır. Yabancılaşma çalışanın kişisel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkiler (Büte, 2011). Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi önemlidir.

Bu boyutta, öğretmenlerin o kurumda çalışan diğer öğretmenlere güvenmesi; onlardan şüphelenmemesi; onların sözlerine ve söylediklerine inanması; öğretmenler arasındaki konuşmaların dışarıya çıkmayacağına inanması ve öğretmenler arasındaki ilişkinin açık, tutarlı ve bağlılık duygusu içeren özelliğe sahip olduğuna inanması ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

1.16. ÖRGÜTSEL GÜVENİN YAPISI

Örgütsel güvenin yapısal analizi temel olarak iki sorunun cevabını arar. İlki “kime güven”, ikincisi “güvenilir örgütsel ortamın unsurları/değişkenleri nelerdir”. Bu bağlamda geliştirilen örgütsel güven modelleri ise güvenilir örgütsel ortamı sebep ve sonuçlarıyla bir bütün olarak açıklama girişimleridir. Örgütsel güven, “üst yönetime ya da kuruma duyulan güven”, “yöneticinin astına güvenmesi”, “astın yöneticiye güvenmesi”, “çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesi” ve “departmanlar arası ve ekipler arası güven” şeklinde farklı düzeylerde incelenebilir (Çubukçu, 2010).

Literatürde “yöneticiye güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “kuruma güven” çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü ve diğ., 2007). Bu sebeple özellikle “kime güven” sorusunun net bir yanıtı oluşmamıştır. Örgütte çalışanların haklarının korunması ve etik davranışlarla karşılaşmasını sağlamak yani güveni oluşturmak yönetimin görevidir. Dolayısıyla pek çok araştırmacı, örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolunun, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçtiğini düşünmüşlerdir (Erdem, 2003).

Yöneticilere güvenin sorgulanması örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolu olarak görülmekle birlikte tek ve yeterli bir yol olarak kabul edilmemiştir. Çalışma arkadaşlarına güven veya bir bütün olarak kuruma güven de örgütsel güveni ölçme kapsamında çeşitli araştırmalarla sorgulanmıştır. Bu çalışmalarda pek çok değişkene bağlı olarak farklı veya benzer güven boyutları ortaya çıkmış ve bunlar tartışılmıştır. Literatürde “kime güven” sorusundan ziyade “güvenilir örgütsel ortamın unsurları nelerdir” sorusu ilgi çekmiş ve bu bağlamda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda kimi zaman sadece örgüte güven kimi zamansa yöneticiye güven sorgulanmıştır. Daha az çalışmada ise çalışanlar arası güvene değinilmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde gerek örgüte/kuruma güven gerekse yöneticilere/yönetime veya çalışma arkadaşlarına güven, örgütsel yaşamda farklı öncüllere ve etkilere sahiptir (Çubukçu, 2010).

Örgütlerde kişisel, örgütsel veya ilişkisel faktörlerin sonucu olarak gelişen ve örgütsel güveni etkileyen ve oluşturan birçok değişken vardır. Araştırmacılar örgütsel güvenin temellerini oluşturan bu değişkenlerin ortaya konulması için çeşitli modeller geliştirmiştir. Bu modellere geçmeden önce güven algısının kültürle göre farkına binaen Börü ve arkadaşlarının güvenin boyutlarına ilişkin yaptıkları çalışmaya değinmekte fayda vardır.

Börü ve arkadaşları (2007) “kurum içinde güven”i yansıtan kuruma, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları ölçek geliştirme çalışmasında güvenin boyutlarını şu şekilde tespit etmişlerdir.

- **Yöneticiye güvenin on boyutu;** Çalışanları destekleyen, dürüst ve adil, takım lideri, olumlu çalışma ortamı yaratan, kendine güvenen, bilgi paylaştan, gerginlik yaratmayan, güven veren, yetkin, yetki veren ve astını önemseyen,
- **Çalışma arkadaşlarına güvenin dokuz boyutu;** Bilgi ve çabası ile başarmak isteyen, kendini geliştiren, dürüst ve açık, sevecen, istismar etmeyen, hoşgörülü, sorumluluk sahibi, politik olmayan, uyumlu,
- **Kuruma güvenin on boyutu;** Pozitif imaja sahip, dürüst ve hakkaniyetli işleyişe sahip, huzurlu ve adil bir ortama sahip, işe alım ve oryantasyonu önemseyen, bağlılık yaratan, mali güce sahip, çalışanlara ilgili ve saygılı, objektif performans değerlendirmesi yapan, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan, uzun süreli istihdam sağlayan şeklindedir.

1.17. ÖRGÜTSEL GÜVENE YAPILAN YATIRIMLAR

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

• **Güvenilir Olmak:** Bir örgüte havasını veren liderlerdir; kendi davranışlarıyla var olan değer ve normları yaratıp sürdürenler herkesten önce onlardır. Güvenilirlik dayatılmaz, olsa olsa gösterilebilir. Liderlerin yaptıkları örgütün havasını belirler. Örgüt içinde başarılı olmak için ne yapılması gerektiğine örnek olurlar.

• **Açık Olmak ve Açıklığı Teşvik Etmek:** İnsanların kim olduklarını ve ne yapmakta olduklarını bilmek sosyal bağları ve güveni artırır, tıpkı gizliliğinin kuşku

yaratması gibi. Açıklık ve güven birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Açıklık olmadıkça güveni korumak da zordur. İşgörenlere sahip oldukları bilgileri diğer firmalarda çalışan eşitleriyle paylaşmalarına, hatta bunu, kendi firmalarının öteki firmalara rakip olduğu durumlarda bile yapabilmelerine izin verilmesi de güveni artırır ve gösterir.

- **Güvenmek:** İnsanların ne kadar güvenilir ya da dürüstlükten uzak olduklarına inanıyorsanız, onlar da genellikle o kadar güvenilir ya da dürüstlükten uzak olma eğiliminde olurlar. Çoğu insan özsaygısının önemli bir kısmını işinden ve çalışma yaşamından edinir. İşini nadiren bile bile kötü yapar. Liderler sosyal sermayenin oluşmasına, işgörenlerine güvenmekle, işlerini iyi yapmak istediklerini varsaymakla yardımcı olur. Aşırı gözetim güvensizlik yaratır. Yerinde ve saygılı bir gözetimin güveni yok etmeyip geliştirdiği durumlar da vardır. Ama en yaygın güven pekiştirici mekanizmalar sosyal olanlardır.

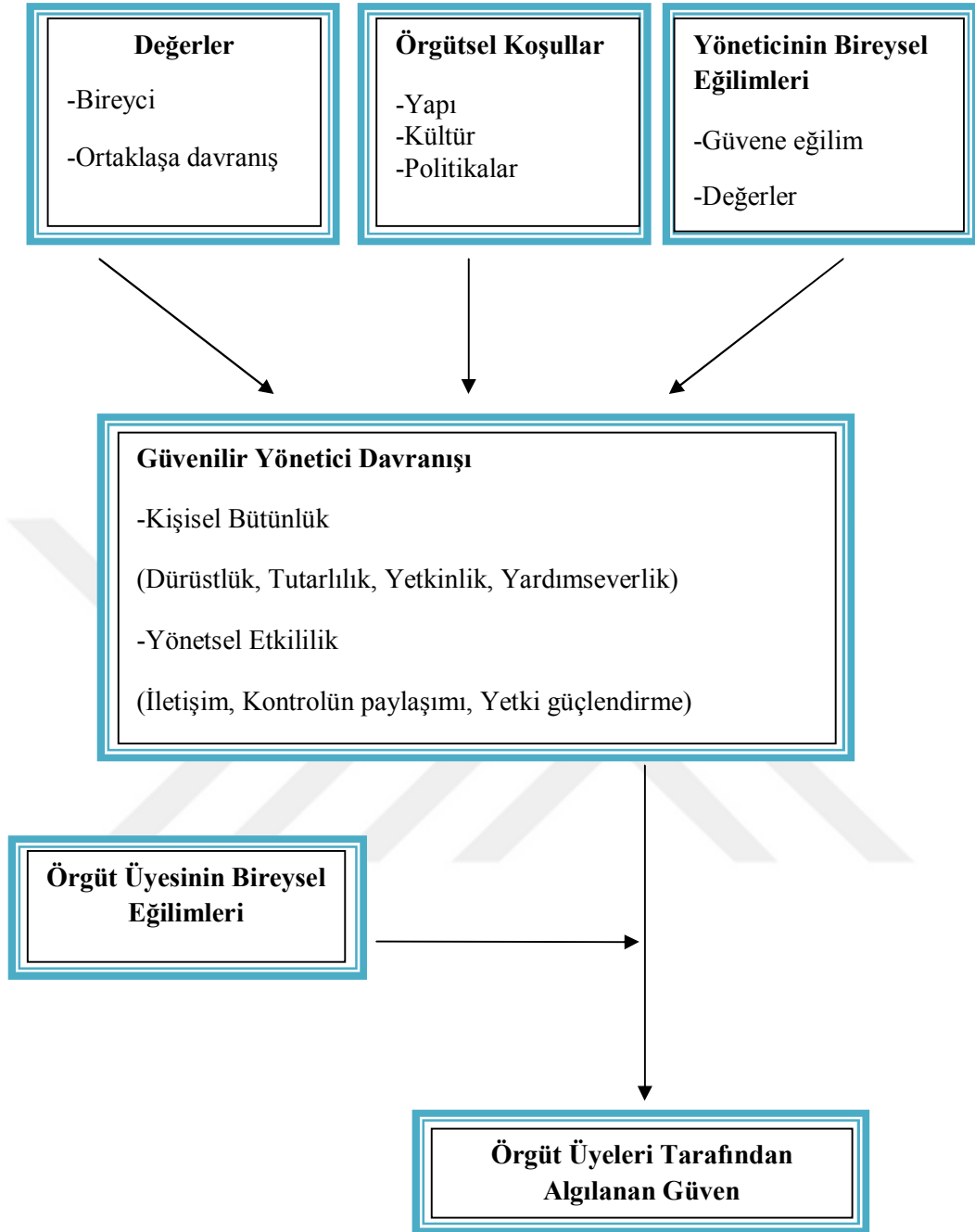
- **Maddi Teşvikler:** Güvenin ve onun zorunlu olan sahiciliğinin sahip olduğu derin sosyal nitelik göz önünde bulundurulduğunda, dolaysız ekonomik teşviklerin güven yaratıcı diğer önlemler kadar yararlı olmadıkları görülür. Bununla birlikte, doğru türden maddi yararlar güvenin yaratılmasına yardımcı olabilir.

- **Temel Üzerine İnşa Etmek:** Günümüzün bilgi ekonomisindeki karşılıklı bağımlılık ve bilgiye dayalı çalışmanın insanların zekalarını ve hayal güçlerini ortak çabaya dahil etmelerini gerektirmesi Peter Drucker'ın niçin, "Örgütler artık zorlama temelinde değil, güven temelinde inşa ediliyorlar" dediğini açıklar. Zor ancak boyun eğdirir ama boyun eğdirme yeterli değildir. Gerekli olan bağlılıktır ve bağlılık da güven olmadıkça var olamaz. Toplulukları bir arada tutan değişik bileşenler vardır. Çıkar ve görev paylaşımı bunlardan bazılarıdır. Güven ise temel bileşendir. Çıkar ve görev paylaşımı güvenin gelişmesine yardımcı olabilir ama eğer güven yoksa ya da ihanete uğramışsa, bir konuda sağlanmış coşku ya da ortak çalışmaların avantajları ne kadar büyük olursa olsun, bunlar bu kolektif varlıkları bir arada tutmaya yetmez (Cohen ve Prusak, 2001).

1.18. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA GÜVENİN ALGILANMASI

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

Şekil 1. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması



Kaynak: Akt. Erdem (2003)

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003). Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır (Mishra, 1996). Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise;

liderin profesyonelliği, amaçları gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker (1986)'a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini artıran bilgiye dayanmaktadır (Hardey ve diğ., 1998). Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır. Tablo 4'te araştırmalarda güveni en çok etkilediği ortaya koyulan faktörler gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

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

Kaynak: Demircan ve Ceylan (2003)

İnsan ilişkilerinde en önemli yere sahip olan güven, gerek eski, gerekse de yeni örgüt modellerinde ön planda tutulmuş, yeni örgüt modellerinde çalışanların artan etkileşime dayalı çalışma temposuna bağlı olarak önemi giderek artmıştır. Bu nedenle, örgütsel performansa doğrudan etki eden güven, örgüt içinde, örgütsel adanmışlık, sadakat, vatandaşlık, yöneticiye duyulan güven, takıma dayalı güven gibi konularda geniş bir akademik yazına yayılmıştır (Erdem ve diğ., 2006). Güvenin boyutları ilişkinin tipine göre farklılaştığından, örgütsel güven ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelenmiştir. Bunlar; çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma olan güvendir (Özen, 2003). Bu üç düzey birbirlerinden ayrılmış gözükse de, iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilir. Ayrıca, yöneticiye duyulan güven, yönetsel yetkinliğine duyulan güven olurken; meslektaşlar arası ve/veya astlara olan güven ise iş yetkinliği ve kişisel yetkinlik olarak öne çıkmaktadır (Erdem ve diğ., 2006). Özen (2003)'e göre, ne şekilde incelenirse incelenirse güvenin, algılanan güvenilirlik düzeyi olarak belirleyici unsuru adalet algılamasıdır. Çalışanın yöneticiye güven duyması, daha çok ilişkisel ve duyuşsal temele dayanır. Çalışanın bireysel eğilimleri ve değerleri ön plandadır, bir başka deyişle, psikolojik temeldedir. Bu anlamda dürüstlük, açıklık, tutarlılık kavramları ön plana çıkar ki, bu da güveni etkiler. Çalışan yöneticisine “yönetsel yetkinlik, adillik, hamilik” anlamında güven beslerken, yönetici ise çalışanına “iş yetkinliği, itaat” anlamında güven besleyebilmektedir (Erdem ve diğ., 2006).

1.19. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Günümüzde çeşitli açılardan ele alınan güven modellerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

1.19.1. MISHRA’NIN GÜVEN MODELİ

Mishra örgütsel güveni, kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisi olarak tanımlayarak, hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu söylemiştir. Bu dört boyut şunlardır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000 Akt. Yüksel, 2009):

- **Yeterlik:** Örgütsel güvenin yeterlik boyutu, çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olmasıdır. Yeterlilik, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğinin varlığını ve rekabet edebilme kabiliyetini varsayan genelleştirilmiş bir kavramdır.

- **Açıklık:** Örgüt içindeki açıklık algılayışını oluşturanlar liderler ya da yöneticilerdir. Çalışanlar, örgütsel liderliğin açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde, örgütte güveni devam ettirmek ve güvene inanmak için daha istekli olmaktadır.

- **İlgililik:** İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur. Mishra (1996), ilgililiği, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerinin dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir (Akt. Kaplan, 2011).

- **İtimat edilirlilik ya da Güvenilirlik:** İtimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur.

1.19.2. MCGREGOR'UN GÜVEN MODELİ

McGregor'a göre, yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkiler. McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. Teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genellikle bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla işbirliği yapabildiklerini öne sürmektedir. Diğer taraftan Y teorisi, insanlara güvenen, kendilerini motive etmek ve kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerlerini ve organizasyonun amaçlarını bütünlemek için yeteneklerine inanan çalışanlara yönelik değerler dizisidir. McGregor'a göre Y teorisi, çalışanların morallerini arttırarak verimliliğin de artırılmasına neden olmaktadır (Balay, 2000).

1.19.3. LİKERT'İN GÜVEN MODELİ

Likert; sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olarak isimlendirmiş dört farklı sistemden oluşan bir organizasyon modeli geliştirmiştir. Bu dört sistem arasından katılımcılığı benimseyen örgütlerde yönetsel itimat ve güven yüksektir. Katılımcı organizasyonlarda diğer modellere oranla daha az kontrol ve oldukça yüksek verimlilik söz konusudur. İşgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur (Balay, 2000).

1.19.4. ARGYRIS'İN GÜVEN MODELİ

Argyris, organizasyonların insanların gelişimine fırsat tanıyacak ve onu destekleyecek şekilde tasarlanması gerektiğini öne sürmektedir. Argyris, bir organizasyon içerisinde çalışanlar arasında güvensizlik arttıkça organizasyon içerisindeki bilgi akışında ve uyumda azalma olacaktır. Argyris'e göre bütün organizasyonlar çalışanlar arasında açıklığı, güveni, risk almayı ve duygularını ifade etmeyi arttırmalıdır (Dirks, 2001 Akt. Yüksel, 2009).

1.19.5. BROMILEY VE CUMMINGS GÜVEN MODELİ

Bromiley ve Cummings, güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmişler ve güvenin şu özellikleri beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir (Yüksel, 2009):

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanç sahibi olma çabası içinde olmak.
- Dürüst olmak.
- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememek.

1.19.6. SHOCKLEY – ZALABAK, ELLİS VE WINOGRAD GÜVEN MODELİ

Mishra (1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutu olan yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği konularını ele alır (Akt. Kalemci Tüzün, 2007).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)'ın önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilenir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Akt. Kaplan, 2011).

1.19.7. MAYER, DAVIS VE SCHOORMAN'IN ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELİ

Araştırmacılar modelde güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010).

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi, ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir (Mayer ve diğerleri, 1995 Akt. Altun, 2010). İnsanların güvenmeye eğilimleri kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bir kişinin güvenmeye eğilimi bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenmeye eğilim, bir kişinin hiçbir ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye ne kadar güveneceğini etkiler (Mayer ve diğerleri, 1995 Akt. Polat, 2009).

İlişkilerde risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir dönüt döngüsü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkiler. Olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur (Mayer vd. , 1995 Akt. Altun, 2010).

1.19.8. STEPHEN COVEY'İN GÜVEN MODELİ

Stephen Covey, güvenilirliği kişinin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklandığını ifade eder. Karakter ne olduğumuz, yetkinlik ise ne yapabileceğimiz olarak tanımlanmaktadır. Stephen Covey'e göre karakter aşağıdaki öğeleri içermektedir (Yüksel, 2009):

- **Kişisel bütünlük;** söylediğini yapma yeteneği, toplumsal ve kişisel ve de iç yaşamın dengeli ilkelerle bütünleşmesi
- **Olgunluk;** söylenmesi gerekeni söylemek, sorunlara dolaysız bir biçimde ve başkasının hisleri, düşünceleri ve görüşlerini de dikkate alarak yaklaşmak
- **Bolluk zihniyeti;** her şeyden herkes için yeterince olduğunu kabul eden bir düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir.

Stephen Covey'e göre yetkinlik aşağıdaki öğeleri içermektedir (Yüksel, 2009) :

- **Olgunluk;** söylenmesi gerekeni söylemek
- **Teknik yetkinliği;** sorunları çözecek şekilde düşünme ve yeni seçenekler arama yeteneği ve mesleki uzmanlık

- **Kavramsal yetkinliği;** ise büyük resmi görebilme ve varsayımları gözden geçirip bakış açısını yenileyebilme yeteneği

- **Karşılıklı bağımlılık yetkinliği;** çalışma ortamında empati kurabilme, iletişim kanallarını sürekli açık tutma, kendisine iç ve dış kaynaklardan iletilen mesajları anlamak, birleştirmek gerektiğinde bu mesajı doğru kişiye, doğru iletişim aracını kullanarak doğru zamanda açık ve net bir şekilde aktarmak olarak tanımlanmaktadır.

1.19.9. WHITENER VE ARKADAŞLARININ YÖNETSEL GÜVENİLİRLİK MODELİ

Bu modelde güven, yönetici davranışları açısından incelenmiş ve çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek beş güven unsuru üzerinde durulmuştur. Bunlar (Çubukçu, 2010):

- **Davranışlarda tutarlılık;** Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu da güven artışı sağlayacaktır.

- **Davranışlarda doğruluk;** yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır.

- **Kontrolün paylaşımı ve dağılımı;** kararlara katılan astlar verilen kararların güvenilirliğine daha çok inanırlar.

- **Doğru ve açıklayıcı iletişim;** açık iletişim ve fikirlerin serbestçe paylaşımı güveni arttıran unsurlar arasındadır.

- **İlgi ve özenin gösterilmesi;** çalışanların ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık ve ilgi gösterilmesi, çalışanların çıkarlarının korunması, kendi çıkarları için çalışanların istismar edilmesinden kaçınılmasını kapsar.

1.20. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Günümüzde örgütlerin çevresel ve ekonomik değişmelerin oranının artması, ilişkilerde esnekliğe ve iş birliğine duyulan ihtiyacın daha çok hissedilmesi, takım çalışmalarına olan inancın artması, işgörenlerle ilişkilerinin ve kariyer standartlarının değişmesi örgütsel güvenin önemini artırmıştır (Arslan, 2009).

Bireyin çalışma hayatındaki en önemli unsurlarından biri olan güven, gerek organizasyon içerisinde kurulan ilişkilerde gerekse işgörenle üst arasındaki ilişkilerde ayrı bir yere sahiptir. Bu önemli unsur işgören açısından olduğu kadar organizasyon açısından da

ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikli olarak güven, işgörenlerin ortak bir hedefe doğru hareket etmesini, işbirliği yapmasını, organizasyonun öğrenen bir organizasyon haline gelmesini, hem işgörenlerini hem de organizasyonun yeniliklere açık hale gelmesini sağlayan bir faktördür. Yüksek güven duygusunun var olduğu bir organizasyonda işgören bireyler bu olumlu havanın etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle başarılı ilişkiler kuracaklardır. Bu da onların organizasyona bağlılığını, işten aldıkları doyumunu olumlu önde etkileyecektir. Kendilerini organizasyonun değerli ve önemli bir parçası hissedeceklerdir. Bu olumlu duyguların ışığında yeniliklere açık olacak, işi yapmak için gerekli enerjiye, motivasyona sahip olacak ve daha verimli hale geleceklerdir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2001).

Güven çalışanların örgütsel bağlılığını arttırıcı bir etkiye sahiptir. Duygusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerine güvenen çalışanlar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak devam ettirirler, örgüt hedeflerini daha çok benimserler. Örgütlerde işbirliğinin sağlanmasının ilk adımı, birbirlerine güvenen çalışanlardır. Güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azaltarak, işbirliğini sağlar. Çalışanların geri beslemede bulunma düzeylerinin artması da güvenin bir başka sonucudur. Yöneticilerine güvenen çalışanların, doğan sonuçları geri bildirme düzeyi daha yüksektir, çünkü doğan sonuç olumsuz bile olsa, yöneticinin etik dışı ve adaletsiz davranmayacağını bilirler. Robinson ve Roussou, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfinin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir. Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır.

Astların yöneticilere ve örgüte güveni, yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Güven duyulan yönetici, çalışanlar tarafından daha çok dikkate alınır. Güvenin olduğu ortamlar, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkânı sağlar, bu da kişilerin kendi çıkarlarını korumaları için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyulacağı için işlem maliyetlerini ve bilgi aktarımının maliyetini düşürür. Güven, takımlar arasında artan performansa ve problem çözmede etkinliğe de neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler. Yani iş gören devir hızı azalır. Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar. Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçlarının kabulüdür. Güvensizliğin sonuçlarından biri, değişime karşı dirençtir. Güven, insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkilidir. Güven çalışanın örgüte karşı sorumluluk duygusunu artırır (Topaloglu, 2010).

Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Tablo 5’de güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar özetlenmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Tablo 5. Örgütlerde Güvenin Sonuçları

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

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003.

Örgütlerde güvensizlik ortamı, çalışanların performanslarını ve örgütsel etkililiği düşürür. Örgütte çalışanların birbirlerine karşı olan güvenlerini kaybetmeleri, örgüt içindeki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler ve bu durum örgütün varlığını bile tehdit eder. Yüksek düzeyde güvenin olduğu örgütlerde katılımcılar daha rahattır ve enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanırlar.

Oysa düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaştıkları için üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır. Çalışanlar kendilerini güvensiz hissettiklerinde enerjilerini öğrenmeye ve üretmeye harcamak yerine kendilerini korumak (self-protection) için kullanırlar (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Güven düzeyi yüksek bireylerin iş doyumu, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi, inisiyatifi ele alma davranışı, morali, problem çözme becerisi, risk alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algısı düzeyi ile ters bir orantı olduğu araştırmalarca saptanmıştır (Polat, 2007).

1.21. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KURUMA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Bireysel ilişkilerde güven ne derecede önemli ise bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de o derece önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşırken karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, sağlanacak güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir (Ateş, 2004).

Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran, 2001 Akt. Yücel ve Kalaycı, 2009). Bir örgütte, işgörenler ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004). Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Bunun için de ilk önce kurumda güven dolu bir ortamın varlığı gerekmektedir (Wetlaufer, 1999 Akt. Yılmaz, 2006).

Güven duygusu, iyi bir düşünce ya da tutumdan daha önemlidir. Güven, duygusal bir özelliktir, bir his ve ona dayanılarak eylemde bulunulması gereken bir şeydir. İnsanlar kendilerine güvenip bunu başkalarına yansıttığında ve karşılığını aldığında, ilişkileri kuvvetlendiren ve gerçek anlamda diyalogu yaratan bir yapıştırıcı elde ederler. Güven eksikliği olduğunda ise koruma, şüphelenme, denetleme ve tartma gibi eylemlerle, yaratmak, başkaları ile birlikte çalışmak ve yaptığımız işe değer katmak için kullanılabilecek olan zaman kaybettirilir (Cooper ve Sawaf, 2000 Akt. Erden, 2007). Marshall (2000)'a göre güven düzeyi düşük olan kurumlarda işlerin maliyeti artmaktadır. Bu durumda çalışanların örgüte karşı duyduğu güven, beraberinde işlem maliyetlerini de düşürecektir. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, örgütsel güven düzeyinin yüksek olması gerekir. Belirsizliğin

ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda liderlerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri çok zordur (Akt. Yılmaz, 2006).

Covey (1997)'e göre; başkalarının iş gücünü satın almanın mümkün olduğunu ama kalplerini, akıllarını ve ruhlarını satın almanın mümkün olmadığını dile getirmiştir. Kalpleri, akılları ve ruhları harekete geçirmenin sorumlulukla sağlanabileceği ve bunun mümkün olabilmesi için, güvenin şart olduğunu savunur. Örgütün en önemli kaynağı çalışanların yetenekleri ve zekâsıdır. Çalışanların bu kaynaklarını kullanabilmesi işletmeye bağlılıklarını gerektirir. Bağlılık duymak için de çalışanların kuruma karşı güven duyması gerekmektedir (Yüksel, 2006).

Güven, işgörenlerin işlerinde daha çok çaba harcamalarına, onların daha az izlenmesine ve böylelikle verimlilik artışına, daha düşük maliyete ve iş doyumlarının artmasına, grup üyelerinin duygularını serbestçe dile getirmelerine ve savunmaya yönelik düşüncelerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Chami ve Fullenkamp, 2002 Akt. Erden, 2007). Güven duygusu hâkim olan örgütlerin genel özellikleri arasında, açık ve katılımlı bir ortam olması, sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi, üretkenliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olması, uzlaşma kültürünün egemen olması, takım çalışmasına yatkınlık olması, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, kararlara katılım sağlanması (Büyükdere ve Solmuş, 2006), çalışanlar arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, çalışanların işten ayrılma oranlarının ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması (Asunakutlu, 2007) sayılabilir.

Güven duygusu hâkim olmayan örgütlerde ise, çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz (Büyükdere ve Solmuş, 2006), örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikâyetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlemiş hissetmektedir (Asunakutlu, 2007).

Yukarıda yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi sağlıklı ve sürdürülebilir örgütsel ilişkilerin oluşturulması için güven düzeyinin yüksekliği çok önemlidir. Ayrıca örgütsel yaşamda güven düzeyinin yüksekliği belirsizliği azaltmakta ve uzun dönemli planlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan örgütlerde, alt düzeylerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip

alışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütlerde ise çalışanlar bir dizi bürokratik kuralla sınırlandırılmakta ve kontrol altında tutulmaktadır (Tschannen-Moran, 2001 Akt. Töremen, 2002).

1.21.1 OKULDA ÖRGÜTSEL GÜVEN

Eğitim örgütleri, ulusun yaşam sorunlarını çözmeye katkıda bulunan, bireylerarası ilişkileri geliştirmede etkili ve daha iyi yaşama koşulları sağlamaya yardımcı kurumlardır (Başaran, 2006). Bu sebeple güvenin, birer eğitim örgütü olan okullarda yer almasının oldukça önemli olduğu düşünülebilir. Bir örgütte, işgörenler ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004).

Eğitim, bireyde kendi yaşantısı ve kasıtlı kültürleme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme sürecidir (Demirel, 1999). Okullar da bireylerde kasıtlı davranış değişikliği oluşturma amacıyla kurulmuş kurumlardır. Tüm malzemesi insan olan bir kurumda güven kavramı çok daha fazla önem teşkil eder. Öğrenciler, öğretmenler ve idareciler arasında güven sorunları baş gösterdiğinde okuldaki eğitimin kalitesi düşecektir. Eğitim örgütleri olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi, genelde eğitimin, özelde okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir. İçine girdiğinde, güven duyduğu bir ortamda çalışmak öğretmenin mutluluğunu ve huzurunu arttırmaktadır, mutlu ve huzurlu, kendini güvende hisseden öğretmenin verimi ve üretkenliği artmaktadır. Üretkenliğin olduğu bir ortamda da başarı kaçınılmazdır (Samancı, 2006).

Öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine olan güveninin, öğretimin niteliği ve okulun etkililiği ile ilişkili olduğu söylenebilir (Hoy, Tarter, ve Witkoskie, 1992; Tarter, Sabo ve Hoy, 1995; Akt. Özer vd., 2006). Bazı araştırmalara göre güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda, öğretmenlerin mesleki bazı sırlarını, başarılı öğretim yöntemlerini, derslerde kullandıkları etkili materyalleri, dersle ilgili dokümanları paylaşmaya istekli oldukları görülmüştür. Benzer biçimde okul merkezli yönetim, katılımcı karar alma ve öğretmenlerin yetkilendirmesi, ailelerin okul yönetimine katılması gibi yeni yönetim biçimleri ve yaklaşımları güvene dayanmaktadır. Bununla birlikte işbirlikçi öğrenme ve

proje temelli öğrenme gibi öğrenme yaklaşımları da üst düzeyde güven ve dayanışma gerektirmektedir (Hoy ve Moran, 2000; Akt. Özer vd., 2006). Ülkemizde son dönemlerde yapılan eğitim reformları göz önünde bulundurulduğunda, bu reformların gerçekleştirilmesi açısından okullarda güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir.

Eğer öğretmenler, öğrencilerinin yeterli ve güvenilir olduklarına kanaat getirirlerse öğrencinin başarısını kolaylaştıran öğrenme çevresi oluştururlar. Eğer öğrenciler, öğretmenlerine güvenirlerse, yeni şeyler öğrenmek için daha çok risk alırlar (Goddard, Tschannen ve Hoy, 2001). Okullarda güven, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur. Ayrıca okulun akademik verimliliğini de etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur. Bu anlamda öğretmenlerin meslektaşlarına ve okula karşı güveni, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirmektedir.
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösterir.
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin, daha iyi bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağı konusunda düşüncelerini sağlar.

1.21.2. OKULDA ÖRGÜTSEL GÜVENİN OLUŞUMU

Okul ortamında güven olmaksızın eylemler arasında birlikteliği ve başarıyı sağlamak çok zordur. Okulda güven ortamı olmadığı zaman, eğitim çalışanları çabalarını, kendilerini korumaya harcayacaklardır (Töremen, 2002). Hoy ve Moran'a göre (1998), okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Okulda güveni oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar; yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır (Akt. Yılmaz, 2006).

Okul hizmet üreten bir örgüttür ve bu hizmetin nitelikli olması, örgüt içinde olumlu bir ortamın sağlanmasına bağlıdır. Okul yöneticisi, okulun tüm kaynaklarının sağlanması ve yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliğin yürütülmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün oluşturulması vb görevleri yerine getirmek durumundadır

(Şişman, 2000). Okul yöneticisinin bu rolleri gerçekleştirmesi ile okulda oluşturduğu güven ortamı arasında doğru bir orantı olduğu düşünülebilir (Reeves, Emerick ve Hirsch, 2007 Akt. Artuksı, 2009).

Okulda oluşturulan güven ortamı, yönetsel ve eğitsel etkinliklerde istenilen hedeflere ulaşılmasında okul yöneticisine yardımcı olabilir. Bu nedenle okul yöneticisi, öğretmenlerin güven, sadakat ve bağlılıklarını artırma yollarını bulmalı ve onları güdülemelidir (Buluç, 2008). Bryk and Schneider (2002)' a göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemler şunlardır (Yılmaz, 2006):

- Okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması,
- Tüm çalışanların ilişkilerinde dürüst ve açık olması,
- Yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflığın olması.

Bunların yanında okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller kaldırılmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003 Akt. Yüksel, 2009):

- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması, kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

Okulda sürdürülebilir güven için yapılması gerekenler ve kaldırılması gereken engeller uygulandıktan sonra okulda güven ortamı oluşmaya başlayacaktır. Bundan sonra okulda güvene dayalı olumlu ortamda herkes insan olduğu için saygı görmeli, herkes kendini koruma hakkına sahip olmalı, sorumluluklar zamanında yerine getirilmelidir (Rebore, 2001 Akt. Yüksel, 2009). Tüm bunlar istenilen seviyede örgütsel güven düzeyini oluşturabilir. Özellikle okullar için kurumsal başarının sağlanmasında güven önemli bir faktördür. Çünkü güvenin olduğu kurumlarda, organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verilir. Bunun yanında ekip çalışmasına dayalı, esnek bir anlayış temelinde olumlu bir iş ortamı sağlanır. Bu da kurumsal başarının temeli olan insan sermayesinin daha etkili kullanımını sağlayacaktır (Fukuyama, 1998 Akt. Yüksel, 2009).

1.21.3. OKULDA ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI

Okulda örgütsel güven, öğretmenlerin birbirlerine güveni, yöneticiye güven, öğrencilere güven ve velilere güveni içermektedir (Smith ve Birney, 2005, Hoy ve Moran, 2003 Akt. Erden, 2007). Bu bilgilerden hareket ederek okulda örgütsel güven; bu çalışma kapsamında yöneticiye güven, meslektaşlara güven, öğrencilere ve velilere güven alt boyutları ile ele alınmıştır.

1. Yöneticiye Güven: Yöneticiye güven, kimi zaman örgütsel güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütte güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Dinç, 2007). Kişisel bütünlüğünü ve yönetsel etkililiğini bütünleştiren yöneticinin işgörenlerin güvenirlilik algılarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Aktuna, 2007). Aynı zamanda örgüt yönetimince desteklenen ilke ve kurallara ödün verilmeden uyulması, yani yöneticinin bürokratik davranması da işgörenlerin güven içinde olmasını sağlayabilir (Başaran, 2008).

Günümüzde yöneticilik artık yerini koçluğa ve liderliğe bırakmıştır. Etkili bir lider, çalışanların isteklerine önem vermeli ve onlarla iyi bir iletişime sahip olmalıdır. Etkililiği artırabilmek için yöneticinin samimi olması ve çalışanın kendisini tanımasına fırsat vermesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan yöneticisinin düşünce ve eylemlerindeki tutarlılığı görecektir ve buna paralel bir güven oluşturacaktır. Bir insanın bir diğerini etkileyebilmesi için o insanın güvenilir biri olması şartı ilk planda gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler alt kademe personelinin etkileyebilmeleri için ilk olarak güven duygusunu karşı tarafa yansıtmalıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004).

Güven açısından baktığımızda, okulda olumlu bir etkileşim ortamı önemli olup, bu ortamın oluşturulması zorunludur. Olumlu etkileşim ortamı oluşturma; okul müdürünün, öğretmenleri güven duygusunu geliştirebilecekleri pozisyonlarda çalıştırmasıyla başlar. Böylece okul müdürü, öğretmenlerin girdikleri etkileşim ortamında birbirlerini incitme olasılığının az olduğu bir sistem kurabilir (Kochanek, 2005 Akt. Yılmaz, 2006). Okul yöneticilerinin, okulda güven dolu bir ortam oluşturmak ve etkileşimi sağlamak adına gösterecekleri liderlik çok önemlidir. Okul yöneticisi; öğretmenlere dostça ve eşit bir şekilde davranmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin işlerini daha iyi yapabilecek ortamı sağlamalı ve olumlu geribildirimlerde bulunmalıdır (Hoy ve diğerleri, 1992 Akt. Yılmaz, 2006).

Okulda okul yöneticisi, personelin katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olmalı ve bunları işe koşmalıdır (Baloğlu, 2001). Böylece

okul yöneticisi, okulda herkesin huzurlu bir ortamda çalışabileceği olumlu bir etkileşim ortamı ve okuldaki tüm bireylerin desteğiyle, güvene dayalı bir iklim oluşturabilir (Şişman, 2002).

Okul yöneticilerinin okulda verimliliği yakalayabilmesi için, öğretmenlerin işleriyle ilgili yaratıcı fikirlerine ve bunlardan bir şeyler öğrenmesine ihtiyacı vardır (Kochanek, 2005 Akt. Yılmaz, 2006). Bunun için öğretmenler, yaptıkları işlere dönük sorunlarını dile getirmeli ve bu sorunların çözümleriyle ilgili ürettiği kararları uygulayabilmelidirler. Yani öğretmenlerin, kendisini yetkili hissetmesi ve yetkilendirilmesi gerekir. Okulda yöneticilerin öğretmenlere yetkiyi devredebilmesi için, güven dolu bir ortama ve güvenilir araçlara ihtiyacı vardır. Aynı zamanda yönetici ve öğretmenler arasında güven de oluşmalıdır (Yılmaz, 2006).

2. Meslektaşlara Güven: Güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha hızlı, etkin ve kolay bir biçimde yürütülmesine yardımcı olarak bu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir (Öğütveren, 2007). Bu sebeple çalışanlar arası güvenin sağlanması ve sürdürülmesi örgütte başarıyı sağlamaktadır. Hatta çalışanların güvenini tesis etmeyi hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirmektedir (Doğan, 2002).

Güven oluşturmak veya tesis etmek ilk başta kişinin kendisine ve başkasına güvenmesi, ona değer verip onun hakkında olumlu düşünmesi ve onu anlamasıyla başlar. Birey ancak kendini güvenilir hale getirirse ona güvenilir (Yavuz, 2003). Örgütlerde var olan güvenin temelini kişilerin birbirlerine karşı duydukları güven oluşturmaktadır. Kişisel boyutta temellerini atan güven kurum ve sistem boyutuna kadar büyümektedir. Yani güven mikro düzeyde başlayıp makro düzeye ilerlemektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri, aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan çalışanlarla sağlanabilir. Aksi halde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir (Akyan, 2007).

Öğretmenler, her toplumda eğitim kurumunun temel örgütleri olan okulların eğitimsel iş görülerini gerçekleştirmelerinde stratejik bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin bu kritik konumları, okulda örgütsel güvenin oluşturulmasından sürdürülmesine ve sonuçlandırılmasına kadar bütün aşamalarında dikkatle göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü öğretmenler, eğitimdeki değerler sisteminin yalnızca oluşturucusu değil, aynı zamanda tipik bir taşıyıcısı ve temsilcisidir (Artuksi, 2009)

Ceyanes (2004) öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki güven ilişkisinin öğretmenin yaşadığı duygusal çöküntüyü güçlü bir biçimde etkilediğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin çalışanlarıyla güven ilişkileri geliştirememeleri, onlarda duygusal çöküntüye sebep olabilmektedir. Duygusal açıdan rahat olmayan bir öğretmenin ise, mesleğini istenilir biçimde icra etmesi mümkün olmayabilir. Diğer yandan, okulda yapılacak uygulamaların kolay gerçekleşmesinde öğretmenlerin bu uygulamaları benimsemesi ve uygun görmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2002). Bu nedenle, hem öğretmenlerle yöneticiler arasında, hem de öğretmenlerin kendi aralarındaki güven ilişkileri önem taşımaktadır (Hoy vd., 1991, Akt: Yılmaz, 2006).

Öğretmenler arasında güveni oluşturma sorumluluğu hem idarecilerin hem de öğretmenlerin omzundadır. Yöneticiler öğretmen ilişkileri için gerekli olan şartları yaratmada aktif bir rol alabilir ve almalıdırlar (Sergiovanni,1992, Akt. Polat, 2007). Tschannen-Moran ve Hoy'a (1998) göre, öğretmenlerin davranışları, iş arkadaşları arasında güveni etkileyen en önemli etmendir. Eğer öğretmenler arasındaki ilişki belirgin bir biçimde değişecekse, öğretmenler kendileri öğretmen kadrosu içindeki güveni engelleyen etmenleri ortaya çıkarmak için çalışmalı ve ilişkileri geliştirmek, onarmak ve sürdürmek için önayak olmalıdırlar (Akt. Polat, 2007).

Öğretmenler, birbirlerine olan davranışlarıyla olumlu bir etkileşim ortamı oluşturmaya çalışmalıdırlar. Öğretmenler; olumlu etkileşim ortamı oluşturmak için, birbirlerinden olan beklentileri açık ve net olmalıdır. Okulda güven ortamının oluşması sürecinde olumlu bir etkileşim ortamı için, okuldaki aktörlerin (okul yöneticisi, okul yönetici yardımcısı, öğretmenler ve memurlar ve hizmetliler gibi) ortak amaç etrafında toplanmaları gerekir. Yine bu aktörler birbirlerine karşı sorumluluk duygusu içinde olmalı ve birbirlerini incitecek hareketlerden kaçınmalıdırlar (Yılmaz, 2006).

Okulda güvenilir bir ortam, öğretmenlerin günlük ilişkilerinde birbirlerini incitmeyecek şekilde davranması (düşük riskli etkileşim), öğretmenlerin kurumla ilgili fikirleri rahatlıkla söyleyebilmesi, yaratıcı davranabilmesi (yüksek riskli etkileşim) ve kurumun yeni fikirleri uygulayabilecek bir yapıya sahip olması ile oluşur (Kochanek, 2005, Akt. Yılmaz, 2006). Okulda güveni oluşturmak herkesin işidir. Okul ortamında çalışanlar, tüm eylemleriyle buna hizmet etmelidir. Eğitim çalışanları, yapılan eylemlerden şüphe duymamalı, kendilerini olduğu gibi ifade etmekten çekinmemelidirler.

3. Öğrenci ve Velilere Güven: Öğretmen, öğrenci için sadece bilgiyi aktaran kişi olmamakta, aynı zamanda çeşitli görüş, tutum ve davranışlarıyla öğrencileri isteyerek ya da

istemeyerek etkilemektedir (Şişman, 2000). Bu sebeple, okul ortamında oluşturulacak güven ortamı yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ilişkisini etkilediği kadar öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkiyi de etkileyebilmektedir. Güvenin sağlandığı bir eğitim-öğretim ortamında öğrencilerin olumlu davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Özer ve diğerleri (2006) okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında gelişecek güven ilişkisinin eğitimin niteliği açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır.

Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy (2001), kent merkezinde yer alan ilkokullarda öğretmenin öğrenci ve veliye güveninin öğrenci başarısına etkisi konulu araştırmalarında öğretmen, veli ve öğrenciye güvendiğinde, öğrencilerin matematik ve okuma başarılarının yükseldiği görülmüştür. Yine bu araştırmada öğretmenlerin düşük sosyoekonomik statüye sahip ailelerin çocuklarına daha az güvendikleri bulunmuştur. Öğretmenler okulun ortak amaçlarına ulaşmak için velilere ve öğrencilere güvenmek durumundadırlar (Akt. Erden, 2007).

Adams ve Christenson (2000) ilkokul, ortaokul ve liselerde güven ve okul-aile ilişkisi konusunu araştırmıştır. Veliler en yüksek derecede ilkokullarda, okula güvenmektedirler. Okul derecesi yükseldikçe velilerin okula güveni azalmaktadır. Öğretmenlerin okula güveni okul düzeylerine göre fark etmemektedir. Veliler öğretmenlere, öğretmenlerin velilere güvendiğinden daha çok güvenmektedirler. Veliler ve öğretmenler okulda güvenin artırılması gereken konular olarak iletişim, bireysel baskı ve gereksinimlere duyarlı olma, okul-aile ortaklığı ve karşılıklı destek olma, disiplin, müfredat konuları, yapısal konular ve olumlu akademik çevre olarak belirlediler (Akt. Erden, 2007).

Güven, karşılıklıdır. Okul topluluğunu oluşturan tüm üyeler güveni inşa etmek için çaba harcamalıdır. Veliler, çocuklarının daha iyi olması için açıkça çaba göstermeli, okuldan yardım almalıdır. Okul da velinin bu çabasına duyarsız kalmayarak, ilgi göstermelidir. Öğretmenler, velileri çocuklarının öğrenmeleri konusunda da yeterli kılmalıdırlar. Öğretmenler, velilerle öğretim tekniklerini tartışabilirler. Okul, velilere karşı her zaman anlayışlı, saygılı ve nazik olmalıdır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001 Akt. Erden, 2007).

Okulda güven oluşturma sürecinde, okulun çevresiyle olan etkileşimi önemlidir. Veliyle olan bireysel ilişkiler, okulda güven ortamının oluşması açısından gereklidir. Bu kapsamda özellikle okul yöneticileri, veliyle sosyal etkinlik yaparak okulda güven ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerle veliler arasında tampon görevi yapmalıdır. Öğretmenlerle veliler arasındaki ilişkinin olması gereken biçimde

sağlanabilmesi için, davranışları ile model olmaya çalışmalıdır. Velilerin öğretmenlerle ilgili talep ve şikâyetleri konusunda arabuluculuk görevi yapmalıdır (Kochanek, 2005 Akt. Yılmaz, 2006).

1.22. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel güven konusuyla ilgili literatür taramasından elde edilen araştırmalara değinilmektedir. Örgütsel güven kavramıyla ilgili genelde işletme alanında yapılan çalışmalara yer verilirken, özelde birer eğitim örgütü olan okullarda güven olgusuna yer veren çalışmalar üzerinde durulmuştur.

1.22.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Kamer (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki çıkmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Demircan (2003) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin bir ara değişkeni olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine çalışılmıştır. Çalışmada yükseköğretim sektöründe çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak bilgi toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenini, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık aralarında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayan (2004) araştırmasında, çalışanların örgüt iklimini etik olarak algılamaları ve iş yapmaya odaklılık kültürü, çalışanların yöneticilerine güven ve örgüte güven düzeyini artırdığını bulmuştur.

Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışları, öğretmenlerin okuldaki güvene ilişkin görüşlerini, ayrıca yine okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışı da öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güvenini etkilediği gözlenmiştir. Asunakutlu (2004) tarafından turizm sektöründe çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılmasını amaçlayan çalışmasının sonucunda şu sonuçlar görülmüştür. Örgütsel güven ile örgütsel iletişim ve çalışanların eğitim düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada örgütsel faaliyetlerinin yürütüldüğü ortam ile yöneticilerine duydukları güven arasında önemli ölçüde bir ilişki görülmüştür.

Özdil (2005) tarafından 600 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveni büyük oranda destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu ve okulda güven geliştirmede müdürün başlatıcı olabileceği bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin birbirlerine güven duydukları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Yılmaz (2005), öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için okullarda örgütsel güven ölçeğini uyarlama çalışması yapmıştır. Uyarlanarak geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın diğer bulgularında; öğretmenlere göre, okulların örgütsel güven düzeyinin, bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, öğretmenlerin hizmet yılına göre ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Özer ve arkadaşları (2006) ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarını Malatya ili, merkez ilçe sınırları içerisindeki 236 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları liselerde örgütsel güveni “orta” düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda liselerdeki öğretmen sayısı arttıkça meslektaşlara duyulan güven düzeyinin düştüğü, Anadolu ve fen liselerinde görevli öğretmenlerin, diğer liselerdeki öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyini daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmalarında, ilköğretim okulundan görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini belirlemeyi ve bu görüşleri bazı değişkenler açısından değerlendirmeyi amaç edinmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güveni cinsiyet, branş ve kıdeme göre karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Fakat öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısına göre karşılaştırıldığında, anlamlı farkların olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır. Artuksu 2009 yılında “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)” başlıklı çalışmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri orta düzeyden yüksek çıkmıştır.

Paker (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.

Cerit (2009), sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptığı çalışmasını 2008–2009 öğretim yılında Bolu ilinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 229 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ile işbirliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Müdürlere güven ve öğrencilere güvenin müdürlerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Meslektaşlara güven ile öğrencilere güvenin meslektaşlarla işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Müdürlere güven ile öğrencilere güvenin ise ailelerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Ailelere güven ise işbirliği faktörlerinin önemli açıklayıcısı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Topaloğlu (2010), “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” konulu çalışmada işgörenlerin örgüt içinde karşılaştıkları adaletli ve etik davranışlar sonucunda örgüte karşı oluşturdıkları güven algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada adalet ve etik ölçekleriyle ölçülen örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin adalet, etik, güven ve bağlılık algılamalarının, yaş, eğitim, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre farklılaştığı da tespit edilmiştir.

Öztürk ve Aydın (2012), ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını saptamak amacıyla yaptıkları araştırmalarını 2008–2009 eğitim öğretim yılında Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 304 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ortaöğretim okulu öğretmenleri kurumlarına üst düzeyde güven duymaktadırlar. Çalışanlara duyarlılık alt boyutunda örgütsel güvenin diğer boyutlara göre düşük kaldığı görülmektedir. İletişim alt boyutunda ise güven en üst seviyededir. Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyi daha yüksektir. Çalışanlara duyarlılık boyutunda bu fark daha belirgindir. Branş değişkenine göre öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticiye güven boyutunda sözel branş öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark mevcuttur. İletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri ile sayısal ve sözel branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Konu ile ilgili araştırmalar değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinde bir takım sorunların olduğu, kullanılan farklı ölçeklerden dolayı bu sorunların farklı boyutlarda göründüğü ve öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre güven düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Ayrıca rgtsel güvenin diğer değişkenlerle ilişkisini araştıran araştırmalarda da etik liderlik, örgüt iklimi gibi değişkenler ile örgütsel güven arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

1.22.2. YURT DIşINDA YAPILAN ARAşTIRMALAR

Kupersmith (1983), okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim ğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında ve söz konusu araştırmanın devamında kişiye odaklı liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada en son okuldaki ğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Akt. Yüksel, 2009) .

Sheehan (1995), tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin, öğretmenlerin okula olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığı ve onların işleyişe katılımlarını arttırdığı saptanmıştır. Güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda risk almanın desteklendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmanın diğer bulgusuna göre, öğretmenlerin okul dışında sosyal etkinlik yapma düzeyi ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz,2006).

Glenn (1995) tarafından yapılan araştırmada, daha iyi bir eğitim için güvenin örgütsel ilişkileri ne derecede etkilediği araştırılmıştır. Güven açısından kişiler arası ve bireyle kurum arasındaki ilişkiler deneysel yöntemlerle test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgüte güven düzeyi artıkça, örgüt çalışanlarının kurumla olan ilişkilerinin daha güvenilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütte var olan güven düzeyi ile ilişkilerin kalitesi arasında olumlu bir ilişki olduğu ve örgüt ortamında ilişkilerin gelişmesinde güvenin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Akt. Artuksı, 2009)

Adams (1997), araştırmasında okul–aile ilişkilerinde güveni incelemiştir. Araştırmasının sonunda, ilkokul öğrenci velilerinin öğretmenlere yüksek düzeyde güven duydukları sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Yılmaz, 2006).

Tschannen-Moran (1998), yapmış olduğu doktora çalışmasında ilköğretim okullarında güven ve işbirliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada güvenin öğrenci velileri, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki işbirliği düzeyine doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda daha serbest bir iletişim akışı bulunmakta ve öğretmenler daha özverili çalışmaktadır. Böylece okul işlevlerini daha kolay yerine getirmektedir. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda ise iletişim ağları arasında gerginlik hissedilmekte, öğretmenler öğrencilere ve meslektaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede sıkıntı yaşamakta ve okulun işleyişi zorlaşmaktadır. Moran ve Hoy (2000), tarafından okullarda örgütsel güven düzeyini belirlemek için yapılan ölçek standardizasyonu çalışmasında, örgütsel güvenin en önemli boyutlarının; gönüllülük, kendini adama, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık, özellikleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Conn (2004) tarafından sivil toplum örgütleri üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel güven düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve hizmet yılına göre farklılaştığı bulunmuştur. Bu araştırma sonucuna göre, erkekler, kadınlara göre örgüte daha az güven duymaktadır. Yine bu araştırmada, örgütte iletişim biçimi iyileştikçe, örgütsel güven düzeyinin anlamlı biçimde arttığını ve hizmet yılı ile güven arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Akt. Yılmaz, 2006).

Moran (2004), tarafından yapılan bir araştırmada, okulda güven incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, güvenilir bir çevre oluşturma okul için çok önemli olduğu ve güvenin lider ile onu takip eden izleyenlerini birbirlerine bağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, güvenin okulların gelişmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir faktör olduğu, güven olmaksızın okul yöneticisinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı, güvenin okul ortamında iletişim imkânı sağladığı ve kurumsal işleyişi mümkün hale getirdiği, güvenin olmadığı ortamlarda kurumsal işleyişin yavaşladığı gözlenmiştir. Öğretmenlerin kendilerini güvenli bir ortamda hissetmesiyle okulun akademik başarısı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ailelerin okula güven duyması ile okul ortamındaki güven arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin yüksek olduğu okullarda, öğrenci ve öğretmen ilişkilerinin iyileştiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, ailelerle olumlu ilişkisinin okuldaki güven ortamına pozitif bir katkısı vardır (Yılmaz,2006).

Hodge ve Ozag (2007), “Kuzey Karolina Öğretmenleri Arasındaki Güven ve Umut İlişkisi ile Örgütsel Bağlılık” isimli araştırmada, öğretmenin bağlılığını güçlendirmek için okullarda uygulanabilecek çeşitli etmenlerin neler olduğunu ve öğretmenin güven ve umut hisleri ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, Kuzey Karolina iş eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları okullara duydukları güven ve umut hisleri ile duygusal ve düzgüsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, öğretmenlerin güven ve umut hisleri ile süreklilik arz eden bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kuramsal çerçevede, öğretmenlerin güven ve umut algısını, onların duygusal ve düzgüsel bağlılığını açıklayan temel faktörler oluşturmaktadır. Bağlı oldukları örgüte duydukları güven, öğretmenlerin yapıcı ve sonuç-odaklı tepkiler vermesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, belirgin bir biçimde geleceğe daha umutla bakan, okul yönetimine güven duyan, duygusal ve düzgüsel örgütsel bağlılık geliştiren Kuzey Karolina iş eğitimi öğretmenleri, erişilmesi güç hedeflerine ulaşmada daha etkili olduklarını, eğitimsel ve yönetsel konularda daha iyi edim gösterdiklerini ve genellikle bağlı oldukları örgütlerden daha memnun olduklarını belirtmişlerdir (Akt. Artuksi, 2009).

Dabney (2008) okul müdürü ve öğretmenler arasındaki güven ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği doktora çalışmasında, öğretmenlerin müdürlerinden mesleki anlamda takdir gördüklerinde ve okul müdürünün kendileriyle samimi olarak ilgilendiğini hissettiklerinde yöneticilerini tam anlamıyla bir okul müdürü olarak gördüklerini ve bu doğrultuda okul müdürlerine güven duyduklarını belirlemiştir.

Konu ile ilgili yurtdışında yapılmış araştırmalar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin okul etkinliğine olumlu yansımalarının olduğu, örgütsel güvenin, okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ve öğrenci, öğretmen veli işbirliği ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

Hızla değişen ve gelişen teknoloji örgüt içerisindeki etkileşimi, paylaşımı ve iletişimi değişik yönde etkilemektedir. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütsel adanmışlığın sağlanması bir gereklilik haline gelmektedir. Adanmışlığın var olduğu ortamlarda etkililik ve verim kaçınılmazdır. Eğitim kurumlarında da örgütsel adanmışlık algısının mutlaka olması gerekmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMI

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak örgütsel adanmışlık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki adanmışlık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse adanmışlık, en yüksek derece bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşılık bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun, 1975). Türkiye' de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın başlıca iki anlamda sözlendirildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (2000) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır (Balay 2000). Bu çalışmada, bu kavramın karşılığı olarak "örgütsel adanmışlık" kullanılmıştır. Bağlılık ve adanmışlık kavramları birbirini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmiştir.

Örgüte adanmışlık bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Birey örgütten belli bir ödül ya da çıktılar sağlarsa kendini örgüte adanmaktadır. Başka bir deyişle birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belli ödül veya çıktılar bekler (Balcı, 2003). Örgütsel adanmışlığın temelinde sadakat ve örgütte kalma eğilimi olmak üzere iki önemli kavram bulunmaktadır. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelmektedir. Örgütte kalma eğilimi ise; duygusal bir yakınlık ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak ifade edilebilmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010). Örgütsel adanmışlık, çalışanların çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel adanmışlık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel adanmışlığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK TANIMI VE ÖNEMİ

Türkçeye adanmışlık veya bağlılık olarak çevrilen “commitment” kavramı ifade itibarıyla “herhangi bir yükümlülüğü ileriki bir tarihte yapmayı vaat ve bunu taahhüt altına alma” anlamına gelmektedir (Zangaro, 2001). Mowday, Steers ve Porter (1979), adanmışlık kavramını “kişinin yaptıkları eylemleri ile sınırlı olan ya da formal, normatif beklentileri aşan davranışlar” olarak tanımlamaktadırlar.

Literatürde adanmışlık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığı görülmektedir. Balay (2000) Yönetici ve öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık adlı kitabında aşağıdaki tanımlara yer vermiştir;

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener, 1982).
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler, 1971).
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık (Fukami ve Larson, 1984; Biggart ve Hamilton 1984).
- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılım açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi (Hrebiniak ve Alutto 1972).
- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983; Randall ve Cote, 1991).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon, 1971).
- İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması (Becker vd., 1996).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986).
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme (Gaertner ve Nollen, 1989).
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı; amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (DeCotiis ve Summers, 1987).
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985).

Örgütsel adanmışlık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini, gerçekleştirilmesi için beklenilenin ötesinde çaba göstermesini ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi oluşturmaktadır (Celep ve diğerleri, 2004). Örgütsel adanmışlık kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine

ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011).

Örgütsel adanmışlık, psikolojik temelde bütünleşme ve özdeşleşmeyi, istikrarı sağlama ve davranışa yön verme fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu açıdan örgütsel adanmışlık, bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir. Kavramın içeriğinde, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgütsel üyeliği devam ettirme isteği vardır. Bu açıdan örgütsel adanmışlığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapısı vardır (Kaya ve Selçuk, 2007).

Örgütsel adanmışlık, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar (Özkalp ve Kırel, 2004). İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel adanmışlık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel adanmışlık bireyin, örgütle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Buna göre, örgütsel adanmışlığın diğer bir ifadeyle bir işgörenin örgütsel adanmışlık duyup duymadığının üç genel ölçütü bulunmaktadır. Reichers (1985), bu ölçütleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Tutar, 2007).

- İş görenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması,
- İş görenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi,
- İş görenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme”sidir.

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ve örgüt arasındaki uyum, bu bağlamda önem kazanmaktadır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011). Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel adanmışlık ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002).

Örgütüne adanmışlık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel adanmışlık işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş doyumu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; işgörenin işi ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, işgörenlerin örgütsel adanmışlıklarının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Saridede ve Doyuran, 2004). İşgörenlerin adanmışlığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel adanmışlığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel adanmışlık işgörenleri sorun üreten değil, sorun çözen kişiler haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin adanmışlıklarını sağlamalıdır.

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri işgörenlerin örgüte duydukları adanmışlık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle işgörenlerin yüksek adanmışlıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel adanmışlığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Saridede ve Doyuran, 2004).

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

2.3. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Literatürde örgütsel adanmışlık ile ilgili örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, örgüt kültürü ve örgüt sağlığı kavramları ilişkilendirilmektedir. Aşağıda bu kavramlara yer verilmektedir.

2.3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011). Bu davranışlar, biçimsel rol gereksinimlerinin ötesindedir; dolayısıyla bu davranışları ceza aracılığıyla ortaya çıkarmak kolay değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı olarak, örgütte işgörenlerin işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran davranış olarak da açıklanmaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009).

ÖVD'nin temel çıkış noktasını; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Arslan, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil etmektedir. “Bir bütün olarak” tanımlaması, önemli bir nitelendiricidir. Pek çok Örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde önemsiz görünen davranışlardır. Örgütte vatandaşlık davranışının üç temel unsuru vardır. Bunlar (Karakaş, 2006);

1. Davranışlar, resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçer.
2. Davranışların doğasında gönüllülük vardır. İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.
3. Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak surette yer alması gerekmez.

ÖVD, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri iş tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli işleyişine ayak uydururlar (Baş ve Şentürk, 2011).

Örgütüne adanmış olan çalışanlar, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün varlıklarını korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler. Bu yönleriyle örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Bolat ve Bolat, 2008).

2.3.2. ÖRGÜTSEL İKLİM

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Güçlü, 2003). Forehand ve Gilmer (1964) örgüt iklimini; “örgütü betimleyen ve örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, göreceli olarak sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak” tanımlamaktadırlar (Akt: Gök, 2009). Örgüt iklimi, örgütsel yaşamda farkına varılan ve tanımlanması zor olan bir duygusal etkilenimdir. Her örgütün kendine has bir iklimi, iç çevresi ve kişiliği vardır. Örgüt iklimi, coğrafi bölgelerin iklimi gibi birçok çevresel faktörün etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütü çevreleyen atmosfer, moral seviyesi; elemanların ait olma, ilgi ve iyi niyet duygularının kuvveti ile oluşmaktadır (Karadağ ve diğerleri, 2008).

Örgüt iklimi, genel olarak, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008). Örgütsel iklim, örgüt kültürüne kıyasla, daha çok bir örgütün gözle görülen tarafını yansıtır. Örgüte dışarıdan biri gelip, oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlemleyerek, bazı çalışanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Şayet gözlemlenen iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa burada “kapalı bir iklim” ya da “negatif bir atmosferden” söz edilebilir. Tersine çalışanlar arasında samimi, candan, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim “daha olumlu bir iklim” olarak nitelendirilebilir (Büte, 2011).

Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgüt iklimi ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel

adanmışlığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla adanmışlık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Gürkan, 2006).

2.3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışanların örgütsel performansını, dolayısı ile örgütsel etkililiği belirleyen örgütsel özelliklerden biri de örgüt kültürüdür. Nasıl ki bir toplumun kültürü o toplumun işleyişinde/yaşamını sürdürmesinde hayatı öneme sahipse, örgüt kültürü de örgütün işleyişinde o denli önemli rol oynamaktadır (İpek ve Saklı, 2012).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Hasanoğlu, 2004). Örgütsel kültür, örgütsel adanmışlığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte olan adanmışlıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel adanmışlığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel adanmışlığa temel teşkil eden tutarlı kural ve ilkeler, stratejik politikaların devamlılığı örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel adanmışlık üzerinde olumsuz bir etki oluştururken demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel adanmışlığı güçlendirmektedir (Demirel, 2009).

2.3.4. ÖRGÜT SAĞLIĞI

Sağlık kavramı, biyolojik açıdan canlılarla ilgili bir kavram olup bir canlının hastalıklardan uzak olmasını, gelişimini ve yaşamını düzenli bir biçimde sürdürmesini ifade eder. Biyolojik açıdan örgütün aynı zamanda bir organizma olarak tasarlandığı hatırlanırsa sağlıklı bir örgüt denildiğinde de ilkin akla söz konusu örgütün düzenli bir biçimde yaşamını sürdürmesi, gelişmesi, büyümesi, bazı hastalıklarla baş etmesi, amaçlarını gerçekleştirmesi gibi konular gelebilir. Örgüt sağlığı üzerinde çalışan araştırmacılardan biri Miles (1969)'tir. Bu çalışma daha sonra bu konuda yapılan araştırmalara kaynaklık etmiştir (Şişman, 2007).

Örgütsel sağlık kavramı şu özellikleri içerir. Bir örgütün; uzun bir süre çevresel değişimlere bağlı olarak kendini yenilemesi, ortaya çıkan yeni sorunların üstesinden gelmeyi başarması, çevresinde yaşamını sürdürmesinin yanı sıra, devamlı olarak daha uzun süre yaşama, sorunlarla başa çıkma yeterliğini geliştirmesidir (Miles,1969 den aktaran Celep,2000).

2.4. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SINIFLANDIRMALARI

Literatürde örgütsel adanmışlık farklı adlandırılmalarla sınıflandırılmıştır. Araştırmacıların bu sınıflandırmaları Tablo-6'daki gibidir (Balay, 2000):



Tablo-6. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları

Etzioni (1975)	1. En olumsuz uçta bulunan negatif, yabancılaştırıcı adanma: Birey, örgüte psikolojik açıdan bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanır.	2. Ortada yer alan nötr, hesapçı adanma: Birey, verilen ücrete karşılık, iş normuna uygun ölçüde bağlılık duyar.	3. En olumlu uçta bulunan pozitif, moral adanma: Birey, örgütün amaçlarını ve işini değerli sayar.
Wiener (1982)	1. Araçsal adanma: Kişi, hesapçı, kendi ilgi ve çıkarına dönüktür.	2. Örgütsel adanma (normatif moral adanma): Değer ve moral temeline dayalı olarak kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarına yönelik davranmasıdır.	
Allen ve Mayer (1990)	1. Duygusal adanma: Kişinin örgütle bütünleşmesi, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir.	2. Devam adanmışlığı: Ödül-maliyet bakış açısıyla örgütten ayrılmanın maliyetini göze almak ve bunu kabul etmektir.	3. Normatif adanma: Kişinin örgütte kalma ile ilgili yükümlülüğüdür. Birey kişisel yararı için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için davranışlarda bulunur.
O'Reilly III ve Chatman (1986)	1. Uyum: Kişi, belli dış ödüllere ulaşmak amacıyla, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temelli davranış sergiler.	2. Özdeşleşme: Kişi, kendini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğerleriyle yakın ilişkiler kurma yönünde davranışlarda bulunur.	3. İçselleştirme: Kişinin bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumuna dayanan iç dünyasını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılmaya yönelik tutum ve davranışlarıdır.
Katz ve Kahn (1977)	1. Anlatımsal devre (iç ödüller): Sistem içinde kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlattığı eylemlerdir.	2. Araçsal devre (dış ödüller): Kişilerin rollerini aldıkları paralar karşılığında yapması yönündeki eylemlerdir.	
Buchanan II (1974)	1. Özdeşleşme: Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.	2. Sarılma: Kişinin işinin gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlanmasıdır.	3. Sadakat: Kişinin örgütüne içten bağlılık göstermesidir.
Mowday vd. (1982)	1. Tutumsal adanma: Kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu yönde çalışma isteği duymasını ifade eder.	2. Davranışsal adanma: Kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığıdır.	
Kanter (1968)	1. Devam Adanmışlığı: Üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması	2. Bağlılık Adanmışlığı: Üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlerine bağlanırlar	3. Kontrol Adanmışlığı: Kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği bağlılıktır.

Kaynak: Akt. Balay (2000)

2.4.1. ETZIONI SINIFLANDIRMASI

Örgütsel adanmışlığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni (1975), üç tür adanmışlık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2006);

- **Moral (Ahlâki) adanmışlık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok adanmaktadır.

- **Hesapçı adanmışlık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı adanmışlık duymaktadırlar

- **Yabancılaştırıcı adanmışlık:** Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte adanmışlık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

2.4.2. WIENER SINIFLANDIRMASI

Wiener (1982), örgütsel adanmışlığa ilişkin yaptığı bir değerlendirmede adanmışlık modelini ikiye ayırmıştır.

- **Araçsal adanma:** Hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, örgütsel eğilimler taşır (Newton ve Shore, 1992). İşgörenler ile örgüt arasında değişimsel adanmışlık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu adanmışlık türünde; örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken işgörenden de karşılık olarak örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), dengede veya işgörenin çıkarına olduğu süreç, işgören örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.

- **Örgütsel (Normatif moral) adanma:** Değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Örgüte psikolojik adanmışlık ise, araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal adanmışlığıdır. İşgören, bu adanmışlık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir, hatta onları içselleştirir (Gaertner ve Nollen, 1989: Akt. Balay, 2000). Bu bağlamda örgütsel adanmışlık; işgörenin, araçsal bir değer için değil, örgütün iyiliği için rolüne bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Adanmışlığın normatif-moral bir süreç olarak düşünüldüğü bu

yaklaşımında; örgütlerde bireysel davranışın, içselleştirilmiş normatif baskılarla (kişisel moral standartlar gibi) açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışlar, bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Wiener, 1982).

2.4.3. ALLEN VE MAYER SINIFLANDIRMASI

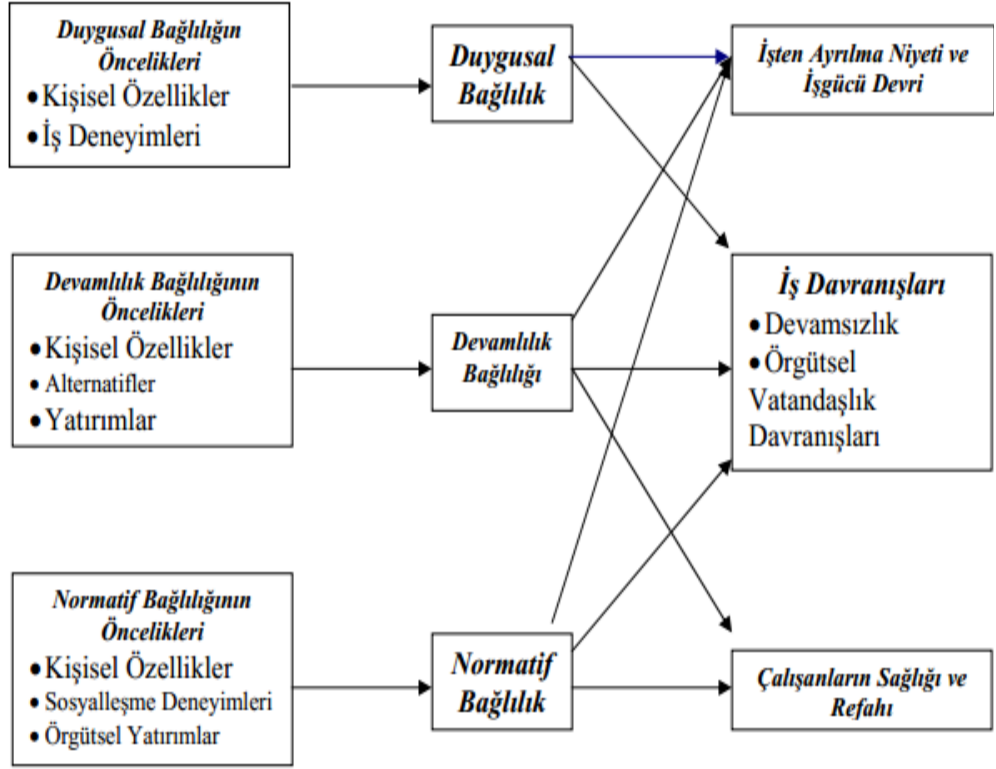
Allen ve Mayer (1990), örgütsel adanmışlığı Şekil 2’de görüldüğü gibi duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif adanmışlık olmak üzere üç grupta ele almaktadırlar (Mayer ve Schoorman, 1998; Allen ve Mayer, 1990).

- **Duygusal adanmışlık (Yüksek dereceli adanmışlık düzeyi):** Çalışanın örgüte duygusal adanmışlığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal adanmışlıkta çalışanların örgütte kalma nedeni örgütün amaçları ile özdeşleşmedir. Güçlü duygusal adanmışlıkla örgütte kalanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

- **Devam adanmışlığı (Düşük dereceli adanmışlık düzeyi):** Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam adanmışlığı, çalışanın bir örgütteki yatırımlarının (örneğin kıdemi ve yararlanmaları), oradan ayrılmanın maliyetini çok yükseltmesi durumunda kişinin örgütüne bağlanmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel adanmışlığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Bu noktada, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel adanmışlık anlamına gelmektedir. Becker (1960), bu yaklaşıma yatırımla birlikte zaman ögesini de katarak, birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapmasının, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeni ile onu örgüte bağımlı kılacağını belirtmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

- **Normatif adanmışlık (Orta dereceli adanmışlık düzeyi):** Çalışanların, örgütte kalmayla ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları bakımından bu şekilde davranışları istendiği için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları içindir.

Şekil 2. Üç Bileşenli Örgütsel Adanmışlık Modeli



Kaynak: Gül, 2002

İş görenlerin bu üç adanmışlık türünden herhangi birine yönelik algıları arttığında örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak bireyler, duygusal adanmışlıkta (affective commitment) istedikleri için, devam adanmışlığında (continuance commitment) gereksinim duydukları için, normatif adanmışlıkta (normative commitment) ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken, bunu içten bir arzu ile yapmazlar. Bazı işgörenler ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle kişinin örgüte adanmışlığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Balay, 2000).

2.4.4. O'REILLY VE CHATMAN SINIFLANDIRMASI

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel adanmışlığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel adanmışlığın üç boyutu bulunmaktadır (Gıcı ve Tabancalı, 2011);

- **Uyum:** Örgütsel adanmışlığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin adanmışlık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.

- **Özdeşleşme:** Örgütsel adanmışlığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

- **İçselleştirme:** Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel adanmışlığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltilmektedir.

2.4.5. KATZ VE KAHN'IN SINIFLANDIRMASI

Katz ve Kahn (1977), bir örgüt ortamında, kişileri rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte adanmışlık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişinin kendisini sisteme adayışının niteliğini belirler.

- **Anlatımsal Devre (İç Ödüller):** İçsel ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü davranış, sistemin içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır.

- **Araçsal Devre (Dış Ödüller):** Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında da yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde, bir takım kayıpların olması olasılığı fazladır (Katz ve Kahn, 1977).

2.4.6. BUCHANAN II'UN SINIFLANDIRMASI

Adanmışlığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne araçsal bir değerden farklı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması

olarak tanımlayan Buchanan II (1974) da örgütsel adanmışlığı 3 ayrı gruba ayırmaktadır (Buchanan II, 1974). Bunlar:

- **Özdeşleşme (Identification):** Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- **Sarılma (Involvement):** Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.
- **Sadakat (Loyalty):** Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

2.4.7. MOWDAY'IN SINIFLANDIRMASI

Mowday'ın ise tutumsal adanmışlık ve davranışsal adanmışlık olarak iki farklı örgütsel adanmışlık sınıfı öne sürmektedir (Gürbüz, 2006: 58).

• **Tutumsal (Duygusal) Adanmışlık:** Bu yaklaşıma göre adanmışlık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle adanmışlık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Tutumsal adanmışlık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu adanmışlık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

• **Davranışsal Adanmışlık:** Davranışsal adanmışlık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine adanmış hale gelme süreci ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle davranışsal adanmışlık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Çöl, 2004).

2.4.8. KANTER'İN SINIFLANDIRMASI

Kanter (1968) örgütsel adanmışlığı üç türde sınıflandırmıştır. Bunlar (Özden,1997):

• **Devam Adanmışlığı:** Bireyin zaman içinde örgüte yaptığı yatırımlar (emek, zaman, gayret vb.) onun örgütten ayrılmasının olası maliyetini artırır ve onu örgüte bağlar. Devam adanmışlığı yaş ve kıdem değişkeniyle doğru orantılıdır.

• **Bağlılık (Özdeşleşme) Adanmışlığı:** Bireyin kendisini belli bir amaca vakfetmesi sonucu ortaya çıkan ve genelde sosyolojik anlamdaki cemaatlerde olan psikolojik bağlılığı; üyelik, üniforma, rozet ve arma gibi çeşitli sembollerle pekiştirilir.

• **Kontrol Adanmışlığı:** Bireyin, örgütün amaç, değer ve normlarına inanması ve bu değerlerin onun davranışlarını yönlendirmesini kabul etmesidir.

2.5. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörlerin başlıcaları; Yaş, cinsiyet ve deneyim, Örgütsel adalet, güven, iş tatmini, Rol belirliliği, rol çatışması, Yapılan işin önemi, alınan destek, Karar alma sürecine katılım, İşin içinde yer alma, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik, Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler, Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi şeklinde sıralanabilir. (Balay, 2000; Çetin, 2004)

Hangi faktörlerin örgütsel adanmışlığın daha iyi bir kestiricisi olduğu konusunda Koch ve Steers (1978: Akt. Balay, 2000), demografik faktörlerin; Morris ve Sherman (1981: Akt. Balay, 2000) ise örgütsel faktörlerin, örgütsel adanmışlığın daha güçlü kestiricileri olduğunu belirtmişlerdir. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel adanmışlığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Celep'e (2000) göre ise, adanmışlığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim ve örgütsel süreçler olmak üzere beş grupta incelenebilir (Celep, 2000).

Tüm bu incelemeler ışığında, örgütsel adanmışlığı etkileyen değişkenler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı özellikler olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir.

2.5.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER / ÖZELLİKLER

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel adanmışlık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken, Colombotos (1962), ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür (Balay, 2000). Kişisel özellikler örgütsel adanmışlık üzerinde farklılıklar yaratabilir. Örgütsel adanmışlığı etkileyen bireysel faktörler,

yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem ve kişilik özellikleri gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

- **YAŞ:** Yaş ilerlediği sürece alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir. Meslek yaşamına başlayan gençlerin örgüte adanmışlık düzeyleri yaşlı işgörenlere göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir. (Smadov, 2006).

Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı eğitim alma imkânları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan adanmışlıklarını arttırmaktadır. Bunun dışında, profesyonel yetenekleri zayıf olan daha genç yaştaki işgörenler, daha az yatırım yapmaları nedeniyle örgüte daha az bağlı olmaktadır. İncelenirken, adanmışlığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Çünkü örgütsel adanmışlık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş ve duygusal adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2007).

Mayer ve Allen'a (1984) göre, işgörenin örgütte kalma süresi arttıkça, işgörenin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı artmaktadır. Angle ve Perry (1981), araştırmalarında yaş ilerledikçe örgütsel adanmışlığın arttığına dair bulgular elde etmişlerdir (Akt: Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010).

- **CİNSİYET:** Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel adanmışlık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Araştırmalarda kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008).

Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir (Akt: Yalçın ve İplikçi, 2005). Bunun yanında

örgütsel adanmışlığın, cinsiyete göre farklılaşmadığını gösteren bazı araştırma sonuçları da mevcuttur (Aksu ve Balcı, 2009).

• **EĞİTİM DURUMU:** İşgörenin eğitim durumu ile örgütsel adanmışlık arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel adanmışlık azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005). Beklentilerindeki yüksekliğin temelini de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, işgörenlerin örgüte adanmışlıklarının arttığı görülmektedir (Tsui ve diğerleri, 1992).

Eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların alternatif iş imkanlarının daha kısıtlı olabilmesi nedeni ile de daha çok adanmışlık gösterebilir (Mathieu ve Zajac, 1990 Akt: Kamer, 2001). Hrebiniak ve Alutto'ya (1973) göre daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, daha fazla adanmışlık göstermektedirler (Akt: Sığırı, 2007: 265).

Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükseltmektedir. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Çakır, 2001). Birçok araştırmada eğitim düzeyinin adanmışlığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

• **MEDENİ DURUM:** Örgütsel adanmışlık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar; medeni durumun örgütsel adanmışlık geliştirmede önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010). Yapılan araştırmada medeni durum ile örgütsel adanmışlık arasında bir ilişki olduğu, bunun nedenini, evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri ve dolayısıyla sorumluluk hislerinin daha yüksek olması ile açıklanmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010). Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk hissi

yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık adanmışlığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 2006). Bununla beraber, medeni durum ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teoremin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Cihangiroğlu, 2010).

• **ÇALIŞMA SÜRESİ:** Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel adanmışlık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile adanmışlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel adanmışlık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif adanmışlık azalmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007).

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir. Çünkü emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa, 2006).

Buchanan (1974) çalışma süresinin çalışanların adanmışlığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu dönemde adanmışlık yüksek olmaktadır (Akt: Şimşek, 2003).

• **KIDEM:** Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bireyin adanmışlığının daha yüksek olması beklenebilir (Çakır, 2001). Araştırmalar bu yargıyı destekler nitelikte sonuçlar vermektedir.

• **KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ:** Çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında zaman, motivasyon, başarı güdüsü, ilgi odakları, yetki ve sorumluluk alma isteği gibi birçok kişilik özelliklerinin örgütsel adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir.

Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif adanmışlık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda süreklilik adanmışlığı daha fazla önem kazanmaktadır (Sığı ve Basım, 2006).

2.5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / ÖZELLİKLER

Örgütsel faktörlerle örgütsel adanmışlık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel faktörler, çalışma hayatına ilişkin değişkenler ile iş ve role ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir. Bu değişkenler; örgüt büyüklüğü ve yapısı, işin özellikleri, yönetim tarzı ve liderlik, ücret, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması, monotonluk, iletişim şeklinde sıralamak mümkündür.

• **ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ VE YAPISI:** Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir.

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara adanmışlık ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi adanmışlık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007).

• **İŞİN NİTELİĞİ VE ÖZELLİKLERİ:** İşin niteliği ve önemi örgütsel adanmışlığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Smadov, 2006). İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel adanmışlıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir (Güçlü, 2006). Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiştir ve sonuçlar hipotezleri desteklemiştir.

İşin özelliklerine ilişkin olarak başarı fırsatları oluşturma, rol genişliği, işin niteliğini oluşturan güçlük derecesi, toplumsal etkileşim fırsatları adanmışlığa etki eden etmenler arasında yer almaktadır (Artun, 2008). Örgütsel adanmışlıkla ilgili ilk çalışmalardan bu zamana kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konulardaki araştırmalarda örgütsel adanmışlık örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü olmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim seviyesi gibi kişisel faktörler örgütsel adanmışlığa daha çok etkilerken, yüksek statülü işgörenler için örgütsel özellikler örgütsel adanmışlığı daha çok etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005).

• **YÖNETİM TARZI VE LİDERLİK:** Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Smadov, 2006). Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır (Erol, 1998). Etik liderlik davranışlarının düzeyi bu açıdan önemlidir.

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulanmaktadır. Örgütlemeye planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek iş bölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici astlarının örgüte adanmışlığını artırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır (Karahan, 2008).

• **ÖRGÜTSEL ÖDÜLLER:** Örgüte adanmışlık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir (Balcı, 2003).

Örgütsel adanmışlığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın örgüte adanmışlık duymasında etkili olmaktadır (Çelik Keleş, 2006). Ödüller, yönetimin başarılı

performans sergileyen çalışanına teşekkür mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004). Bu mesajı çalışanın algılama ve yorumlama biçimi, çalışanın örgüte olan adanmışlığını etkileyecektir. Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel adanmışlığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir. Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayarsa, örgüte daha fazla adanmışlık duymaktadır.

Örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların adanmışlığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler (Sabuncuoğlu, 2007). Çalışanlar örgütün kendilerini, kendileri için önemli ve anlamlı olacak şekilde ödüllendirdiğini algıladıklarında yüksek düzeyde adanmışlık hissederler. Özetle, çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun olan ödüller verildiğinde örgüte olan adanmışlık duygularını güçlendirirler (Balay, 2000). Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışanların kazanç seviyelerinin, örgütsel adanmışlıklarını etkilediği belirlenmiştir. Buna göre bu getiriler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin çekiciliğini etkilemektedir. Örgüt çalışanlarına yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir adanmışlıkla sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995).

• **ÜCRET:** Örgütsel adanmışlığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (Zeybek, 2008). Alınan ücret örgütsel adanmışlığı ve örgütte çalışma sürdürmeyi etkilemektedir. Ücretin örgütsel adanmışlık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur (Smadov, 2006).

Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan işgörenler için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin ücret düzeyinin, işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010). Bu nedenlerden dolayı işgören tarafından yapılan işin cazibesi artmakta ve dolayısıyla işgörene yapılan daha fazla bir ödeme durumunda ise işgörenin örgüte olan adanmışlık derecesinin de yüksek düzeyde olması beklenilmektedir (Balay, 2000).

• **TAKIM ÇALIŞMASI:** Takım çalışması, işgörenlerin ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için

birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilmektedir. Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel adanmışlığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması adanmışlık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Takım çalışmasının sağlandığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadır.

• **ROL BELİRSİZLİĞİ VE ÇATIŞMASI:** Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel adanmışlığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması rol belirsizliği gibi iki kavram ortaya çıkmaktadır (Smadov, 2006).

Çalışanın kendisinden neler beklediği konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliğinden söz edilir. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim sergileyebilmesi, çalışanlara rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için net olarak belirlenmiş sorumluluklar kümesine sahip olması gerekmektedir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği ve çalışanlardan beklenenlerin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır (Çöl ve Ardıç, 2008). Rol belirsizliğinin yaşanması durumunda örgütsel adanmışlık düzeyi de azalacaktır.

Rol çatışması ise iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 2005). Çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir (Şimşek ve diğerleri, 1998).

Role ilişkin değişkenler, meslek işgörenleri arasında, örgütsel adanmışlığı belirlemede önemli olabilir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt ortamında adanmışlık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması yaşanması yoğundur ve iş doyumu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşluk duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından

umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur (Katz ve Kahn, 1977). Rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanarak, örgüte adanmışlığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgütte kişiler arası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de, örgütsel adanmışlığı büyük ölçüde düşürmektedir (Morrow, 1983; Hrebiniak ve Alutto, 1972).

- **MONOTONLUK:** Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerden biri de, işin monoton olmasıdır (Eren, 2000). İşgörenin yaptığı işin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkân tanımaması, her gün aynı rutin işlerin yapılması işgörende sıkıntıya neden olur ve işgöreninin yapılan işten tatmin olmasını engeller (Güçlü, 2006). Bu olumsuzluklar ise işgörenin örgütsel adanmışlığının azalmasına da neden olabilir.

- **İLETİŞİM:** Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de, örgüt içindeki iletişimidir. Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle işgörenler arasında bilgi ve düşüncülerin aktarılması faaliyetlerdir (Koçel, 1995). Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve işgörenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir (Özer, 2002). İletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, işgörenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkân sağlayacaktır.

2.5.3. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER / ÖZELLİKLER

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler arasında, örgütsel olanlar kadar örgüt dışı faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörler arasında en bilinenler; alternatif iş imkânları, profesyonellik, belirsizlikten kaçış, toplumsal ve ailesel baskılar olarak sıralanabilir. Alternatif iş imkânları bireyin örgütsel adanmışlığını olumsuz yönde etkileyebilirken, profesyonellik söz konusu olduğunda, doğrusal olmayan karışık bir ilişki ağı karşımıza çıkmaktadır. Bu durum özetlenecek olursa; profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret, örgütsel adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir (Güven, 2006: Akt. Alper Apak, 2008). Yöneticinin, öğretmen üzerindeki katı ve yakın denetimi öğretmenin örgütsel adanmışlığında azaltıcı; olumlu ve yapıcı denetim veya iletişim biçimi, artırıcı yönde rol oynayabilmektedir. Öğretmenler arasındaki ilişkilerin yalnızca okul ortamında ve biçimsel yetkilerle sınırlı olmayarak bu ilişkinin okul dışında da sürmesi, adanmışlığı olumlu yönde etkileyebilir (Celep, 2000).

Öğretmen adanmışlığının öğrenci başarısı ile ilişkisini bulgulamaya yönelik olarak yapılan bir araştırmada böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Öğretmenin öğretime

adanmışlığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi gözlemiştir. Bu ilişki şu biçimde gerçekleşmektedir: Öğretmenler, öğrencilerin okula adanmışlıklarını artıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmakta, bu da öğrenci başarısının artmasına yol açmaktadır (Balay, 2000). Kushman (1992) ve Rosenholtz (1989), sosyo-ekonomik durumları sabit tutarak ayrı ayrı yaptıkları araştırmalarda da öğretmen adanmışlığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bulgular, bu ilişkinin karşılıklı olduğunu, öğretmen adanmışlığının öğrenci başarısına katkı yaptığını, fakat aynı zamanda öğrenci başarısından etkilendiğini göstermiştir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, daha aktif öğrencilerle çalışan öğretmenlerin genellikle diğerlerine göre daha üst düzeyde adanmışlık gösterdiklerini gözlemişlerdir (Balay, 2000).

Düşük öğretmen adanmışlığı aynı zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Balay, 2000).

2.6. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİ

Çalışanın örgüte adanma derecesi işgören ve örgüt için farklı etkiler yaratmaktadır. Düşük, ılımlı ve yüksek adanmışlık düzeylerinin birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir.

2.6.1. DÜŞÜK ADANMIŞLIK DÜZEYİ

Örgüte düşük düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel adanmışlık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2006). Bu adanmışlık düzeyinde kişi, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel adanmışlığın kişiye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

- **İşgören için olumlu sonuçları:** İşgörenin adanmışlığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli

ölçüde artırabilir. Bu gerekliliğe karşın, bunu hissetmeyen, durumu koruyucu yöneticiler, özellikle kamu örgütlerinde yenileşmeye gitmede kendilerini sorumlu hissetmezler. Bu durum aynı zamanda işgörenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin örgütten ayrılması onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Bu işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir. Düşük adanmışlık gösteren bir öğretmenin başka bir okulda göreve başlamasıyla bu okulda adanma düzeyini arttırabilir (Celep, 2000).

• **İşgören için olumsuz sonuçları:** Örgüte düşük düzeyde adanmışlık gösteren işgörenler, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanırlar (Blau ve Boal, 1987). Bu tür bireyler düşük adanmışlık nedeniyle gelir kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar (Randal, 1987'den Akt. Balay, 2000).

Düşük örgütsel adanmışlıkta kişinin yaratıcılığı ve gelişmeye açık olup olmadığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgüte düşük düzeyde adanmışlık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştırabileceğinden bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde adanmışlık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında adanmışlıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Balay, 2000).

Özellikle düşük adanmışlıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren çalışanlar, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Yapılan bir araştırmada, bu tür özelliklere sahip olan basın işgörenlerinin zararlı ve yasadışı bilgileri kamuoyuna aktarmalarından dolayı, çoğunun mesleklerinde sıkıntılarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır (Celep, 2000).

• **Örgüt için olumlu sonuçları:** Örgütsel düzeydeki düşük adanmışlık ile işgören devri ve işgören devamsızlığının yüksek olması, hem örgütsel amacın gerçekleşmesine yönelik engellemeleri, hem de düşük iş başarımını doğurabilir. Düşük iş başarımına sahip işgörenin örgütte kalması, örgüt için gizli tehlike oluşturabilir. Bu işgören örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer işgörenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin yerine, yeni alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirebilir (Mowday, 1982'den Akt. Celep, 2000) .

- **Örgüt için olumsuz sonuçları:** Genel olarak düşük adanmışlık düzeyi, işgören devri, örgütten ayrılma veya göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi örgüte karşı suça yönelme ve örgütsel ilgilerini koruma ve geliştirmede sınırlı rol davranışı göstermesiyle ilintilidir.

Düşük örgütsel adanmışlık söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgular hale getirmektedir. Örgüte düşük düzeyde adanmışlık gösterenler, örgüt dışı ilgi gruplarına daha fazla yönelimli olurlar. Bunların örgüt içindeki ilgi gruplarından daha zor kontrol edilebilmesi örgütte sorunlar yaratabilir (Randall, 1987'den Akt. Balay, 2000).

2.6.2. İLİMLİ ADANMIŞLIK DÜZEYİ

Kişi deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı adanmışlık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı adanmışlıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Balay, 2000). İlimli adanmışlık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2006).

- **İşgören için olumlu sonuçları:** Bu düzeyde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Örgütün bütün değil, bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bu adanmışlık profilinde işgörenlere ve dolayısıyla örgüte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir (Balay, 2000).

- **İşgören için olumsuz sonuçları:** Örgüte ilimli düzeyde adanmışlık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Çalışanların yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Bu düzeydeki

Çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşarlar (Balay, 2000).

stlerine veya yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün st noktalarına belirsiz veya yavaş bir biçimde yükselebilir (Mowday v.d., 1982'den aktaran Celep, 2000) rgtte st kademelere yükselmenin öğretmenler için pek geçerli olmadığı söylenbilir. Ancak, yöneticilerine veya etkinliklerinde yönetici görüşlerine önem vermeyen öğretmenlerin bu davranışları, onların iş başarılarının değerlendirilmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir; çünkü öğretmenlerin başarılarını değerlendirmek güç olduğundan, uygulanan ğretmen başarısını değerlendirme sistemi, genelde yöneticinin öznel değerlendirilmesine dayalıdır (Celep, 2000).

• **rgt için olumlu sonuçları:** alışanlara ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilmektedir. İlimli adanmışlık kişi ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, sonuçta dengeli bir adanmışlık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000).

Böyle bir durum, okulun verimliliğini ve etkililiğini olumlu yönde etkiler ve ğrenci başarısındaki nicelik ve niteliği arttırabilir. Bu adanmışlık profilinde çalışanın örgütte kalma süresini uzadığında, örgütten ayrılma eğilimini azalabilmekte ve iş tatminini arttırabilmektedir (Celep, 2000).

• **rgt için olumsuz sonuçları:** İlimli adanma düzeyi, işgörenin örgütte kalma süresini arttırdığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000).

İlimli düzeydeki çalışanların örgüt için dezavantajları zaman zaman örgüte sadakat ile topluma sorumluluk duyguları arasında bocalama yaşamalarıdır. Bu durum onlarda karamsarlığa ve verimsizliğe yol açmaktadır (Balay, 2000).

2.6.3. YÜKSEK ADANMIşLIK DÜZEYİ

Bu adanmışlık düzeyinde çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle adanmışlık gösterirler. Yüksek rgtsel adanmışlık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlamaktadır. Bu durumda örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu st pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000). Yüksek adanmışlık;

Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, olumlu davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması, güvenli ve istikrarlı işgücü, daha yüksek üretim rakamları için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi, görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet, örgütsel amaçların karşılanabilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurur (Doğın ve Kılıç, 2007).

Bu alışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değışmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel adanmışlık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek adanmışlık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2006).

• **İşgören için olumlu sonuçları:** İşgörenlerin güçlü örgütsel adanmışlığı; bireyde örgüte aitlik duygusunu artırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmalarını sağlamaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982'den Akt. Güçlü, 2006).

Belli durumlarda yüksek adanmışlık düzeyi işgörenin konumunu ve tanınmasını arttırabilir. Örgüt işgörenin örgüte itaat etmesine karşılık yetki güçlerini işgörene devretmek suretiyle onu ödüllendirmektedir (Biggart, Hamilton, 1984). Yüksek adanmışlık düzeyi, aynı zamanda örgüt üyelerine “zihinlerinde yer eden bazı tutkuların peşinden koşmalarına yönelik beklentilerini karşılamalarına olanak sağlamaktadır (Hoffer, 1963). Bunlar, özellikle Maslow'un gereksinim kuramındaki tanınma, kabul görme gibi toplumsal gereksinimlerin karşılanmasına yöneliktir (Celep, 2000).

Bu adanmışlık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyona getirerek bir şekilde ödüllendirir. Yüksek düzeyde adanmışlık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler örgütün en değerli üyeleri olurlar (Balay, 2000).

• **İşgören için olumsuz sonuçları:** Yüksek adanmışlık düzeyi işgörenin gelişmesini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişimin direnç kaynağı haline gelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilim oluşabilmektedir (Balay, 2000).

Yüksek derecede adanmışlık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilim yaşamaktadırlar. Zamanlarının büyük bir bölümünü örgütlerine ayırdıklarından dolayı ev ve iş hayatı arasında bir denge kuramamaktadırlar. Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli ilişki geliştiremediklerinden toplumsal yabancılaşma yaşayabilirler (Balay, 2000).

Yüksek adanmışlık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarının sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Ayrıca yüksek derecede adanmışlık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgüte adanmışlıkları yüzünden geri çevirebilirler. İşgörenlerin örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgüte adanmış işgörenler ise bu fırsatlarını azaltırlar (Mowday, Porter ve Steers, 1987'den Akt. Güçlü, 2006).

• **Örgüt için olumlu sonuçları:** Aşırı bağlılıktan dolayı, yüksek derecede adanmış işgörenler, en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul etmektedirler. Böylece örgüt, yüksek iş başarısı düzeyine ulaşmaktadır (Mowday, Porter, Dubin, 1974'den aktaran Celep, 2000).

Yüksek derecede adanmışlık örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenin yüksek düzeyde adanmışlığı, örgüte yüksek derecede sadakatini devam ettirmesinin yanında, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarının isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Randal, 1987'den Akt. Balay, 2000). Diğer yandan örgüte yüksek derecede adanmış işgörenlerin, devamsızlık yapma ve örgütten ayrılmaları daha az olasıdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982'den Akt. Güçlü, 2006).

• **Örgüt için olumsuz sonuçları:** Yüksek adanmışlık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak aşırı adanmışlık örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Örgüt kendisine güçlü biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan çalışanları, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak; yüksek adanmışlık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi, bu çalışanların örgüt adına yasal ve ahlâkî olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu çalışanlar, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler (Celep, 2000).

Yüksek düzeyde adanmış işgörenler, örgütteki politikaların değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlamak ve geçmiş uygulamalara göre değişiklikleri gerektiren stratejik fırsatların farkına varmada çok başarılı olamayabilirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgüte körü körüne adanmışlığın işgörenleri statükoyu kabul etmeye götüreceği ve bu nedenle örgütünde değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybetmesine yol açabileceği belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1997'den Akt. Güçlü, 2006).

Olumsuz yüksek adanmışlığın bireye olduğu kadar örgüte de etkisi vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa bile çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Bu durum örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Balay, 2000). Personelin sahip olduğu adanmışlık düzeyine göre çeşitli sonuçlar meydana gelmesi olasıdır. Bu adanmışlık düzeylerinin bireyler için ayrı, örgütler için ayrı sonuçları olduğu da kesindir. Aşağıdaki çizelgede adanmışlık düzeyleri ve bu düzeylerde gerçekleşebilecek bireysel ve örgütsel, olumlu ve olumsuz sonuçları belirtilmiştir. Tablo-7 'de adanmışlık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olarak üç düzeyde gösterilmiş ve bu düzeylerin hem kurumlar hem de bireyler açısından olumlu ve olumsuz olası sonuçlarına değinilmiştir.

Tablo-7. Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK ADANMIŞLIK	*Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, *İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	*Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme *Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, *Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	*Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, *Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	* Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, * Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İLİMLİ ADANMIŞLIK	* İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev *Yaratıcı işgörenler, *Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	*Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, *Adanma düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	* Artan işgören kıdemi, * Sınırlı ayrılma isteği, * Sınırlı iş devri, * Yüksek iş tatmini	* İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, *İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, * Örgütsel etkinliğin azalması
YÜKSEK ADANMIŞLIK	*İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, *Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, *İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	* Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, * Değişime karşı bürokratik direnç, * Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, *İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, * Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	*Güvenli ve istikrarlı işgücü, * Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, *Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, *Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, * Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, *Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, *Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme, * Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, 12(3), s.462; Balay R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.93-94.

2.7. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ETMENLERİ

Örgütsel adanmışlık konusunda yapılan araştırmaların bulgularına dayalı olarak adanmışlık öncelleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş grupta incelenebilir (Balay, 2000).

- **Kişisel Özellikler:** Yaş, kıdem, hırs, unvan yükselmesi, açık ve güvenilir olma ve yüksek başarı gereksinimine sahip olmanın adanmışlıkla olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Kişinin evlilik konumu, içsel kontrolü, gelişme arzusu, eğitim düzeyini etkileyen kişisel özelliklerdendir.

- **Örgütsel Yapı:** Örgütün büyüklüğü, çalışma koşulları, örgütün biçimsel oluşumu, rol, örgütteki basamak sayısı ve örgütün merkeziyetçilik derecesi adanmışlık düzeyini etkilemektedir.

- **İşin Özellikleri:** İşin özelliklerine ilişkin olarak başarı fırsatları oluşturma, rol genişliği, işin niteliğini oluşturan güçlük derecesi, toplumsal etkileşim fırsatları adanmışlığa etki eden etmenler arasında yer almaktadır.

- **Örgütsel iklim:** Kişisel önem, iş deneyimi, örgütteki grup tutumları, örgütün güvenilirliği ve inanırlığı, beklentilerin gerçekleşme derecesi ve ödül gibi iş yaşantısına ilişkin özellikler adanmışlığın dayanaklarını oluşturan etmenlerdir.

- **Örgütsel Süreçler:** Örgütsel süreçler; önderlik, iletişim, karar verme, işe alma yöntemleri ve ücreti içermektedir.

2.8. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK BOYUTLARI

Örgütsel adanmışlık kimi araştırmacılara göre (Blau, 1985; Brown, 1996 ; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Weiner, 1982) tek boyutlu kimi araştırmacılara göre ise (Allen ve Meyer, 1990; Angle, Perry, 1981; Gordon, Philpot, Burt, Thompson ve Spiller, 1980; Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, 1993; Mayer ve Schoorman, 1992, 1998; Meyer ve Allen, 1984, 1991; O'Reilly ve Chatman, 1986; Penly ve Gould, 1988) çok boyutludur (Mayer ve Herscovitch, 2001).

Mayer ve Allen (1991) örgütsel adanmışlığı, örgütle özdeşleşmeden kaynaklanan duygusal adanmışlık (istenen adanmışlık), örgütten ayrılmanın getireceği mali sorunlardan

kaynaklanan devamlılık adanmışlığı (zorunlu olan adanmışlık) ve çalışanın kendisini örgütte kalmakla yükümlü hissetmesinden kaynaklanan normatif adanmışlık (olması gerektiğine inanılan adanmışlık) olarak üç boyutta incelemişlerdir. (Kamer, 2001; Çetin, 2004). Bragg (2002) ise bu üç unsura ek olarak “adanmışlığın olmama durumu” nu dördüncü bir unsur olarak ele almıştır (Ölçüm Çetin, 2004).

• **DUYGUSAL ADANMIŞLIK:** Örgütün amaç, ilke ve değerlerini kendi kişisel amaç ve değerleri ile özdeşleştiren çalışanlar yarattıkları duygusal bağ ile örgütte gerçekten kalmayı isteyerek çalışmaya devam ederler ve içinde bulundukları organizasyonun amacına ulaşmasına gönüllü olarak katkıda bulunurlar (Greenberg ve Baron, 2000). Bu, kişi için ideal bir mutluluk durumudur. Böyle bir adanmışlık geliştiren çalışanlar, kendileri istediği için kurumda kalmaya devam ederler. Bu nedenle olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004).

• **DEVAMLILIK ADANMIŞLIĞI:** Örgütün sağladığı bir takım haklara ihtiyacı olan çalışanlar, işlerinden ayrılmaları halinde daha iyi alternatifleri olamayacağını düşünerek örgütte kalmaya devam ederler. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan şey olası maddi kayıplarıdır. Bu kişiler çoğu zaman yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan çalışanlardır. Söz konusu çalışanların çoğunun işi sevmekten çok sağlık, aile ya da emekliliğe yakın olma gibi sebepleri vardır (Ölçüm Çetin, 2004).

• **NORMATİF ADANMIŞLIK:** Örgütlerine olan sadakat duygusu ile hareket eden çalışanlar, örgütsel açıdan istenen davranışlarda bulunmayı en doğru ve yapılması gereken şey olarak görürler. İçinde bulundukları örgüte karşı bir nevi vefa borcu duygusu ile çalışmalarını sürdürürler (Lemons ve Jones, 2001).

Özetlenecek olursa herhangi bir örgütte adanmışlık davranışı gösteren tüm çalışanların aslında gerçek bir örgütsel adanmışlık içinde olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar, en iyi işgörenler değildir.

Yöneticiler ise, örgütsel adanmışlığı oluşturan bu üç unsurun benzerlik gösterdiğini düşünmektedir. Ancak yapılan araştırmalar yöneticilerin, her bir faktör için farklı algıları olduğunu kanıtlamaktadır. Öyle ki, yöneticiler duygusal adanmışlığı istenen bir durum olarak algılarken, devamlılık adanmışlığına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler (Lemons ve Jones, 2001). Yapılan farklı araştırmalarda ise örgütsel adanmışlığın, örgütsel adanmışlık davranışı göstermede önemli bir belirleyici olduğu ortaya konmuştur. Feather ve Rauther tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adanmışlık ile örgütsel

adanmışlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Yolaç, 2008). Bu üç boyutlu örgütsel adanmışlık en çok kabul gören modellerden biridir. Çok boyutlu modeller kapsamında örgütsel adanmışlığın boyutlarını farklı şekillerde belirten diğer araştırmacı ve modelleri ise aşağıda özetlenmiştir:

- **ANGLE VE PERY:** Değere Adanmışlık (*örgütün amaçlarını desteklemeye adanmışlık*), Kalmaya Adanmışlık (*örgütsel üyeliği sürdürmeye adanmışlık*) (Angle ve Pery, 1981).
- **O'REILLY VE CHATMAN:** İtaat (*özel dışa yönelik ödüller için araçsal adanmışlık*), Özdeşim (*örgütle bir ilişki için isteğe dayanan duygusal adanmışlık*), içselleştirme (*kişisel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan adanmışlık*) (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- **PENLEY VE GOULD:** Ahlaki (*örgütsel amaçları kabul etmek ve onlarla özdeşim kurmak*), Hesapsal (*çalışanın katkılarını karşılamak için teşvik almasına dayanan adanmışlık*), Yabancılaştırıcı (*çalışanın artık yatırımlarla orantılı ödül olmadığını algıladığı zaman ortaya çıkan adanmışlık, çevresel baskılardan dolayı devam eden adanmışlık*) (Penley ve Gould, 1988).
- **MAYER VE SCHOORMAN:** Değer (*örgütsel amaçlara inanç ve sürekli örgüt adına çaba gösterme isteği*), Sürekli (*örgütün bir üyesi olarak kalma isteği*) (Mayer ve Schoorman, 1992).
- **JAROS VE DİĞERLERİ:** Duygusal (*örgüte, sadakat, sevgi, sıcaklık, ait olma, düşkünlük, keyif vb. ile psikolojik adanmışlık derecesi*), Sürekli (*kişinin ayrılmanın getireceği yüksek maliyet sebebiyle hissettiği bir yere kilitlenip kalma duygusunun derecesi*), Ahlaki (*örgüte, amaçlarını, değerlerini, misyonunu içselleştirerek psikolojik olarak bağlanmanın derecesi*) (Jaros ve diğerleri, 1993).

2.9. EĞİTİMDE ÇOK BOYUTLU ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

Çalışanların örgütsel adanmışlığı çok boyutlu olup, adanma odakları ve dayanakları, işgören eğilim ve davranışlarının kestiriminde önemli role sahiptir. Çoklu adanmışlık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı adanmışlık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker vd.,1996; Akt: İnce ve Gül, 2005). Çok boyutlu adanmışlık, örgütün farklılaşmış bütünler olmadığı görüşüne dayanmaktadır. Diğer bir anlatımla; örgüt, paydaş öğelerin oluşturduğu bir varlık olmakla birlikte, bu öğelerin bileşimi bütünsel bir amaç ve değer oluşturmamaktadır. Çünkü örgütteki paydaş öğelerin (öğretmen, öğrenci, meslek, iş, yönetim, okul) amaç ve değerleri birbiri ile

çatışabilir. Bu çatışma, soyut anlamda örgütün bütünsel amaç ve değerini oluşturmaz. Örgüt, bu öğelerin oluşturduğu bütün olmakla birlikte, örgütün amaç ve değerleri bu öğelerin amaç ve değerlerinin bir bileşimi değildir. Örgütün bu bütünsel yapısı içerisinde her öge kendi amaç ve değerlerini korur. Bu bağlamda, adanmışlıktan veya örgütle özdeşleşmeden söz edildiğinde; örgüt üyelerinin yalnızca örgütün amaç ve değerlerini kabul ettiği anlamına gelmektedir. Çünkü, işgörenin kendisini adadığı amaç ve değer bu paydaş öğelerinin herhangi birinin veya bir kaçının amaç ve değerleri olabilir (Celep, 2000).

Çoklu adanmışlıklar perspektifi, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Örneğin bir kişinin örgüte adanmışlığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olmasından kaynaklanıyorken; bir diğerkinin örgütün işgörenlerine insancıl yaklaşımından kaynaklanıyor olabilir. Genel bir ölçüm her iki işgörenin adanmışlığını eşit çıkarabilir. Çok boyutlu yaklaşım ise özel adanmışlıkların varlığını, yokluğunu ve gücünü saptayabilir. O halde, çok boyutlu adanmışlık kapsamında okul personeli olarak yönetici ve öğretmenlerin de okullarına, mesleklerine, çalışma arkadaşlarına, yönetime vb. farklı farklı odaklara adanmışlık gösterebilecekleri anlaşılmaktadır (Balay, 2000).

Adanmışlık duyan öğretmenler okullarına, öğrencilerine ve çalışma alanlarına güçlü şekilde yönelim gösterirler. Yapılan bazı araştırmalarda adanmışlık ile öğrenci başarısı arasında ilişkinin olduğu, ayrıca yüksek adanmışlık gösteren öğretmenlerin iş doyumlarının arttığı belirtilmektedir (Balay, 2000). Çok boyutlu adanmışlık yaklaşımına göre öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını belirlemede etkisi olan dört alt boyut söz konusudur. Bunlar (Celep, 2000):

2.9.1. OKULA ADANMA

Öğretmenlerin okula adanmışlığını, okulun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için fazla çaba gösterme ve okulda kalmayı sürdürme isteği oluşturmaktadır. Öğretmenlerin okula adanmasına etki eden etmenlerden birisi de okulun yönetsel uygulamalarıdır. Okul yönetiminin uyumlu ve ahenkli uygulamalarının öğretmenin adanmışlığını artırdığı gözlenmiştir. Öğretmenin okulda kalma isteği, okulun başarısı için fazla çaba gösterme, okuldaki yönetsel uygulamaları onaylama, okula adanmışlığı oluşturan etmenler arasında yer almaktadır (Celep, 2000).

Wiener (1982) a göre okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Çünkü okula gerçek anlamda bağlılık duyan işgörenler bunu, okulun kendi yararı ve

güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü okula ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar (Balay, 2000). Randall (1987) ve Reichers (1985) a göre yönetici ve öğretmenlerin okula bağlılıklarını, okulun amaçlarını kabul ve onlara duydukları güçlü inanç, okul için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve onların okuldaki üyeliklerini devam ettirmedeki kesin arzuları belirlemektedir.

2.9.2. ÖĞRETİM İŞLERİNE ADANMA

İşe adanma, işe sarılma olarak da adlandırılmaktadır. İşe adanma, işgörenin işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesi olarak belirtilmektedir (Morrow, 1983'den aktaran Celep, 2000). Toplumsal ilişkiler işe yönelik bireysel tutumları etkilediğine göre, toplumsal ilişkiler ile işe adanma arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Randall, Cote, 1991). Bu ilişkinin önemi, öğretim etkinliklerinde daha da artmaktadır. Çünkü öğretim etkinlikleri bütünüyle öğrenci ve öğretmen arasındaki etkileşime dayalıdır.

İşe adanma, işte günlük olarak ilişki kurulan insan sayısı ve diğer işgörenlerle birlikte çalışma ile ilgili olduğundan takım çalışmasının işe adanmayı artırdığı saptanmıştır (Lodahi, Kejner, 1965 ve Hearn, 1962'den Aktaran Celep, 2000). İşe adanma kavramı davranışsal olarak ele alındığında "çalışmaya adanan kişisel zaman miktarı" olarak belirtilmektedir (Morrow, 1977'den aktaran Celep, 2000). Bu anlamda, öğretmenlerin işe adanması, her öğretmenin işi ile ilgili etkinliklere kendini adamaya ilişkin kişisel olarak harcadığı zaman miktarı olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenler, sınav kağıdı okuma, öğrenci velisi ile görüşme, okulun toplumsal işlevleri ve toplantılara katılma ve derse hazırlık yapma etkinlikleri ile işlerine zaman harcamaktadırlar (Celep, 2000).

Tutumsal (Psikolojik) özdeşleşmeye dayalı olan işe adanmada işten elde edilen içsel ve dışsal ödüller önem taşımaktadır (Kanungo, 1982'den aktaran Celep, 2000). Çünkü özellikle; öğrencinin konuyu öğrendiğine ilişkin öğrenciden gelen dışsal ödül ile öğretmenin başarısından elde ettiği içsel ödül, öğretmen için çok önemlidir. Öğretmenler için en önemli içsel ödül kaynakları, okul, meslek, iş takımı ve öğrencilerin kendisi ile amaç ve değerleridir. Öğretmenlerin içsel ödül sağladığı bu değerler, diğer örgütteki içsel ödül öğelerinden farklılık göstermektedir.

İşe adanmışlığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulmaktadır. Aynı zamanda sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne vurgu yapılmaktadır (Balay, 2000). Öğretmenin, okul örgütü tarafından tanımlanmış rol ve tutumları teyit ettiğinde sosyalleştiği söylenmektedir. Sosyalleşmiş öğretmen, rolü için

gerekli olan belli davranışları icra etmekle kalmaz, aynı zamanda öğrenci kontrolü, öğretim stratejileri ve eğitimin genel amaçları ile ilgili belli tutumları kazanır (Balcı, 2003).

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyi, okuldaki öğretmenler arası etkileşime, öğretmen - öğrenci iletişimine, işlerin niteliğine ve öğretmenlerin mesleklerini algılama derecesine bağlı görünmektedir. Ayrıca öğretmenlerin adanmışlıklarının nasıl sağlanacağı önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Düşük adanmışlık düzeyi, öğretmenlerin düşük iş başarısı göstermesine ya da okuldan ayrılmasına neden olabildiği gibi, okulun öğretim amacından sapmasına da neden olabilmektedir (Balay, 2000).

Diğer yandan Balay (2000), işe adanmışlık gösteren işgören özelliklerini aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

- İşe etkin şekilde katılım,
- İş, yaşamının merkezi olarak görmesi,
- İş, kendine özsaygısının temeli olarak algılaması,
- Kendini iş performansı olarak tanımlaması.

2.9.3. MESLEĞE ADANMA

İşgörenin, mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlerine uygun davranma isteği ve mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisidir. Geenhouse (1971) mesleğe adanmışlığı, bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olması olarak açıklamaktadır. Bunun yanı sıra mesleğe adanmışlık, çalışmaya adanmışlığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Böylece mesleğe adanmışlık üç alt düzeyde ele alınabilir (Morrow, 1983'den Akt. Balay, 2000).

- **İşe Dönük Genel Tutum:** İşe dönük değer ve yargıları içerir. İşten hoşnut olmadan yaşamdan hoşnut olunamayacağını söyleme gibi,

- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Geleceğe dair mesleği ile ilgili planlar yapmaktan hoşlanmak gibi,

- **İşin Göreceli Önemi:** İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin açıklanması, arkadaşlarını hoşnut etmese de bir kimsenin tercihi olan işte çalışmaya devam etmesi gibi.

Mesleğine adanan bir öğretmen, mesleğinin gerektirdiği rolünü etkin bir biçimde yerine getirme eğiliminde olacağı ve sınıf ortamında mesleki değerleri doğrultusunda öğretmen-öğrenci iletişimini kurabileceği ileri sürülebilir. Bu yaklaşım, öğrenci öğrenmesini ve istedik davranış gösterilmesini kolaylaştırabilecektir. Diğer taraftan, mesleki amaç ve değerler ile okulun amaç ve değerleri arasında çatışma olması halinde, mesleğe adanmanın önemi artabilmektedir. Çünkü, öğretmenlik mesleğinin temel amaç ve değerleri, eğitim biliminin ilkelerine uygun olarak öğrencide davranış değişikliğini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmektir (Celep, 2000).

Mesleğe adanmada ast-üst ilişkileri gibi durumsal özellikler ile mesleğin işgören yaşamındaki önemi, içsel kontrol, gelişme gereksinimi, işe adanma ve örgütsel adanmışlık gibi kişisel özelliklerin önemli rol oynadığı saptanmıştır.

Mesleğe adanmayı ölçme yaklaşımlarından birisinde kullanılan ölçütler; mesleki yayınları izleme, toplantılara katılma veya ortak birliktelikte bulunma gibi mesleki olarak etkinliklerde bulunma olarak belirlenmiştir. İşgörenin, mesleğine ilişkin olarak karşılaştığı sorunların üstesinden gelmesi, işe ve örgüte adanma derecesi, mesleğe adanmayı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, uzun hizmet süresine sahip olma, mesleki alanda gelişme gereksinimine sahip olma, düşük rol belirsizliği ve yöneticinin olumlu önderlik davranışı mesleğe adanmayı artıran etmenler arasında yer almaktadır. Mesleğe adanma ile meslekten ayrılma algısı; işe adanma ve örgütsel adanmışlık ile meslekten ayrılma arasında önemli derecede olumsuz ilişki bulunmaktadır (Blau, 1985'den aktaran Celep, 2000).

Wallace (1995) a göre işgörenlerin mesleklerine bağlılıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynamaktadır. Bütün işgörenler gibi yönetici ve öğretmenler de yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme ve yükselmede mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren ölçütler ararlar. Bu ölçütlerdeki daha fazla uygunluk ve meşruiyet algısı, onların mesleklerine olan bağlılığını yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda okullarına olan bağlılıklarında da olumlu yönde gelişme yapmaktadır. Yüksek düzeyde bürokratik koşullar ve formal süreçlerde çalışanların özerkliği ve takdir etme gücü yok olmaktadır. Bu yüzden böyle özelliklerin baskın olduğu okul ikliminde yönetici ve öğretmenlerin mesleğe bağlılıklarının düşeceği beklentisi vardır. Böylece daha yüksek düzeyde mesleğe ve okula bağlılık ile sonuçlanacağı beklenir (Balay, 2000).

Carson' a göre (1994) daha iyi eğitim almış işgörenler, örgütsel yaşamın belirsizliklerine karşın giderek mesleklerine daha çok bağlılık göstermektedirler (Balay,

2000). Blau 'ya göre evli olma, daha fazla iş deneyimine sahip olma, iyi yapılandırılmış iş ortamı algısı, daha güçlü bir şekilde mesleğe bağlılığa yöneltir (Balay, 2000). Daha fazla sorumluluk alma anlamına gelebilecek yönetici ve öğretmenlerin yukarıya doğru yükselmesinin, onların okullarına olan bağlılığını arttırırken, mesleklerine olan bağlılıklarını azalttığı söylenebilir. Bu meslektaşlık bağı, üyelerin işlerini yaparken karşılaştıkları belirsizlikler ve sorunlarla başa çıkmalarını sağlar. Meslektaşlık duygusu böylece, üyeleri birbirlerine kenetleyerek onları mesleklerine bağlılık duyan işgörenler yapar (Wallace, 1995'den aktaran Balay, 2000).

2.9.4. ÇALIŞMA GRUBUNA ADANMA

Öğretmenlerin birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaçları, çalışma grubuna adanmanın dayanaklarını oluşturmaktadır. Çalışma grubuna adanma öğretmenlerin, okuldaki diğer öğretmenlerle özdeşleşme ve bağlılık duygusunu yansıtmaktadır. Öğretmenin, birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle birlikte olmaktan hoşlanması, en yakın dostlarının okuldaki bu öğretmenler olması, öğretmenin çalışma grubuna adanmasını artırmaktadır. Öğretmenlerin öğrenme fırsatlarına dayalı olan toplumsal ilişkiler, öğretmenlerin okula adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir. Dışsal toplumsal ödül olarak çalışma grubu üyelerinin birbirine yardım etmeleri ve desteklemeleri, örgütsel adanmışlığı artırabilmektedir (Firestone, Pennel, 1993'den aktaran Celep, 2000)

Çalışma grubuna adanmış öğretmenler çalışma arkadaşlarından hoşlanır, onlarla okul dışında da birlikte zaman geçirir, arkadaşlarını dost olarak görür ve onlarla gurur duyar. Çalışanlar arasındaki bağlılık, kişilerin iş hayatında, işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardım etmektedir. Bu konuda bilinçli davranan çalışanlar, birbirlerine daha sıkı yaklaşarak, bir toplulukta dayanışma duygusunun sürekli olarak korunmasına hizmet etmektedir (Sheldon1971; Akt. Balay, 2000).

2.10. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI

1970 sonrası yapılan etkili okul araştırmaları, okulun amaç ve değerlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmede temel iki karar organının yönetici ve öğretmenler olduğunu göstermiştir. Yönetici, iyi öğrenmeye olanak sağlamak için gerekli koşulları yaratmakla öğretmen de özellikle öğrencilere akademik beklentileri ileten davranışları kazandırmakla gerçek anlamda kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmiş olmaktadır (Balcı, 1993).

Öğretmen bulunduğu kurumda iyi bir iş başarısı gösterdiğinde ve ortaya nitelikli bir ürün(öğrenci) çıktığında, bu çıktı veya ürünü kendisi için bir içsel ödül işlevi görmektedir.

Diğer taraftan, yetersiz başarı veya nitelikli olmayan ürün, öğretmen için mutsuzluğu ifade ettiğinden, işgören bu durumdan kaçınmak için ileriki çalışmalarında daha fazla çaba göstermeyi yeğlemektedir. (Çakır, 2007). Okulun iyi ürünü hiç şüphesiz başarılı öğrencidir. Öğretmenin başarılı öğrenciler yetiştirmesi onu mesleğine ve kurumuna daha çok bağlayacaktır. Öğretmeni diğer iş sektörlerinde çalışan işgören gibi düşünemeyiz. Öğretmen nihayetinde ürün olarak bir öğrenci yetiştiriyor, öğrenci istenilen düzeyde olmayabilir. Öğretmen bulunduğu kuruma karşı sorumludur. Her türlü olumsuzlukta öğretmen daha çok kurumuna bağlanarak iyi ürün elde etmeye çalışmalıdır. Öğretmenlerin, kendi çabaları sonucunda doğrudan bir başarı elde ettiklerinde, işlerine okula ve öğrencilerine bağlılıkları artmaktadır.

Araştırmalar, öğretmenlerin okula ilişkin üç adanmışlığı öne çıkarmıştır. Bunlar; okul için çaba gösterme isteği, okulda çalışmaya devam etme isteği ve okulun eğitimsel amaç ve değerlerini kabuldür. Bir diğer adanma olarak öğretime adanmışlıktan söz edilebilir. Öğretime adanmışlık ise üç koşulu gerektirir:

- 1- Öğretmenin öğretimde farklılık yaratma konusunda inançlı olması,
- 2- Öğrencilerin öğreneceği konusundaki beklentisi,
- 3- Öğretimin gerçekleşmesinde gerekli çabayı ortaya koymadaki istekliliğidir.

Kushman (1992), öğrenciye adanmışlığın neden ve sonuçlarını incelediği araştırmasında, öğretmenlerin yeterliliği, yüksek beklentileri ve örgütsel adanmışlıklarına karşılık geldiğini görmüştür. Öğretmenler, doğrudan çabaları ile elde ettikleri başarı sonrasında işlerine, iş yerlerine ve öğrencilerine daha çok adanmışlık göstermektedirler. Bununla birlikte çoklu adanmışlıkları ayrı ayrı ölçmek zor olmaktadır (Akt. Balay, 2000).

Adanmış bir birey, adandığı nesnenin amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, bu nesnenin istek ve beklentilerine gönüllü bir biçimde uymakta, nesne ile birlikteliğini sürdürmeyi güçlü bir şekilde amaçlamaktadır (Kanter,1968; Mowday vd.,1982 Akt. Celep, 2000).

Ülkemizde, öteden beri büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal adanmışlık öğeleriyle yetinmek zorunda bırakılan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terk edilmiştir. Oysa eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Bunun için öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak çalışma koşullarının yanı sıra, zaman geçirilmeden onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral

faktörlerin de devreye konması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimde hedeften sapmaların önüne geçilemeyecektir (Balay, 2000).

2.11. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir okulda öğretmen adanmışlığına etki eden iş yaşantısı özelliklerinin bazıları; iş tasarımı, özerklik, karara katılma, dönüt, işbirliği, öğrenme fırsatları ve kaynaklardır. (Firestone ve Pennel, 1993) Öğretmenlerin adanmışlık duygusundaki etkilerini daha iyi anlamak adına, bu kavramların açıklamaları şu şekilde verilmiştir:

2.11.1. İŞ TASARIMININ ÖZELLİKLERİ

- **İş Tasarımı:** Öğretmen için anlam taşıyan bir çalışma, içsel olarak güdüleyici bir işleve sahip olup, anlamsız ve tekdüze bir çalışmadan daha fazla adanmışlığa yol açmaktadır.

- **Beceri Çeşitliliği:** İşgörenin beceri genişliğini ve farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için çalışmada gerekli olan etkinliklerin genişliği olarak tanımlanmaktadır.

Hackman ve Oldham (1980) bir işin tamamını yapan işgören, işi ile özdeşleştiğinde ve işin yalnızca bir boyutunu yapma veya bir boyuttan sorumlu olmayla sınırlandırılmadığında, o işin işgören için daha da anlamlı olacağını vurgulamaktadırlar. İşgören, işin tamamından sorumlu olduğunda ve bu işin tamamını kendisi yaptığında, kendisi açısından işin anlamlılığı artmaktadır (Celep, 2000).

- **İşin Kimliği:** İşgörenin en üst düzeyde, baştan sona kadar işin tamamını yapması olarak tanımlanmaktadır.

- **İşin Önemi:** Bir işin, ister örgüt içindeki ister örgüt dışındaki etki derecesine ilişkin o işi yapan işgörenin sahip olduğu algıdır (Hackman, Oldham, 1980'den aktaran Celep, 2000).

- **İş Stresi:** Öğretmen adanmışlığının güçlü bir caydırıcısıdır. Kushman (1992), öğretmenin stresini azaltan ve coşkusunu arttıran özellikte iki faktör saptamıştır. Bunlardan biri düzen hissi ve okula odaklanma, diğeri ise işi yenileştirme konusunda fırsatların olmasıdır. Yani arkadaş desteği, paylaşılmış sosyal etkinlikler ve personel gelişimi okul ölçeğindeki bağlılıkta özellikle programların devamı ve eğitimin gelişmesi için büyük önem taşımaktadır. (Balay, 2000)

2.11.2. ÖZERKLİK

Özerklik; işgörenin, işini planlama ve uygulama süreçlerini belirleme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır (Hackman, Oldham, 1980'den aktaran Celep, 2000). Özerklik, öğretmenlerin işini planlama ve uygulama süreçlerini belirlemesine yönelik kararlardaki katılımı ilintilidir.

Özerklik, başarılı öğretimsel uygulamayı ve aynı zamanda örgüte ve değerlerine adanmayı doğurmaktadır. Çünkü öğretmenler kendi işlerine, öğrenci öğrenmesine ve okuldaki görevlerine katkı sağlayacak yöntemleri saptama olanağına sahiptirler. En azından, dersin işlenmesine ve sınıf kontrolüne yönelik kararları alma özerkliğine sahip olabilmektedirler. Her ne kadar ülkemizde olduğu gibi, öğretim etkinlikleri kesin kurallarla belirlenmiş olmasına karşın, yine de öğretmenler, sınıf etkinliklerindeki davranışlarında özerktirler. Bu bağlamda, özerklik, öğretmenlerin başarılarına katkıda önemli bir etmendir (Celep, 2000).

2.11.3. DÖNÜT

Kurumsal olarak dönüt, yüksek içsel güdülenmeyi sürdürme, hem örgüte hem de işe adanmanın merkezidir. Dönüt, birisinin başarısı ve etkililiği hakkında çalışmasından doğrudan elde edilen açık ve doğru bilginin miktarıdır (Hackman, Oldham, 1980'den aktaran Celep, 2000). Dönütün etkililiği, onun özerklikle ilişkisine de bağlıdır. Özerklik ve dönüt birlikte yürür. Kısaca dönüt, otonomi olmaksızın genellikle bağılılığı etkilemez (Firestone ve Pennell, 1993'den Aktaran Balay, 2000).

İşgörenin işinin çıktısına ilişkin yönetici ve iş takımından gelen dönüt, işgören için önem taşımaktadır. İşgörenin iş çıktıları konusundaki kendi değerlendirmesi sonucu elde ettiği dönüt, yönetici ve iş takımından gelen dönütten daha etkili olmakta ve bu dönüt olumlu olduğunda, yeterlik ve yararlılık duygularını geliştirmektedir. Bunun karşısı durumda, işgörenin kendi değerlendirmesi sonucu yetersizliği ifade eden olumsuz dönüt, içsel güdülenmeyi azaltmaktadır. Başarısızlığı belirten dönüt, alternatif davranışı değiştirmeye elverişli olduğunda, içsel güdülemeyi azaltmamaktadır. Açıkçası, başarısızlığa ilişkin dönüt, yeni davranışların geliştirilmesine olanak sağladığında ve bunlar başarılı sonuçları doğurduğunda etkili olabilmektedir (Celep, 2000).

Dönüt, öğretimsel çabaları kuvvetlendiren ve değişimi gerektiren sorun alanlarını işaret eden bilgiyi sağlayarak öğretime ve örgüte adanmayı artırabilmektedir. Öğretmenler asıl olarak dönütün yedi kaynağına sahiptir. Bunlar; Öğrenciler ve işleri, Biçimsel olmayan

yönetici değerlendirmesi, Akran değerlendirmesi, Yöneticilerin, akranlarla biçimsel olmayan etkileşimleri, Ailelerle biçimsel olmayan etkileşimleri, Standart testler ve Öğretmenlerin öğretim etkinliklerine ilişkin asıl bilgi kaynaklarıdır (Celep, 2000).

2.2.11.1.4. İŞBİRLİĞİ

İşbirliğinin sosyo-bilişsel ve etkileyici çıktıları, içerik ve yöntemleri öğrenme, davranışı izleme ve düzeltme için dönütü alma fırsatı ile ortak bir çaba gösterme veya mesleki duyguyu geliştirmedir.

Mesleki etkileşim, güçlü öğrenim fırsatları yaratmakta; özellikle öğretmenlik mesleğine yeni başlayanlar yönünden güçlü öğrenme fırsatları yaratmaktadır (Johnson, 1990; Little, 1990'dan aktaran Balay, 2000). İşbirliği, en uygun öğretim yönetimlerini öğrenme ve ortak amacı belirleme fırsatlarını sağlayarak, öğretimin amacı ve anlamı hakkındaki belirsizliklerin üstesinden gelmeye yardım edebilmektedir. Ayrıca, izolasyon duygusunu engellemekte, birlikteliği geliştirebilmektedir. Önceden de belirtildiği gibi bunların hepsi öğretimin anlamlılığını artırabilir (Miles, 1981'den aktaran Celep, 2000).

2.11.5. KAYNAKLAR

Öğretime etki eden 5 kaynağın önemli olduğu saptanmıştır (Celep 2000):

- **Düzenli öğrenme çevresi:** Genel olarak düzenli öğrenme çevresine sahip olan okullarda, öğretmen adanmışlığı yüksektir.

- **Yönetsel destek:** Müdür, rollerin açık olduğu, kuralların sürekli olarak uygulandığı, doğruluğun ve çalışkanlığın güvence altına alındığı bir ortam oluşturarak, içsel bir çevre yaratmaya katkıda bulunabilir. Yönetsel ahenk ve uyumun olduğu okullarda öğretmenler kendilerini okullarına daha çok adamaktadırlar.

- **Yeterli fiziksel koşullar:** Çalışmayı kolaylaştıran koşulları ifade etmektedir. Öğretmenler, yetersiz ısıtma, masa, perde ile pencerelerin sağlıksızlığı veya eksikliği halinde rahatsız olmaya başlamaktadırlar. Yüksek derecede adanmış öğretmenlerin, diğer öğretmenlerden daha iyi koşullara sahip olduğu düşünülebilir.

- **Yeterli öğretim kaynakları:** Ders araç gereçlerine sahip olma durumudur.

- **Dengeli iş yükü:** Verilen derslerin çeşitliliği ve sayısı, sınıfın öğrenci sayısını ifade etmektedir (Celep 2000).

2.11.6. KARARA KATILMA

Öğretmenlerin alınacak stratejik kararlara katılımları, daha iyi kararlar alınmasına ilişkin becerilerini geliştirmesine olanak sağlayacağından, kendilerini özgün kararlara adamaya başlayacaklar, uzun dönemde örgüte daha çok adanacaklardır. Ancak adanmışlık az olursa, o zaman karar sürecine katılım sınırlandırılmalıdır. Karşıt durumda bu tür katılım, okul amaçları ile tutarlı olmayan bir kararın alınmasını doğurabilir (Celep 2000).

Katılımın en geniş anlamda sağlanması için, öğretmen veya alt kademedeki yöneticiler karar sürecinin olabildiğince başında yer almalıdır. Astlar, sorunun tanımlanması ve ayrıntılı olarak incelenmesi aşamasında karara katıldığında, işbirliği gelişmekte ve astların daha sonraki karar verme süreci basamaklarına katılımı sağlanmaktadır. Öğretmenlerin stratejik kararlara katılımı dikkate alındığında, katılma ile adanmışlık arasında yüksek ilişkinin olduğu görülmektedir. Özetle, katılım öğretmenlerin okula, işlerine adanmasını artırabilmekte; ancak bazı durumlarda etkisi az olabilmektedir. Katılımın etki derecesi, öğretmenlerin katılımdaki etkisine, bu etkiye yönetimin açık olması ve öğretmenler arasında normatif fırsatların kabulü alanları gibi koşulların değişimine bağlıdır.

2.12. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel adanmışlıkla ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış olan araştırmalar verilmiştir.

2.12.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Celep (1996), genel liselerde çalışan 302 öğretmenin örgütsel adanmışlıklarını incelediği araştırmasında kendisini okula aday öğretmenlerin, okul için beklenenden fazla çaba gösterdikleri, çalıştıkları okulun öğretmeni olmaktan gurur duydukları sonucuna ulaşmıştır. Okulların yönetsel uygulamalarının ve okuldaki ilişkilerin kabul gören nitelikte olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin kendilerini okuldan çok, öğretmenlik mesleğine adadıkları, öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adanmışlık boyutları arasındaki ilişki taramasında, en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ile öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma ile okula adanma; en düşük ilişkinin ise, çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında gerçekleşmiştir. Araştırmada hizmet süresi ile adanmışlık arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Özden (1997) tarafından yapılan araştırmada yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 842 öğretmen üzerinde Kırıkkale’de gerçekleştirilen araştırma sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerinde (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın %40 kadar yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili olduğu görülmüştür (Balcı, 2000).

Celep(1998), Zonguldak’ta 375 lise öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin, okuldaki diğer öğretmenlere adanmışlıklarının, mesleklerine adanmışlıklarının ve işlerine adanmışlıklarının ne düzeyde bulunduğu belirlenmeye çalışmıştır. Örgütsel adanmışlıkla ilgili bu araştırmada, çalışma ortamının özelliklerine bağlı olarak öğretmenlerin sahip oldukları çalışma ortamı duygusunun onların çalışma biçimlerini etkileyebildiği ortaya konmaktadır. Genel lise öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu ve adanmanın okuldan çok öğretmenlik mesleğine karşı olduğu ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin okul için beklenilenden fazla çaba gösterdiği, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duydukları ve başka okulda çalışmak istemedikleri çıkarılan sonuçlar arasındadır. Araştırılan örgütsel adanmışlık boyutları arasında ise en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma ve en düşük ilişkinin çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırma daha sonra İstanbul ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik olarak yapılmıştır.

Balay (2000) “Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” isimli araştırmasında, özel liseler ile resmi liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin, çeşitli değişkenler boyutunda örgütsel bağlılık algılama düzeyleri bağlamında, anlamlı farklılaşma olup olmadığı açısından incelemeye değer görmüştür. Araştırma ile örgütsel bağlılığın hizmet süresi, mezun olunan kurum, öğrenim düzeyi ve gelir faktörlerine göre karşılaştırmalı inceleme yapılmıştır. Bu araştırmada örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında tanımlanmıştır. Araştırmaya katılanlardan resmi liselerdekiler özel liselere göre, öğretmenlerde yöneticilere göre yüksek düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık göstermektedir. Katılımcıların algılamalarına göre özel liseler resmi liselere göre, yöneticilerde öğretmenlere oranla özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algılamasına sahiptirler. İçselleştirme boyutuna ilişkin olarak ise araştırmaya katılanlardan özel liselerdekiler resmi liselere kıyasla, yöneticiler de öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin içselleştirme algısına sahiptirler. Sonuçta resmi liselerde öğretmen ve

yöneticilerin okullarına zorunlu uyum ve araçsal nitelikte bağlılık gösterdikleri, özel liselerde ise öğretmen ve yöneticilerin okulları ile psikolojik bir bütünleşme çerçevesinde duygusal bir bağ oluşturdukları ileri sürülebilmektedir.

Akıncı (2003), yaptığı araştırmada, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu, iş doyumu arttıkça örgütsel bağlılığında arttığını belirlemiştir. İş görenlerin maddi doyumun yanında psikolojik doyuma da ulaşmak istedikleri, işle ilgili karar verirken, işin özelliklerine, çalışma olanaklarına, çalışma arkadaşlarına baktıkları ifade edilmiştir. İş görenin işinden doyumu arttıkça verimliliği ve bağlılığı da artmaktadır. Bir başka deyimle doyum azaldıkça bağlılıkta azalmaktadır.

Erdoğan (2004), “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” konulu çalışmada; hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin çok iyi olduğunu belirlemiştir. Balay (2000) tarafından yapılan resmi liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları araştırmasında ortaya çıkan bulgularla karşılaştırma yapılmış, araştırma sonuçları yönetici boyutunda benzerlik göstermekle beraber, öğretmen boyutunda farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre resmi liselerde görevli öğretmenlerin duygusal bağlılığını yansıtan özdeşleşme düzeyinin, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin düzeylerinden daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle ilköğretim okulu öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre duygusal boyutta örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı olan devam bağlılıklarının az düzeyinde olduğu, normatif bağlılıklarının ise orta seviyede bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı olan devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmaması ile birlikte duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu; yöneticilerin öğretmenlere oranla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin ve öğretmenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Celep ve diğerleri (2004), 24 ilköğretim okulu ve 4 ortaöğretim okulunda çalışan öğretmenlerin katıldığı araştırmalarında genelde öğretmenlerin okula, işe, mesleğe ve çalışma grubuna adanmalarının yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin yaş, eğitim düzeyi ve okulda geçen hizmet süresi gibi özelliklerinin örgütsel adanmışlıklarını ve iş etliğini etkilediği bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşı, mesleğe adanma ile ters orantılı, okula adanma ile doğru orantılı olarak ilişki içerisinde bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi ise mesleğe adanma ile ters orantılı; okulda geçen hizmet süresi, çalışma grubu ile doğru orantılı

ilişki içerisinde olup, cinsiyet açısından ise yalnızca erkek öğretmenlerin okulda geçen hizmet süresi arttıkça, çalışma grubuna adanmaları azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karakuş (2005), “Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri” konulu araştırmasında bayanların öğretmenlik mesleğine yönelik duygusal, devam ve normatif düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Karakuş ayrıca lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin milli eğitim sistemine ve çalıştıkları okula yönelik duygusal ve normatif adanmışlıkları düşük düzeyde çıkmıştır. Ayrıca teknik eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin çalıştıkları okula ve öğretmenlik mesleğine yönelik duygusal, devam ve normatif adanmışlıkları en düşük düzeyde bulmuştur.

Düzener (2006), ilk ve orta öğretim okullarında toplam kalite yönetimi uygulamasının, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyine etkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmasına özel ilk ve ortaöğretim okullarında görevli 106 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Yöneticilerin (rehber öğretmenler hariç) diğer tüm öğretmenlere göre okula adanmalarının daha yüksek, tüm yönetici ve öğretmenlerin öğretim işlerine adanmalarının yüksek; öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutu için kadın öğretmenlerin puanlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 61 yaş ve üstü yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine adanmalarının en düşük düzeyde; okula adanma, öğretim işlerine adanma ve çalışma grubuna adanmada 21 yıl ve üstü meslekte olanların diğer gruplara göre adanmışlık puanlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Erdoğan (2006) İstanbul’da 218 resmi ilköğretim, 56 özel ilköğretim olmak üzere 274 okul yöneticisine bir anket uygulamıştır. Özel okullardaki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları resmi okullardakinden daha yüksektir. Bir üst görevde çalışma arzularına göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri sadece devam bağlılığında daha üst düzeyde çalışmak isteyenlerin lehine farklı bulunmuştur. Ayrıca mesleki kıdeme göre okul yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek ortalama kıdemi 20 yılın üzerinde olanlara aittir.

Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa’nın (2006), demografik değişkenlerin örgütsel adanmışlık boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; demografik değişkenler, örgütsel adanmışlık üzerinde çok etkilidir. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında devam adanmışlığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların adanmışlığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, bunun nedeni olarak kadınların gerek evlilik gerekse çocuk gibi değişik

etkenlerden etkilendiklerini ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmekte tereddüt ettiklerini söylemişlerdir. Yine aynı çalışmada, örgütsel adanmışlık türlerinden özellikle devam adanmışlığının yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve 41-50 yaş grubundaki çalışanların devam adanmışlığı puanlarının, diğer tüm yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, yaş ilerledikçe çalışanların örgütlerine olan adanmışlıklarının arttığı vurgulanmış ve bunun en önemli nedeni olarak, “çalışanların belli bir yaştan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense; aynı iş yerinde, gerek aynı pozisyonda gerekse farklı pozisyonlara yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri” olarak düşünülebileceği, çünkü bu yaş gruplarındaki çalışanların, artık işyerinin kültürüne ve normlarına alışmış oldukları ifade edilmiştir. Bu çalışan grup için yeni bir başlangıç, ciddi riskleri beraberinde getirecek, bir başka kurumda aynı hakları, pozisyonu ve belki de aynı rahatlığı bir daha yaşama olanağı tanımayabilecektir. Bu yüzden, 41-50 yaş grubu insanların, örgütlerine adanmışlık türleri içerisinde devam adanmışlığını göstermesi, koşullar gereği olarak düşünülebilir.

Pelit, Boylu ve Güçer (2007) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, 41 ve üstü yaş grubundaki akademisyenlerin, diğer bütün yaş gruplarına göre, hem fakülte düzeyinde hem üniversite düzeyinde, devam adanmışlıklarının daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın en önemli nedeni olarak ise 41 yaş ve üzerindeki akademisyenlerin diğerlerine oranla daha fazla tecrübeye sahip olmalarının yanı sıra örgütten ayrıldıklarında yeni iş imkânları bulacaklarını düşünmelerinden kaynaklanabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Çakır (2007), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri, branşları öğrenim düzeyleri, yaşlar arasında anlamlı bir fark bulmamıştır.

Zöğ (2007) tarafından “İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki” isimli 297 öğretmeni kapsayan araştırmaya göre öğretmenlerin adanmışlık düzeylerinin çoğu zaman aritmetik ortalama düzeyinde olduğu, yaş, görev yaptığı kademe, kıdem, okuldaki görev süresi, öğrenim durumu değişkenleri ile adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Artun (2008) Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisini incelemiştir. Araştırmaya 281 öğretmen katılmıştır. Bayan öğretmenlerin örgütsel değişmeye daha olumlu baktıkları ve örgütsel adanmışlıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi veya yaşı fazla olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının daha fazla olduğu Ayrıca öğretmenlerin

şu andaki çalıştıkları okulda çalışma süreleri arttıkça, okula, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Karagöz (2008), Bursa ilinde 747 öğretmenin katıldığı bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin okullarına yönelik adanmışlıkları, öğretmenlik mesleğine yönelik adanmışlıklarından daha düşük düzeyde çıkmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin duygusal adanmışlık düzeyleri, meslek lisesi ve Anadolu lisesi öğretmenlerinden daha yüksektir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, meslek lisesi ve Anadolu lisesi öğretmenlerine göre daha fazla normatif adanmışlık yaşadıkları ve genel lise öğretmenlerinin, meslek lisesi öğretmenlerine göre daha fazla normatif adanmışlık yaşadıkları sonucu bulunmuştur.

Danış (2009), Anadolu Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelendiği araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamalar seviyesinde olduğu, cinsiyet ve kadro değişkenlerine göre gruplar arasında farklılık bulunmadığı, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumuna, mezuniyetlerine, kıdemlerine ve girdikleri derslere göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür.

Paker (2009) tarafından “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli Sakarya ilinde 300 öğretmeni kapsayan araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları cinsiyet, kıdem, çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı fark göstermezken; yaş ve eğitim durumu açısından anlamlı fark göstermektedir. Budak (2009) tarafından “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları” isimli Kocaeli ilinde 575 öğretmeni kapsayan araştırmada kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin adanmışlıklarının istihdam, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiş; medeni durum, öğrenim durumu, branş ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

2.12.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Allen ve Mayer (1990) tarafından yapılan “Yeni işgörenlerin bağlılık ve rol oryantasyonu ilişkisinin boylamsal bir analizi” adlı araştırmada, bilgiler meslek programlarından arka arkaya mezun olan iki grup öğrenciden toplanmıştır. Akademik yılsonunda, mezunlar işe başlatılmış ve mezunlara işe başladıktan altı ay sonra ilk anket uygulanmıştır. Aynı kişilere 12 ay sonra ikinci kez anket tekrarlanmıştır. Yeni işgörenlerin

örgütsel sosyalleşme deneyimleri altı ve oniki ayda işlerinde rol değişikliğine negatif bağlı ve altı aydan sonra örgütsel bağlılığa pozitif bağlı çıkmıştır. Rol değişikliği ve bağlılık arasında ise, altıncı ayda negatif bir ilişki çıkmıştır. Araştırma bulguları, örgütlerin yeni iş görenlerin sosyalleşme tecrübelerinin bağlılık ve rol oryantasyonu profilinde gelişimini sağlamaları gerektiğini ortaya koymuştur.

Everett (1992) tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırma, bir meslek işgöreni olarak öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma, San Fransisko’da 15 okul bölgesi, 85 okul ve 300 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, yönetici liderin, öğretmenlerin okullarına ve öğretime bağlılıklarını ne ölçüde etkilediği, diğer okul ve öğretmen faktörlerinin öğretmenin bağlılığını etkileyip etkilemediği ve hangi durumsal koşullar altında yönetici liderlerin özellikle öğretmen bağlılığını arttırmada önemli olduğu temel sorularına yanıt aranmıştır. Verilerin anket ve görüşme yoluyla toplandığı araştırmada bağlılık ölçeği olarak Mowday, Porter ve Steers’in (1982) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Sonuçlar, yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu göstermiştir. Ayrıca yönetici liderliğin, örgütsel bağlılığın kestirilmesinde belli okul ve öğretmen faktörleriyle etkileşim içinde olduğu ve liderlik etkililiği durumsallık gösterdiği görüşü de araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Reyes (1992) tarafından ABD’de yapılan 1984 okul yöneticisini ve öğretmeni kapsayan “Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığının Öncelleri” isimli araştırmada öğretmenlerin adanmışlıklarına örgütsel desteğin % 14, işbirlikçi iklimin % 36, okul çevresinin % 3 etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca yenileşme için cesaretlendirme, katılım ve denetim sıklığının da adanmışlıkta etkili olduğu sonuçları çıkmıştır. Bu araştırmada kadınların erkeklere göre, deneyimi az olanların deneyimi fazla olanlara göre adanmışlık düzeyleri fazla çıkmıştır. Ayrıca ücretin artmasıyla adanmışlığın arttığı da araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular arasındadır.

Rozenblum (1993) örgütsel bağlılığı geliştirme sürecinde öğretmenlerin örgütte kalma sebebini incelediği araştırmasında, geçmiş araştırmalara da dayanarak bir bağlılık modeli sunmaya çalışmıştır. Afrikalı, Amerikalı ve İspanyol öğretmenlerin oluşturduğu azınlık bir grup ile, diğer tüm öğretmenlerden oluşan çoğunluk gruba uygulanarak gerçekleştirilen anketin pilot uygulaması sonunda, örgütsel bağlılıkla ilgili bağımlı faktörlerin olası etkileri test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yaş ve yaşanan bölgede

geçirilen olumsuz yılların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, iki öğretmen grubu için de farklı bulunmuştur. Buna göre, önceki araştırmaların tersine, bölgede geçirilen yıllar, çoğunluk olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile olumsuz ilişkili iken, azınlık öğretmenler için önemsiz bulunmuştur. Bu bulgu, yaşanan bölgede geçirilen yılların, okul sisteminde çoğunluk olan öğretmenlerin bağlılığını güçlendiren bir faktör olmadığını; örgütsel bağlılıkta sadakat faktörünün önemli olduğunu; bu faktörün, bağlılık yapısına ilişkin bir değişken olarak araştırmanın görüşme aşamasında ortaya çıktığını göstermiştir.

Hawkins (1998), ortaöğretim düzeyindeki okulların yöneticilerinin adanmışlık düzeylerindeki varyansın açıklanması amacıyla yaptığı çalışmada, adanmışlığın sonuçlarından, işgören devamlılığının, performansının ve işgücü devrinin araştırmalara en fazla düzeyde konu olan sonuçlar olduğunu belirtmektedir. Hawkins, işgörenin devamlılığı ile adanmışlık arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon bulunduğunu belirtmektedir. Louis (1998) tarafından öğretmenlerin iş yaşamının niteliğinin adanmışlık ve etkilik üzerine etkileri konulu çalışmada 528 kişiye ulaşılmış ve sonuçlara göre saygı duyulması(öğrenci, öğretmen, müdür, okul çevresi v.d.), geri bildirim, işbirliği, yetiştirme olanakları ve kaynaklara ulaşmanın adanmışlığı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Wheaton(1999), çok kültürlü bir ortamda örgütsel adanmışlığın gelişimini incelemiştir. Araştırmada, Hong Kong'ta bulunan ve farklı sektörlerde çalışma 10 özel şirketin çalışanları kullanılmıştır. Örgütsel adanmışlık ölçeği bu şirketlerdeki 1258 çalışana uygulanmış, 764'ü geri dönmüştür. Ayrıca, yansız olarak seçilen bu çalışanlarla yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda; Asyalı çalışanların toplulukçu ve sosyal ilişkilere önem veren değerlerinin sonucu olarak örgütte çalışma arkadaşlarına ve baba rolündeki yöneticiye adandıkları, Batılı çalışanların ise bireyselliği ve bağımsızlığı vurgulayan kültürel değerlerinin sonucu olarak daha çok örgütün formal sistemine adandıkları saptanmıştır (Akt. Karakuş,2005).

Dannetta (2002) tarafından öğrencilerin öğrenmesinde öğretmenlerin adanmışlığını etkileyen faktörler konulu 15 öğretmenle yapılan görüşmeye dayanan araştırma kişisel, örgütsel ve öğrenci yeterliliği olmak üzere üç faktör üzerinde durmaktadır. Araştırmaya göre öğrenci öğrenmesini izleme, aidiyet duygusu, okul liderler, karara katılma, işbirliği, mesleki yetiştirme olanakları, iş yükü, ödüller, geribildirim, sınıfta özerklik, öğrenci yeterliliği, lider yeterlilikleri, örgütsel amaçlar, okulun büyüklüğü, öğrencilerin akademik geçmişi, öğrencilerin öğrenme düzeyi öğretmenlerin adanmışlığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Somech ve Bogler(2002), öğretmenlerin örgütsel ve profesyonel adanmışlıklarının öncüllerini ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın verileri, İsrail’deki 25 ortaokul ve 27 lisede görev yapan öğretmenler arasından yansız örnekleme yoluyla seçilmiş olan 982 öğretmene uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularını şöyle özetleyebiliriz(Akt.Karakuş,2005).

- Yönetimsel alana katılım, öğretmenlerin hem örgütsel hem de profesyonel adanmışlıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

- Teknik alana katılım, öğretmenlerin sadece profesyonel adanmışlıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

- Profesyonel adanmışlık, öğretmenlerin öğrencilere karşı gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir.

- Örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç boyutunu da (öğrenciye, çalışma grubuna ve örgüte yönelik)olumlu şekilde etkilemektedir.

Finegold, Mohrman ve Spreitzer (2002), farklı yaş gruplarında çalışanların örgütsel adanmışlık düzeylerini ve işten ayrılma isteklerini araştırmışlardır. Araştırmanın bulguları özetle şöyledir(Akt.Karakuş,2005).

- 30 yaşın üzerinde bulunan çalışanlarda, iş güvenliğinden duyulan tatmin düzeyi, onların örgütsel adanmışlık düzeyleriyle ve örgütte kalma istekleriyle olumlu ilişki içindedir.

- 30 yaşın altında bulunan çalışanlarda, özel hayat ile iş hayatı arasındaki dengeden duyulan tatmin, onların örgütsel adanmışlık düzeyleriyle olumlu ilişki içindedir.

- 30 yaşın altında bulunan çalışanlarda, teknik becerilerini geliştirmek için tanınan fırsatlar ve bireysel performansa bağlı olan bir ödeme sisteminin bulunması, onların örgütten ayrılma istekleriyle olumsuz ilişki içindedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine dair bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma “tarama (survey) modeli” olarak tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2009).

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

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında Malatya ili Akçadağ ilçesindeki tüm resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Malatya Akçadağ İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre ilçe genelinde 20 ilkokul, 13 ortaokul ve 9 lise bulunmaktadır. Bu okullarda 64 yönetici ve 358 öğretmen olmak üzere toplam 422 eğitimci görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır. Çalışma kapsamında veri toplama aracı, 64’ü yönetici ve 358’i öğretmen olmak üzere toplam 422 eğitimciye dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçları kontrol edildikten sonra değerlendirmeye alınmış ve incelemeleri yapıldıktan sonra 64’ü yönetici ve 275’i öğretmenlere ait olmak üzere toplam 339 veri toplama aracının araştırma için uygun oldukları kabul edilmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. (Genel olarak % 80’i; yönetici bazında, % 100’ü, öğretmen bazında % 77’si)

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanmıştır. Bu maksatla demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir veri toplama aracı hazırlanmış ve evrenin tamamına uygulanmıştır. Araştırmanın Malatya ili

Akçadağ ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde uygulanabilmesi için İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla Malatya Valiliği ve Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni talep edilmiş; Malatya Valiliği (Ek. 7) ve Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (Ek. 6) gerekli yazılı izin de alınmıştır.

Veriler üç bölümden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgütsel güven ölçeği yer almakta, üçüncü bölümünde ise örgütsel adanmışlık ölçeği yer almaktadır.

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

3.3.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Araştırmada katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin ölçülmesinde Omarov'un (2009) "Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama" başlıklı araştırmasında kullandığı ölçekten faydalanılmıştır. Söz konusu ölçeğin hazırlanmasında Omarov 4 farklı araştırmadan faydalanmıştır. Yöneticiye güvenin ölçülmesi için kullanılan 10 soru Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanteri ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster'in (1994) Küçük İşletmeler ve Sorunları ile ilgili Güven Envanteri yardımıyla yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi amacıyla 5 soru Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen İş Ortamında Kişilerarası Güven ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin ölçülmesi için ise 7 soru yine Nyhan ve Marlowe'un (1992) ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütsel güven ölçeğindeki 22 maddenin genel güvenirliliği $\alpha=0,928$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri

Örgütsel Güven Alt Boyutları	Cronbach alfa katsayısı
Yöneticiye güven	0,947
Arkadaşlara güven	0,879
Örgüte güven	0,750

Yöneticiye güven alt boyutunun iç tutarlılığı incelendiğinde $\alpha=0,947$, Çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunun iç tutarlılığı incelendiğinde $\alpha=0,879$ ve Örgütün kendisine güven alt boyutunun iç tutarlılığı incelendiğinde $\alpha=0,750$ olarak bulunmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri % 75 ile % 95 arasında değişmektedir. Ölçeklere ve alt boyutlara ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

- Bu çalışmada yöneticilerin; yöneticiye güven alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,966$, çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,866$ ve örgütün kendisine güven alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,780$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Yöneticiler)

Örgütsel Güven	Cronbach alfa katsayısı
Yöneticiye güven	0,966
Arkadaşlara güven	0,866
Örgüte güven	0,780

- Bu çalışmada öğretmenlerin; yöneticiye güven alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,959$, Çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,889$ ve örgütün kendisine güven alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,621$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Öğretmenler)

Örgütsel Güven	Cronbach alfa katsayısı
Yöneticiye güven	0,959
Arkadaşlara güven	0,889
Örgüte güven	0,621

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları

5.00-1.00 = 4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

3.3.2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

Katılımcıların örgütsel adanmışlıklarına yönelik davranışlarını ölçmek amacıyla Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilen ve Kurtpınar (2011)'ın yüksek lisans tezinde Türkçe olarak uyguladığı, geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaptığı 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını sırasıyla Fiziksel adanmışlık (1-6. maddeler); Bilişsel adanmışlık (7-12. maddeler); Duygusal adanmışlık (13-18. maddeler) oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlık ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,949$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,906 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %72,54 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 11. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Fiziksel Adanmışlık	İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	0,842	28,982	0,907
	İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.	0,785		
	Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	0,765		
	İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	0,759		
	Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.	0,731		
	Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	0,709		
Bilişsel Adanmışlık	İşimle gurur duyuyorum.	0,823	23,563	0,916
	İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	0,822		
	İşim beni heyecanlandırır.	0,817		
	İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	0,739		
	İşime tutkuyla bağlıyım.	0,702		
	İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.	0,615		
Duygusal Adanmışlık	İşyerinde sadece işime konsantre olurum.	0,797	19,991	0,908
	İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.	0,713		
	İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	0,668		
	İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.	0,632		
	İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	0,617		
	İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	0,612		

Toplam Varyans %72,54

“Fiziksel adanmışlık” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha=0,907$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %29,0 varyans oranı elde edilmiştir.

“Bilişsel adanmışlık” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha=0,916$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %23,6 varyans oranı elde edilmiştir.

“Duygusal adanmışlık” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha=0,908$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %20,0 varyans oranı elde edilmiştir.

• Bu çalışmada yöneticilerin; fiziksel adanmışlık alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,872$, duygusal adanmışlık alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,925$ ve bilişsel adanmışlık alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,866$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Yöneticiler)

Örgütsel Adanmışlık	Cronbach alfa katsayısı
Fiziksel adanmışlık	0,872
Duygusal adanmışlık	0,925
Bilişsel adanmışlık	0,866

• Bu çalışmada öğretmenlerin; fiziksel adanmışlık alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,904$, duygusal adanmışlık alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,907$ ve bilişsel adanmışlık alt boyutunun iç tutarlılığı $\alpha=0,889$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri (Öğretmenler)

Örgütsel Adanmışlık	Cronbach alfa katsayısı
Fiziksel adanmışlık	0,904
Duygusal adanmışlık	0,907
Bilişsel adanmışlık	0,889

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri için Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağıldıkları tespit edilmiştir. Verilerin analizleri yapılırken parametrik istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında varyans

analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki spearman korelasyon analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006);

R	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

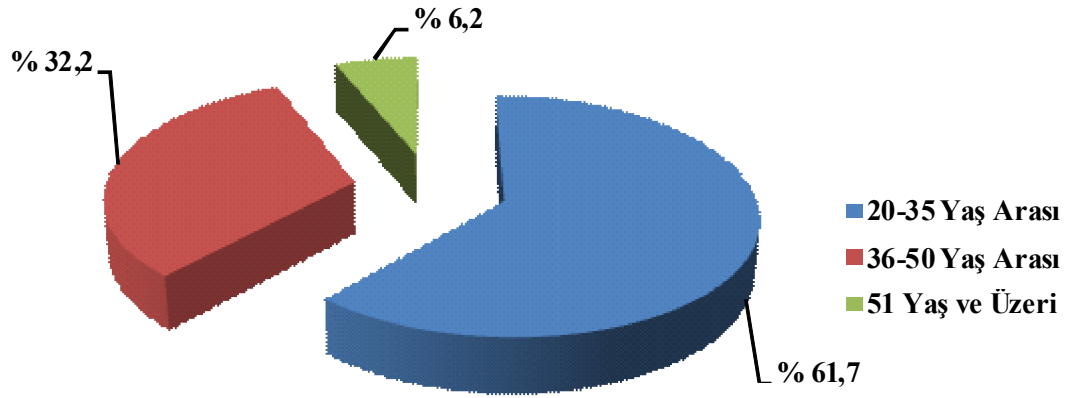
4.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 14. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı

		N	%
Yaş	20-35 yaş arası	209	61,7
	36-50 yaş arası	109	32,2
	51 yaş ve üzeri	21	6,2
	Toplam	339	100,0
Cinsiyet	Erkek	211	62,2
	Bayan	128	37,8
	Toplam	339	100,0
Medeni durum	Evli	261	77,0
	Bekar	73	21,5
	Dul boşanmış	5	1,5
	Toplam	339	100,0
Eğitim durumu	Lisans	301	88,8
	Yüksek lisans	37	10,9
	Doktora	1	0,3
	Toplam	339	100,0
Mesleki kıdem	1-5 yıl	97	28,6
	6-10 yıl	108	31,9
	11-15 yıl	68	20,1
	16 yıl üzeri	66	19,5
	Toplam	339	100,0
Çalıştığı okuldaki mesleki kıdem	1-5 yıl	254	74,9
	6-10 yıl	60	17,7
	11-15 yıl	8	2,4
	16 yıl üzeri	17	5,0
	Toplam	339	100,0
Mesleki Pozisyon	Yönetici	64	19,1
	Öğretmen	275	80,9
	Toplam	339	100,0

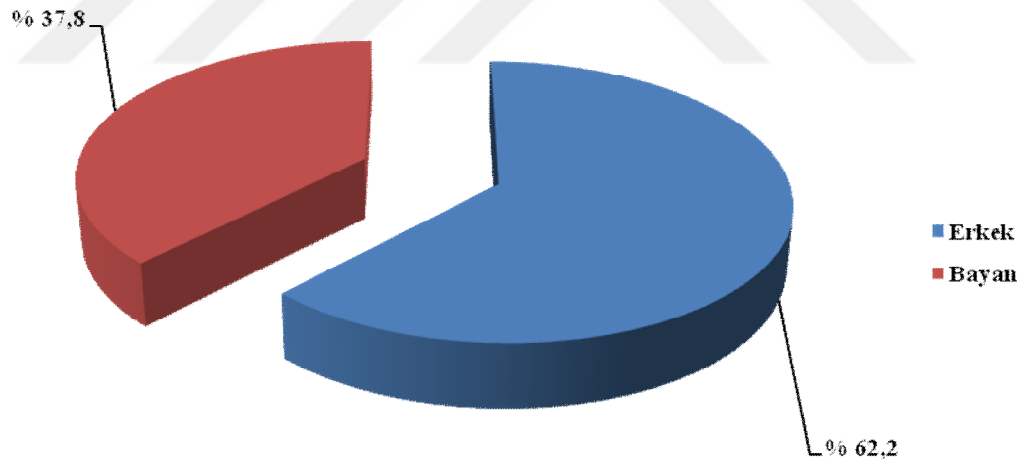
Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 209'u (% 61,7) 20-35 yaş, 109'u (% 32,2) 36-50 yaş, 21'i (% 6,2) 51 ve üzeri yaş aralığındadır.

Şekil 3. Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı



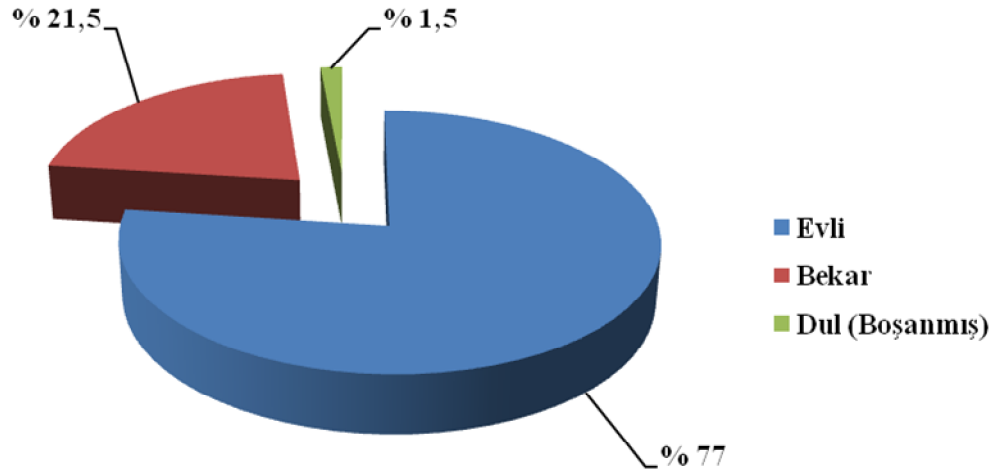
Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 211'i (% 62,2) erkek, 128'i (% 37,8) bayandır.

Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



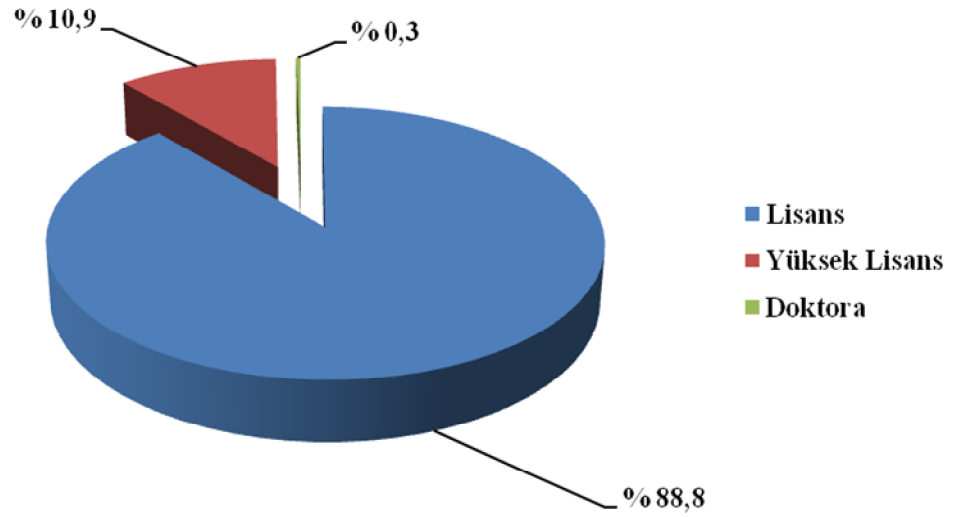
Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 261'i (% 77) evli, 73'ü (% 21,5) bekar, 5'i (% 5) dul (boşanmış)dur.

Şekil 5. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



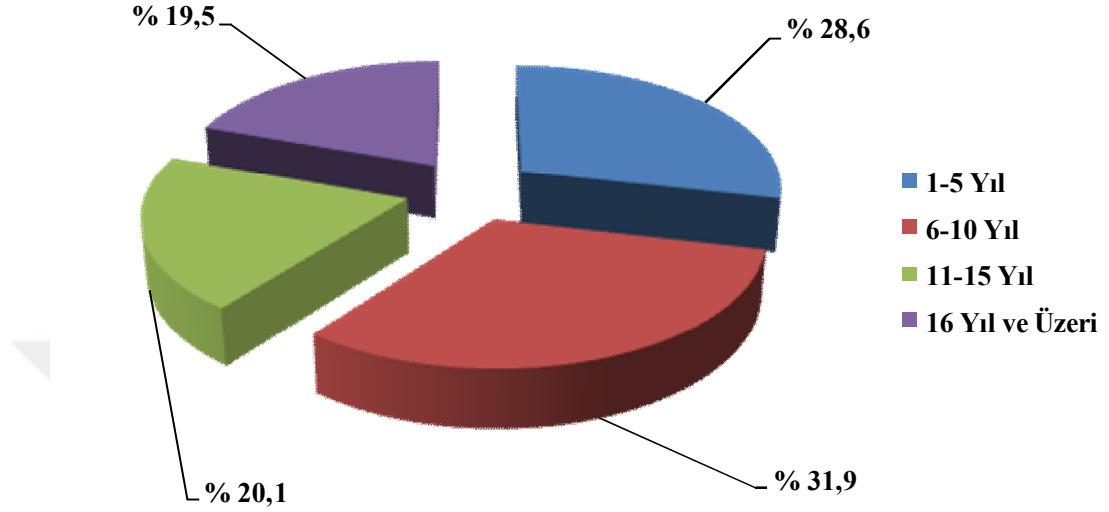
Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 301'i (% 88,8) lisans, 37'si (% 10,9) lisansüstü, 1'i (% 0,3) doktora eğitim düzeyine sahiptir.

Şekil 6. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



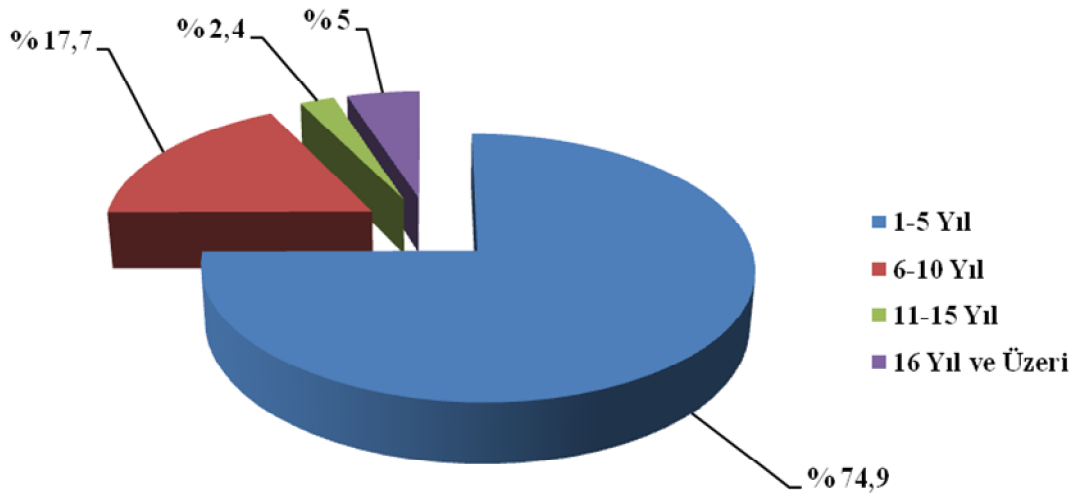
Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 97'si (% 28,6) 1-5 yıl, 108'i (% 31,9) 6-10 yıl, 68'i (% 20,1) 11-15 yıl, 66'sı (% 19,5) 16 yıl ve üzeri süre mesleki kıdeme sahiptir.

Şekil 7. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı



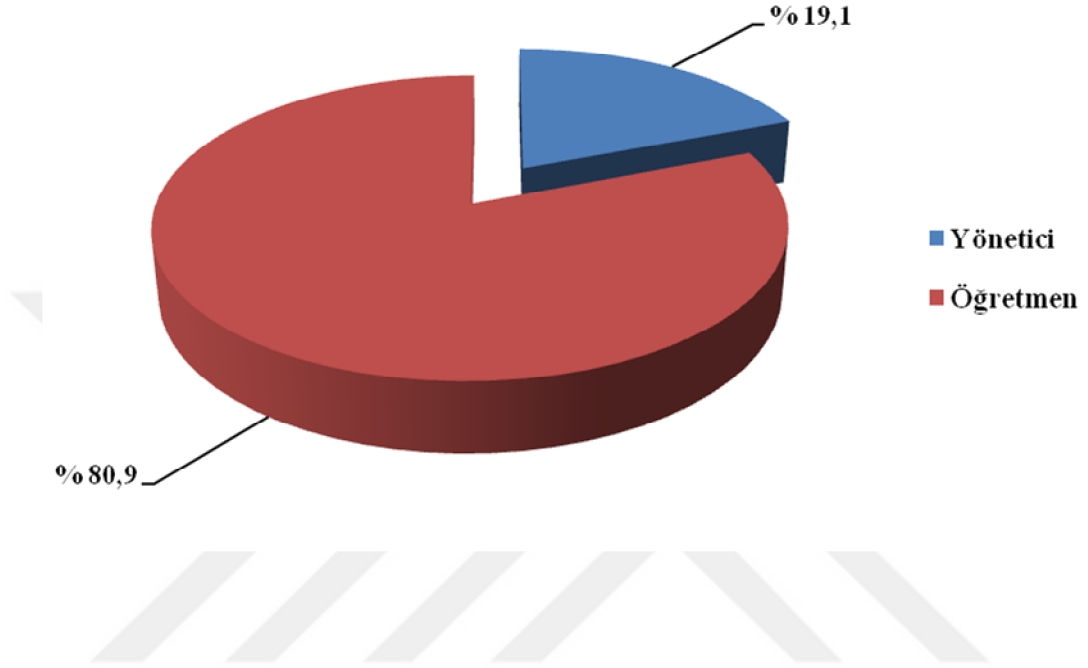
Örneklem grubunun çalıştığı okuldaki mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 254'ünün (% 74,9) 1-5 yıl, 60'ının (% 17,7) 6-10 yıl, 8'inin (% 2,4) 11-15 yıl, 17'sinin (% 5) 16 yıl ve üzeri süre çalıştığı kurumda mesleki deneyimi bulunmaktadır.

Şekil 8. Örneklem Grubunun Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı



Örneklem grubunun çalıştığı okuldaki mesleki pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 275'inin (% 80,9) öğretmen statüsünde, 64'ünün (% 19,1) yönetici statüsünde bulunmaktadır.

Şekil 9. Örneklem Grubunun Çalıştığı Okuldaki Mesleki Statülerine Göre Dağılımı



4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI

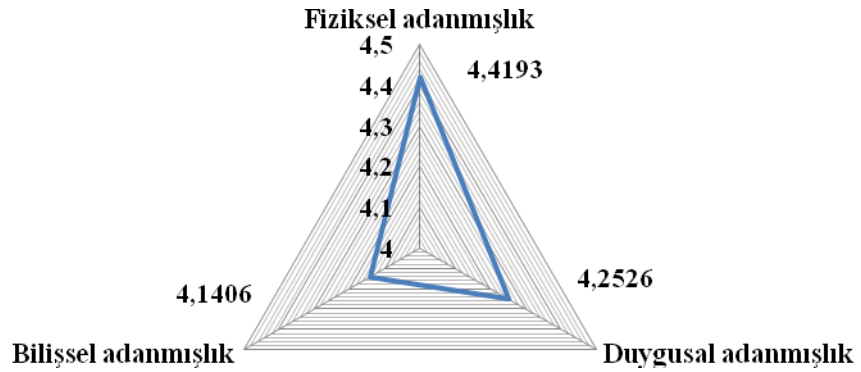
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları

	Mesleki Pozisyon							
	Yönetici			Öğretmen				
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.	t	p
Fiziksel Adanmışlık	64	4,4193	,48885	275	4,3236	,57709	1,227	0,221
Duygusal Adanmışlık	64	4,2526	,65734	275	4,0614	,75605	1,864	0,063
Bilişsel Adanmışlık	64	4,1406	,54532	275	4,0152	,65471	1,421	0,156

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; fiziksel adanmışlık alt boyutu ortalaması $4,4193 \pm 0,48885$; duygusal adanmışlık alt boyutu ortalaması $4,2526 \pm 0,65734$; bilişsel adanmışlık alt boyutu ortalaması $4,1406 \pm 0,54532$; olarak bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında yöneticilerin fiziksel ve duygusal adanmışlık düzeylerinin çok yüksek olduğu, bilişsel adanmışlık düzeyinin ise yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

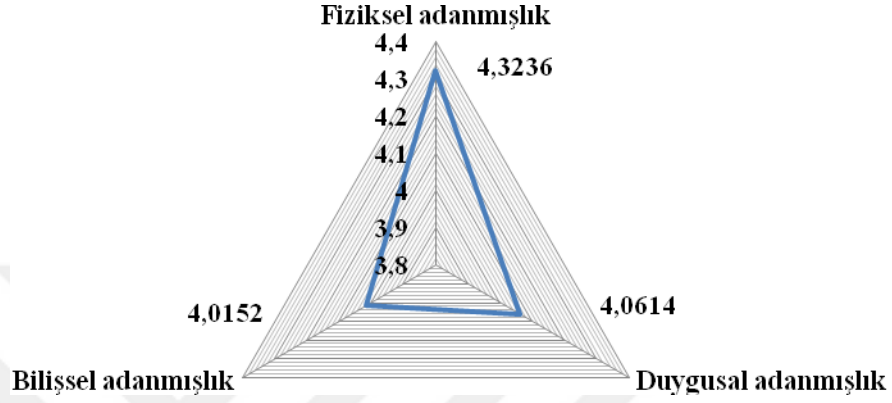
Şekil 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları



Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; fiziksel adanmışlık alt boyutu ortalaması $4,3236 \pm 0,57709$; duygusal adanmışlık alt boyutu ortalaması $4,0614 \pm 0,75605$; bilişsel adanmışlık alt boyutu ortalaması

4,0152 $\pm$ 0,65471; olarak bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeylerinin çok yüksek olduğu, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları



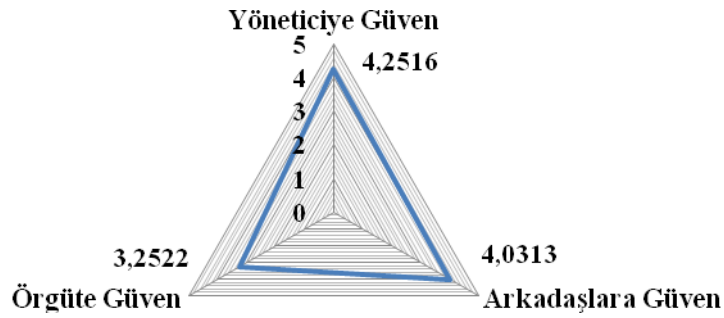
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları

	Mesleki Pozisyon							
	Yönetici			Öğretmen				
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.	t	p
Yöneticiye Güven	64	4,2516	,80059	275	3,9938	,90189	2,101	0,036
Arkadaşlara Güven	64	4,0313	,62561	275	4,1795	,66434	1,624	0,105
Örgüte Güven	64	3,2522	,73804	275	3,3285	,65159	0,821	0,412

t test; $\alpha=0.05$

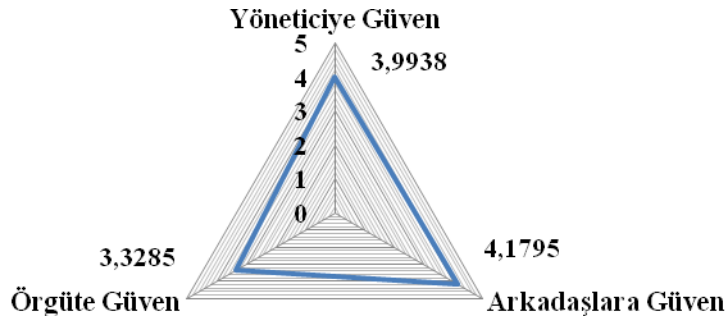
Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel güven düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; yöneticiye güven alt boyutu ortalaması 4,2516 $\pm$ 0,80059; çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu ortalaması 4,0313 $\pm$ 0,62561; örgütün kendisine güven alt boyutu ortalaması 3,2522 $\pm$ 0,73804 olarak bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında yöneticilerin yöneticiye güven düzeyinin çok yüksek olduğu, arkadaşlara güven düzeyinin yüksek olduğu ve örgüte güven düzeyinin ise orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları



Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; yöneticiye güven alt boyutu ortalaması $3,9938 \pm 0,90189$; çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu ortalaması $4,1795 \pm 0,66434$; örgütün kendisine güven alt boyutu ortalaması $3,3285 \pm 0,65159$ olarak bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin yöneticiye güven ve arkadaşlara güven düzeyinin yüksek olduğu, örgüte güven düzeyinin ise orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları



Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda yöneticiler ile öğretmenler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t= 2,101$; $p= 0,036 < 0,05$)

4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	20-35 yaş arası	16	4,4792	,44253	1,920	,155
	36-50 yaş arası	36	4,3241	,53444		
	51 yaş ve üzeri	12	4,6250	,33428		
	Toplam	64	4,4193	,48885		
Duygusal Adanmışlık	20-35 yaş arası	16	4,3646	,44812	3,461	,038
	36-50 yaş arası	36	4,0833	,75119		
	51 yaş ve üzeri	12	4,6111	,39141		
	Toplam	64	4,2526	,65734		
Bilişsel Adanmışlık	20-35 yaş arası	16	4,1979	,48004	,554	,578
	36-50 yaş arası	36	4,0787	,59159		
	51 yaş ve üzeri	12	4,2500	,49492		
	Toplam	64	4,1406	,54532		

Anova; $\alpha=0.05$;

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,920$; $p= 0,155 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F= 3,461$; $p=0,038 < 0,05$). 51 yaş ve üzeri aralığındaki yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ($\bar{x}=4,6111$), 36-50 yaş aralığındaki yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyinden ($\bar{x}=4,0833$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,554$; $p= 0,578 > 0,05$)

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	t	p
Fiziksel Adanmışlık	Erkek	60	4,4222	,47782	,034	,853
	Bayan	4	4,3750	,72489		
	Toplam	64	4,4193	,48885		
Duygusal Adanmışlık	Erkek	60	4,2472	,66489	,063	,802
	Bayan	4	4,3333	,60858		
	Toplam	64	4,2526	,65734		
Bilişsel Adanmışlık	Erkek	60	4,1278	,53973	,529	,470
	Bayan	4	4,3333	,68041		
	Toplam	64	4,1406	,54532		

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,034$; $p= 0,853 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,063$; $p= 0,802 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,529$; $p= 0,470 > 0,05$).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	Evli	59	4,4153	,48874	,028	,973
	Bekar	4	4,4583	,62915		
	Dul Boşanmış	1	4,5000	.		
	Toplam	64	4,4193	,48885		
Duygusal Adanmışlık	Evli	59	4,2684	,64921	,481	,621
	Bekar	4	3,9583	,88585		
	Dul Boşanmış	1	4,5000	.		
	Toplam	64	4,2526	,65734		
Bilişsel Adanmışlık	Evli	59	4,1158	,53807	1,122	,332
	Bekar	4	4,3333	,65263		
	Dul Boşanmış	1	4,8333	.		
	Toplam	64	4,1406	,54532		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,028$; $p= 0,973 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,481$; $p= 0,621 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,122$; $p= 0,332 > 0,05$).

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	t	p
Fiziksel Adanmışlık	Lisans	54	4,4290	,50115	,135	,714
	Yüksek Lisans	10	4,3667	,43603		
	Toplam	64	4,4193	,48885		
Duygusal Adanmışlık	Lisans	54	4,2809	,66731	,635	,429
	Yüksek Lisans	10	4,1000	,60959		
	Toplam	64	4,2526	,65734		
Bilişsel Adanmışlık	Lisans	54	4,1790	,55405	1,732	,193
	Yüksek Lisans	10	3,9333	,46614		
	Toplam	64	4,1406	,54532		

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,135$; $p= 0,714 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,635$; $p= 0,429 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 1,732$; $p= 0,193 > 0,05$).

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel adanmışlık	1-5 yıl	2	4,3333	,23570	2,938	,040
	6-10 yıl	7	4,8095	,26227		
	11-15 yıl	25	4,2467	,56952		
	16 yıl üzeri	30	4,4778	,40997		
	Toplam	64	4,4193	,48885		
Duygusal adanmışlık	1-5 yıl	2	4,5833	,11785	2,532	,065
	6-10 yıl	7	4,5238	,46576		
	11-15 yıl	25	3,9867	,80926		
	16 yıl üzeri	30	4,3889	,49583		
	Toplam	64	4,2526	,65734		
Bilişsel adanmışlık	1-5 yıl	2	4,5000	,47140	1,010	,395
	6-10 yıl	7	4,4048	,55157		
	11-15 yıl	25	4,0667	,61426		
	16 yıl üzeri	30	4,1167	,48176		
	Toplam	64	4,1406	,54532		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($F= 2,938$; $p= 0,040 < 0,05$). 6-10 yıl aralığındaki yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ($x=4,8095$), 11-15 yıl aralığındaki yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyinden ($x=4,2467$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 2,532$; $p= 0,065 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,010$; $p= 0,395 > 0,05$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	1-5 yıl	44	4,3485	,51941	1,668	,183
	6-10 yıl	11	4,4848	,41803		
	11-15 yıl	2	5,0000	,00000		
	16 yıl üzeri	7	4,5952	,30211		
	Toplam	64	4,4193	,48885		
Duygusal Adanmışlık	1-5 yıl	44	4,2462	,51526	3,301	,026
	6-10 yıl	11	3,8788	1,04640		
	11-15 yıl	2	5,0000	,00000		
	16 yıl üzeri	7	4,6667	,40825		
	Toplam	64	4,2526	,65734		
Bilişsel Adanmışlık	1-5 yıl	44	4,0644	,52485	2,391	,078
	6-10 yıl	11	4,1667	,56273		
	11-15 yıl	2	5,0000	,00000		
	16 yıl üzeri	7	4,3333	,53576		
	Toplam	64	4,1406	,54532		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,668$; $p= 0,183 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($F= 3,301$; $p= 0,026 < 0,05$). 1-5 yıl aralığındaki yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyi ($\bar{x}=4,2462$), 6-10 yıl aralığındaki yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyinden ($\bar{x}=3,8788$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 2,391$; $p= 0,078 > 0,05$).

4.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	20-35 yaş arası	16	4,4188	,60797	,572	,567
	36-50 yaş arası	36	4,1639	,87901		
	51 yaş ve üzeri	12	4,2917	,80052		
	Toplam	64	4,2516	,80059		
Arkadaşlara Güven	20-35 yaş arası	16	4,0625	,47732	,026	,974
	36-50 yaş arası	36	4,0222	,67744		
	51 yaş ve üzeri	12	4,0167	,68468		
	Toplam	64	4,0313	,62561		
Örgüte Güven	20-35 yaş arası	16	3,5000	,68611	1,217	,303
	36-50 yaş arası	36	3,1627	,66143		
	51 yaş ve üzeri	12	3,1905	,98285		
	Toplam	64	3,2522	,73804		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,572$; $p= 0,567 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,026$; $p= 0,974 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,217$; $p= 0,303 > 0,05$).

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	t	p
Yöneticiye Güven	Erkek	60	4,2783	,80719	1,075	,304
	Bayan	4	3,8500	,64550		
	Toplam	64	4,2516	,80059		
Arkadaşlara Güven	Erkek	60	4,0433	,64318	,354	,554
	Bayan	4	3,8500	,19149		
	Toplam	64	4,0313	,62561		
Örgüte Güven	Erkek	60	3,2548	,75962	,011	,916
	Bayan	4	3,2143	,29738		
	Toplam	64	3,2522	,73804		

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 1,075$; $p= 0,304 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,354$; $p= 0,554 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,011$; $p= 0,916 > 0,05$).

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	Evli	59	4,2390	,76767	,436	,648
	Bekar	4	4,2500	1,36991		
	Dul_Boşanmış	1	5,0000	.		
	Toplam	64	4,2516	,80059		
Arkadaşlara Güven	Evli	59	4,0102	,59703	,584	,561
	Bekar	4	4,2000	1,08321		
	Dul_boşanmış	1	4,6000	.		
	Toplam	64	4,0313	,62561		
Örgüte Güven	Evli	59	3,1743	,64221	5,747	,005
	Bekar	4	3,9643	1,28505		
	Dul_Boşanmış	1	5,0000	.		
	Toplam	64	3,2522	,73804		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,436$; $p= 0,648 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,584$; $p= 0,561 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F= 5,747$; $p= 0,005 < 0,05$). Bekar yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ($x=3,9643$), evli yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyinden ($x=3,1743$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	t	p
Yöneticiye Güven	Lisans	54	4,3241	,74173	2,922	,092
	Yüksek Lisans	10	3,8600	1,02220		
	Toplam	64	4,2516	,80059		
Arkadaşlara Güven	Lisans	54	4,0889	,60771	3,028	,087
	Yüksek Lisans	10	3,7200	,66131		
	Toplam	64	4,0313	,62561		
Örgüte Güven	Lisans	54	3,3175	,74705	2,776	,101
	Yüksek Lisans	10	2,9000	,60253		
	Toplam	64	3,2522	,73804		

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 2,922$; $p= 0,092 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 3,028$; $p= 0,087 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 2,776$; $p= 0,101 > 0,05$).

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	2	4,5500	,63640	,656	,582
	6-10 yıl	7	4,6000	,40415		
	11-15 yıl	25	4,2400	,71764		
	16 yıl üzeri	30	4,1600	,93499		
	Toplam	64	4,2516	,80059		
Arkadaşlara Güven	1-5 yıl	2	4,3000	,42426	,725	,541
	6-10 yıl	7	3,9714	,39036		
	11-15 yıl	25	4,1520	,57816		
	16 yıl üzeri	30	3,9267	,71145		
	Toplam	64	4,0313	,62561		
Örgüte Güven	1-5 yıl	2	4,1429	1,21218	1,892	,140
	6-10 yıl	7	3,6122	,53905		
	11-15 yıl	25	3,2286	,57291		
	16 yıl üzeri	30	3,1286	,83582		
	Toplam	64	3,2522	,73804		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,656$; $p= 0,582 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,725$; $p= 0,541 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,892$; $p= 0,140 > 0,05$)

Tablo 28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	44	4,1932	,90075	,419	,740
	6-10 yıl	11	4,3909	,62202		
	11-15 yıl	2	4,0000	,00000		
	16 yıl üzeri	7	4,4714	,36384		
	Toplam	64	4,2516	,80059		
Arkadaşlara Güven	1-5 yıl	44	4,0000	,71398	,195	,900
	6-10 yıl	11	4,1636	,34430		
	11-15 yıl	2	4,0000	,00000		
	16 yıl üzeri	7	4,0286	,46803		
	Toplam	64	4,0313	,62561		
Örgüte Güven	1-5 yıl	44	3,2305	,75544	,059	,981
	6-10 yıl	11	3,3247	,75887		
	11-15 yıl	2	3,3571	,30305		
	16 yıl üzeri	7	3,2449	,79844		
	Toplam	64	3,2522	,73804		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,419$; $p= 0,740 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,195$; $p= 0,900 > 0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,059$; $p= 0,981 > 0,05$).

4.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

Tablo 29. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	20-35 yaş arası	193	4,3316	,50173	0,090	0,914
	36-50 yaş arası	73	4,3037	,70566		
	51 yaş ve üzeri	9	4,2778	,92045		
	Toplam	275	4,3224	,57637		
Duygusal Adanmışlık	20-35 yaş arası	193	4,0250	,75869	1,042	0,354
	36-50 yaş arası	73	4,1689	,70464		
	51 yaş ve üzeri	9	3,9630	1,03675		
	Toplam	275	4,0612	,75468		
Bilişsel Adanmışlık	20-35 yaş arası	193	3,9845	,60096	0,803	0,449
	36-50 yaş arası	73	4,0982	,74060		
	51 yaş ve üzeri	9	4,0000	,96825		
	Toplam	275	4,0152	,65351		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,090$; $p= 0,914 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,042$; $p= 0,354 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,803$; $p= 0,449 > 0,05$).

Tablo 30. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	t	p
Fiziksel Adanmışlık	Erkek	151	4,2914	,61500	0,971	0,325
	Bayan	124	4,3602	,52550		
	Toplam	275	4,3224	,57637		
Duygusal Adanmışlık	Erkek	151	4,0563	,76809	0,014	0,905
	Bayan	124	4,0672	,74108		
	Toplam	275	4,0612	,75468		
Bilişsel Adanmışlık	Erkek	151	4,0000	,66305	0,179	0,672
	Bayan	124	4,0336	,64391		
	Toplam	275	4,0152	,65351		

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,971$; $p= 0,325 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,014$; $p= 0,905 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,179$; $p= 0,672 > 0,05$).

Tablo 31. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	Evli	202	4,2946	,61108	1,680	,188
	Bekar	69	4,3792	,46695		
	Dul Boşanmış	4	4,7500	,09623		
	Toplam	275	4,3224	,57637		
Duygusal Adanmışlık	Evli	202	4,0479	,75652	1,706	,183
	Bekar	69	4,0604	,75676		
	Dul Boşanmış	4	4,7500	,21517		
	Toplam	275	4,0612	,75468		
Bilişsel Adanmışlık	Evli	202	3,9917	,68643	1,199	,303
	Bekar	69	4,0580	,55706		
	Dul Boşanmış	4	4,4583	,25000		
	Toplam	275	4,0152	,65351		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,680$; $p= 0,188 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,706$; $p= 0,183 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,199$; $p= 0,303 > 0,05$).

Tablo 32. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	Lisans	247	4,3414	,56683	1,360	,258
	Yüksek lisans	27	4,1605	,65287		
	Doktora	1	4,0000	.		
	Toplam	275	4,3224	,57637		
Duygusal Adanmışlık	Lisans	247	4,0614	,74395	,003	,997
	Yüksek lisans	27	4,0617	,87480		
	Doktora	1	4,0000	.		
	Toplam	275	4,0612	,75468		
Bilişsel Adanmışlık	Lisans	247	4,0283	,65736	,505	,604
	Yüksek lisans	27	3,8951	,62898		
	Doktora	1	4,0000	.		
	Toplam	275	4,0152	,65351		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,360$; $p= 0,258 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,003$; $p= 0,997 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,505$; $p= 0,604 > 0,05$).

Tablo 33. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	1-5 yıl	95	4,3614	,50917	,391	,760
	6-10 yıl	101	4,2822	,57867		
	11-15 yıl	43	4,3566	,45072		
	16 yıl üzeri	36	4,2917	,83226		
	Toplam	275	4,3224	,57637		
Duygusal Adanmışlık	1-5 yıl	95	4,1018	,75100	2,321	,076
	6-10 yıl	101	3,9323	,80249		
	11-15 yıl	43	4,0736	,61861		
	16 yıl üzeri	36	4,3009	,73010		
	Toplam	275	4,0612	,75468		
Bilişsel Adanmışlık	1-5 yıl	95	4,0228	,63003	2,493	,060
	6-10 yıl	101	3,8960	,63283		
	11-15 yıl	43	4,1279	,55377		
	16 yıl üzeri	36	4,1944	,82183		
	Toplam	275	4,0152	,65351		

Anova; $\alpha = 0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F = 0,391$; $p = 0,760 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($F = 2,321$; $p = 0,076 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F = 2,493$; $p = 0,06 > 0,05$).

Tablo 34. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Fiziksel Adanmışlık	1-5 yıl	210	4,3460	,52208	1,011	,388
	6-10 yıl	49	4,2959	,57460		
	11-15 yıl	6	4,1389	,52086		
	16 yıl üzeri	10	4,0667	1,32684		
	Toplam	275	4,3224	,57637		
Duygusal Adanmışlık	1-5 yıl	210	4,0746	,74177	,165	,920
	6-10 yıl	49	3,9932	,78761		
	11-15 yıl	6	4,1111	,45542		
	16 yıl üzeri	10	4,0833	1,05189		
	Toplam	275	4,0612	,75468		
Bilişsel Adanmışlık	1-5 yıl	210	4,0214	,63955	,142	,935
	6-10 yıl	49	4,0170	,58358		
	11-15 yıl	6	4,0000	,53748		
	16 yıl üzeri	10	3,8833	1,22739		
	Toplam	275	4,0152	,65351		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,011$; $p= 0,388 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,165$; $p= 0,920 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,142$; $p= 0,935 > 0,05$).

4.6. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

Tablo 35. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	20-35 yaş arası	193	3,9984	,88427	0,129	0,879
	36-50 yaş arası	73	3,9658	,94314		
	51 yaş ve üzeri	9	4,1222	,97951		
	Toplam	275	3,9938	,90024		
Arkadaşlara Güven	20-35 yaş arası	192	4,1802	,66081	0,148	0,863
	36-50 yaş arası	73	4,1616	,67795		
	51 yaş ve üzeri	9	4,2889	,65659		
	Toplam	274	4,1788	,66321		
Örgüte Güven	20-35 yaş arası	193	3,3124	,64247	0,427	0,653
	36-50 yaş arası	73	3,3464	,65418		
	51 yaş ve üzeri	9	3,5079	,83027		
	Toplam	275	3,3278	,65050		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,129$; $p= 0,879 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,148$; $p= 0,863 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,427$; $p= 0,653 > 0,05$).

Tablo 36. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	t	p
Yöneticiye Güven	Erkek	151	4,0444	,92539	1,056	0,305
	Bayan	124	3,9323	,86837		
	Toplam	275	3,9938	,90024		
Arkadaşlara Güven	Erkek	151	4,2132	,67396	0,905	0,342
	Bayan	123	4,1366	,65000		
	Toplam	274	4,1788	,66321		
Örgüte Güven	Erkek	151	3,3425	,66804	0,170	0,680
	Bayan	124	3,3099	,63070		
	Toplam	275	3,3278	,65050		

t test; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 1,056$; $p= 0,305 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,905$; $p= 0,342 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,170$; $p= 0,680 > 0,05$).

Tablo 37. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	Evli	202	3,9777	,92766	,141	,868
	Bekar	69	4,0435	,81339		
	Dul_Boşanmış	4	3,9500	1,13578		
	Toplam	275	3,9938	,90024		
Arkadaşlara Güven	Evli	202	4,1624	,69179	,913	,403
	Bekar	68	4,2471	,57523		
	Dul_Boşanmış	4	3,8500	,55076		
	Toplam	274	4,1788	,66321		
Örgüte Güven	Evli	202	3,3027	,66161	,565	,569
	Bekar	69	3,3975	,58691		
	Dul_Boşanmış	4	3,3929	1,16277		
	Toplam	275	3,3278	,65050		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,141$; $p= 0,868 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,913$; $p= 0,403 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,565$; $p= 0,569 > 0,05$).

Tablo 38. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	Lisans	247	4,0142	,90190	,640	,528
	Yüksek lisans	27	3,8074	,89697		
	Doktora	1	4,0000	.		
	Toplam	275	3,9938	,90024		
Arkadaşlara Güven	Lisans	246	4,1943	,66772	,656	,520
	Yüksek lisans	27	4,0444	,62839		
	Doktora	1	4,0000	.		
	Toplam	274	4,1788	,66321		
Örgüte Güven	Lisans	247	3,3482	,65318	1,193	,305
	Yüksek lisans	27	3,1481	,61952		
	Doktora	1	3,1429	.		
	Toplam	275	3,3278	,65050		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,640$; $p= 0,528 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,656$; $p= 0,520 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,193$; $p= 0,325 > 0,05$).

Tablo 39. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	95	4,0358	,92964	,240	,869
	6-10 yıl	101	3,9663	,87662		
	11-15 yıl	43	4,0372	,77460		
	16 yıl üzeri	36	3,9083	1,04454		
	Toplam	275	3,9938	,90024		
Arkadaşlara Güven	1-5 yıl	94	4,2872	,56077	1,490	,218
	6-10 yıl	101	4,1050	,73897		
	11-15 yıl	43	4,0977	,65810		
	16 yıl üzeri	36	4,2000	,67781		
	Toplam	274	4,1788	,66321		
Örgüte Güven	1-5 yıl	95	3,3774	,65496	1,266	,286
	6-10 yıl	101	3,2348	,57803		
	11-15 yıl	43	3,3389	,64344		
	16 yıl üzeri	36	3,4444	,81443		
	Toplam	275	3,3278	,65050		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,240$; $p= 0,869 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,490$; $p= 0,218 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,266$; $p= 0,286 > 0,05$)

Tablo 40. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalıştığı Okuldaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S.S.	F	p
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	210	4,0181	,89001	2,049	,107
	6-10 yıl	49	3,7776	,99776		
	11-15 yıl	6	4,0833	,36009		
	16 yıl üzeri	10	4,4900	,59151		
	Toplam	275	3,9938	,90024		
Arkadaşlara Güven	1-5 yıl	209	4,1981	,68808	1,091	,353
	6-10 yıl	49	4,0694	,57815		
	11-15 yıl	6	4,0000	,25298		
	16 yıl üzeri	10	4,4200	,64944		
	Toplam	274	4,1788	,66321		
Örgüte Güven	1-5 yıl	210	3,3265	,64184	1,554	,201
	6-10 yıl	49	3,2449	,59476		
	11-15 yıl	6	3,3810	,67411		
	16 yıl üzeri	10	3,7286	,97926		
	Toplam	275	3,3278	,65050		

Anova; $\alpha=0.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 2,049$; $p= 0,107 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,091$; $p= 0,353 > 0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalamalarının çalıştığı okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,554$; $p= 0,201 > 0,05$).

4.7. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Tablo 41. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Yöneticiye Güven	Arkadaşlara Güven	Örgüte Güven
Fiziksel Adanmışlık	r	,236	,085	,293
	p	,061	,507	,019
	n	64	64	64
Duygusal Adanmışlık	r	,172	,028	,265
	p	,173	,826	,034
	n	64	64	64
Bilişsel Adanmışlık	r	,159	,226	,351
	p	,208	,073	,004
	n	64	64	64

$\alpha=0.05$

Tablo 41’den anlaşılacağı üzere, yöneticiye güven ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($r= 0,236$; $p= 0,061 > 0,05$).

Çalışma arkadaşlarına güven ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($r= 0,085$; $p= 0,507 > 0,05$).

Örgütün kendisine güven ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,293$; $p= 0,019 < 0,05$). Buna göre örgütün kendisine güven puanı arttıkça fiziksel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Yöneticiye güven ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($r= 0,172$; $p= 0,173 > 0,05$).

Çalışma arkadaşlarına güven ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($r= 0,28$; $p= 0,826 > 0,05$).

Örgütün kendisine güven ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,265$; $p= 0,034 < 0,05$). Buna göre örgütün kendisine güven puanı arttıkça duygusal adanmışlık puanı da artmaktadır.

Yöneticiye güven ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($r= 0,159$; $p= 0,208 > 0,05$).

Çalışma arkadaşlarına güven ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($r= 0,226$; $p= 0,073 > 0,05$).

Örgütün kendisine güven ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,351$; $p= 0,004 < 0,05$). Buna göre örgütün kendisine güven puanı arttıkça bilişsel adanmışlık puanı da artmaktadır.

4.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Tablo 42. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Yöneticiye Güven	Arkadaşlara Güven	Örgüte Güven
Fiziksel Adanmışlık	r	,138	,320	,229
	p	,022	,000	,000
	n	275	274	275
Duygusal Adanmışlık	r	,160	,354	,267
	p	,008	,000	,000
	n	275	274	275
Bilişsel Adanmışlık	r	,148	,358	,327
	p	,014	,000	,000
	n	275	274	275

a=0.05

Tablo 42’den anlaşılacağı üzere, yöneticiye güven ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %13,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,138$; $p= 0,022 < 0,05$). Buna göre yöneticiye güven puanı arttıkça fiziksel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına güven ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %32,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,320$; $p= 0,000 < 0,05$). Buna göre çalışma arkadaşlarına güven puanı arttıkça fiziksel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Örgütün kendisine güven ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,229$; $p= 0,000 < 0,05$). Buna göre örgütün kendisine güven puanı arttıkça fiziksel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Yöneticiye güven ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,160$; $p= 0,008 < 0,05$). Buna göre yöneticiye güven puanı arttıkça duygusal adanmışlık puanı da artmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına güven ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,354$; $p= 0,000 < 0,05$). Buna göre çalışma arkadaşlarına güven puanı arttıkça duygusal adanmışlık puanı da artmaktadır.

Örgütün kendisine güven ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,267$; $p= 0,000 < 0,05$). Buna göre örgütün kendisine güven puanı arttıkça duygusal adanmışlık puanı da artmaktadır.

Yöneticiye güven ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %14,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,148$; $p= 0,014 < 0,05$). Buna göre yöneticiye güven puanı arttıkça bilişsel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına güven ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,358$; $p= 0,000 < 0,05$). Buna göre çalışma arkadaşlarına güven puanı arttıkça bilişsel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Örgütün kendisine güven ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %32,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r= 0,327$; $p= 0,000 < 0,05$). Buna göre örgütün kendisine güven puanı arttıkça bilişsel adanmışlık puanı da artmaktadır.

4.9. YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNDEN ETKİLENME DURUMUNU TEST ETMEK İÇİN YAPILAN REGRESYON MODELLERİ

Tablo 43. Yöneticiler Açısından Fiziksel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model	β	t	Anlamlılık	F	p	R ²
1 Sabit	3,933	9,682	,000	2,082	0,112	0,094
Yöneticiye Güven	,055	,437	,664			
Arkadaşlara Güven	-,088	-,727	,470			
Örgüte Güven	,187	1,488	,142			

a=0.05

Fiziksel adanmışlık düzeyinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. (F= 2,082; p= 0,112 > 0,05).

Yöneticiye güven düzeyi, fiziksel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t= 0,437 ; p= 0,664 > 0,05).

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, fiziksel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t= - 0,727; p= 0,470 > 0,05).

Örgütün kendisine güven düzeyi, fiziksel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t= 1,488; p= 0,142 > 0,05).

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven değişkenleri, fiziksel adanmışlık düzeyini 0,094 oranında açıklamaktadır (R²=0,094).

Tablo 44. Yöneticiler Açısından Duygusal Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model	β	T	Anlamlılık	F	p	R^2
1 Sabit	3,878	7,065	,000	1.876	0,143	0,086
Yöneticiye Güven	,005	,028	,978			
Arkadaşlara Güven	-,152	-,934	,354			
Örgüte Güven	,298	1,757	,084			

$\alpha=0.05$

Duygusal adanmışlık düzeyinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. ($F= 1,876$; $p= 0,143 > 0,05$).

Yöneticiye güven düzeyi, duygusal adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t= 0,028$; $p= 0,978 > 0,05$).

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, duygusal adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t= -0,934$; $p= 0,354 > 0,05$).

Örgütün kendisine güven düzeyi, duygusal adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t= 1,757$; $p= 0,084 > 0,05$).

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven değişkenleri, duygusal adanmışlık düzeyini 0,086 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,086$).

Tablo 45. Yöneticiler Açısından Bilişsel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model	β	T	Anlamlılık	F	p	R^2
1 Sabit	3,284	7,555	,000	4,001	0,012	0,167
Yöneticiye Güven	-,228	-1,708	,093			
Arkadaşlara Güven	,141	1,095	,278			
Örgüte Güven	,386	2,876	,006			

a=0.05

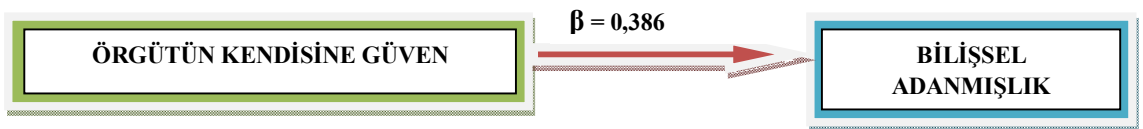
Bilişsel adanmışlık düzeyinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F= 4,001; p= 0,012 < 0,05).

Yöneticiye güven düzeyi, bilişsel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t= -1,708; p= 0,093 > 0,05).

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, bilişsel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t= 1,095; p= 0,278 > 0,05).

Örgütün kendisine güven düzeyi 1 birim arttığında bilişsel adanmışlık 0,386 birim artmaktadır. (β = 0,386; t= 2,876; p= 0,006 < 0,05).

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven değişkenleri, bilişsel adanmışlık düzeyini 0,167 oranında açıklamaktadır (R^2 =0,167).



4.10. ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNDEN ETKİLENME DURUMUNU TEST ETMEK İÇİN YAPILAN REGRESYON MODELLERİ

Tablo 46. Öğretmenler Açısından Fiziksel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model	β	T	Anlamlılık	F	p	R^2
1 Sabit	3,026	13,149	,000	11,701	0,000	0,115
Yöneticiye Güven	-,042	-,860	,390			
Arkadaşlara Güven	,244	4,365	,000			
Örgüte Güven	,134	1,948	,052			

$\alpha=0.05$

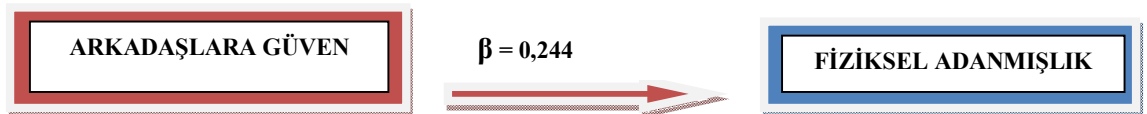
Fiziksel adanmışlık düzeyinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F= 11,701$; $p= 0,000 < 0,05$).

Yöneticiye güven düzeyi, fiziksel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t= -0,860$; $p= 0,390 > 0,05$).

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi 1 birim arttığında fiziksel adanmışlık 0,244 birim artmaktadır ($\beta= 0,244$; $t= 4,365$; $p= 0,000 < 0,05$).

Örgütün kendisine güven düzeyi, fiziksel adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t= 1,948$; $p= 0,052 > 0,05$).

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven değişkenleri, fiziksel adanmışlık düzeyini 0,115 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,115$).



Tablo 47. Öğretmenler Açısından Duygusal Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model		β	T	Anlamlılık	F	p	R ²
1	Sabit	2,153	7,273	,000	15,230	0,000	0,145
	Yöneticiye Güven	-,062	-,996	,320			
	Arkadaşlara Güven	,345	4,810	,000			
	Örgüte Güven	,214	2,423	,016			

a=0.05

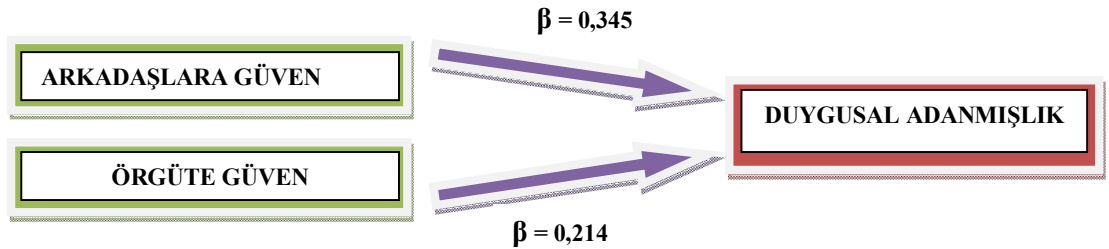
Duygusal adanmışlık düzeyinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F= 15,230; p= 0,000 < 0,05).

Yöneticiye güven düzeyi, duygusal adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t= -0,996; p= 0,320 > 0,05).

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi 1 birim arttığında duygusal adanmışlık 0,345 birim artmaktadır (β = 0,345; t= 4,810; p= 0,000 < 0,05).

Örgütün kendisine güven düzeyi 1 birim arttığında duygusal adanmışlık 0,214 birim artmaktadır (β = 0,214; t= 2,423; p= 0,016 < 0,05).

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven değişkenleri, duygusal adanmışlık düzeyini 0,145 oranında açıklamaktadır (R²=0,145).



Tablo 48. Öğretmenler Açısından Bilişsel Adanmışlık Düzeyinin Örgütsel Güven Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model	β	T	Anlamlılık	F	p	R^2
1 Sabit	2,269	9,026	,000	19,601	0,000	0,179
Yöneticiye Güven	-,112	-2,125	,034			
Arkadaşlara Güven	,282	4,626	,000			
Örgüte Güven	,306	4,083	,000			

$\alpha=0.05$

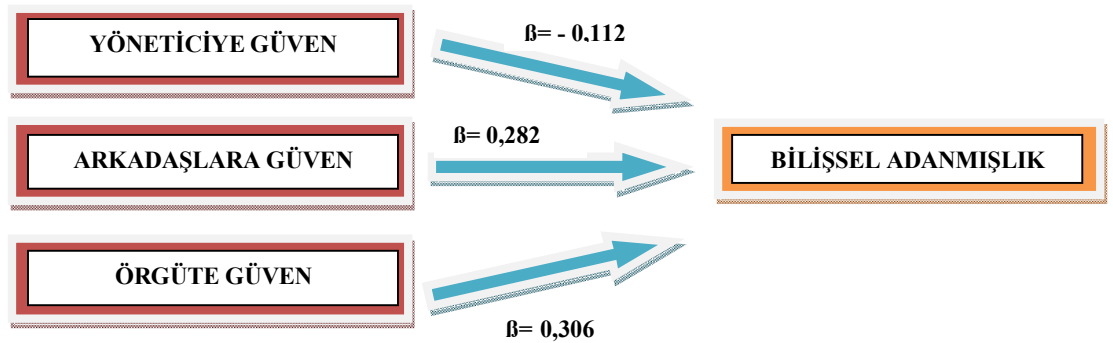
Bilişsel adanmışlık düzeyinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F= 19,601$; $p= 0,000 < 0,05$).

Yöneticiye güven düzeyi 1 birim arttığında bilişsel adanmışlık 0,112 birim azalmaktadır. ($\beta= - 0,112$; $t= -2,125$; $p= 0,034 < 0,05$).

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi 1 birim arttığında bilişsel adanmışlık 0,282 birim artmaktadır ($\beta= 0,282$; $t= 4,626$; $p= 0,000 < 0,05$).

Örgütün kendisine güven düzeyi 1 birim arttığında bilişsel adanmışlık 0,306 birim artmaktadır ($\beta= 0,306$; $t= 4,083$; $p= 0,000 < 0,05$).

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven değişkenleri, bilişsel adanmışlık düzeyini 0,179 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,179$).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın amaçlarına dayalı olarak toplanan verilerden elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve elde edilen sonuçlara paralel olan önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇ

Malatya ili Akçadağ ilçesindeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek ve yönetici ile öğretmenlerin örgütlerine hissettikleri adanmışlık düzeyleri ile örgütlerine duydukları güven arasında ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri “fiziksel adanmışlık”, “duygusal adanmışlık” ve “bilişsel adanmışlık” olmak üzere üç ayrı boyutta incelenmiş ve beş üzerinden değerlendirilmiştir. Yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 4,4193, duygusal adanmışlık düzeylerinin ortalamasının 4,2526 ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 4,1406 olduğu; Öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 4,3236, duygusal adanmışlık düzeylerinin ortalamasının 4,0614 ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 4,0152 olduğu saptanmıştır. Elde edilen verilerden yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine karşı yüksek düzeyde adanmışlık hissettikleri ve fiziksel adanmışlık düzeylerinin, bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmede; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık açısından görünürlüğü ön planda olan en önemli alt boyut olan fiziksel adanmışlığın yüksek seviyede çıkmasındaki temel sebebinin; işlerini kaybetmemek amacıyla ortaya konulmuş olan kural, talimat ve prosedürlerin işgörenler tarafından tam anlamıyla uygulanması olarak düşünülebilir. Diğer alt boyutların işgörenlerin tamamen kendi içinde yaşadığı duygu ve düşüncelerden ibaret olması ve somut olarak dışarıdan gözlenebilmesinin daha zor olması nedeniyle fiziksel adanmışlık düzeyine nazaran daha düşük seviyede çıktığı değerlendirilmektedir. Karşılaşılabilecek maliyetler ve kayıplar işgörenlerin fiziksel adanmışlığının daha yüksek seviyede olmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel adanmışlık ölçeğinin alındığı Kurtpınar’ın (2011) banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada katılımcıların; fiziksel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 4,289, duygusal

adanhıılık düzeylerinin ortalaması 3,909 ve bilişsel adanhıılık düzeylerinin ortalaması 3,941 olarak bulunmuştur. Araştırma sonuçları birbirleriyle örtüşmekte, diğ r bir ifade ile yönetici ve öğretmenler ile banka çalışanlarının örgütsel adanhıılık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri “yöneticiye güven”, “ alışma arkadaşlarına güven”, “ rg t n kendisine güven” olmak üzere üç boyutta incelenmiş ve beş üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeye göre; yöneticilerin yöneticilerine güven düzeylerinin ortalaması 4,2516, çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin ortalaması 4,0313 ve örgütün kendisine güven düzeylerinin ortalamasının 3,2522 olduğu; öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeylerinin ortalaması 3,9938, çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin ortalaması, 4,1795 ve örgütün kendisine güven düzeylerinin ortalamasının 3,3285 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen verilerden yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin yüksek, örgütün kendisine olan güven düzeylerinin ise orta derecede olduğu, yönetici ve öğretmenlerin örgütün kendisine güven düzeylerinin, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinden düşük olduğu saptanmıştır. Yapılan değerlendirmede; yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyinin istenilen seviyede olmamasındaki temel sebepler arasında yetersiz ücret artışı, kısıtlı sosyal olanaklar, düşük seviyede yapılan meslek içi kurs ve seminer faaliyetleri ile çalışanların kişisel gelişimine olumlu yönde katkıda bulunabileceği değerlendirilen yurtiçi ve yurt dışı lisansüstü eğitim faaliyetlerinin yetersizliği sayılabilir. Ayrıca sınav sistemlerine yönelik yapılan eleştiriler ile torpil, adam kayırma, rüşvet, iltimas ve haksız menfaat gibi durumların personelin örgütüne karşı soğumasına ve güven kaybına sebebiyet verdiği değerlendirilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan t testi sonucunda fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Burada yöneticilerin örgütsel güven düzeyi ortalaması çok yüksek seviyede iken öğretmenlerin yüksek seviyede çıkmadaki sebep olarak yöneticilerin bulundukları pozisyonu korumak uğruna verdikleri cevaplarda çok samimi olmadıkları, öğretmenlerin ise bu konuda daha gerçekçi cevap verdikleri gerçekçe olarak gösterilebilir.

 zkan (2012) emniyet çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında katılımcıların yöneticiye olan güven ortalaması 3,935, çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 4,098, ve örgütün kendisine güven ortalamasını 3,097 olarak bulmuştur. Araştırma sonuçları birbirleriyle örtüşmektedir. Diğ r bir ifade ile emniyet çalışanları ile öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu da incelenmiştir.

Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre; fiziksel ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, duygusal adanmışlık düzeylerinin ise yöneticilerin yaşlarına göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı yaşlardaki yöneticilerin fiziksel ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, 36-50 yaş aralığındaki yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeylerinin, 20-35 yaş aralığındaki yöneticilerden düşük olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmede; yöneticilerin özellikle genç yaşlarda mesleklerine karşı duygusal adanmışlığının yüksek seviyede olduğu ancak zamanla mesleklerine yönelik duygusal adanmışlık düzeyinde ciddi düzeyde azalmaların görüldüğü tespit edilmiştir. Yöneticilerin mesleki kariyerlerinin ilk dönemlerinde kendilerini kurumuna karşı ispatlama sürecine girdikleri ancak belli bir noktadan sonra tükenmişlik sendromuna girdikleri veya farklı bir kuruma geçme düşüncesine kapılıp adanmışlıklarında ciddi azalmalar olduğu gözlemlenmiştir. Mesleğin son dönemlerinde ise yöneticiler artık mesleki doygunluğa ulaşmış, kurumuna karşı duygusallığı artmış ve kurumuyla bütünleşmesini tam anlamıyla sağlamaktadır. İleri yaşlarda yöneticilerin daha olgun olmaları ve iş yerinde geçirdikleri zamanın daha fazla olması, bulunduğu pozisyondan daha iyi bir pozisyona geçmede karşılaşılabileceği maddi ve manevi olumsuzlukların olmasının bu noktada etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı yaşlardaki öğretmenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan ikinci değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı cinslerdeki yöneticilerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre;

farklı cinslerdeki öğretmenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan üçüncü değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı medeni durumlardaki yöneticilerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı medeni durumlardaki öğretmenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan dördüncü değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı eğitim seviyelerindeki yöneticilerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı eğitim seviyelerindeki öğretmenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan beşinci değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdem durumlarına göre; duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, fiziksel adanmışlık düzeyinin ise yöneticinin mesleki kıdem durumuna göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı mesleki kıdem seviyelerindeki yöneticilerin duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeylerinin, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmede; yöneticilerin mesleki kıdem açısından ilk yıllardaki fiziksel adanmışlığın yüksek olduğu görülse de örneklem sayısının

azlığı nedeniyle sonuçların tartışmalı ve yanlış algılamaya sebep olduğu söylenebilir. Ancak 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerden daha düşük seviyede fiziksel adanmışlığa sahip olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından geçirilen süre arttıkça mesleğin kurallarını özümseme eğiliminin arttığı görülmektedir. Özellikle yaş ve kıdemce büyük yöneticilerin kendilerinden yaşça küçük olan emsallerine örnek olma düşüncesi ile hareket etme isteğinin bu hususta etkili olduğu değerlendirilmektedir. İleri yaşlardaki öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin yüksek olması ve bunun mesleği sevmeye düzeyine negatif etki etmesi beklenirken tersi bir durumun söz konusu olması ilginç bir bulgudur. Bu durum, ileri yaşlardaki öğretmenlerin mesleği daha fazla benimsemeleri ve meslek kültürünü daha fazla içselleştirmeleri ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı mesleki kıdem seviyelerindeki öğretmenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan altıncı değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı okuldaki mesleki kıdem durumlarına göre; fiziksel ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, duygusal adanmışlık düzeyinin ise yöneticinin çalıştığı okuldaki mesleki kıdem durumuna göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; çalıştığı okulda farklı mesleki kıdem seviyelerindeki yöneticilerin fiziksel ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, çalıştığı okulda 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeylerinin, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmede; yöneticilerin çalıştığı okuldaki mesleki kıdem açısından özellikle mesleki yaşantılarının ilk yıllarında duygusal adanmışlığının yüksek seviyede olduğu ancak zamanla mesleklerine yönelik duygusal adanmışlık düzeyinde ciddi düzeyde azalmaların görüldüğü tespit edilmiştir. Yöneticilerin mesleki kariyerlerinin ilk dönemlerinde kendilerini ispatlama sürecine girdikleri ancak belli bir noktadan sonra tükenmişlik sendromuna girdikleri yada farklı bir kuruma geçme düşüncesine kapılıp adanmışlıklarında ciddi anlamda azalmalar olduğu gözlemlenmiştir. Mesleğin son dönemlerinde ise yöneticiler artık mesleki doyumluğa ulaşmış, kurumuna karşı duygusallığı artmış ve kurumuyla bütünleşmesini tam anlamıyla sağlamaktadır. Bu dönemde yöneticilerin bulunduğu pozisyonlardan daha iyi bir pozisyona geçmede karşılaşılabileceği maddi ve manevi olumsuzlukların olmasının bu noktada etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okuldaki mesleki kıdem durumlarına göre; fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; çalıştığı okulda farklı mesleki kıdem seviyelerindeki öğretmenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre; örgütsel güven düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmama durumları da incelenmiştir.

Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı yaşlardaki yöneticilerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı yaşlardaki öğretmenlerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan ikinci değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı cinslerdeki yöneticilerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı cinslerdeki öğretmenlerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan üçüncü değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre; yöneticiye ve arkadaşlarına güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, örgüte güven düzeylerinin ise farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı medeni durumlardaki

yöneticilerin yöneticiye ve arkadaşlarına güven düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, evli yöneticilerin örgüte güven düzeyinin, bekar yöneticilerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmede; evli yöneticilerin örgüte güven düzeyinin bekar yöneticilere oranla daha düşük seviyede olmasının temelinde evli personelin ailesine yönelik yükümlülüklerinin olması nedeniyle sürekli aile ve mesleği arasında bir ikilem süreci yaşadığı, ailesine yönelik sorumluluklarının olmasının mesleğine karşı adanmışlığında olumsuz etki yarattığı bu süreçte azalan adanmışlığa bağlı olarak da örgüte güven düzeyinde de anlamlı bir düşüşün yaşanması beklenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı medeni durumlardaki öğretmenlerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan dördüncü değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı eğitim seviyelerindeki yöneticilerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı eğitim seviyelerindeki öğretmenlerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan beşinci değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdem durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı mesleki kıdem seviyelerindeki yöneticilerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı mesleki kıdem seviyelerindeki öğretmenlerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Bu doğrultuda ele alınan altıncı değişken olarak;

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı okuldaki mesleki kıdem durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; çalıştığı okulda farklı mesleki kıdem seviyelerindeki yöneticilerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okuldaki mesleki kıdem durumlarına göre; yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; çalıştığı okulda farklı mesleki kıdem seviyelerindeki öğretmenlerin yöneticiye, arkadaşlarına ve örgüte güven düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi sonucunda; örgütsel güven değişkenlerinden yöneticiye güven ve arkadaşlara güven ile örgütsel adanmışlık değişkenleri olan fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgüte güven değişkeni ile fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık değişkenleri arasında ise istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre; yöneticilerin örgütlerine olan güven düzeyleri arttıkça örgütsel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Yapılan değerlendirmede; yöneticilerin örgütüne güven düzeyinin düşük seviyede olması nedeniyle, örgüte güven düzeyindeki artışın örgütsel adanmışlığın tüm boyutlarında pozitif ve anlamlı yönde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Yetersiz ücret artışı, kısıtlı sosyal olanaklar, düşük seviyede yapılan meslek içi kurs ve seminer faaliyetleri ile çalışanların kişisel gelişimine olumlu yönde katkıda bulunabileceği değerlendirilen yurtiçi ve yurt dışı lisansüstü eğitim faaliyetlerinin yetersizliğinin örgüte güven düzeyinin düşüklüğünde en temel belirleyici hususlar olduğu düşünüldüğünde, örgüte güveni artırıcı tüm katkıların örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu etki bırakacağı aşikardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeylerini belirleyen tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre;

öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri arttıkça örgütsel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Yapılan değerlendirmede; öğretmenlerin yöneticilere oranla örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumları değerlendirildiğinde daha hassas oldukları düşünülmektedir. Öğretmen çalıştığı ortamda gerek yönetici davranışları, gerek çalışma arkadaşlarının tutumu ve gerekse de örgüte güven açısından hassas bir konumdadır. Dolayısıyla örgütsel güven boyutlarında meydana gelebilecek olumlu yansımaların örgütsel adanmışlığın alt boyutlarında da olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ayrıca yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinden örgütsel güven düzeylerinin etkilenme durumlarını belirlemeye yönelik olarak regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler açısından örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sonucunda; yöneticilerin fiziksel adanmışlık düzeyinin yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine güven düzeylerinden etkilenmediği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler açısından örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sonucunda; öğretmenlerin fiziksel adanmışlık düzeyinin yöneticiye ve örgütün kendisine güven düzeylerinden etkilenmediği, çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyinden ise pozitif olarak etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arttıkça fiziksel adanmışlık düzeyleri artmaktadır. Yapılan değerlendirmede; öğretmenlerin eğitim kurumlarında çalıştığı meslektaşlarına olan güveni arttıkça kurum içindeki yazılı kural, talimat ve prosedürlere uygun davrandığı; grupla ortak hareket ederek grup dışında kalmamak için fiziksel adanmışlık düzeyinde olumlu yönde ve pozitif bir etki yaptığı değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler açısından örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sonucunda; yöneticilerin duygusal adanmışlık düzeyinin yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine güven düzeylerinden etkilenmediği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler açısından örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sonucunda; öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyinin yöneticiye güven düzeylerinden etkilenmediği, çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güven düzeyinden ise pozitif olarak

etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güven düzeyleri arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri artmaktadır. Yapılan değerlendirmede; öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından ve örgütünden aldığı olumlu geri bildirimler öğretmenlerde olumlu etki bırakmakta, bu sayede öğretmenler duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade edebilmekte ve sonuçta örgütüne olan sadakatleri artmaktadır. Değişen dünyada insanların her geçen gün yalnızlaştığı ve bireylerarası ve kurumlarıyla olan iletişimin son derece zayıfladığı düşünüldüğünde söz konusu alt boyutlardaki olumlu yönde artışların duygusal adanmışlığa pozitif etki yapması kaçınılmazdır.

Araştırmaya katılan yöneticiler açısından örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sonucunda; yöneticilerin bilişsel adanmışlık düzeyinin yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinden etkilenmediği, örgüte olan güven düzeyinden ise pozitif olarak etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; yöneticilerin örgüte olan güven düzeyleri arttıkça bilişsel adanmışlık düzeyleri artmaktadır. Yapılan değerlendirmede; yöneticiler, kurumlarının yönetici pozisyonundaki amirlerinin kendilerine yönelik tutum ve politikalarını uygun bulduğu takdirde yöneticilerin bunu olumlu algılayarak içselleştirdiği ve bu sayede bilişsel adanmışlık düzeyinde olumlu yönde bir artışın olduğu düşünülmektedir. Kurumun, örgütün bir parçası olan yöneticilere verdiği değer, yöneticilerin bilişsel algılarını pozitif yönde etkilemekte bu durum yöneticilerce örgütüne güven seviyesini arttırmaktadır. Bu noktada yöneticilerin kurumla ilişkilerinde öğretmenlere nazaran daha yakın ilişki içinde olmalarının yöneticilerin bilişsel adanmışlığını olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler açısından örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel güven düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sonucunda; öğretmenlerin bilişsel adanmışlık düzeyinin yöneticiye güven düzeyinden negatif olarak etkilendiği, çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güven düzeyinden ise pozitif olarak etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi arttıkça bilişsel adanmışlık düzeyi azalmakta, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güven düzeyleri arttıkça bilişsel adanmışlık düzeyleri artmaktadır. Yapılan değerlendirmede; yöneticilerin mahiyeti altında çalışan öğretmenlerin ast – üst ilişkisinden kaynaklı statüleri nedeniyle yöneticilerle olan ilişkilerinde daha resmi ve katı olmalarına sebep olmakta ve karşılıklı diyalog sürecinde güven duygusunun çok az ya da hiç olmadığı bir süreç söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yöneticiye güven düzeyinde öğretmenlerin bilişsel adanmışlık seviyelerinin negatif yönlü olduğu değerlendirilmektedir. Kurumun, örgütün bir parçası olan öğretmenlere verdiği değer, öğretmenlerin bilişsel algılarını pozitif yönde

etkilemekte bu durum öğretmenlerin örgütüne güven seviyesini arttırmaktadır. Çalışma arkadaşları ile paylaşılan olumlu yönde paylaşımlar öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamakta ve birbirlerine olan sadakatlerini arttırmaktadır. Bu durumda bilinçaltındaki güven duygusunu olumlu yönde etkilemektedir.

5.2. ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen ve yukarıda özetlenen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda Milli Eğitim Bakanlığına, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine, yönetici ve öğretmenler ile bu alanda araştırma yapmak isteyenlere yönelik olarak sunulabilecek öneriler maddeler halinde aşağıda sunulmuştur:

- Örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslar arası alan yazında yeterli sayıda araştırmanın bulunmaması bu araştırmanın yapılmasında önemli bir rol oynamıştır. Gerek eğitim bilimleri alanında gerekse diğer sosyal bilimler alanında farklı sosyokültürel yapılarda uygulanacak değişik araştırmalar ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki daha geniş alanlarda ortaya çıkarılarak farklılıklar belirlenebilir. Böylece hem eğitim alanındaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlanabilir hem de diğer alanlar için konunun gerekliliği ve önemi vurgulanabilir.

- Örgütteki güven ortamının geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile çalışanlara örgütsel destek sağlanması konusunda yöneticiler çok önemlidir. Bu nedenle çalışanların örgüt temsilcisi olarak değerlendirdikleri yöneticiler; gerek söz ve davranışlarıyla gerekse uygulamalarıyla bu konularda politikalar üretmeli, çalışanlara istenilen yer ve zamanda gerekli desteği sağlayabilmeli ve örgütsel güveni oluşturabilmelidirler. Bu kapsamda İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri birlikte çözüm üretmeli ve koordineli çalışmalıdırlar.

- Yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güvenlerinin orta düzeyde olması nedeniyle, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyini artırıcı (ücret artışı, sosyal olanaklar, meslek içi kurs ve seminer faaliyetleri, yurtiçi ve yurt dışı lisansüstü eğitim vb.) düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

- Örgütsel güven ile örgütsel adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiler göz önünde bulundurularak, örgütsel güvenin artırılmasına yönelik olarak yapılacak uygulamalar

yönetici ve öğretmenlerin adanmışlıklarını artıracak, bu da eğitimde temel hedef olan öğrenci başarısına olumlu yönde tesir edecektir.

- Araştırmanın benzerleri örneklem genişletilerek, daha fazla yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle sonuçlardan genelleme yapılma olasılığı doğabilir.

- Araştırmanın benzerleri, üniversitelerde görev yapan yönetici personel ile akademik personel üzerinde gerçekleştirilebilir ve sonuçlar bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulabilir.



KAYNAKÇA

- AKBAŞ, O. (2005), “Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, s. 275-292.
- AKSU, A. ve BALCI, Y. (2009). Genel Liselerde Örgütsel Adanmışlık Ve Dönüşümsel Liderlik. Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 4(4), 1468-1480.
- AKTUNA, M.; İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007
- ALESINA, A. and FERRARA E. (2000). The determinants of trust. NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series. Working Paper, 7621. U.K. pp.1-33.
- ALLEN, N. J. ve MAYER, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.
- ALTINTAŞ, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. İşletme Fakültesi Dergisi, 7 (2), 19-40.
- ALTUN, G.; Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010
- ANGLE, H.L., J.L. PERRY. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 27, 1-14.
- ARSLAN, M. M. “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, Eğitimde Kuram ve Uygulama, Cilt 5, Sayı 2, s.274-288, 2009.
- ARSLAN, Y. (2009), Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- ARTUKSİ, E.; İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel güven Düzeyine İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2009
- ARTUN, B. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi (Sakarya İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- ASUNAKUTLU, T. (2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar, Sayı: 5.
- ASUNAKUTLU, T. (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 9, s.1-13.
- ASUNAKUTLU, T.; “Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları” (Edt: R. Erdem ve C. Ş. Çukur) Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış (Sayfa:231–265).Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2007

ATEŞ, Z.; Organizasyonlarda Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Ve Kayseri’de Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2004

AYAZ Y.A.; Hasta Hekim İlişkisinde Güven İletişimi: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalı Tüp Bebek Ünitesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2005

AYDIN, E.; Bireysel Gelişim Kişisel Kalite. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000

AYDIN, M., 2000. Eğitim Yönetimi. 6.Baskı, Hatipoğlu Yayın., Ankara.

BALAY, R.; Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

BALCI, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BALOĞLU, N.; Etkili Sınıf Yönetimi, Baran Ofset Yayınları, Ankara, 2001

BALTAŞ, A.; Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

BARUTÇUGİL, İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BAŞARAN, E. İ. (2006), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ekinoks Yayınları, Ankara.

BAŞARAN, E.İ; Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008

BAŞARAN, S.; Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2011

BAŞ, G. ve ŞENTÜRK, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 17, (1), 29-62.

BATTAL, A. (2001), Güven Kuruluşu Nitelendirilmesi Işığında Bankaların Hukuki Sorumluluğu, Geliştirilmiş Doçentlik Tezi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü (BTHAE) Yayını, Ankara.

BAYRAM, L. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı 59, s.125-139, 2006.

BAZ, M., KAYA, S. ve SAVAŞ, K. (2011). İşveren ve iş gören ilişkileri. Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, 1 (1), 72-95.

BEYCİOĞLU, K.; “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, Sayfa: 63-72, 2007

BIBB, S. ve KOURDI, J. (2004), Trust Matters: For Organisational And Personal Success, New York City: Palgrave Macmillan.

BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran, 11 (19), 75-94.

BÖRÜ, Deniz vd. ; “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması.” Öneri Dergisi, Sayı: 27,Cilt:7, Sayfa: 49-59, 2007

BREHM, J. ve SCOTT, G. (2002), “Rules, Trust and the Allocation of Time”, Paper Presented At The Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, IL, April, Page: 25-28.

BUCHANAN II, B. (1974). Building Organizational Commitment The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly, 19(4), 553-546.

BULUÇ, B.; “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı: 4, Sayfa: 571-602, 2008

BURSALIOĞLU, Z. (2005), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 13. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

BÜBER, B.; “Tarihin Sonunu Beklerken Fukuyama Okumak: Güven Kitabı Üzerine Bir Değerlendirme Yazısı”, e-akademi: Hukuk, Ekonomi, Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Sayı: 63, Sayfa: 1-15, 2007

BÜTE, M.; “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, 2011

BÜTE, M. “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, 103- 122, 2011.

CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, D. (2001). Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Siyasal Yayıncılık.

CELEP, C., 2000, Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara

CELEP, C., Doyuran, Ş., Sarıdede, U. ve Değirmenci, T. (2004). Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

CİHANGİROĞLU, N. (2010). Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Gülhane Tıp Dergisi, (52), 82-90.

COHEN, D. ve PRUSAK, L. (2001), Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi, Çev: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.

COOK, J. ve WALL, T. (1980), “New York Attitude Measures of The Trust Organizational Commitment and Personel Need Non-Fulfillment”, Social Forces, 53, Page: 39-52.

CREED, W.E.D. ve MILES, R. E. (1996), “A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and The Opportunity Cost of Controls”, Gn R:M: Kramer and T.R. Tyler (eds). Trust Gn Organisations Frontiers Of Theory And Research, London Sage.

CREMER, D. D. (2005). Procedurel and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. Journal of Managerial Psychology, 20 (1), 4–13.

CUMMINGS, L. L. ve BROMILEY, P. (1996). The organizational trust inventory(OTI): development and validation. Kramer, Roderick M. (eds.), Trust in organizations: frontiers of theory and research. London: Sage Publications.

ÇAKINBERK, A. ve DEMİREL, E. T. “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24, s.103- 119, 2010.

ÇAKIR, Ö. (2001) İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi.

ÇAKIR, A. (2007) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇETİN GÜRKAN, G. (2006). Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

ÇETİN, F., BASIM H. N., ve AYDOĞAN, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 61-70.

ÇETİN, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇETİNEL, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir olay. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇİMEN, M. (2007), İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T. ve CENGİZ, S. (2010). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası’ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1), 77-89.

ÇÖL, G. ve ARDIÇ, K. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, s.158- 173, 2008.

ÇÖL, G., 2004, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, GOP Üniversitesi, İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 06, Sayı: 02

ÇUBUKÇU, K.; Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010

DAĞDEVİREN G., E. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

DEMİRCAN, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10, (2), 139-150,

DEMİRCAN, N. (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z. ve ÖZÇINAR, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2), 33-48.

DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Bilig, (56), 99- 119.

DEMİREL, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi, 15 (2), 179-194.

DEMİREL, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar (15), 115-132.

DEMİRTAŞ, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., 28 (1), 411-444.

DİNÇ, S.; Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007

DODGSON, M. (1993), “Learning, Trust and Technological Collaboration”, Human Relation, 46(1), Page: 77-95.

DOĞAN, E.; Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002

DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık, (29), 37-61.

DOĞAN, M. (2006). Güven ve Örgütsel Güven Kavramları İle Verimlilik İlişkisi, <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/638-orgutsel-guven.html>

DOĞAN, S. ve KARATAŞ, S. (2012). Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci ve güven ortamının oluşturulmasında etğin önemi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26, (1), 93- 109.

DURUKAN, S., AKYÜREK, Ç. ve COŞKUN, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15, (3), 411-434.

ERCAN, Y. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (16), 739-756.

ERDEM, Ferda, J. ÖZEN ve T. KARAMAN (2006), “Güven ve Güvensizliğe Yönelik Toplumsal Yargılara Ulaşmanın İlk Adımı Olarak Bireysel Kurgular”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 25–27 Mayıs, Erzurum, s. 71–5.

ERDEM, F. (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, Editör: Erdem, F., Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, s. 153-182.

ERDEM, F.– İŞBAŞI, J.Ö.; “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 2000

ERDEN, A.; Ankara ve Lefkoşe Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2007

ERDOĞMUŞ, H. (2006). Resmi-Özel İlköğretim Okulunda Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul.

EREN, Erol; Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998

EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve EMET, C. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, s.1-26, 2007.

ERGUN, T., (1975), Uluslar Arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, TODAİ Yayınları, Cilt:8, Sayı:4, Ankara.

EROĞLUER, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1), 121-136.

FAIRHOLM, G. W. (1994), Leadership And The Culture of Trust, Westport, Connecticut: Praeger.

FRANKEMA, K.B. ve WOOLTHUIS, R.K. (2005), Trust Under Pressure: Trust And Trust Building in Uncertain Circumstances, Edward Elgar Publishing, Northampton.

GAMBETTA, D. (1988). Can we trust. Gambetta, D. (eds.), Trust: Making and breaking cooperative behaviors İçinde, New York, Basil Blackwell.

GICI, A. ve TABANCALI, E. (2011). İstanbul'daki Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Çalışan İngilizce Okutmanlarının Örgütsel Adanmışlık Düzeyi. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, (9), 39-50

GIDDENS, A. (1990), The Consequences of Modernity, Stanford University Press, Stanford, California.

GODDARD, R. D., TSCHANNEN-MORAN M.ve HOY, Wa.K. (2001). Multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools, The Elementary School Journal, 102,1.

GÖK, S. (2009). Örgüt İkliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2), 587-605.

GÜÇLÜ, N. “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik Versiyon), Sayı 6, s. 147–159, 2003.

GÜÇLÜ H. (2006), Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

GÜL, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), 37-55.

GÜNAYDIN, S.C.; İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul, 2001

GÜNEŞER, A. B. (2002), Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

HALİS, M., G. S. GÖKGÖZ ve Ö. YAŞAR (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, s.187-205.

HASANOĞLU, M. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 52, s.43-60, 2004.

HOSMER, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, Academy of Management Review, 20.

HOY, W. K. - TSCHANNEN-M. M.; ”The Conceptualization And Measurement Of Faculty Trust In Schools: The Omnibus T-Scale, Studies in Learning and Organizing Schools”, Information Age Publishing, Greenwich, Sayı:7, Sayfa: 181-208,2003

HREBINIAK, L.G. ve ALUTTO, J.A. (1972). Personal And Role-Related Factors İn The Development Of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 17(4), 555-573.

ILGAR, L., 2005, Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

İNCE, M., BEDÜK, A. ve AYDOĞAN, E. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, s.425-446, 2004.

İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi Yayıncılık.

İPEK, C. ve SAKLI, A. R. (2012). Çay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. Ege Akademik Bakış, Nisan, 12 (2), 251-266.

İŞBAŞI, J.Ö.; Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2000

İŞCAN, Ö. F. ve Sayı, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4), 195-216.

JAROS, S. T., J. M. JERMİER, J. W. KOEHLER, T. SINCICH. 1993. Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. Academy of Management Journal. 36. 951-995.

KALAYCI, Ş.; SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

KAMER, M.; Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001

KAPLAN, M.S.; Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010

KARADAĞ, E. ve diğerleri. (2008). “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), Cilt 9, Sayı 3, s.63- 71, 2009.

KARAHAN, A. “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt X, Sayı 3, s.231- 246, 2008.

KARAKÖSE, T. ve Kocabaş, G. (2006), “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri”, Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 2 (1), Sayfa: 3-14.

KARCIOĞLU, F., TİMURÖĞLU, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 20 (63), 59-76.

KARTAL, S.E.; Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2010

KATZ, D. ve KAHN, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (H. Can ve Y. Bayar, Çeviren). Ankara: Doğan Basımevi.

KAYA, N. ve SELÇUK, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190.

KIREL, Ç.; Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000

KOCABAŞ, İ. ve KARAKÖSE, T. (2006), “Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 171, Yaz.

KOÇEL, T. (1995). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul:Beta Yayınları.

KRAMER, R. M; “Trust And Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, Annual Review of Psychology, Vol:50, Page:569-598,1999

LEMONS, A. M., ve JONES, A. C. (2001). Procedural Justice İn Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness To Build Employee Commitment. Journal of Managerial Psychology, 16 (4), 268- 279.

LEWICKI, R. J. ve BUNKER, B. B. (1996). Developing And Maintaining Trust in Work Relationships. Kramer, Roderick M. and Tyler, Tom (eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, London: Sage Publications.

LEWIS, J.D. ve WEIGERT, A.(1985). Trust As a Social Reality. Social Forces, 63, 967-985.

MAYER, R.C., DAVIS J.H. ve SCHOOONMAN F.D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, 20, Page: 709-734.

MAYER, John P., HERSCOVITCH Lynne. 2001. Commitment in the Workplace Toward A General Model. Human Resource Management Review. 11. 299-326.

MAYER, R.C. ve SCHOORMAN, F.D. (1998). Differentiating Antecedents Of Organizational Commitment: A Test of March And Simon's model. Journal of Organizational Behavior, 19(1), 15-28.

MEMDUHOĞLU, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık, 8 (1), 211-228.

MISHRA, A. K. (1996). Organizational Responses To Crisis: The centrality. Kramer, M. R., Tyler, T. R. (Eds.), Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research. London: Sage Publications.

MORGAN, R.M. ve HUNT S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relation Marketing" Journal Of Marketing 58, Page: 20-38.

MOWDAY, T. R., PORTER, W. L. and STEERS, M. (1979). The Measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behaviour, 14 (2), 224-247

MÖLLERİNG, G., BACHMANN, R. ve LEE, S. H. (2004), "Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation", Journal Of Managerial Psychology, 19 (6).

NEWTON, L. A. ve SHORE, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. Academy of Management Review, 17(2), 275-298.

ONAY ÖZKAYA, M., DEVECİ KOCAKOÇ, İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, 13 (2), 77-96.

O'REILLY, C. A., J. CHATMAN. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology. 71. 492-499.

ORGAN, D. W. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behaviour. Staw, Barry M. & Cummings, Lary L. (eds.) Resaarch in Organizational Behaviour, Greenwich: JAI Pres.

ÖĞÜTVEREN, Ö.; Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007

ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.

ÖZBEK, F. (2004). "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6,1.

ÖZDEN, Y., "Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi?", Milli Eğitim Dergisi Sayı:135, Temmuz-Ağustos-Eylül 1997, ss.35-42, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21), 90-92.

ÖZER, Niyazi vd.; “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, Ege Eğitim Dergisi, Cilt:7,Sayı:1, 2006

ÖZKALP, E.-KIREL, Ç.; Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003

ÖZLER, D.E., ATALAY, C.G. ve ŞAHİN, M.D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, (2), 47- 57.

PAKER, N. (2009), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

PENLEY, L. E., S. GOULD. 1988. Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. Journal of Organizational Behavior. 9. 43-59.

POLAT, S. ve CELEP, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar, (54), 307-331.

POLAT, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

POLAT, S. (2009), Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Pegem Yayıncılık, Ankara.

REYHANOĞLU, Metin (2006), Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Ege Akademik Bakış, 7(2), 613-628.

SAMANCI, S. (2006). Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

SARIDEDE, U. ve DOYURAN, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

SİĞRİ, Ü. ve BASIM, N. “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 6, Sayı 12, s.131- 154, 2006.

SİĞRİ, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 261-278.

SMADOV, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, İzmir

ŞİMŞEK, M. Ş. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Konya: Adım Matbaacılık.

- ŞİMŞEK Ş. ve diğerleri. (2004). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİŞMAN, M., 2007, Örgütler ve Kùltürler, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- SOLOMON, Robert ve Fernando FLORES (2001), İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda: Güven Yaratmak, Çev., Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.
- SÖNMEZ, E.; İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2005
- ŞİMŞEK, S. ve TAŞÇI A. (2004), “Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, Polis Dergisi, Sayı:34, Syf: 1-8.
- ŞİŞMAN, Mehmet; Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002
- TAN, H. H., TAN, C. S. (2000). Toward The Differentiation Of Trust in Supervisor and Trust in Organization. Genetic, Social, and Psychology Monographs, 126, 241-60.
- TAŞKIN, F. ve DİLEK, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, (1), 37- 46.
- TAYFUN, A., PALAVAR, K. ve YAZICIOĞLU, İ. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kamu-İş, Cilt 9, Sayı 4, 2008.
- TOPALOĞLU, Işıl Gökçe; İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010
- TOPRAK, O. (2006), Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- TÖREMEN, Fatih; “Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayıncılık, Sayı: 32, 2002
- TÖREMEN, F.- Çankaya, İ.; “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Sayı:1, Sayfa: 33-47, 2008
- TSCHANNEN, M. M. - Hoy, W. K.; “Trust in Schools: A Conceptual And Empirical Analysis”, Journal Of Educational Administration, Sayı:36, Cilt:4, Sayı:334-352, 1998
- TSCHANNEN, M.M.; “Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust, Studies in Learning and Organizing Schools”, Information Age Publishing, Greenwich, Sayı: 157-179,2003
- TSCHANNEN, M.M.; (2004), Trust Matters: Leadership for Successful Schools, Jossey-Bass, San Francisco.
- TSUI, A.S., KEGAN, T.D. and O'REILLY, C.A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly, 37 (4), 549–579.

TUTAR, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12 (3), 97-120.

TÜRKÜLER, E. (2004), İnternet Ortamında İletişim Bağlamında Güven ve Kendini Açma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

TÜZÜN, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜZÜN, İ.K. (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 5, s. 93-118.

UZBİLEK, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

WALLACE, J.E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. Administrative Science Quarterly, 40 (1-4), 228-255.

WHITNEY, J. O. (1994), The Trust Factor, Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality, New York, McGraw-Hill.

WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. Academy of Management Review, 7(3), 418-428.

WORCHEL, P. (1979). The social psychology and intergroup relations, Austin, G. W. Ve Worchel, S. (eds.), Trust and distrust, Belmont: Wadsworth.

YALÇIN, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 395-412.

YAŞAR, Ö. (2005), Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi: Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

YAVUZ, Kerim; Din ve Güven- Sosyal Bilimlerde Güven, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara, 2003

YEŞİLTAŞ, M. Ve KELEŞ, Y. “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, s.17-40, 2009.

YILMAZ, Ercan; Milli Eğitim Bakanlığı’nın Bir Biriminde, Toplam Kalite Yönetiminin Özünü Oluşturan Etik Değerlerin Algılanmasına Yönelik Bir Durum Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002

YILMAZ, E.; Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006

YILMAZ, E. (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

YILMAZ, E. ve Sünbül, A. M. (2009), “Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi”, Qafqaz Üniversitesi Dergisi, Sayı: 26, Syf: 172.

YILMAZ, K.; “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Görüşleri”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:8, 2004

YOLAÇ, G. (2008). Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (30), 155- 161.

YÜCEL, C. ve Samancı (Kalaycı), G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19, (1), 113-132.

YÜKSEL, F.; Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009

ZANGARO, G.A. (2001). Organizational Commitment: a Concept analysis. Nursing Forum, 36(2), 14-22.

ZORLU Yücel, P.; Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006

EKLER

MEB'DE GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (ANKET FORMU)

1. Bu anket formu İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Akçadağ İlçesinde Milli Eğitim Kurumlarında Görev Yapanlarla İlgili Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır.

2. Sorular sadece veri toplamak amacı ile hazırlandığı için isminizi veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız. Cevaplar hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayıp, gizli tutulacaktır. Bu nedenle samimi cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

3. Bölümde yer alan ifadeleri, işinize ve okulunuza yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız gerekmektedir. Aşağıdaki ifadelerin sizin görüşünüzü yansıtması düzeyine göre “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar en uygun olanını işaretleyiniz.

Ahmet Tevfik ALTUNEL
Malatya İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

EK-1

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

1	Yaş Grubunuz?	☐ 20-35	☐ 36-50	☐ 51 ve üzeri	
2	Cinsiyetiniz?	☐ Erkek	☐ Bayan		
3	Medeni Durumunuz?	☐ Evli	☐ Bekâr	☐ Dul/Boşanmış	
4	Eğitim Durumunuz?	☐ Lisans	☐ Y.Lisans	☐ Doktora	
5	Mesleki Deneyiminiz?	☐ 1-5	☐ 6-10	☐ 11-15	☐ 16 ve üzeri
6	Çalıştığınız Okuldaki Mesleki Kıdeminiz?	☐ 1-5	☐ 6-10	☐ 11-15	☐ 16 ve üzeri
7	Çalıştığınız Okuldaki Mesleki Statünüz?	☐ Yönetici (Müdür/Müdür Yrd.)	☐ Öğretmen		

EK-2

II.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda yöneticiniz, çalışma arkadaşlarınız ve kurumunuzla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

SIRA NO	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
2	Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.					
3	Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
4	Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.					
5	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
6	Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
7	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna inanıyorum.					
8	Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.					
10	Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
11	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.					
12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.					
16	Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.					
17	Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getirir ve beni ödüllendirir.					
18	Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmuyor.					
19	Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.					
20	Çalıştığım kurum kendimi geliştirmem için bana destek olur.					
21	Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
22	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

EK-3

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

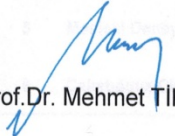
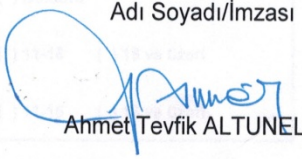
Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1) İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.					
2) Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.					
3) Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.					
4) İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.					
5) İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.					
6) Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.					
7) İşime tutkuyla bağlıyım.					
8) İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.					
9) İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.					
10) İşimle gurur duyuyorum.					
11) İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.					
12) İşim beni heyecanlandırır.					
13) İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım					
14) İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.					
15) İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.					
16) İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.					
17) İşyerinde sadece işime konsantre olurum.					
18) İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.					

EK-4

	T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ (ANKET ONAY FORMU)	2 /04/2014
---	---	-------------------

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE	
ÖĞRENCİNİN	
ADI SOYADI	: Ahmet Tevfik ALTUNEL
NUMARASI	: 35131101009
TEL. / E-MAIL	: 0(505) 223 42 01 – ataltunel@windowslive.com
ANABİLİM DALI	: İşletme
BİLİM DALI	: Yönetim ve Organizasyon (Tezli)
PROJE / TEZ KONUSU : "Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Akçadağ İlçesinde Milli Eğitim Kurumlarında Görev Yapanlarla İlgili Bir Araştırma"	
ANKETİN UYGULANACAĞI KURUMLAR :	
Malatya ili Akçadağ ilçesinde bulunan tüm ilkokul, ortaokul ve liseler	
Anketin gerçekleştirilebilmesi için ilgili kurumdan izin alınması hususunda gerekli girişimlerin yapılmasını saygılarımla arz ederim.	
UYGUNDUR	
Danışmanın Adı Soyadı/İmzası	Öğrencinin Adı Soyadı/İmzası
 Prof. Dr. Mehmet TIKICI	 Ahmet Tevfik ALTUNEL
EKİ :	
1- Anket Örneği (1 Adet)	



**T.C.
AKÇADAĞ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 24801060/20/1644136
Konu: Ahmet Tevfik ALTUNEL

24/04/2014

.....MÜDÜRLÜĞÜNE

İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Tezli Yüksek Lisans yapan Ahmet Tevfik ALTUNEL ' in "Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki" konulu araştırmanın 13/06/2014 tarihine kadar yapması gerektiğini talep etmekte olup, gerekli hassasiyetin gösterilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mehmet ARSLAN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

EK: Anket Formu(2 sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hükümet Cad Akçadağ/ MALATYA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Serpil BULUT ÖZTÜRK Bilg İşlet
Tel: (0 422) 417 13 41
Faks: (0 422)417 1 0 23

EK-6

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Dikhatine

Sayı : 50235129-25-1119-2463
Konu : Uygulama izni

30. / 04 / 2014

MALATYA VALİLİĞİ
(İl Millî Eğitim Müdürlüğüne)

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ahmet Tevfik ALTUNEL "Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişki: Akçadağ İlçesinde Millî Eğitim Kurumunda Görev Yapanlarla İlgili Bir Araştırma" konulu tez hazırlamaktadır. Tezi ile ilgili anket uygulamasını Malatya İli Akçadağ İlçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde yapmak istemektedir.

Söz konusu öğrencinin projesini gerçekleştirmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

5836

05 MAYIS 2014
Vali a.

Prof. Dr. Asim KÜNKÜL
Prof. Dr. Asim KÜNKÜL
Rektör a.
Rektör Yrd.

Eki: Anket Onay Formu ve ekleri (3 sayfa)

EK-7



**T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 73521772/605/2685210
Konu: Uygulama İzni

27/06/2014

VALİLİK MAKAMINA

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ahmet Tevfik ALTUNEL 'in İlimiz Akçadağ İlçesinde Milli Eğitim Kurumlarında görev yapanlarla ilgili " **Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişki**" konulu uygulama yapmayı isteği hakkındaki İnönü Üniversitesi'nin 30.04.2014 tarihli ve 2469 sayılı yazısı ile ekleri ilişikte sunulmuştur.

Müdürlüğümüzce yapılan değerlendirmede ilgili projenin uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde araştırma sonucunda hazırlanacak rapor ve tezin bir örneğinin basılı ve dijital ortamda Müdürlüğümüze teslim edilmesi koşulu ile adı geçenin İlimiz Akçadağ ilçelerinde Milli Eğitim Kurumlarında görev yapanlara yönelik konu ile ilgili araştırmanın yapılması hususunu olurlarınıza arz ederim.

Sadun KILINÇ
Müdür a.
Millî Eğitim Şube Müdürü

EKLER

-Anket Onay Formu ve ekleri (3 sayfa)

OLUR
27/06/2014

Mahmut BERK
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ahmet Tevfik ALTUNEL

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul / 26.01.1981

Eğitim Durumu

Lisans : Kara Harp Okulu (Sistem Müh.)

Yüksek Lisans : Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana
Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : 1'nci J.Eğt.Tb.K.lığı Merkez / AYDIN
Kara Harp Okulu Bakanlıklar / ANKARA
Bitlis Güroymak İlçe J.K.lığı Güroymak / BİTLİS
Malatya Akçadağ İlçe J.K.lığı Akçadağ / MALATYA
Bingöl Kiğı İlçe J.K.lığı Kiğı / BİNGÖL

İletişim

E-Posta Adresi : ataltunel@windowslive.com
ataltunel@gmail.com

Tarih : 06/05/2015