

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: RESMİ-ÖZEL ÖĞRETİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜSEK LİSANSTEZİ

Hazırlayan
Ferhat ÇELİK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL –2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Ferhat ÇELİK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 20.01.2015
- SAYFA SAYISI** : 72
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Göstergeleri, Örgütsel Bağlılık Faktörleri, Örgütsel Güven, Güven Türleri, İş Tatmini, Resmi-Özel Eğitim Kurumları.
- TÜRKÇE ÖZET** : Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde örgütsel güven bileşenlerinin ne derecede etkili olduğu bilgisi elde edilerek, örgütlere bu anlamda bir katkı sağlamak amacı ile bu çalışma yapılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne.
2. Tez Danışmanı.

Ferhat ÇELİK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: RESMİ-ÖZEL ÖĞRETİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜSEK LİSANSTEZİ

Hazırlayan
Ferhat ÇELİK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL –2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu,kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ferhat ÇELİK

20.01.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ferhat ÇELİK'in "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yurttadur

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın bir tarafında kuramsal açıdan Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla ilişkisi tartışılırken, diğer tarafında 2014–2015 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili, Maltepe ilçesi geneli ilköğretim ve orta öğretimde çalışan öğretmenlerin resmi ve özel eğitim kurumlarında örgütsel güvenin oluşmasında örgütsel bağlılığının ve iş tatminin karşılaştırılması yapılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın alan araştırması kısmının evreni İstanbul'un Maltepe ilçesinde yer alan 11 ilköğretim ve orta öğretim okulunda görev yapan 597 öğretmendir. Araştırmanın örnekleme ise, örneklem seçme yöntemlerine göre yapılmış, bu okullarda görev yapan 172 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırma iki yönlü yapılmıştır, alanda yapılan çalışmaların incelenmesinden çıkan teorik kısım ve anket veri toplama tekniği, uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Toplanan veriler, SPSS 20 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

Araştırmada, "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Bağlılıkla ilişkisi: Resmi ve Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma" konusunun ele alındığı bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen verilerden çıkan sonuçlara göre, genel olarak örgütsel güvenin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarında meslektaşlarına güvenlerinin cinsiyete göre farklılaştığı; erkeklerde, kadınlara nazaran güvenin daha yüksek olduğu; öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin çalışılan okul türüne göre farklılaştığı ve tüm boyutlarda özel eğitim kurumlarında kamu eğitim kurumlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Göstergeleri, Örgütsel Bağlılık Faktörleri, Örgütsel Güven, Güven Türleri, İş Tatmini, Resmi-Özel Eğitim Kurumları.

SUMMARY

One side of the theoretical aspects of Organizational Trust's Job Satisfaction of this research and Organizational Commitment Relations discussed, Istanbul province in 2014-2015 Education on the other hand, Maltepe district general of the teachers working in primary and secondary education in public and private educational institutions in the formation of organizational trust of organizational commitment and job satisfaction the comparison is attempted.

Part of the universe of research of the study area in the Maltepe district of Istanbul 597 teachers in 11 primary and secondary schools. The sample of the study, carried out according to the sample selection procedure consists of 172 teachers working in these schools.

Research was conducted bi-directional, an examination of the work done in the field survey data collection techniques and the theoretical part consists of the application section. Collected data were analyzed by applying statistical analysis in SPSS 20 program.

In the study, "Organizational Trust's Job Satisfaction and Commitment Relationship: Official and Research in Private Education Institutions" in this study discussed the subject According to the results of the data obtained from the views of teachers, in general, it was observed that the job satisfaction of organizational trust and influence organizational commitment in a positive direction.

Teachers rely on their colleagues differed according to gender dimensions of organizational trust; men, had higher confidence than women; teachers differ according to school type of organizational trust and private educational institutions of all sizes have been found to be higher than the public schools.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Commitment Indicators, Organizational Commitment Factors, Organizational Trust, Trust Type, Job Satisfaction, image-Private Educational Institutions.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	4
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	4
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	4
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kapsamı.....	4
1.1.3. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık.....	5
1.1.4. Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık.....	5
1.1.5. Örgüt Dışı Faktörler ve Örgütsel Bağlılık.....	6
1.1.6. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Örgütsel Bağlılık.....	7
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	7
1.2.1. Örgütsel Amaçların Benimsemesi.....	8
1.2.2. Çalışanların Fedakarlık Duygusu.....	9
1.2.3. Çalışanların Örgütte Kalma İsteği.....	9
1.2.4. Örgütsel Değerlerin Çalışanlar Tarafından İçselleştirmesi.....	10
1.3. ALLEN VE MEYER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	12
1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	12
1.3.2. Örgütün Amaçlarının Benimsemesi.....	13
1.3.3. Devam Bağlılığı.....	13
1.3.4. Çalışanların Adanmışlık Duygusu.....	14
1.3.5. Normatif Bağlılık.....	14
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	16
2.1. GÜVEN KAVRAMI, ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	16
2.1.1. Güven Kavramı.....	16
2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı.....	16
2.1.3. Lider ile Örgütsel Güven.....	17
2.1.4. İletişim ve Örgütsel Güven.....	18
2.1.5. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven.....	19
2.2. GÜVEN TÜRLERİ.....	19
2.2.1. Hesaplanmış Güven.....	20
2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	20
2.2.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven.....	20
2.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	21
2.2.5. Örgüt Yönetimine Dayalı Güven.....	23
2.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven.....	25
2.2.7. Örgütsel Adalete Dayalı Güven.....	26
2.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven İlişkisi.....	26

2.2.9. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven.....	27
2.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven	28
2.2.11. İlgililik İlişisine Dayalı Güven.....	28
2.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven.....	29
2.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven.....	30
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	33
İŞ TATMİNİ	33
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	33
3.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	33
3.1.2. Motivasyon ve iş tatmini	33
3.1.3. Planlama ve İş Tatmini	34
3.2. İŞ TATMİNİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	34
3.2.1. Kişisel Beklentilerin Karşılanması.....	35
3.2.2. İş Tatmini	36
3.2.3. İşe Devam Etme İsteği	39
3.2.4. Çalışanların Fiziksel-Ruhsal Sağlığı.....	39
3.2.5. Örgüt Çalışanları Arasındaki Güven.....	40
3.2.6. Grup Çatışmaları	40
3.2.7. Mesai Arkadaşları ile İletişim	41
3.2.8. Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma Başarısı	41
3.2.9. Örgütün Yönetim Anlayışı.....	42
3.2.10. Çevreyle İlgili Değişkenler	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	45
ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ KONUSUNDA UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA	45
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	45
4.1.1. Araştırmanın Problemi.....	45
4.1.2. Araştırmanın Amacı.....	45
4.1.3. Araştırmanın Önemi	45
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları	46
4.1.5. Araştırmanın Sınırlıkları.....	46
4.1.6. Araştırmanın Modeli	46
4.1.7. Veri Toplama Aracı.....	47
4.1.8. Araştırmanın Benzeri Araştırmalarla Karşılaştırılması.....	48
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	51
4.3. ARAŞTIRMANIN BAĞIMLI-BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİ	51
4.4. ANKET UYGULAMASI İLE İLGİLİ BULGULAR VE ANALİZİ	52
4.4.1. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	52
4.4.2. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Sosyo-Demografik Bulgular.....	53
4.4.2.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması .	53
4.4.2.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması	53
4.4.2.3. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması	54
4.4.2.4. Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonlarının Karşılaştırılması	54
4.4.2.5. Anket Uygulamasına Katılanların Çalıştıkları Okul Türlerinin Karşılaştırılması	55
4.4.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	55
4.4.3.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması	56
4.4.4. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	57

4.4.4.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerlerinin Karşılaştırılması	57
4.4.5. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	59
4.4.5.1. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması	59
4.4.6. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları	60
4.4.6.1. Cinsiyet	60
4.4.6.2. Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları Karşılaştırılması	61
4.4.6.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama Farkların Karşılaştırılması ...	61
4.4.6.4. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması	62
4.4.6.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması	62
4.4.6.6. Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması	63
4.4.6.7. Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması	63
4.4.6.8. Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırma	64
SONUÇ	65
KAYNAKÇA	67
EKLER	-
EK-A ANKET FORMU	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
A.Ş.	:	ANONİM ŞİRKET
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İ.K.Ü.	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İ.T.Ü.	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KMO	:	KAİSER-MEYER-OLKİN (testi)
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
TODAİE	:	TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
U.S.A.	:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
VB.	:	VE BENZERİ

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Örgütsel Güven İtimat Edilebilirlik.....	29
Tablo-2 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	38
Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri.....	53
Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları	53
Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları.....	54
Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonları.....	54
Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Çalıştıkları Okul Türleri.....	55
Tablo-8 Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları	56
Tablo-9 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri.....	57
Tablo-10 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları.....	59
Tablo-11 Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	61
Tablo-12 Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama Farklar	61
Tablo-13 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	62
Tablo-14 Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	62
Tablo-15 Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	63
Tablo-16 Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	63
Tablo-17 Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Ortalama Farklar	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Örgütsel Güven Kavramı	15
Şekil-2 Yöneticiye Duyulan Güven	24
Şekil-3 Yöneticiye Duyulan Güven ve Kontrol İşlevi	25
Şekil-4 Araştırma Modeli.....	46
Şekil-5 Araştırmanın Bağımlı / Bağımsız Değişkenleri	52

ÖNSÖZ

Bu araştırma İstanbul İli, Maltepe ilçesindeki tüm okulları kapsayan, örgütsel güvenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini, resmi ve özel öğretim kurumlarında karşılaştırmalı görmeye yönelik yapılmıştır.

“Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma” konulu uzmanlık yeterlilik tezinin hazırlanması aşamasında, desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen, bana sürekli destek veren, umutsuzluğa kapıldığımda beni yeniden umutlandıran tez danışmanım Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN Bey’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez hazırlama sürecinde bilgisini, vaktini ve yardımını esirgemeyen, bana yön veren Yrd. Doç. Dr. Kemal ER ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR’a katkıları ve yardımları için teşekkür ederim.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın örgütsel bağlılık, ikinci bölümde örgütsel güven, üçüncü bölümde iş tatmini, dördüncü bölümde alan araştırmasıyer almaktadır.

Yüksek Lisans eğitimime başladığım günden beri her an desteğini sabrını ve fedakârlığını esirgemeyen sevgili eşim Didem ÇELİK’e, zamanından aldığı sevgili oğlum Tarık ÇELİK’e, ayrıca manevi desteklerinden dolayı tüm aileme teşekkür ederim.

Ferhat ÇELİK

GİRİŞ

Örgütlerin yazılı veya sözlü faaliyet kuralları, kültür yapısı ve amacı vardır. Örgütün hedefi, çalışanları, işverenlerin ve hizmet talep edenlerin tamamını kapsayabilmelidir. İşletmenin oluşturduğu değerlerin, toplumun oluşturduğu değerlerden bağımsız ve alakasız olduğunu söylememiz mümkün değildir. Örgüt çalışanın kişiliğinin örgüt değerleriyle etkileşimi, çift taraflı etkilemeyi veya etkilenmeyi gerektirmektedir.

Örgütlerde güven kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güven ortamı oluşturmak çalışanların bunu yaşamasına fırsat vermek yönetimin küçük örgütlerde işe örgüt sahibinin müdahalesinden kaynaklanabilir. Yönetici veya örgüt sahibi çalışanlar arasında ödülleri adil olarak dağıtması veya bu süreci sağlaması güven kavramının yaşanmasını kuvvetlendiren stratejilerden birisidir.

Güven, örgüt içinde çalışanlar kadar önemli olduğu kadar, örgüt dışı etkileşimler içinde önemlidir. Örgütlerde kriz durumlarında görülen kriz nedenlerinin yanında, görülmeyen suyun altında kalan ama güçlü bir kriz nedeni olarak algılanan durumun ve güvensizliğin olduğubilinmektedir. Güven, duygudan daha çok düşüncenin etkisiyle olumlu bir beklenti içinde olma hali olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmabeşana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır.*Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

Birinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın göstergeleri, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, güven kavramı, konularına yer verilecektir.

*İkinci bölümde,*örgütsel güven kavramı ve ilgili kavramlar, güven türleri, konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, iş tatmini kavramı ve ilgili kavramlar, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, konularına yer verilecektir.

Dördüncü bölümde; "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma" *başlığı ile* yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

Araştırmanın başlığı, "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma".

Araştırmanın problemi, Araştırmada ana problem cümlesi, resmi ve özel öğretim kurumlarında örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılık üzerinde etkisi var mıdır? şeklinde belirlenmiştir. Örgüt ve örgüt çalışanı için örgütsel güven önemli bir

kavramdır. Örgüt içi güvenin oluşmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin etkilerinin karşılıklı görülmesine yönelik bir araştırma amaçlanmıştır.

Bu nedenle resmi ve özel öğretim kurumlarında örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi incelenmiş; yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi tanımlanmıştır. Resmi ve özel öğretim kurumlarındaki örgütsel güven ortamı karşılaştırılmış, sonuçları analiz edilmiştir. Çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinde hangi güven faktörlerinin daha etkili olduğunu tespitiye yönelik çalışmalar yapılarak ilgili tarafların bilgisine sunulmuştur.

Araştırmanın amacı, Örgütlerde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ikliminin oluşturulması önemli ve öncelikli bir kavram olarak algılanmaktadır. Özellikle iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın yaşanmasında örgütsel güvenin etkisi incelenmiştir. Durum tespitine uygun analiz ve yorumlar yapılmıştır. Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşumunda örgütsel güven bileşenlerinin etkisi incelenerek, örgütlere bu anlamda bir katkı sağlamak amacı ile bu çalışma bilimsel yöntemle *tamamlanmıştır.*

Araştırmanın önemi, Rekabetin kendini çok fazlasıyla hissettirdiği günümüzde, örgüt içi huzur daha bir öneme sahip olmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için görmezden gelemedikleri kavramlardır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi açısından iş tatmini ve örgütsel bağlılık, ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütlerde performansın yüksek tutulması ve örgüt için istenilen sonuçların elde edilmesi açısından görmezden gelinemeyecek önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın resmi ve özel öğretim kurumlarında yapılmasının öncelikli nedeni, bu örgütlerin toplum hayatındaki önemidir. Bu örgütlerdeki başarı ve verimlilik tüm toplumu kuşatacaktır.

Araştırmanın kapsamı, Araştırmanın uygulama kısmı İstanbul Maltepe ilçesi ile sınırlıdır. Anket çalışmasına Maltepe ilçesinden resmi ve özel öğretim kurumlarında çalışan 597 öğretmen arasından örneklem seçme yöntemlerine göre belirlenen 172 kişi katılmıştır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 20 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

Araştırmanın varsayımları, Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu, ayrıca araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı, çalışmanın bilimsel yöntemine uygun, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır. Örgütlerin kurumsallaşma ve bireyselleşmeyi kendi istekleriyle bağımsız olarak tercih ettikleri, literatür taraması ve

anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı ve ankete katılanların samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları, alışma “Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma” kapsamında olup, raporun yazımı, alan araştırması ve literatür taraması ile sınırlandırılmıştır. Ölçek, Maltepe ilçesindeki resmi ve özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu kısımda, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın kapsamı, kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık, örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık, örgüt dışı faktörler ve örgütsel bağlılık ile çalışanları motive edici faktörler ve örgütsel bağlılık konularına yer verilecektir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanının çalıştığı kurumun amaçlarını sahiplenmesi ve örgüt içindeki durumunu sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı üç başlıkta ele almak mümkündür¹:

1. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini sahiplenip kabullenmesi,
2. Çalışanın örgütün çalışanı, üyesi olmak için kuvvetli bir istek duyması,
3. Örgüt faydası için çalışanın ileri düzeyde çabanın harcanmasında istekli olması.

Örgütsel bağlılığı, bir kimsenin örgütünün hedeflerine, ilkelerine,vizyonuna yani değerlerine bağlılık olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlılığı kişinin, rolünü salt örgütün faydası için, örgütün hedef ve değerleriyle ilişkili yapması olarak görebiliriz. Bağlılık yaşayan çalışanların örgütün hedef ve değerlerine sağlam bir şekilde inanıp, emirlere gönül rahatlığı ile uyup çok fazla çaba gösterdiklerini söyleyebiliriz.

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kapsamı

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç, hedef ve işin şartları konusunda bilgilenmesi ile başlar; örgüt üyesinin işi kabulü ve psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle devam eder².

Örgütsel bağlılık, örgüt üyesinin örgütün öncelikle amaçlarını bulması ve bu amaçları benimsemesi, benimsenen bu amaçlar çerçevesinde çalışmaların yapılması ve yönlendirilmesi ile mümkündür. Amaçlar güçlü bir motivasyon ile sahiplenildikçe örgütsel bağlılığın gücünden bahsedilebilir.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarının güçlü bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir. Örgütsel bağlılık örgüt üyeleri arasında birliktelik ve duygudaşlık yaşatabilir.

¹ Ferik Funda, " Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler", *Active Dergisi*, Mart-Nisan, 2002, ss.26-27.

²Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss. 52-53.

1.1.3. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Kişisel faktörler, örgütsel değer ve amaçların sahiplenilip örgüte uzun yıllar çalışılması bakımından ciddi bir değere sahiptir. Bu açıdan kişisel faktörler; iş beklentileri, kişisel özellikler ve psikolojik özelliklere bağlıdır denilebilir³.

Her örgütün yazılı veya sözlü ancak net bilinen bir yapısı ve amacı vardır. Örgütün hedefi bilinen her örgütün ayrıca değerler bütününe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu değerlerin toplumun oluşturduğu değerlerden bağımsız ve alakasız olduğunu söylememiz mümkün değildir. Örgüt çalışanın kişiliğinin örgüt değerleriyle etkileşimi çift taraflı etkilemeyi ve etkilenmesiyle ortaya çıkarttığını söylememiz mümkündür. Bu yüzden örgüt çalışanlarının uzun yıllar aynı örgütte çalışması değerlerine benzerliğini hatta aynılığını sağlayan önemli bir durumdur. Örgüt çalışanlarının örgütün beklentileri, hedefleri ve değerlerinin birbirine bağlılığı kuvvetlendirdiğini söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların olumlu motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki olması konusunda bir fikir uyuşması bulunmasına rağmen, bu bağlantının oluşumu ve yapısı ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır⁴.

Değişen ve gelişen dünyada, örgütlerin rekabetinde, çalışan örgüt elemanlarının motivasyonu önemli konulardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Kalitenin yükseltilmesinde örgüt ve örgüt çalışanı arasındaki bağın kuvvetli olması gerekmektedir. Örgütsel bağların kurulması herkes tarafından ortakça kabul görse de bu amaca ulaşmada yararlanılan yol ve yöntemler, farklılıkların görüldüğünü göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik epeyce araştırma yapılmıştır. Genellikle örgütsel bağlılık ile kişisel faktör arasında kuvvetli bir bağ bulunduğu kabul edilmektedir⁵.

21. yüzyılın ilk diliminde artık örgütlerin insan odaklı süreçleri benimsemek durumunda olduklarını söyleyebiliriz. İnsan odaklı süreçlerin yöntemlerinin yaşanmasında iletişimin çok önemli bir etkiye sahip olduğunu söylememiz mümkündür. Güçlü iletişim örgütün etkinliğini kuvvetlendirdiği gibi yöneticilerin de başarılı olmasını sağlayabilir. Başarılı örgüt ve yönetim, bunu örgüt çalışmasıyla başararak örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecektir.

1.1.4. Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin önemi ve niteliği kadar belirleme süreci ve iştirak, yönetim tarzı, örgüt kültürü, grupları, rol karışıklığı ve

³ Yücel Ertekin, *Örgütsel İklim*, TODAİE Yay., Ankara 1978, ss. 25-26.

⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997, ss. 62-63.

⁵ Terzi, a.g.e., s. 17.

çatışması;astların beceri düzeyi ise yoğunlaşma, görev kimliği, örgütsel mükâfatlar gibi değişkenlerden oluşmaktadır⁶.

Örgütsel bağlılığı etkileyen tek bir unsur yoktur, birden fazla unsurun göz ardı edilmeden gerçekleştirilmesi örgütsel bağlılığın inşası anlamına gelmektedir. Ücret, iş arkadaşları ile uyum, iş koşullarının beklentiyi karşılaması, ilerleme fırsatlarının bulunması gibi unsurlar örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmakta olduğunu görmekte mümkün olabilir.

Örgüt faktörleri arasında, örgüt büyüklüğü, yapısı çalışma şartları, ücret sistemleri, kariyer fırsatları, yönetim anlayışı, örgüt kültürü ve ast ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır⁷.

Yapılan araştırmalarda örgüt büyüklüğünün örgüt bağlılığında küçük örgütlere göre daha avantajlı olduğunu görmek mümkün. Yine büyük örgütlerin terfi imkânı küçük örgütlere göre daha fazla olduğu için büyük örgütlerde bağlılık daha güçlüdür denilebilir. Ücret düzeyi örgüt çalışanın özgüveninin gelişmesinde önemli bir unsurdur. Beklentisini karşılayan bir ücret alan örgüt çalışanın örgüt bağlılığının da kuvvetlendiğini söyleyebiliriz.

1.1.5. Örgüt Dışı Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel ve kişisel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar sektörün durumu, profesyonellik, yeni iş bulma imkânları, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi faktörlerdir⁸.

Her mesleğin kendine ait değerleri vardır. İş gören, mesleğinin değerlerini kabul edip onu içselleştirmelidir. Profesyonelliğin yaşanmasında, öncelikle iş gören mesleki alan ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmeli, hatta alan ile ilgili sempozyum, panel, konferans gibi faaliyetlere katılmasının öncelikli bir durum olduğunu bilinmelidir. İş gören, sosyal sorumluluktan kaçmaz hatta iş görenin alan ile ilgili özerklik talebinin de bulunması profesyonelliğin olmazsa olmazlarından.

Örgüt dışı faktörler yeni iş bulma imkanlarının varlığıdır. Farklı iş imkanları sadece iş görenlerin kişisel bedenleri ile doğal küreselleşme örgütün ait olduğu sektör, tabiki sosyo-ekonomik durum gibi ulusal ve uluslararası etkenlerle de ilişkilidir⁹.

İş görenin, örgütsel bağlılığını etkileyen öncelikli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma fırsatlarının olmasıdır. Şayet çalıştığı örgütten ayrıldığında iş bulma ihtimali

⁶ Balay, a.g.e., ss. 192-193.

⁷ Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2005, ss. 33-48, s. 36.

⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, ss. 47-48.

⁹ Ertürk, a.g.e., s. 141.

zayıfsa bireyin iş bağlılığının kuvvetlenmekte olduğunu görebiliyoruz. Yine kendini yenileme, yeniliklere adapte olmada yavaşlık, zorluk yaşıyorsa örgüt bağlılığı kuvvetlenmektedir. Çünkü iş kaybında benzer bir iş ya da pozisyon bulmanın kolay olmayacağını düşünen örgüt çalışanın pozisyonunu kaybetmemek için örgüt bağlılığını arttırdığını söylemek mümkündür.

Örgüt çalışanlarının örgüt dışı faktörlerden sağlayacağımız iş bulma imkânı, zayıflığı veya kuvvetliliğinin iş görenin örgüt bağlılığını doğrudan etkilediğini ifade edebiliriz.

1.1.6. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt çalışanın örgüt içinde ortaya koyduğu bir zaman, çaba ve emek vardır. Bunların neticesinde elde ettiği statü ve para gibi değerler söz konusudur. Kişinin örgütten ayrıldığı zaman bu çabalarının ve karşılığında kazandığı değerlerin boşa gideceği korkusu yaşaması sonucu ortaya çıkan bu duruma bağlılık denilebilir¹⁰.

Korku; kaygı, kaybetme gibi duyguların neticesinde yaşanan durumun tepkisel bir duygu olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle kişinin çalıştığı örgütte ortaya koyduğu emek, çaba, zaman neticesi kazandığı veya kazanacağı yerine göre para, yerine göre statü söz konusu olabilir. Örgüt çalışanlarının kaybetme korkularının neticesinde ortaya çıkan örgütsel bağlılıklar olabilir. Örgüt çalışanı için motivasyonun çalışanlar arasında olumsuz veya olumlu sonuçlara yön verebilecek bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

Bağlılığın, akla ilk getirdiği çağrışımlar; yakınlık, sadakat, sevgi, birliktelik gibi kavramlardır. Örgütsel bağlılık da bu ifadelerden ve duygulardan uzak bir bağlılık değildir. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar işin nitelikleri, bireysel özellikler, çalışma şartları ve yapısal nitelikler olarak gruplandırılmaktadır¹¹.

Örgüt çalışanlarının örgüte bağlılık yaşaması hem çalışanlar, hem de örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Örgütsel bağlılığı zayıflatın unsurların bilinmesi, bu sayede zayıf yönlerin güçlendirilmesi, örgüt bağlılığını ve örgüt imajını güçlendirebilmektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Bu kısımda, örgütsel amaç ve değerleri benimsemesi, çalışanların fedakarlık duygusu, örgütte kalma isteği ve örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirmesi konularına yer verilmiştir.

¹⁰ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Çizgi Kitabevi, 2005, ss. 51-52.

¹¹ Alper Ertürk, "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2003, ss. 147-154, s. 152.

1.2.1. Örgütsel Amaçların Benimsemesi

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için öncelikle normalinden fazla **bir** mücadelenin çalışanların tamamı tarafından ortaya konulması gerekebilir¹².

Fedakârlık; karşılıklı ve içten gelen bir özveridir. Çalışan, örgüt amaçları için kendisinden beklenen fedakarlıkları yapmalıdır. Bu fedakârlığın kolayca yapılabilmesi, örgüt amaç ve değerleri ile örgüt çalışanın amaç ve değerlerinin örtüşmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanı örgütten ayrılmayı düşünüyorsa onun özverili bir çalışma ortaya koymasının çok zor olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt çalışanın, çalıştığı örgütün amaç, değerler bütününe benimsememesi o kişinin örgüte bağlılık göstermemesine neden olur. Örgüt çalışanın bireysel ve kişisel değerleri, amaçları yaşamdan beklentileri ile örgütün, örgüt çalışanına bu süreçte sunabilecekleri arasında ilişki olmalı. Bu ilişkinin beklentileri karşılaması ve yoğunluğu bağlılığın niteliği açısından önem taşımaktadır¹³.

Her bireyin kişiliğinden ve öğrenimlerinden oluşan prensipleri, değerleri, doğruları bulunmalıdır. Aynı kişi gibi örgütlerin kuruluş amaçlarına yönelik hedefleri, misyonu, vizyonu bulunmaktadır. Örgüt ve örgüt çalışanın değerler örtüşmesi yaşamasının bağlılık adına önemli bir altyapı oluşturduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve öncelikli şartı örgüt çalışanın ve örgütün değer, amaç ve vizyon bütünlüğünün örtüşmesidir. Bir örgüt çalışanı o örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte zayıflık hatta kabullenememe yaşıyorsa, o kişinin örgütsel bağlılık göstermesi beklenemez¹⁴.

Bağlılık anlayışın, amacın, duygunun birleşimlerinin bir sonucudur denilebilir. Örgütsel bağlılığın tek ve kabullenilmiş bir tanımı olmasa da ortak kanaat olarak duygu ve amaçların yakınlığı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışan, çalıştığı kurum ile amaç, değer benzerliği yaşadığı ölçüde büyüklüğün ortaya çıktığını görürüz. Bağlılığın kuvvetliliğinin çalışanın örgüte sadakatini büyük ölçüde artırmasını bekleriz.

Örgütsel bağlılık subjektif bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda bireye, mekâna ve zamana göre farklılık gösterebilmektedir. Her şeye rağmen bu esneklikler olsa da çalışanın örgüte yakınlığı ve bağlılığını gösteren özelliklere sahip olduğu bilinmektedir¹⁵.

¹²Eren, a.g.e., ss. 35-36.

¹³Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Kitabevi, 2001, ss. 67-68.

¹⁴Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, ss. 56-57.

¹⁵Suna Tevrüz, *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996, ss. 44-45.

Örgütsel bağlılığın en önemli ölçülerinden biri örgüt çalışanı ile örgütün amaçları, misyonu ve vizyonunun örtüşüp örtüşmemesidir. Şayet çalıştığı örgüt ile benzer değerlere ve amaçlara sahipse bireyin örgüt başlılığında önemli bir kuvvetlilikten söz edebiliriz. Kişi kendi değerlerini gerçekleştirilmeye çalışırken aynı zamanda örgütün hedefleri içinde çalışıp bundan yüksek bir haz ve motivasyon sağladığını söyleyebiliriz. Benzer amaçların örtüştüğü kurum için de geçerliliğini unutmamamız gerekir. Örgüt çalışanının değerleri ile örgütün değerleri örtüşüyorsa bireyin kurum bağlılığının artmasını kolay ve doğal bir sonuç olduğu söylenebilir.

1.2.2. Çalışanların Fedakarlık Duygusu

Örgüt çalışanının özel ya da genel bir beklentiye girmeden, yalnız çalıştığı örgütün amaçları doğrultusunda başarılı olması için çalışanların kendiliğinden fedakârlıkta bulunabilmesi, o kişinin çalıştığı örgütü sahiplendiğini gösterdiğinden bu durum örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir¹⁶.

Fedakârlığın bir diğer anlamı beklentisizliktir. Örgüt çalışanı, çalıştığı örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için herhangi bir yönlendirmeye veya kontrol sistemine ihtiyaç duymadan fedakârane hane çalışıyorsa o çalışanın, çalıştığı kurumu, kurumun kuruluş amaçlarını, değerlerini benimseyip sahiplendiğini söyleyebiliriz. Burada öncelikle iç motivasyon süreçlerinin etkili olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Örgüt çalışanının, örgütün hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için normalin üstünde bir çaba göstermesidir¹⁷.

Örgüt çalışanının gizli açık hiçbir kişisel beklentiye girmeden çalıştığı örgütün hedeflerini yakalaması için özveri içinde fedakarlıkta bulunması kişinin çalıştığı örgüte bağlılığını göstermektedir. Örgütün çalışanlardan beklediği performans gerçekleşmezse çalışanın örgüte bağlılığı zayıflar.

Fedakarlık, örgütün çalışanlardan beklediği performansın üstünde gösterilen çabaya denir. Bu, fedakarlık yapan çalışanın örgüt bağlılığını kuvvetlendirir.

1.2.3. Çalışanların Örgütte Kalma İsteği

Bir başka örgütsel bağlılık göstergesi örgüt çalışanının, örgüt üyeliğine ve dayanıma yönelik kuvvetli istek ve arzu yaşamasıdır. Bu, çalışanın çalıştığı örgüte ait olumlu duygularının bir sonucudur¹⁸.

Örgüt çalışanının çalıştığı örgütte kalmaya yönelik güçlü duygularının olması örgütle çalışan arasında beklentilerin karşılanmasına ve değerler bütününe örtüşmesine bağlıdır. Şayet örgüt çalışanı, örgüt içinde başta üçlü iletişim

¹⁶Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, ss. 59-75.

¹⁷Ertürk, a.g.e., ss. 147-148.

¹⁸Ayşe Can Baysal, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul, Yalçın Ofset Matbaası, 1981, ss. 84-91.

kanallarına sahipse muhatap buluyorsa, sorunların giderilmesi adına stajyer ortaya konuyorsa, kariyer ve adaletin adil bir şekilde dağıtıldığı inancı güçlü ise bütün bunlar çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme arzusunu olumlu şekilde etkiler.

Örgütsel bağlılığı kuvvetli olan örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütün değerlerini, amaçlarını, doğrularını benimsediğini gösterir. Örgütte kalmak için, örgütün başarılı olması için büyük bir gayretin içine girer. Yapılan çalışmaların ortak sonuçlarından olan; örgütün kendini, varlığını koruması hatta gelişmesinde çalışanların örgüt bağlılığının etkili olduğu görülmektedir¹⁹.

Her örgüt amaçları doğrultusunda kendini büyütüp geliştirmek ister. Tabiki öncelik mevcudu korumak daha sonra belirlenen hedeflerde ilerlemektir. Örgütün sermayesi ne olursa olsun en önemli sermayesinin insan olduğunu söylememiz mümkündür. Özellikle donanımlı, örgütün amaçlarını anlamış, benimsemiş fedakârlık yapmakta arzular. Örgüt çalışanın örgütün gelişmesinde çok önemli bir paya sahip olduğunu ifade etmeliyiz.

Örgütlerin öncelikle ayakta kalabilmesinin, daha sonra gelişme süreci yaşamasının en önemli unsurunun örgüt çalışanın örgüte bağlılığı, fedakârlığı olduğunu ifade etmek mümkündür.

1.2.4. Örgütsel Değerlerin Çalışanlar Tarafından İçselleştirmesi

İçselleştirme kişinin değerlerinin örgüt değerleri ile ahenk içinde olmasıdır. Ayrıca örgütün değerlerinin örgüt çalışanı kişinin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır²⁰.

Etkileşim çift taraflı olsa da öncelik örgütten çalışana doğrudur. Örgüt içinde içselleşmenin yaşanması karşılıklı uyuma bağlıdır. Her zaman her şeyi ile uyumun yakalanması ve yaşanması beklenen dizayndan uzak olabilir. Böyle durumlarda ise örgütsel değerlerin örgüt çalışanın tutum ve davranışları üzerinde etkili olmasını bekleyebiliriz.

Örgütte özdeşleşmeyi, örgüt çalışanı ile örgütün amaç ve değerlerinin süreç içinde benzerlik göstermesi ve bütünleşmesi olarak tanımlayabiliriz. Örgüt çalışanı örgütün değer ve amaçlarının kendi değer ve amaçları ile örtüştüğünü görür bu değer ve amaçları kabul ederse kendine adapte eder²¹. Örgüt ve örgüt çalışanın amaç ve değerlerinin uyuşup uyuşmadığının bir süreç sonucunda ortaya çıkabileceğini ifade edebiliriz. Başlangıçta ne kadar ortak değer ve amaçlara sahip

¹⁹Çiğdem Kirel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1999, ss. 26-43, s. 41.

²⁰Hulisi Doğan, "İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel İlgilendirmenin Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 2002, ss. 16-32, s. 29.

²¹İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Avcioğlu Basım Yayım, 1996, ss. 23-24.

olduğunu paylaşmış olsak da gerçeğin belli bir süreç yaşandığında ortaya çıkması beklenir. Örgüt çalışanı zaman içerisinde örgütün değer ve amaçlarını benimser, bunları içselleştirirse o zaman örgütle özdeşleşmeden bahsetmek mümkün olur.

Örgütle özdeşleşen örgüt çalışanı, örgütün başarısı veya başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ulusal olmaktan ziyade duygusaldır²².

Özdeşleşme; benzerlik, benzeme, benzetme süreci sonunda algılanabilir. İş gören çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemiş ise kendine örgüte veya örgütü kendine benzetmiş ise aynı zamanda örgütün başarısını veya başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı olarak algılayabiliriz. Özdeşleşmenin rasyonel olmaktan öte duygusal bir boyut kazandığını ifade edebiliriz. Ussal bir özdeşleşmenin tamamen yok olması duygusal bir özdeşleşmenin ağırlık kazanmasının kendi içinde riskleri olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

İçselleştirme, bireyin kültürü ile ilgili kural ve değerleri kendi benliğinde, kişiliğinde değerlendirerek sahiplenmesidir. Böylece birey toplumsallaşarak hem kabullenmeyi, hem de öğrenmeyi yaşar²³.

İçselleştirmenin davranışlara kılavuzluk yapan değerlerin bütünleşmesini içeren bir etkileme süreci olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt çalışanının keşfi, öğrenmesi süreklilik arz eder. Zaman içinde bazen kendi ile ilgili bazen örgüt veya toplumla ilgili yeni öğrenilen bilgilerin kişilik ile etkileşiminin, sonucu kabullenme ve içselleştirme yaşattığını söyleyebiliriz. İçselleştirmenin sonradan öğrenilen bireysel veya toplumsal davranışların kişilikle etkileşimi sonucu olarak ortaya çıkması beklenmektedir.

Örgütsel özdeşleşme örgüt çalışanının örgütün amaç ve değerlerini benimseyip bunların gerçekleşmesi adına yaşanan her süreçte mümkündür. Örgüt çalışanının örgüt başarısını veya başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı görmesi, o çalışanın duygusal özdeşleşme yaşadığını gösterir diyebiliriz.

Özdeşleşmeye dayalı güvenin bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını bildiğin de ya da tahmin ettiğinde gelişen bir güven olduğunu ifade etmek mümkündür. Yüksek bir özdeşleşmenin diğeri gibi hissetmeyi, diğeri gibi düşünmeyi, diğeri gibi davranmayı ortaya çıkardığı söylenebilir. Sheppard ve Cheraskin'in özdeşleşmeye dayalı güvence koşulsuz güvendir demesinin temel nedenlerinden birinin empatik sürecin güçlü kaynaklandığını söyleyebiliriz.

²²Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1990, ss. 47-48.

²³İsmail Doğan, *Örgütlerde Ayrımcılık*, Ankara, İlke Yayınevi, 2008, ss. 37- 38.

Özdeşleşmeye dayalı güvende örgüt çalışanı ile örgüt arasındaki bağın anlaşılmasının ele alındığını ifade etmek mümkün olabilir. Örgüt çalışanın kendini ve özelliklerinin örgütün özellikleri ile örtüştüğünü anladığı durumlarda bu güvenin gerçekleşmesi mümkün olabilir. Örgüt çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi olarak da ifade etmek mümkün olabilir. Özdeşleşmede örgüt üyesinin örgüte ait olma algısı denilebilir. İş görenlere karşı açık, dürüst ve onların ihtiyaçlarına karşı, hassas olmak bunların yöneticiler tarafından sağlanması özdeşleşmelerini teşvik eden durumlar olduğunu ifade edebiliriz.

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven için en önemli unsurdur. Örgütsel özdeşleşme yaşayan örgüt çalışanı örgütün bir parçası olduğu inancını çok güçlü yaşar, bunun örgütsel güvene ciddi bir alt yapı oluşturduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Örgütsel özdeşleşmeye dayalı güven ve motivasyonu güdülenmenin tetikleyicisi olarak da görebiliriz. Örgütsel özdeşleşme örgüt çalışanın gruba karşı bir tutkunluğun yaşanmasını sağlar.

Örgütsel özdeşleşmenin örgüte güven ve bağlılığın bir neticesi olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel özdeşleşmenin motivasyonu ve iş performansını artırıcı bir etki olarak da örgütler için önemli görüldüğünü söyleyebiliriz. Örgütlerde bu yüzden özdeşleşmeyi sağlamak ve sürdürmek önemli ve öncelikli bir durum olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

1.3. ALLEN VE MEYER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Bu kısımda, duygusal bağlılık, örgütün amaçlarının benimsenmesi, devam bağlılığı, çalışanların adanmışlık duygusu, normatif bağlılık konuları incelenmiştir.

1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının örgüt için örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt faydasına ciddi bir çaba içinde olmasını içermektedir²⁴.

Meyer ve Allen'e göre örgüt çalışanın örgütüne duygusal bir bağlılık yaşaması, çalışanın örgüt için fedakârlıkta ve özveride bulunma kolaylığı sağlamaktadır. Örgüt ve çalışan arasında psikolojik bir bağ olduğunu söylemek mümkündür. Çalışan örgütte devamlılığını sürdürüyorsa psikolojik bağlılığın varlığından söz etmemiz mümkündür.

Meyer ve Allen'e göre duygusal bağlılık en güçlü bağlılıktır. Çalışanların ve örgütün amaç ve beklentileri arasında çok yüksek bir uyum olduğunu söylemek mümkündür. Hatta çalışanların örgütün amaçları ile kendi beklentileri arasında küçük bir farklılıkta bile çok rahatlıkla örgütün yararını tercih edebilme rahatlığına

²⁴Balay, a.g.e., s.71.

sahip olduğunu görmek mümkündür. Örgüt çalışanının örgüt için yoğun bir çaba ve özveri hissiyle dolu olduğu söylenebilir. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgütte olan ilişkiyi ortaya koyduğu psikolojik bir durumdur²⁵.

Psikolojinin olduğu yerde insan her zaman vardır. Bu durumda kişilerin ortaya koyduğu davranışlar analizlerle açıklanmaktadır. En önemli kriteri ise kişinin örgütte kalma arzusu ve davranışdır. Örgüt çalışanı örgütte çalışma sürecinde psikolojik bir haz duymuyorsa örgütte bulunmanın onun için ciddi bir risk olduğunu söylemek mümkündür. Öncelikle kişinin bir bağlılık yaşamaya için psikolojik bir rahatlığın yaşanmasının söz konusu olduğunu söyleyebiliriz.

Meyer ve Allen'e göre bağlılık "Belli bir olaya, örgütü kişiye karşı duygusal, duyu organlarının etkisi ile yakınlaştırma, yönlendirmektir"²⁶. Örgütsel bağlılıklardan biride "Meyer ve Allen'in bağlılık yaklaşımı" dır. Bu yaklaşımın özünü, merkezini duygusal kapasite vepotansiyelin belirlediğini söylemek mümkündür. Örgüt çalışanının örgüt ile yaşadığı bağlılığın esasını psikolojik süreçteki dinamiklerin belirlemekte olduğunu söyleyebiliriz. Meyer ve Allenbağlılığın en önemli enerji kaynağının, duygusal süreçler olduğunu belirtmektedir.

1.3.2. Örgütün Amaçlarının Benimsemesi

Örgüt çalışanları örgütün hedeflerini, değerlerini ve amaçlarını sahiplendikleri düzeyde yaşadıkları hissettikleri bağlılıkta artar. Bu süreçte örgüt çalışanı örgütün önceliklerini, değerlerini kuvvetli bir şekilde benimser, kabul eder ve örgütte kalarak örgütün bir parçası olur²⁷.

Duygusal bağlılıkta örgüt çalışanı kendini örgütün bir parçası olarak görür. Onun için örgütün amaçları, hedeflerive değerlerini tamamen kendi amaçları, hedefleri ve değerleri olarak algılamakta. Örgüt çalışanları kendi ekonomik beklentilerini bile aşarak tamamen ve öncelikle örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için örgüte bağlılık yaşar ve örgüttekalma isteğiartar. Örgüt yöneticilerinin örgütün sahiplenme duygusunu kuvvetli gördükleri bağlılık türünün "duygusal bağlılık" olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.3. Devam Bağlılığı

Örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgütlere özveri içinde yaptıkları yatırımların sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Bu durumda örgüt çalışanı, çalıştığı örgüte fazlasıyla

²⁵Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, ss. 74-75.

²⁶Hatice Şebnem Seçer ve B. Seçer, "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi, *TİSK Akademi*, 2007, ss. 23-39, s. 26.

²⁷Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Adana, ss. 32-51, s.35.

çaba ve zaman harcadığını, özveri içinde yatırım yaptığını ve bu sebepten örgütte bulunmasının ve kalmasının bir mecburiyet olduğunu düşünmektedir²⁸.

Devam bağlılığına rasyonel bağlılık demek de mümkündür. Örgüt çalışanının bağlılık adına görünen ve somut olarak ortaya konulabilen mesajları olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın işten çıktıktan sonra karşılaşacağı tablo ile örgütte şimdiye kadar elde ettikleri ve edeceklerinin tablosunun karşılaştırması sonucunda, kalmasının daha akılcı olması inancı ile örgütüne karşı zorunlu bir bağlılık yaşayabilecektir.

1.3.4. Çalışanların Adanmışlık Duygusu

Devamlılık bağlılığı, örgüt çalışanının, örgüt için kendini devamlı adanmışlık sürecinde tutmasıdır. Çalışanlar örgütlerinde özveri içinde kişisel yatırım yaptıkları için onların çalıştıkları örgütten ayrılmaları zor ve maliyetlidir²⁹. Örgüt üyesi çalışan işten ayrılmasının büyük bir bedeli, maliyeti olduğunu düşünerek kalmanın ve gitmenin olumlu, olumsuz taraflarını değerlendirmeye çalışır. Çalışan, uzun yıllar örgütte çalışmış ise yeni bir işte bunları tekrar elde etme ihtimalinin zayıflığı karşısında çalışanın kalma davranışı göstermek zorunda kaldığını görebiliriz. Gitmenin kaybettikleri ve kazandırdıkları arasındaki bedelin büyüklüğü çalışanın kalmasını sağlayabilmektedir.

1.3.5. Normatif Bağlılık

Örgüt çalışanları oldukça yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte bulunmaya ve kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bağlılık hissi, örgüt çalışanlarının ortaya çıkan doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından dolayı belli davranışları ve eylemleri yaşamalarına neden olmaktadır³⁰. Normatif bağlılığın daha çok ahlaki özellikler ile şekillenen bir bağlılık olduğunu söylemek mümkündür. Normatif bağlılık, Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığa ve devamlılık bağlılığına daha sonra eklediği bir başka bağlılık çeşididir. Bireyin ahlaki anlayışının aktif olduğu bir durum söz konusudur. Çalışanın örgütüne karşı yaşadığı sorumluluk bilincinin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Ahlaki anlayışsızlıklarının iş hayatına yansması neticesinde kalma ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme adına sorumluluk alma eğilimi anlayışı denilebilir.

²⁸Kadir Ardiç ve Güner Çöl, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sivas, 2008, ss.19-33, s.21.

²⁹ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ankara, 2004, ss. 23-42, s.25.

³⁰Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, 2007, ss. 22-45, 37.

Normatif bağıllık, örgütte bağıllığın ahlak ve sorumluluk yönünü oluşturmakta ayrıca örgüt çalışanlarının örgütte çalışma ve kalma ile ilgili sorumluluk duygularını göstermektedir³¹. Normatif bağıllık, örgüt çalışanının kişisel faydasının gereğinden değil, sosyalleşme tecrübelerinin bir neticesi gereği ortaya çıkan ahlaki bir anlayışın sonucu olduğu söylenebilir. Örgüt de kalma ve sadakatin ahlaki anlayışın çalışma hayatına yansması olduğunu söylenebilir. Normatif bağıllık, yaşayan kişilerin sosyal etki altında kalma eşiklerinin alt seviyede olduğunu gösterir. Çünkü sosyal baskılara fazlasıyla muhatap olduklarını ve ahlaki anlayışların sosyal etkinin şekillendirdiğini görmek mümkündür.

³¹Bayram Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağıllık", *Sayıştay Dergisi*, Ankara, 2005, ss. 24-42, s. 28.

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. GÜVEN KAVRAMI, ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda güven kavramı, örgütsel güven kavramı, lider ile örgütsel güven, iletişim ve örgütsel güven, çalışanlar arası güven ve örgütsel güven konuları incelenmiştir.

2.1.1. Güven Kavramı

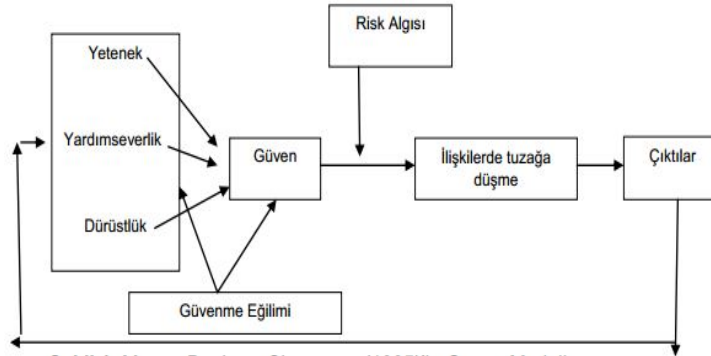
Tarafların karşılıklı itimat arzusuna güven denilmektedir³². Güven; muhatapların karşılıklı olarak birbirleriyle ilgili evrensel ahlaki kurallar ölçüsünde tahmin edilebilen davranışların sergilenmesi olarak da değerlendirilebilir.

Güven, tarafların muhataplarıyla ilgili pozitif düşüncelere sahip olma inancı olarak da tanımlanabilir. Özellikle karşı tarafın zarar verme ihtimalinin yok sayılması veya riskin minimum düzeyde algılanması şeklinde değerlendirilebilir.

2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgüt kimliğini veya kişiliğini temsil eden unsura örgütsel güven denmektedir. Kuruluşlarda güven oluşumunda örgüt sahibinin kişilik özelliklerinden etkilenmede söz konusudur. Örgüt içi merkezileşme ve örgüt kültürü, örgütsel güvenin oluşumunda etkilidir³³.

Şekil-1 Örgütsel Güven Kavramı



1950'li yıllardan itibaren güven ile ilgili tanımların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Zaman ve şartlara göre güvenin tanımı ve yorumu farklılık göstermiş olsa da kişiye ve örgüte karşı beklentilerin ön plana çıkması ana fikrinin değişmez bir düşünce olduğunu söylemek mümkündür.

³² Robert M. Morgan ve Shelby D. Hunt , "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), USA, 1994, ss.20-39, s. 25.

³³N.G. Noorderhaven vd., "Trust and Inter firm Relations", Paper For the **1992 EAEPE Conference**, Nyhan, 1997, ss.67-69.

Güven en geniş anlamıyla doğruluk, dürüstlük ile algılanan bir kavramdır. Güven, örgüt için önemli bir kavram olmakla birlikte kısa sürede ortaya çıkan bir hedef değildir. Güvenin örgüt içinde yaşanmasında örgüt çalışanlarının güven atmosferini yaşamasında sürekli hale getirilmesi için özenli ve tutarlı çalışmalarının olması gerekir. Örgüt çalışanları tarafından benimsenen vizyon, değerler ve inançlar örgüt içi güvenin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle küçük örgütlerde vizyon ve değerlerin örgüt sahibinin örgüt içinde sergilediği kişilik özellikleri ile doğrudan şekillendirebilmektedir.

2.1.3. Lider ile Örgütsel Güven

Örgüt ve lider farklı kavramlar olsabiler birbirlerini etkileme potansiyeline sahiptir. Özellikle örgütsel güven ve lider arasında kuvvetli bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Lidere güven, örgütsel güveni; örgütsel güvende, lidere güveni etkilediği için bu duruma bütünsel olarak örgütsel güven denilmektedir.³⁴

Örgütsel güveni, örgüt liderinin güveninden bağımsız düşünmenin mümkün olmadığını ifade etmek mümkün olabilir. Lider ve örgüte güven, bağımsız kavramlar olarak algılansa da etkilenme ve ilişki yoğunluğu bakımından bu kavramların birbirine yakın olduklarını kabul edebiliriz.

Örgüt ve lider arasında benzer bir ilişki söz konusudur. Bu yüzden lidere güven aynı zamanda örgüte güven olarak da algılanabilmektedir. Özellikle örgüt içi çalışmaların güveni etkilediğini görmek mümkündür. Bu ilişki şekline örgütsel güven demek de mümkündür. Örgütsel güven, örgüt çalışanının çalıştığı kuruma karşı güven algısının güçlü olmasıdır. Doğru insan, sözünü tutan, sözünün arkasında duran lider, örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerde güvenin temelini oluşturmaktadır³⁵.

Örgüt içi liderin güvenin oluşmasında ve sürdürülebilir olmasında çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Lider, kurumda çalışanları için rol model durumundadır. Lider özellikle kurum içinde güvenin yaşanmasında lokomotif vazifesi görür. Sözünü tutması ve adaletli olması, diğer çalışanlarının liderine güvenmesinin temelini oluşturduğunu söylememiz mümkündür.

Örgütsel güven örgüt çalışanlarına ve örgüte olan güvenin toplamıdır, denilebilir. Liderin örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerde güvenin yaşanmasında önemli bir etkiye ve önceliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Güven, riskli şartlara rağmen istenilen hedefin yakalanmasına yönelik inançtır. Bir eşyanın

³⁴ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, ss.166-167.

³⁵ http://www.sosbilko.net/dergi_YBD/arsiv/OYBED-2014_1/Yilmaz_akgun.pdf, (Erişim tarihi: 01.12.2014).

var olan özelliğinin aktifliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişiden beklenen davranışların yaşanacağına olan beklentidir³⁶.

Güven, en basit anlamı ile doğruluk, dürüstlük olarak algılanan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Güven, herkes tarafından bilindiği zannedilen ve açıklanması o kadar da kolay olmayan bir kavramdır. Güven kişinin başka kişiler ile veya olaylar ile ilgili korkusundan daha ziyade, olumlu beklentisinin olacağına dair inancıdır.

Her olayın, kendine ait az veya çok riski bulunmaktadır. Güven ortamında, muhatabın veya olayın riskinden daha olumlu tarafları ağır basmaktadır. Güven, bir kişiden ya da kişilerden oluşan grupta öngörülen davranışların beklentisidir. Evrensel ve ahlaki kurallar; olumlu, yapıcı, adil davranış beklentilerini ve muhatapların haklarını düşünmeyi içerir³⁷.

Güven bir grubun üyesi olmaktan da kaynaklanabilir. Bir kişi, toplum içinde bir gruba üye ise üyesi olduğu grup toplumda yüksek bir güven algısına sahipse kişiyi tanımasak bile grupların güvenilirliğinden dolayı ilgili şahsa da güven duyarız. Mesela, doktor olan bir kişiye doktor kimliğinden ve Hipokrat yemininden dolayı çok rahatlıkla mahrem sınırların açılmasına müsaade edebiliriz.

Kişilik özelliğinin, ahlaki anlayışın evrensel kuralları bilme ve benimsemenin aynı zamanda güven oluşumunun alt yapısını oluşturduğu söylenebilir. Kişiliklerine, ahlaki anlayışlarına, doğruluk, dürüstlük ve adil olma gibi özelliklere sahip kişilerin gruplarına da doğal bir güven duyulduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

2.1.4. İletişim ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının faydaları için karşılıklı nezakete ve saygıya dayalı ilişkilerin sonucunda kazanılan bir olgudur³⁸. Örgüt içi çalışanlar, başta örgüt lideri olmak üzere ve mesai arkadaşlarından içten, iyi niyetli, vicdani, insani davranışlar gördükçe örgütsel güveninde daha da güçlendiğini söyleyebiliriz. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının örgüt bağlılıklarını da güçlendirebilmektedir.

Örgütsel güven çalışanların söylemlerinden daha çok mesai ortamında karşılıklı duygu, düşünce ve davranış kalıplarının tesiri ile şekillenir. Bu şekillenme yani duygu, düşünce ve davranışların test edilip doğruluğunun yakalanması hızlı olan bir süreç değildir.

³⁶K. Giffin, "The Contribution of Studies of Source Credibility to A Theory Of Interpersonal Trust in the Communication Department", *Psychological Bulletin*, 1967, pp. 104-123, s. 114.

³⁷D. G. Carnevale and B. Wechsler, *Trust In The Public Sector, Administration And Society*, 1992, ss. 471-473.

³⁸Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, ss. 32-33.

Örgütsel güven, örgüt çalışmalarının iş huzuruna ve örgüt içi algılanan etkinliğe bağlıdır. Güven, örgüt çalışanlarının iş üzerindeki ortak davranış, birlikte bir amacı oluşturmalarında, takım ruhunu yükseltmede, performans ölçmede, liderlik gibi örgüt faaliyetleri süreçlerinde önemli rol oynamaktadır³⁹.

Güvenin örgüt içinde paylaşılması için öncelikle çalışanların iş memnuniyeti çok önemlidir. Örgüt içinde yaşanan güven örgüt etkinliği diyebileceğimiz ortak amaç, işbirliği, takım çalışması, liderlik gibi unsurların oluşmasında güçlü bir alt yapı oluşturmaktadır.

Örgüt içi uyumsuzluğun olmamasının örgütsel güvenin güçlenmesinde önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt çalışmalarının işbirliği içinde yapılması, takım ruhuna ve ortak davranışlara sahip olması liderliğin etkin kullanılması; örgütsel güvenin varlığını göstermektedir. Örgütsel güvenin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması verimliliğin artmasını sağlayabilir.

2.1.5. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt içi iş görenlerin, karşılıklı besledikleri basit bir güven eğilimidir.⁴⁰ Örgütsel güven ile çalışana güven birbirini etkileyen kavramlardır. Çalışanlar arası güvenin kuvvetliliği aynı zamanda örgütsel güveni de güçlendirmektedir. Etkileşim içinde olan her durum ve olgunun etkileme ve etkilenme potansiyeline sahip olduğunu düşünebiliriz.

Örgütsel güvenin örgütün aynı zamanda liderin basit bir şekilde tüm çalışanlara taahhütleri ve tutumlarının aynı şekilde hissettirilmesiyle yakalanabilmektedir. Diğer bir ifade ile iş görenlerin örgütün sağladığı desteğe ait algısıdır. Özellikle çalışanların belirsiz veya risk taşıyan durumlarda hayal kırıklığı yaşamaları örgütsel güvenin örgüt içinde yakalandığını söylememiz mümkündür.

Gelişen ve değişen dünyada önceliklere ve değişkenlere baktığımızda örgütler için öncelik olarak iş görenlerin bir sinerji oluşturmaları, örgütlerine ve birbirlerine güven yaşatmaları hiçbir örgütün belirlediği hedeflerini yakalamasının kolay olmayacağını söylemek mümkündür. Örgütsel güvenin öncelikle örgüt çalışanlarının örgüte, örgüt yöneticisine veya yönetimine duyduğu güvenle başladığını söylenebilir.

2.2. GÜVEN TÜRLERİ

Bu kısımda, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven, örgüte ait olma duygusuna dayalı güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgüt yönetimine

³⁹Pamela Shockley-Zalabak, vd., "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 2000, ss. 38-53, s. 42.

⁴⁰Berberoğlu a.g.e., ss. 32-33.

dayalı güven, örgütsel kültüre dayalı güven, itimat edilebilirliğe dayalı güven ve özdeşleşme sürecine dayalı güven konuları incelenmiştir.

2.2.1. Hesaplanmış Güven

Kişi, söylediklerini yapmama veya yapmama riskine, korkusuna karşılık yapabileceklerini söyler. Yaptırımlar genellikle güç ve tehdit yolu ile yaptırıldığı için olumlu anlamda beklentinin olmadığı bir güven vardır. Güvenden daha çok güvensizlik söz konusudur. Muhataplarına karşı ciddi bir şüphe vardır. Güven otoritenin veya müeyyidenin ağırlığına, cezasına bağlıdır⁴¹.

Kişiler söylediklerinin ve yaptıklarının sonuçlarından çekindikleri ve korktukları için güven duymak zorunda kaldıklarını söyleyebiliriz. İnsanlarda böyle bir ortamda güven ihlali yaşandığı durumlarda ceza ile karşılaşma algısının kuvvetli olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Örgüt içinde karşıdakini yeterince tanıma ve davranışlarını tahmin edebilme aşamasıdır. Diğer kişi veya grup ile ilgili sağlıklı, bilgiye dayalı güven gerçekleşir. Beklentiler ortaya çıktıkça güvende daha güçlü bir şekilde gelişebilir⁴².

Bilgiye dayalı güvenin öncelikle karşıdaki kişinin teşkellerini davranışlarının tahmin edilebilirliği üzerine yapılandırıldığını ifade etmek mümkün olabilir. Tarafların birbirlerini tanıdıklarında nerede, nasıl tepkiler vereceğini kestirmesine bağlı olarak ortaya çıkan bir güven olduğunu ifade edebiliriz.

Öncelikle örgüt çalışanı ilgilendiren bilgilerin çalışandan saklanmamasının, her şeyin açık net bir şekilde bilinmesinin örgütsel güveni kuvvetlendirdiğini ifade etmek mümkün olabilir.

Bilgiye dayalı güvenin karşılıklı tanımaya dayalı bir güven olduğunu söylemek mümkündür. İnsanların birbirlerini tanımaları belirli bir süreç gerektirdiği için burada da önceliğin “zaman” olduğunu söyleyebiliriz. Zaman tek başına yeterli değildir. Bilgiye dayalı güvende muhatapların zaman ile birlikte düzenli iletişim ve ilişkiyi geliştirme durumu yaşaması da gerekmektedir.

2.2.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven

Örgütsel özdeşleşme, örgüt çalışanının kendini örgütle aynı görmesi, kendini örgütte, örgütü kendinde görme eşliğidir. Örgütsel özdeşleşme örgüt çalışanları için

⁴¹DeanneHartog, *Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers*, In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*, E.Elgar Publishing, U.S.A., 2003, ss. 125-126.

⁴²http://gyv.org.tr/content/userfiles/files/da_yayincilik_Birlikte_Yasama_kitabi_TR.pdf, (Erişim tarihi: 11.09.2014).

örgütün cazibesini etkileyen unsurlarla kuvvetlendirilir; bu unsurların başında örgütsel güven gelir. Örgüt yöneticisi örgüt çalışanlarına karşı anlayışlı, hassas, objektif olduğu gibi makul performans standartlarında düzenlemeler sunar. Ayrıca, yönetici iş görenler için huzurlu, çekici bir iş ortamı oluşturulmasına çabalar. Böylece örgüt içi çalışanlarının örgüt ile olan özdeşleşmelerini desteklemiş olur⁴³.

Özdeşleşmede örgüt içi çalışanlarda güçlü bir ait olma duygusu vardır. Yani çalışanın örgütsel güvenin derecesinin yüksek olması iş görenlerin yaptıkları işe daha fazla önem vermelerini ve daha güçlü odaklanmalarını sağlamış olur. Örgüt içi çalışanların maksimum seviyede karşılıklı güvenlerin onların örgüt içi anlaşılma duygularını kuvvetlendirdiğini ifade edebiliriz. Örgüt çalışanlarının huzuruna ve verimliliğine önemli bir yatırım olduğunu söylemek mümkündür.

Özdeşleşme kişinin sosyal kimliklerinin bir bölümü olarak örgütsel kimliğin bir neticesidir. Örgütle özdeşleşmenin kişinin bütünsel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini söylemiştir⁴⁴.

Örgütsel özdeşleşmenin karıştığı kavramların olduğunu söylemek mümkündür. Mesela, mesleki özdeşleşmenin bunlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel özdeşleşmenin yerine göre grup, yerine göre bireysel olarak incelenebilen ve örgütler açısından ciddi önem taşıyan psikolojik bir olgu olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşmenin örgüt çalışanlarının elde tutulması ve örgüt içindeki mutluluğun sağlanması için önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütle özdeşleşen iş görenler örgütlerine sadık olurlar ve örgütün hedeflerini, amaçlarını yakalamak için en iyi ve yüksek performansı göstermeye çalışırlar. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin örgüt üyesinin belleğindeki örgüt üyesi olma seviyesini de gösterdiğini söylemek mümkündür. Örgütsel güven tek başına yaşanan bir süreç değildir.

2.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar işinde yetkinlik ve dürüstlük, iş ortamında dürüstlük, sadakat, davranışlarda, tutarlılık ve bilgi paylaşımında açıklığın kişiler arası güvende belirleyici olduğu yönünde bulgular içermektedir⁴⁵.

Örgüt çalışanlarının yani çalışan arkadaşların birbirlerine duyulan güvenini daha çok dürüstlük, itimat, ahlakilik ve yetkinlik olarak ele almak mümkündür. Çalışma arkadaşına güven, çalışanın yöneticiye olan güveninden etkilendiğini söylemek mümkündür. Çalışma arkadaşlarının karşılıklı güvenin örgütün güvenini de kuvvetlendirdiğini söylemek mümkündür.

⁴³ Zeyyat Hatipoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2012, ss.55-56.

⁴⁴ Çetin, a.g.e., ss. 36-35.

⁴⁵ Azmi, a.g.e., s.38.

Örgüt çalışanları arasındaki güvenin örgüt gelişimi, kurumsal etkinlik, kişisel ve yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılmalarını azalttığı gibi örgüt güvenini de kuvvetlendirdiğini söylemek mümkündür.

Güven, grup içi süreçlerde önemli olduğu gibi karşılıklı ilişkilerde de önemli ve yapıcı bir etkiye sahiptir. Güvenin olmadığı yerde şüphe yani güvensizlik vardır. Bu durum kişilerin birbirlerinden uzak durmalarına çekinmelerine neden olabilir. Örgütsel yönetime, otoriteye güven bağlamanın örgüt hedeflerine yönelik motivasyonun ortaya çıkmasına etkideceğini söyleyebiliriz.

Güvenin, birey tarafından oluşturulan ve birey tarafından anlamlı hale dönüştürülen bir kavram olduğu belirtilmiştir. Kurumlarda güvenin, çalışanlar arası ilişkilerin oluşmasında, büyük etkisinin olduğu söylenebilir. Güven, bireyi ilgilendiren bir kavram iken, örgütsel güvenin ise örgütün tamamını kapsayan kuşatan bir kavram olduğunu ifade etmek mümkündür.

Güvene, muhatabın davranışlarının kontrol edilmesine ihtiyaç olmaksızın, kişi için önemli olan davranışların sergileneceği beklentisine dayalı olarak, eylemlerde savunmasız olma isteği biçiminde bir tanım getirmektedir⁴⁶.

Örgütte güven oluşumunun, iki yolda, ikiden daha fazla kişinin birlikte oluşturdukları sosyal bir ortam olduğunu ifade etmek mümkündür⁴⁷. Güvende öz aynı olsa da tanımlamalar ve algılamalar farklılık gösterebilir. Bu da güvenin tanımlanmasının, yorumlanmasının farklılıkların olmasına ve güven türleri olarak ele alınmasına neden olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt yöneticisi, örgüt çalışanının örgüte güvenini sağlamada ve arkadaşları arasında güvenin oluşmasında önemli rollere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar arası güvenin az olduğu ortamlarda örgüt güveninin azaldığı ve maliyetlerin arttığı söylenebilir.

Çalışma arkadaşına güveni kısaca onun, ahlakına, hakkaniyetine, becerilerine ve yetkinliğine itimat etme ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine inanma olarak söylemek mümkündür. Arkadaşına güvenen çalışan, arkadaşı tarafından suiistimal edilmeyeceğini, hakkında olumsuz paylaşımlar olmayacağını, ihtiyaç olduğunda gerekli desteğin arkadaşları tarafından verileceği inancına sahip olduğunu belirtmiştir.

⁴⁶ Ali Selami Sargut, *Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*, Ankara, Vadi Yayınları 2003, ss. 81-82.

⁴⁷ Roy Lewicki vd., "Trust and Distrust: New Relationships And Realities", *Academy of Management Review*, 1998, ss. 438-458, s. 443.

2.2.5. Örgüt Yönetimine Dayalı Güven

Örgütte gerçekleşen yöntemlerin ve politikaların adilliğine duyulan güven hissi iş gören bağlılığında etkileyici rol oynamaktadır. Fakat güçlü bir iletişim sürecinin olmadığı örgütlerde dedikodu ve fısıltı sürecinin etkin bir şekilde devreye girebildiği ayrıca kişilerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendiren çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri ya da lüzumsuz bilgilerle o şeye karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar gerçekleştirebildikleri gerçeği, örgütlerde bu tür adalet ve güven duygusunun yerleşmesinde öncelikle güçlü bir iletişim ve bilgilendirme sürecine gereksinim olacağına da habercisi olmaktadır⁴⁸.

Örgütlerde güven atmosferinin oluşturulmasında ve bu güvenin sürdürülebilir olmasında örgüt yöneticisine büyük görevler düştüğünü söylemek mümkündür. Bu görevlerin başında örgüt yöneticisinin genel güven ortamının oluşmasında yöneticinin adil ve tutarlı davranışlara sahip olmasının payının büyük olduğunu söylemek mümkündür. Açık ve güçlü bir iletişiminin örgüt içinde yaşaması başta yanlış anlamaları, anlaşılmalara önlediği için fiskosları ve dedikoduları önlediğini söylemek mümkündür.

Örgütlerde güvenin oluşmasında etkili yollardan birinin örgüt içi açık ve güçlü iletişim sürecinin yaşanmasına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Güçlü ve açık iletişimde ön yargıları, olumsuz tutumları, gereksiz tavırları söylemek önemli rolü vardır. Örgüt yöneticisinin bu iletişiminin gereksiz tavırları engelleyen bir süreç olduğunu söylemek mümkün. Bilgi eksikliği her zaman yanlış algıların oluşmasında iletişimi güçlendirmesi aynı zamanda örgüt çalışanın motivasyonunu, çalışma şevkini, adalet hissi ile iş tatmini yaşanmasını sağlayan önemli bir tetikleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticiye güven ya da işe bağlılıkta, işlemsel adalet dağıtımsal adalete göre daha önemli olmaktadır. Bu durumun tersi olarak bireysel neticelerde ise örneğin ücretle ilgili tatminde, dağıtımsal adalet, işlemsel adalete göre daha önemli olmaktadır.⁴⁹ Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticinin yani örgütün, maddi olanakların, ücretin, terfinin, çalışma şartlarının, performans değerlendirmenin, adil bir şekilde olmasının büyük bir payı olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel güven tek başına yaşanan bir süreç değildir. Örgüt çalışanlarının ve örgüt yönetiminin kendilerine, birbirlerine karşı yaşadıkları saygı, nezaket ve uyumun sonucu ortaya çıkan bir olgu olduğunu söylemek mümkündür. Saygının, uyumu,

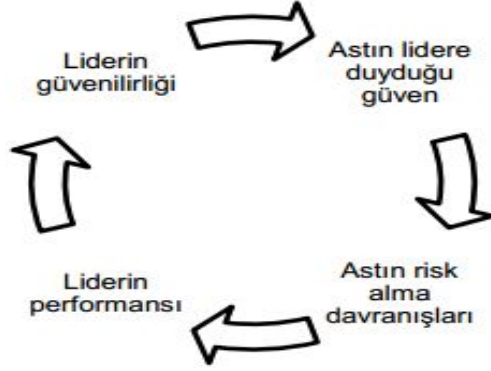
⁴⁸Balay, a.g.e., s. 32.

⁴⁹ Veysel Ağca, vd., " Lider Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki," *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Bilecik, ss. 41-63, s. 44.

birlikte hareketin olmadığını çalışma ortamında güvenin ve tabiki beklenen amaçların ortaya çıkmasının mümkün olmadığı söylenebilir.

Güvenen taraf yani çalışanın güvenilen taraf olarak yöneticisinin toplantıda ne şekilde, nasıl bir açıklama yapacağını bilmesine rağmen toplantı gündemi ile ilgili yalan söylemeyeceğine inanması buna istekli olmasıdır⁵⁰.

Şekil-2Yöneticiye Duyulan Güven



Yöneticiye duyulan güven aynı zamanda örgüte olan güvenin, örgüt içinde kişiler arası güveni de etkilediğini söylemek mümkündür. Çalışanın yöneticisine olan güven duygusunun yöneticinin adalet, etik anlayışı ve davranışları ile şekillendiğini söylemek mümkündür. Örgüt çalışanın her şeyi ile örgüt yöneticisinin doğru, etik, adaletli olduğuna güvenmesinin hem örgüte hem de yöneticiye olan güveni kuvvetlendirecektir.

Örgüt içinde çalışanların yöneticilerine olan güven seviyelerinin örgütün istikrarı ve çalışanların mutluluğu için önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çalışan, yöneticinin her durumda doğruyu söyleyeceğini bilirse bu durumun süreci kuvvetlendireceğini söylemek mümkündür.

Çalışmalarda resmi olan ve olmayan kontrol şekilleri vardır. Resmi olan veya olmayan kontrol şekillerinin örgüt çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgüt yöneticisine duydukları güven ve işle ilgili başlıklarda psikolojik olarak endişeli olma derecesi olan iş gerilimi gibi örgüt çalışanlarının iş algıları üzerindeki etkileri de ele alınmıştır⁵¹.

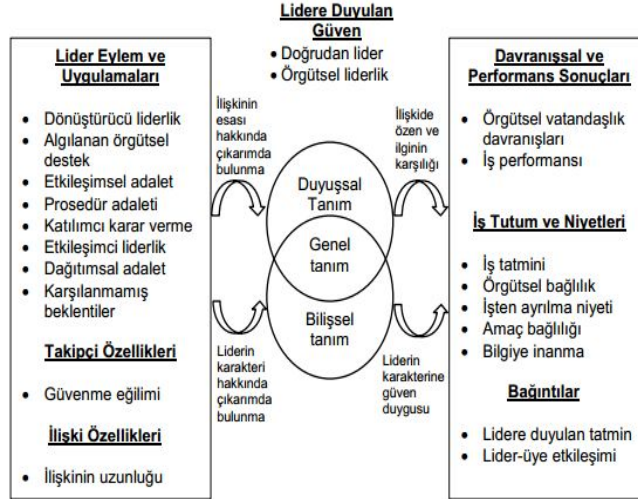
Örgüt yöneticisinin vaatleri ile davranışları arasındaki tutarlılığın örgüt çalışanlarının psikolojisini olumlu yönde etkileyerek onların olumlu tavır sergilemelerine tesir ettiğini söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalarda ve

⁵⁰ Ebru Tolay, Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003, ss. 36-42, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁵¹ Hasan Gül, " Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, ss.39-58, s.43.

araştırmalarda güvenin iş tatmininde önemli bir paya sahip olduğunu görmek mümkündür.

şekil-3Yöneticiye Duyulan Güven ve Kontrol İşlevi



2.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven

Özel sektör ve kamu kuruluşlarında örgüt kültürü ortamının; devam, normatif ve duygusal bağlılığı gibi farklı bağlılıklara sebep olacağı belirtilmektedir⁵². Örgüt kültür, örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından ele alınmış, incelenmiş başlıklardır. Bu araştırmaları yapanlardan biride 2008'de Kaya'dır. Kaya'nın yaptığı araştırmada konu ve özel kurumlar olarak ele alındığından özel kurumlar kamuya göre gelişmeye pratikliğe daha yatkın olduğu belirtilmiştir. Ayrıca kamu kurumlarının daha bürokratik olduğunun görüldüğü belirtmişlerdir.

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasında direk olmayan bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içi iletişim istenilen bir seviyeye gelmeden yönetim sürecinin başarılı olması zor olduğu belirtilmiştir. Örgütsel güvenin yaşanmasında en etkili olduğu düşünölen faktörün örgüt kültürü olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir. Bu gelişmeyi yaşamak öncelikle bilgi ve iletişim yolu ile daha kalıcı ve kolay olması görölmektedir. Örgüt çalışanları bazı durumlarda sadece iş ortamına güven yaşarken yöneticisine karşı güvensizlik yaşayabilir.

⁵² Mehmet İnce ve Hasan Gül, a.g.e., s. 91.

2.2.7. Örgütsel Adaletle Dayalı Güven

Örgütsel adaletin örgüt çalışanlarının memnuniyetini sağlayacak biçimde olan işletmelerde adalet algılarının örgütsel bağlılık üstünde pozitif tesirinin olduğu görülmüştür⁵³.

Örgütsel güvenin oluşmasında önemli kavramlardan biride örgütsel adalet olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde adalet daha çok sonuçların adil şekilde dağıtılmasına adanmıştır denilebilir. Örgüt çalışanları örgüt içinde birçok şeyin hakça olduğuna inancı güçlü olduğunda örgüte ait bağlılıktan güçlenmiş olduğunu görebiliriz.

Örgüt içinde adaletin yaşanması, örgütsel sürece ait bilgilere açık ve kolay ulaşabilme örgüt çalışanının iş doyumunu pozitif etkileyebildiğini ifade edebiliriz. Tam tersi durum ise örgütsel süreç ile ilgili bilgilere ulaşmama örgütün örgütsel politikalarına ve sürecine ait bilgilere ulaşmakta zorluk veya ulaşılmama örgüt çalışanlarını doyumsuzluğa itebilir.

Örgütsel adaletin ciddi bir hassasiyetle korunabildiği kurumlarda, örgüt bağlılığının daha yüksek, çalışanların motivasyonun güçlü, çalışanlar arası iletişimin daha kuvvetli ve yönetici çalışan arası uyumun hedeflerini gerçekleştirecek şekilde olduğu ifade edilebilir⁵⁴.

Örgüt çalışanlarının çalışma hayatlarında birçok beklentinin içinde olduklarını söylemek mümkündür. Adalet bu beklentilerden sadece bir tanesidir. Özellikle örgüt çalışanı aldığı ücretin yaptığı işin şartları ve yetenek, deneyim bağlantısı noktasında toplumsal beklentiyi karşılayan ücret alıyorsa çalışanın örgütsel güven ve doyum yaşayabileceği öngörülebilir.

Örgüt çalışanları örgüt içi süreçlerin hakça dağıtıldığına, yaşandığına inanırlarsa çalışanın örgüt içi referansını genelleyebileceğini söylemek mümkündür. Çalışma şartları örgüt çalışanının kendilerine yönelik adil olmaya şekilde davranıldığını algılamasına yol açacağını ifade edebiliriz.

2.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven boyutlarının, kişisel iş performansı üzerinde olumlu tesire sahip olduğunu söylemek mümkündür.⁵⁵ Güven, hemen herkes tarafından anlaşıldığı sanılan tanımlamaya veya açıklamaya sıra geldiğinde ise farklılıkların yaşanan bir kavramdır. Güvenin yaşanmasında birçok faktörün varlığından söz etmek mümkün. Bunlardan biriside yöneticinin işe göre yaşattığı güven algısı olduğunu söylemek mümkündür.

⁵³ Öztürk, a.g.e., s. 37.

⁵⁴ Ersoy ve Bayraktaroğlu, a.g.e., ss. 83-84.

⁵⁵ Nezih Metin Özmutaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sivas, 2007, ss. 29-45, s.32,

Örgütsel güven ile ilgili yapılan birçok çalışma ve araştırmada örgütsel güveninin yaşanması için birden fazla durumun olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel güven ile bağlılık, iş tatmini, örgütsel işbirliği ve performans arasında karşılıklı bir etkileşimden söz etmemiz mümkündür. Örgütsel güvenin oluşmasında örgütün izlemiş olduğu strateji ve politikalarında önemli bir payı olduğunu belirtebiliriz⁵⁶.

Günlük hayatın çoğunu işyerinde geçiren ve yaşamsal ihtiyaçlarının çoğunu karşılayabilmek için çalışan insanlar, kendilerine güvenli ve rahat bir ortam sağlayan örgüt beklentisi içindedir⁵⁷.

Güveni, sosyal ilişkilerin bir neticesi olarak görmek mümkündür. İnsanlar günlük yaşamlarının önemli bir zaman dilimini iş yerlerinde geçirdikleri için örgüt yapılanmasının buna göre hazırlanmasının çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri adına önemli olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Güvenin yüksek yaşandığı iş ortamlarında örgütlerde iş performansı ve motivasyonunun da yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.9. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven

Yeterlilik her tarafın paylaştıkları başlık hakkındaki bilgi düzeylerinin yeteneklerin yeterli olmasıdır.⁵⁸ Mishra güven modeline göre güven ortamının oluşmasında dört önemli boyut bulunmakta, bunlardan birinin de yeterlilik olduğunu ileri sürmektedir. Yeterlilik, örgüt çalışanın üst-orta kademe yöneticileri ve çalışma arkadaşlarının; yeterlilik, yetenek ve liderlik potansiyellerine yönelik olumlu inançları olarak tarif edilmiştir.

Kişisel beceri ve yetenek, iş faaliyetlerini icra edebilmek ve hayatta başarılı olabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve becerilerin toplamıdır. Çalışanları güçlendirmek için onların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir⁵⁹.

Örgüt çalışanı ile örgüt yöneticisi arasındaki iletişim, etkileşim farklılık gösterebilir. Örgüt lideri ile çalışan arasındaki ilişkilerin oluşmasında örgüt yöneticisinin rollerinin ve yeterliliğinin önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Yeterlilik algısı yüksek olan örgüt çalışanlarının yeteneklerine, becerilerine, bilgilerine, yeni aldıkları görevleri yerine getirme kapasitelerine güvendiklerini söyleyebiliriz.

Örgüt çalışanının yeterlilik algısına bakarak lider ile çalışanın arasındaki etkileşimin düşük veya yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel yeterlilik algısı yüksek

⁵⁶ Sevdije Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, " **Örgütsel Bağlılık**", İstanbul, Ekin Yayın Evi, 2010, ss.88-102,s.91.

⁵⁷ Bilçin Tak, ve Aydem Çiftçioğlu, " Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Antalya, 2009, ss. 10-34, s. 8.

⁵⁸ Balay, a.g.e., s. 79.

⁵⁹ Ali Balcı, "**Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**", Ankara, Pegem Yayın, 2003, ss. 75-94, s. 82.

çalışanlardan kendilerinden istenen performansı sergilemelerinin beklenen bir durum olduğunu ifade edebiliriz. Çalışanın yeterlilik algısı ile lider üye etkileşimi arasında manidar ve olumlu bir ilişkiden söz edebiliriz.

2.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven

Uygulanan ücret düzeyi açıklık ilkesine göre örgütte çalışan tüm personelin kolayca anlayabileceği şekilde olmalıdır. Karmaşık ücret hesaplama şekillerinin, deneyimli çalışanda güvensizlik oluşturduğu görülmektedir⁶⁰.

Gelişen dünyada güven, iletişim, çalışmaya katılım açıklığın giderek daha fazla bir öneme sahip olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Güvenin oluşmasında tek bir durum veya tek bir kişiden daha ziyade karşılıklı muhataplardan söz etmemiz mümkün. Güven veren ve bunun yaşanabilmesi içinde iletişimin ve açıklığın üst seviyelerde olmasının örgütsel güven için önemli olduğunu ifade edebiliriz.

Grup çalışması, bir bakıma, bir kişinin bilgisini başkaları ile rahat ve özgürce paylaşmasıdır. Kontrollü iletişim güvensizliğin yaşanmasına sebep olur. İnsanlar bilginin neden ve niçin saklandığını merak eder⁶¹.

Bilginin sermaye olduğu bir zaman diliminde yaşadığımızı söylemek mümkündür. Örgüt içinde bilginin üretimi, depolanması, ulaşılması, yayılması ve kullanımı herkese açık ise o örgütün güveninden, açıklığından bahsetmek mümkündür. Bilgiyi açık ve ulaşılabilir kılmamanın örgütün güvenirliliğini ve etkinliğini kuvvetlendirdiğini söyleyebiliriz. Tam tersi bir durumda yani bilginin saklanması ve bireyselleştirilmesinin örgütün güveninde ciddi risklerin oluşmasına neden olacağını söylemek mümkündür.

Bilginin üretimi ve yönetimi önemlidir. Bilginin üretilmesi, depolanması istenildiğinde çağrılmasının açık ve estetikçi bir boyutta yaşanmasının örgütün güvenirliliğine ve açıklığına olumlu bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Öğrenilmemiş veya paylaşılmamış bilginin, paylaşılır hale getirilmesinin örgütlerin öncelikli sorumluluklarından olduğunu ifade etmeliyiz.

2.2.11. İlgililik İlişkisine Dayalı Güven

İlgililik boyutu örgütler arası ilişkilerde, bir örgütün başka bir örgüt zayıf ve savunmasız kaldığında ortaya çıkan üstünlükten çıkar sağlamayacağı anlayışı ile oluşur. Örgüt içi boyutta ise yöneticilerin örgüt üyelerinin üyeler için endişelendiğini anladığı zaman ortaya çıkar⁶².

⁶⁰ Yalçın ve İplik, a.g.e., s.41.

⁶¹ Niyazi Özer, vd. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Ege Eğitim Dergisi*, 2006, ss. 18-35, s. 21.

⁶² İnce ve Gül, a.g.e., ss. 56-62

İlgililik Mishra güven modelinin üçüncü basamağıdır. Merhamet, şefkat, açıklık ile birleşmesi neticesinde ortaya ilgililiğin çıktığını söylemek mümkündür. Örgüt çalışanı; örgüt yöneticisinin, liderinin ilgisini yakaladığında, hissettiğinde ilgililik, ortaya çıkar veya menfaat dengesini kurması da denilebilir. Onun için örgütsel güvene, öncelikle yöneticinin, liderin sorumluluğunda giden bir süreç demek mümkündür.

Şeffaflık, içtenlik ve açıklık ile birleşerek “İlgililik” anlayışını ortaya çıkarır. Bu süreç örgüt çalışanları, örgüt liderinin ilgililiğini algıladığında oluşur.⁶³ Ücretin, terfinin, adil olarak yapıldığının örgüt çalışanları tarafından bilinmesi örgüt içinde güvenin yaşanmasını sağlayan bir unsurdur diyebiliriz. Örgüt çalışanları beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavır ve davranışları göremedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Tam tersi durumda ise beklentileri karşılanan, hayal kırıklığı yaşamayan iş görenin örgütün işleyişine güven duygusunu ifade etmesi mümkündür.

Örgüt çalışanları her zaman örgüt yöneticisinin onların çıkarını, menfaatini refahını koruyacaklarına yönelik bir inanca, düşünceye sahip olmak isterler. Bu beklentiye ilgililik denilebilir. İlgililik her zaman çalışanın yöneticiden beklediği bir yakınlık değildir. Bazen de aynı hiyerarşik düzlemdeki arkadaşından da ilgililik bekleyebileceğini söylemek mümkündür.

İlgililik; içtenlik, yakınlık, sıcaklık düzeyindeki iletişimler bütünüdür denilebilir. Örgüt çalışanınin zayıflığına, çaresizliğine rağmen öncelikle yöneticinin, durumuna göre mesai arkadaşının şefkat göstererek, menfaat dengesini koruyarak onunla ilgilenmesi olarak tanımlayabiliriz. İlgililiği yaşayan örgüt üyesinin örgüte karşı kuvvetli bir güven yaşamasının mümkün olduğunu ifade edebiliriz.

2.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven

İtimat edebilirlik sorumluluk özelliği olarak tanımlanmaktaki sorumluluk ise çalışanın üstlendiği görev ve işleme ilişkin hesap verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴

Tablo-1 Örgütsel Güven İtimat Edilebilirlik

⁶³ Ertekin, a.g.e., ss. 34-56, s. 37.

⁶⁴ Aslıhan Başyigit, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, 2006, ss. 46-47, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edilirlik (Reliability)	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

İtimat kelime itibariyle güvenme, inanma, beklentisinde hayal kırıklığı yaşamama anlamlarına da gelebilir. Konuşulanlar ile davranışlar arasında bir tutarlılığın olma hali denilebilir. Sorumluluk hem bireysel hem de örgütsel anlamda kültür adına önemlidir. Sorumluluğu yaşayan ve yaşatan örgütler önemli bir itibar kazanır ve örgütlerinbu itibarlarını sürdürmeleri aynı şekilde sorumluluk bilincini yaşamalarına bağlıdır diyebiliriz.Rotter'a göre, grup ya da birey tarafından sahip olunan muhatapın yazılı veya sözlü herhangi bir ifadesinin itimat edilmesine karşılık genel bir beklentisidir.⁶⁵Rotter'a göre muhatap olduğumuz kişinin veya grubun sahip olduğunu düşündüğünüz durumları, davranışları, sorumlulukları karşı taraftan hayal kırıklığı yaşamadan almamız, görmemiz, bulmamız denilebilir. Kısaca, tahmin edildiği gibi bir sonuçla karşılaştığımızda veya korktuğumuzda çoğunlukla beklenti düşüncemizin daha ağır basması denilebilir.Rotter'a göre güveni kişiden veya örgütten beklenen sorumlulukların, sözlerin yerine getirilmesinin gerçekleşmesine olan inanış şeklinde tanımlayabiliriz.

2.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven

Özdeşleşme süreci kişilerin kendilerini, açık değer odaklı kimlik ile bağlamaları neticesi oluşur. Özdeşleşme, kimlikte başlayan ve gelişen netice de bu etkiyle ortaya çıkan bir süreçtir⁶⁶.

Örgüt üyeliği,bir kişinin grup çıkarları,bireysel çıkarlarının önünde ise o örgütün çalışanı ile örgüt arasında yüksek bir özdeşleşmeden söz etmek mümkündür. İnsanların üyesi olduğu örgütlerin içinde en önemli noktaya gelmesinin nedeni,örgütlerine sağladıkları güven ve hizmetlerdenkaynaklanabilmektedir.

Bu kısımda yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgütün kendisine duyulan güven, örgütsel güven düzeyinin kuruluşlara etkisi ve Örgütsel güven çıktıları konuları incelenmiştir.

⁶⁵ Cevat Celep, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, ss. 35-36.

⁶⁶ Seynur Atay, *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Afyon, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss. 56-57. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Örgütsel anlamda birden çok boyutu vardır. Çalışanların yöneticilerine, birbirlerine, örgütsel sisteme, organizasyon yapısına vb. durumlara duyduğu güven duygusunun toplamı örgütsel güven seviyesini gerçekçi ve sağlıklı bir şekilde algılamamızı sağlayacaktır.⁶⁷

Güvenin bireye dayalı, birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel güvenin tek bir unsurla ortaya çıkan bir sonuç olmadığını söyleyebiliriz. Kişinin tutarlılığına, adalet anlayışına, güvenilirliğine, samimiyetine emin olma seviyesinde inanmaktır denilebilir. Örgütler uluslararası sanayide rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu neticelere ulaşabilmek için birbirine güven hissedenden çalışanlara sahip olmalıdır.

Özdeşleşmeye dayalı güven, örgüt çalışanlarının örgütün inançlarında, örgütün kültüründe, amaçlarında, kurallarında bir ve beraber olup olmadıklarını ölçmektedir⁶⁸. Örgüt çalışanlarının örgütsel güveni ortaya çıkarmalarında öncelikle özdeşleşmeye dayalı güvenin yakalanması gerekir. Özdeşleşmenin ortaya çıkmasında örgüt içi çalışanların ilişkileri gelişmiş, karşıdaki muhatabın isteklerini, niyetlerini tam olarak içselleştirmiş empatik bir bağ oluşmuştur.

Örgütün amaçlarının yakalanmasında özdeşleşmeye dayalı güvenin etkisi önemlidir. Bu yüzden örgüt içinde çalışanların empati, yerine göre sempatiyi güçlü bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Yüksek özdeşleşme “biz” duygusunu sağladığı gibi çalışanların karşılıklı düşünce, hissetme ve davranma birlikteliğini de sağlar.

Örgütsel özdeşleşme, örgüt içi çalışanların karşılıklı yüksek güveninin sonucudur. İş görenler diğerinin önceliklerine değer ve önem verdiğini varsayar bu özdeşleşmeyi doğurur⁶⁹.

Örgüt içi, iş görenler arasında sürekli bir ilişki vardır. Bu ilişki yumağının karşılıklı güvene dayanması sonucu iş görenlerde anlaşılma ve güven duygusunun ortaya çıkmasını sağladığını söylememiz mümkündür. Bu güven iş görenlerin, muhataplarını kendileri gibi koruma ve destekleme algılarını güçlendirir. Kurumun daha verimli ve odaklı çalışmasını mümkün hale getirebilir. Özdeşleşmeye dayalı olan güvenin, iş gören ile örgüt arasındaki güvenin temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Buna örgüt içi psikolojik algıda diyebilir veya örgüt içi tutum ve davranışların temel dinamiklerini açıklayan psikolojik bir kavram olarak da değerlendirebiliriz.

⁶⁷Levent, a.g.e., s. 65.

⁶⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern; Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, ss.46-47.

⁶⁹ Uğur Dolgun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2010, ss.92-93.

Örgüt içi olumlu neticelerden yararlanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının ayrıntılı şekilde anlaşılması gerekmektedir.⁷⁰

Örgüt içinde çalışan insanlar hem karşılıklı hem de yönetime karşı güven duymak isterler. Güvensiz çalışan kişilerin güvenli çalışan kişiye göre örgüt hedeflerine ve süreçlerine daha az katkıda bulduklarını söyleyebiliriz. Yönetici ve örgüt çalışanı arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde ve zenginleşmesinde yönetiminin önemli bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

⁷⁰ Tamer Bolat, “ *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*”, Ankara Detay Yayıncılık, ss. 62-83, s. 78.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda, iş tatmini kavramı, motivasyon-iş tatmini ve planlama- iş tatmini konuları incelenmiştir.

3.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, örgüt çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyettir. İşin özellikleri, işten memnuniyet, iş arkadaşları ile uyum, çalışanın istekli olması gibi olgular iş tatminini yaşatan durumlardır⁷¹.

Örgüt çalışanı beklediği tatmini iş yerinde buluyorsa çalışanın başta işine ve iş ortamına karşı pozitif bir duygu içinde olabileceğini söyleyebiliriz. İş tatmininin örgüt çalışanın iş yeri ve ibadet algısı ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışan, işin özellikleri ile kendi özelliklerini örtüştürebiliyorsa arkadaşları ile özellikle iş arkadaşlarıyla uyum yaşıyorsa ve onlardan sosyal destek alıyorsa iş tatmininden söz etmemiz mümkündür.

İş tatmini, çalışanın işini veya iş tecrübesini değerlendirmesinde oluşan pozitif, duygusal veya memnuniyet veren bir durumdur⁷².

İş tatmini; örgütsel davranışlar arasında çalışanın işine karşı geliştirmiş olduğu olumlu veya olumsuz duygular bütünüdür denilebilir. İş görenler iş yerinde iş tatminlerini yüksek seviyede yaşıyorlarsa orada olumlu duyguların yüksekliğinden, duyguların yoğunluğundan bahsetmemiz mümkündür. Olumlu duyguların yüksek olması çalışanın kurumunu benimsemesini kuvvetlendirir.

İş tatminini, çalışanın örgüt ile ilgili algısı olarak görebiliriz. Şayet çalışanın olumlu algısı yüksekse iş tatmininin kuvveti, olumsuz algısı yüksekse iş tatmininin düşük olduğunu ifade etmek mümkündür.

3.1.2. Motivasyon ve iş tatmini

İş tatmini önemli bir motivasyon içerir. Örgüt yöneticisinin sadece bir kereye mahsus verimli iş tatmini sunup sonra bu konuya uzun bir ara vererek iş tatminini gündemden uzak tutması düşünülemez⁷³.

İş tatmini, bir bütünü oluşturmaktadır. İş tatmininin örgüt çalışanın çalışma süreci boyunca edindiği tecrübenin bir sonucu olduğunu söylemek de mümkündür. Örgüt çalışanın çalışma sürecindeki algısının bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt yöneticisinin bu gerçeklerden hareket ederek bir sefer yapılacak

⁷¹ Kaynak, a.g.e., ss. 45-62, s. 48.

⁷² Acar Baltaş, "Ekip Çalışması ve Liderlik", İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000, ss. 88-89.

⁷³ Azim Öztürk, "Sağlık Sektöründe Özelleştirme" *Verimlilik Dergisi*, 1993, ss. 18-35, s. 24.

iyileştirmelerin, algıların süreklilik göstermesi sonucu iş tatminin ortaya çıkmasını beklemek gibi lükslerinin olmaması gerektiğini söyleyebiliriz.

Tatmin ve motivasyonun farklı, fakat birbirlerini etkileme durumu olan olgular olduğunu ifade etmeliyiz. Tatmin beklentisi karşılanmış bir çalışanın motivasyon için hazır oluşu sağlanmış denebilir. Tatmini yakalamış örgüt çalışanın motivasyon sürecinin daha hızlı ve kolay bir süreç olduğunu görmek mümkündür. Motivasyonu yaşayan bir çalışanın amaçlara yönelik çabalarının neticesinde iç huzuru ve hazzı alabilme ihtimalinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Motivasyonun olmadığı örgütlerde, "ait olma, biz" duygusu zayıf olduğundan örgüt amacının ve olumlu iş ortamının yakalanmasının zor olduğunu söyleyebiliriz.

Motivasyonun ve iş tatmininin birbirlerini etkileme gücü olduğunu ifade edebiliriz. Motivasyonun ve biz duygusunun yaşandığı örgütlerde amaca yönelik çalışmaların daha rahat ve hızlı olduğunu söylemek mümkündür.

3.1.3. Planlama ve İş Tatmini

İş tatmini, geldiği gibi hızlı bir şekilde gidebilir. Bu yüzden iş tatmininin bir program dâhilinde yıllık, aylık, haftalık olarak dikkatlice uygulanması ve takip edilmesi gerekir⁷⁴.

İş tatmini açıklık gibidir. İnsanlar acır, yemek yer, bir müddet sonra tekrar acır. O insanın hayatını sağlıklı sürdürebilmesi için günlük, aylık, yıllık beslenmesini sürdürmesi gerekmektedir. Örgütlerin, örgüt çalışanlarının iş motivasyonlarını yüksek tutmak için iş tatmini adına hayata geçmesi gereken kriterlerin haftalık, aylık, yıllık planlar dâhilinde uygulanması gerekmektedir.

İş tatmini devamlılık gerektiren bir durum olduğu için iş tatmininin bir plan dahilinde sürekli olması gereken motivasyon adına önemli bir süreç olduğunu ifade etmek mümkündür.

3.2. İŞ TATMİNİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu kısımda, kişisel beklentilerin karşılanması, iş tatmini, işe devam etme isteği, çalışanların fiziksel-ruhsal sağlığı, örgüt çalışanları arasındaki güven, grup çatışmaları, mesai arkadaşları ile iletişim, örgütün kaynaklarını verimli kullanma başarısı, örgütün yönetim anlayışı ve çevreyle ilgili değişkenler konuları incelenmiştir.

⁷⁴ Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 1997, ss. 36-55, s. 40.

3.2.1. Kişisel Beklentilerin Karşılanması

Kişisel faktörler, örgütün değerlerinin, amaçlarının sahiplenilmesi örgütte uzun yıllar çalışılması bakımından ciddi anlamda bir öneme sahiptir. Bu açıdan kişisel beklentiler, iş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özellikler başlıklarında incelenmiştir⁷⁵.

İş tatmininin bireyin işine karşı yaşadığı tutumların bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Çalıştığı örgüt tarafından bireyin beklentileri karşılık bulduğu ölçüde iş tatmininden söz etmek mümkündür. Şayet çalışan beklediği ücreti alıyorsa veya çalışan için statü daha öncelikli bir durum ve bu statüyü almış veya alabilme ihtimalini görüyorsa o çalışanın iş tatmininden söz edebiliriz. Bireyin işle ilgili kazançlarının iş tatmininde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt çalışanlarının iş memnuniyeti ve hoşnutluğunun örgüt çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi durumu araştırmacıların merak alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmıştır⁷⁶.

Örgüt bağlılığında iş tatmini önemli bir nokta görülmektedir. Ancak iş tatmini sağlayan en önemli boyutları ücret, işin yapısı, yönetici, mesai arkadaşları ve çalışma şartları olarak sıralayabiliriz. Örgüt çalışanın iş tatmini, öncelikle yukarıda sayılanlardan hangisi ve hangileri olduğunun bilinmesi ile güçlenir. Örgütün verimlilik stratejisini çalışanların memnuniyetine göre şekillendirmesinin, iyi niyetli bir yönetim anlayışından kaynaklandığını ifade etmek mümkün olabilir. Örgüt önceliklerinin bilimsel araştırma ve incelemeler neticesi ortaya çıkması önemli bir husustur.

Örgüt çalışanlarının çoğu işlerini yalnız para kazanmak için yapmaz, yaptığı işi ile ilgili olarak paradan öncelikli değerler, amaçlar, inançlar taşımaktadır. Çalışanların çalışma aşkını artırmak, onları kazanmakla mümkündür. Başarılı işletmelere baktığımızda ekseriyetle işini iyi yapan, işinin ciddiyeti ile gurur duyar. Yönetim desteği alan, yaptığı işten hoşlanan örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş, örgütün amaçlarını ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri ile bütünleştirebilen çalışanlara sahip işletmelerdir⁷⁷.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu yüzden insan çevresindeki birçok sosyal değer yarı süreçlerinden etkilenmesi söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında tatmin sağlayan alanların oldukça fazla olduğunu görebilmek mümkündür. Para kazanmak her zaman iş tatmininde öncelikli bir durum olmayabilir. Çalışılan ortamda öncelikle iş tatmini adına farklı kriterlerin öne çıkmasının mümkün olduğunu ifade edebiliriz.

⁷⁵Eren, a.g.e., s. 38.

⁷⁶Erdoğan, a.g.e., s. 58.

⁷⁷Tayfun Turgay, " Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1995, ss. 45-61, s. 47.

Önemli olan çalışana tatmin eden kriteri bulmak ve örgüt bağlılığını kuvvetlendirme adına beklentisini karşılamaya çalışmak olmalıdır.

Örgüt çalışanlarının iş doyumunun fazla olması örgütte verimliliği işe bağlılığı kuvvetlendirirken, işe devamsızlıkları ve iş gücü devir hızını düşürür. Bu gibi sonuçlar örgüt tarafından istenen hedeflere ulaşmaya yardımcı olur⁷⁸.

İş tatmininin, iş görenin işine yönelik beslediği genel bir tutum olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Bir örgütün kaliteli bir iletişime sahip olması çalışan çalışanla aynı zamanda yönetimle iyi, açık bir iletişim içinde olabilmesiyle gerçekleşir. İletişimi güçlü ve açık olan örgütte örgüt çalışanları örgütün amaçlarını, sorumluluklarını ve sınırlarını, öğrenme, yerine göre tavsiyede bulunma imkânına sahip olabilir. Örgüt içinde bu fırsatları yakalayan iş görenlerin örgüt bağlılıklarının azalması ve bir problemin yaşanmasının oldukça zor görülen bir ihtimal olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

Kişisel faktörle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyma adına birçok araştırma yapılmıştır. Genel kabul gören anlayışa göre örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir⁷⁹.

Kişisel faktör ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın uzun süredir örgütte çalışıyor olması her zaman örgütsel bağlılıktan kaynaklanmaz. Bireyin eğitim düzeyi ve isteği alt seviyede ise o çalışanın örgüt bağlılığının güçlü olduğunu görmek mümkündür. Çünkü örgütten ayrıldığında yeni çalışacağı yerde eğitim durumu ve anlayışı, kıdem ve yıllardan beri bulunduğu pozisyondan daha alt seviyede olma ihtimalinin örgüt bağlılığını kuvvetlendirdiğini söyleyebiliriz.

3.2.2. İş Tatmini

Örgüt içi iş tatmini örgüt çalışanın belirli bir işe karşı olumlu duygusal tepkisi ile ilgilidir. İş tatmini örgüt çalışanın yaptığı işten edindiği reel neticeler ile işten umduğu, beklediği ve hak ettiği neticelerin kendi tarafından karşılaştırılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal bir tepkidir.⁸⁰

İş tatmininin zihinsel bir süreçten daha ziyade duygusal bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini, bireylerin ekonomik, sosyal, psikolojik, ihtiyaçlarını karşılamaya destek veren bir durumdur. Çalışanların iş tatminlerini ortaya çıkaran birden fazla durum vardır: Ücreti, yaptığı işteki kabul ve sosyal ilişkiler. İş tatminini işindeki memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak da özetleyebiliriz. Çalışan iş

⁷⁸Turgay, a.g.e., s. 21.

⁷⁹Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, ss.46-65, s. 49.

⁸⁰Paksoy, a.g.e., ss. 23-32, s. 29.

tatmini beklentisini çalışma şartlarında yaşayabiliyorsa o insanın motivasyonu ve örgütü sahiplenmesi o ölçüde yüksek olabilir.

Örgüt çalışanının tatminini etkileyen faktörleri; çalışanın çalışma şartları, örgüt büyüklüğü, ücret, sosyal çevre ve şartları, iletişim, eğitim imkanları, işin yapısı ve niteliğinin örgüt çalışanının çevresindeki algılama biçimi olarak sıralamak mümkündür⁸¹.

Örgüt yöneticileri bütün örgüt çalışanlarının iş tatminini hangi düzeyde yaşadıklarını bilmek isteyebilir. Çalışan için iş tatmini yaşaması veya yaşamasını etkileyen önemli kriterler olduğunu söyleyebiliriz. Bu kriterleri üç ana başlıkta toplamamız mümkündür:

1. Örgütsel Faktörler (Ücret, işin niteliği, çalışma şartları vb.),
2. Grupsal Faktörler (İş arkadaşları ve sosyal ortam),
3. Bireysel Faktörler (İhtiyaçlar, istekler, bireysel çıkarlar).

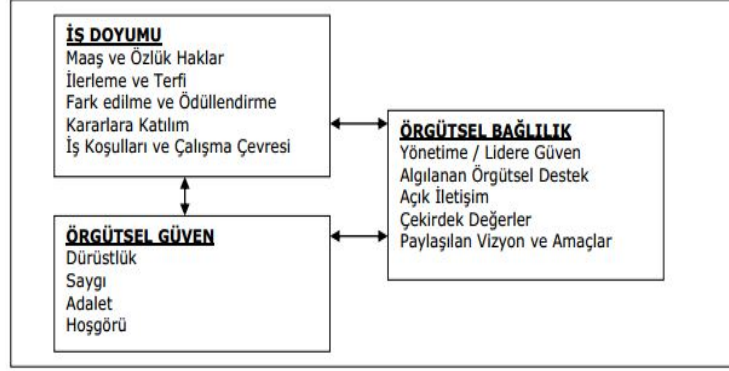
İş tatmininin önemsenmesinin veya önemli olmasının en önemli nedenlerinden biri iş tatmini yaşayan iş görenlerin daha verimli ve etkili bir çalışma süreci yaşama ihtiyacıdır. Örgüt çalışanının iş tatmini adına ücret, iş güvencesi, sosyal destek, takdir edilip önemsenme, kabul gibi beklentileri gerçekleşiyorsa orada iş tatminin varlığından söz etmek mümkündür. İş tatmininin varlığı ise örgüt çalışanının örgüte güveninden ve bağlılığından söz etmemize imkan vermektedir.

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanının örgüt değerlerini ve amaçlarını sahiplenmeye olan inancı ve örgüt faydasına yönelik bir çaba göstermesine olan istekliliğidir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileme yani etkileşim söz konusudur. İş tatmini örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, örgütsel bağlılık da iş tatminini olumlu şekilde etkilemektedir.⁸²

⁸¹ Mesut Odabaşı, " *Verimlilik Diye Diye Söyleşiler* ", Ankara, MPM Yayınları, 1997, ss. 29-30.

⁸² Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, a.g.e., ss.46-47.

Tablo-2 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık



Örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından birinin örgütsel bağlılık olduğunu söyleyen araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık pozitif bir değer olarak görülebilir. Bağlılığın artması, şayet örgüt çalışanının hedeflediği bir değer ise, iş tatminine yönelik gayreti artırabilmektedir. Genellikle bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı nedensellik ilişkinin var olduğuna değinilmektedir.

İş tatminine iş göreninin yaptığı işin çeşitli yönlerine karşı olumlu tutumların toplamı denebilir. Doğal bir süreç olacaksa iş tatmininin örgütsel güven ile ilgili olduğu söylenebilir. İş tatmininin çalışanın müşteri memnuniyeti yaşamada da önemli rollere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerin iş tatminini istemesi ve bunu sağlayan şartları hazırlaması örgüt çalışanının bağlılığını kuvvetlendirmektedir. Bu durumunun çalışanın gayretinde olumlu bir etki ortaya çıkardığı bu gayretin neticesi olarak da müşteri memnuniyetinin yükseldiği ifade edilmektedir.

Örgüt çalışanlarının iş performansının ve iş tatmininin; gelişim kültürü, örgütsel destek ve güven unsurlarına olumlu yönde anlamlı tesirlerinin olabileceği değerlendirilmektedir.⁸³

İş dünyasının, iş ortamının en önemli ögesi güvendir. Güven, örgüt içinde ilişkileri şekillendiren ve bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Güven olmazsa hiçbir örgüt amacını, hedeflediği gibi gerçekleştiremez. Tatmin arzulan bir şeyin gerçekleşmesini sağlayabilir ve arkasındanda tatmini gönül doygunluğuna erme olarak tanımlayabiliriz. Çalışanların iş ortamında duygusal olarak yakaladıkları iş tatmini onların performansını, örgüte sağladıkları destekleri ve örgütsel güvenin kuvvetlenmesinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgüt yöneticisi örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını net bir şekilde belirleyip bu ihtiyaçların karşılanması için doğal olarak iş tatmininin yaşanmasını sağlayabilir.

⁸³ Kazım Özdamar, " *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*", Eskişehir, Kaan Kitabevi, 1999, ss.53-74, s. 62.

Örgüt yöneticisinin öncelikle yapacağı şeylerden biri iş tatmininin en üst düzeyde yaşanması için örgüt çalışanlarına yardımcı olmaya çalışması denebilir.

3.2.3. İşe Devam Etme İsteği

Örgütsel bağlılık, herhangi bir örgütün etkinliğini ortaya koyan önemli bir göstergedir. Örgütsel bağlılık kişinin bir örgüte istigrakı ve subjektif olarak kendiniörgütte özdeşleştirmesi diye tanımlanabilir.⁸⁴

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında sürekli bir ilişkinin varlığını söylemek mümkündür. Örgüt çalışanın işten ayrılma isteğine ilişkin isteğin iş rolündeki tatmin seviyesinin işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Çalıştığı örgütten yüksek düzeyde tatmin olan ve örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık yaşayan örgüt çalışanlarının geri çekilme davranışından uzak durdukları ve işlerine bağlılıkla devam ettikleri görülmüştür.

Güçlü bir örgütün güçlülük göstergelerinden birisinin de, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili tutum konularının olduğu görülmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yaşayan örgüt çalışanın örgütü benimseyip, sahiplenmesinin daha güçlü ve kolay olduğu ifade edilmektedir.

Örgüt çalışanlarına iş tatmini yaratabilen, işin ortaya çıkma sürecinde onların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan işletmeler, başarılı çalışanlarını elde tutabilirler. Çalışanların işletmede devamsızlık ve işgücü devrini azaltabilirler.⁸⁵

Örgüt çalışanlarının örgütün sunduğu faydalar neticesi oluşan iş tatmini bireyin örgüte bağlılığının önemli bir bölümü olabilir. Uzun yıllar aynı örgütte çalışmış bir çalışan örgütle benzer, ortak bir kimlik oluşturmuş; kendini örgütte özdeşleştirmiş olur. İş tatmini ile örgütsel bağlılığın sonuçları olarak devamsızlık ve iş gücü devir oranı arasında sürekli ters bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İş görenlerin örgütten ayrılmalarının en önemli nedenlerinden birinin işteki doyum düzeyinin beklenenden az olduğu ileri sürülmektedir. İşlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan iş görenlerin bağlılıkları kuvvetlendiği gibi örgütten ayrılma, geri çekilme davranışlarındanda uzak durdukları görülmektedir.

3.2.4. Çalışanların Fiziksel-Ruhsal Sağlığı

İş tatmininin neticelerinin, örgüt çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını örgütün çalışma şartlarını ve verimliliğini, ekonomik ilerlemesini, toplumun huzurunu tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilememesi açısından boş verilmeyecek kadar önemlidir.

⁸⁴ Nesrin Ada, vd., "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2008, ss.19-38, s.23.

⁸⁵ Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, "Örgütsel İletişim", Eskişehir, A.Ü. Açık öğretim Fakültesi Yayınları, 1996, ss.88-89.

Her şeyden önce iş tatmini örgütler için sosyal bir sorumluluk ve etik gereği olmalıdır.⁸⁶

İş tatmininin çalışanın değerler, normlar sürecinden geçerek işe ve şartlara karşı geliştirmiş olduğu tepkiler bütünü olduğunu söylemek mümkündür. Tatmin olumlu duygunun bir sonucudur. İş tatmininin örgüt çalışanın iş ortamındaki tecrübelerinin kendisi üzerinde bıraktığı olumlu etki olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt çalışanı duygusal olarak işinde tatmin yaşarsa işine karşı olumlu duygular ve tutumlar geliştirebilir. İş tatminini sağlayıcı şartları hazırlamanın örgüt için hem ekonomik hem de sosyal sorumluluk adına öncelikli bir durum olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.5. Örgüt Çalışanları Arasındaki Güven

Örgüt çalışanları örgüt içinde karşılıklı güvensizlik yaşadıklarında bir sonraki adımda örgütsel bağlılıkların azalması görülmektedir. Buna bağlı olarak konularında uzmanlaşmış çalışanların bağlılık ve tatminlerinin sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşumuna engel olmak ve sözü edilen çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlamak, örgütün etkinliği ve verimliliği yönünden oldukça önemlidir.⁸⁷

İş tatmininin örgütsel bağlılığın önemli bir neticesi olduğunu ortaya koyan çalışmalar ve görüşler mevcuttur. Bağlılığı da etkileyen bir başka kanunun güven olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bir örgütte işlerin istenildiği gibi gitmediğini gösteren en önemli ipuçlarından biri tatminsizlik veya tatminin düşük olmasıdır. İş tatminsizliğini ortaya çıkaran durumlardan birisinin güvensizlik yani çatışma şartlarının varlığı olduğunu belirtmek mümkün. Örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir. Güvenin, bağlılığın zayıfladığı ortamlarda ayrılmanın yaşanması daha sık olabilmektedir.

3.2.6. Grup Çatışmaları

Çatışmaların az olması örgütsel güven ve adalet öğretmenlerin güçlü bir şekilde okula bağlanmalarını sağlamaktır. Öğretmenlerin amirlerine, yöneticilerine yönelik pozitif olmaları onların bağlılığını ve güvenini kuvvetlendirecektir.⁸⁸

Örgütsel güvenin olduğu örgütlerde maliyetin düştüğünü, iş birliğinin arttığını, sorumluluk almayı ve en önemlisi örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğini ifade edebiliriz. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, özverili ve örgüt menfaatleri doğrultusunda iş performansı gösterdiğini ileri sürmek mümkündür.

⁸⁶ Çakır, a.g.e., ss. 77-94, s. 80.

⁸⁷ T. Ayyıldız, vd., "Kurumsal Yönetişim: Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi", *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2007, ss. 50-73, s. 57.

⁸⁸ Celep, s. 25.

Örgüt üyelerinin ayrılmalarının genel olarak nedenlerine bakıldığında beklentilerin karşılanmaması yüksek bir hayal kırıklığı olarak özetlemek mümkündür. Örgüt çalışanlarının zaman içinde özellikle örgüt içi adaletin ve güvenin yaşandığını görmesi onların kalma isteğini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt ile kendi başarısını bir gören, örgütüne ve yöneticilerine güvenen, örgüt içi ilişkilerden memnun olan iş görenlerin örgütten uzaklaşma davranışından uzak olduğu bilinmektedir.

Çatışmaların az olması örgüt içi uyumun ortak amaç etrafında birleşmesinin daha kolay yaşanmasına olumlu bir altyapı hazırladığı görülmektedir. Örgüt içi olumlu süreçlerin grup çatışmalarını azalttığı çalışanın motivasyonunu, uyumunu, katılım isteğini ve iş memnuniyetini kuvvetlendirdiği söylenmektedir. Örgüt içi süreçlerin olumlu seyrinin örgüt içi bağlılığı ve güveni arttırdığı bilinmektedir.

3.2.7. Mesai Arkadaşları ile İletişim

Kişi, günlük hayatın önemli bir zamanını iş ortamında geçirmekte, genellikle mesai arkadaşlarıyla ailelerinden daha fazla zaman geçirirken, sosyal hayatlarında bile mesai arkadaşları ile birlikte zaman geçirmektedir. Bu sebeple, bu iletişim iş hayatını ve özel hayatı da ciddi şekilde etkileyen unsurdur.⁸⁹

Örgütsel bağlılığı, örgüt çalışanın psikolojik ve davranışsal olarak kendini bulunduğu örgüte yakın hissetmesi örgütün amacı ve hedeflerini benimsemesi aynı zamanda örgütün başarısı için fazladan bir çabanın içine girmesi olarak tanımlayabiliriz. Güvenin ise örgüt çalışanın kendini çalıştığı yerde güvende hissetmesi ile ilgili olduğunu ifade etmek mümkündür.⁹⁰

İş hayatı, özel hayat farklı ve sınırları net şekilde belirlenmiş olsa da bu iki alanın birbirlerini olumlu veya olumsuz etkileme ihtimalleri olduğunu görebiliriz. Özellikle günün uyanık ve daha aktif olduğu saatlerin mesai saatleri ile örtüşmesi bu alanın özel alanı etkileme ihtimalini güçlendirdiğini ifade etmek mümkün olabilir. Özel hayatın etkilenme nedenlerinden sayabileceğimiz bir diğer durumun, iş arkadaşlarının bir kısmının aynı zamanda özel arkadaş rolleri taşıması olduğunu söylemek mümkündür.

3.2.8. Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma Başarısı

Örgüt yöneticileri, örgütün amaçlarına kavuşabilmesi için, başta insan kaynakları daha sonra maddi kaynakları ve insan gücünü etkin kullanabilen sonunda da var olan rekabete karşı başarılı olabilen bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.⁹¹

⁸⁹ Türker Baş, "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, İzmir, 2002, ss. 14-35, s. 17.

⁹⁰ Eren, a.g.e., s. 53.

⁹¹ Tuncel Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss.122-123.

Günümüzün yıkıcı rekabet ortamında örgütün amaçlarına doğru ilerleyebilmesi için yönetimin öncelikle insan faktörüne gereken önem vermesi gerekir. Bununla birlikte örgütün amacına yapılmış bir yatırım olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini yaşayan çalışanın örgütün amaçlarını benimsediğini ve üretkenliğinin güçlendiğini söylememiz mümkündür.

3.2.9. Örgütün Yönetim Anlayışı

Rekabetin git gide hız kazandığı günümüz şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, işletme yönetimlerinin iş görenleri etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Tutum ve davranışların en önceliklisi iş tatmini, iş stratejisi, performans, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıktır.⁹²

Gelişen ve değişen dünyada örgütlerin ayakta kalabilmesi ve kendilerini gösterebilmelerinin düne göre daha zor ve riskli olduğunu söylemek mümkündür. Her şeye rağmen bir örgütün en önemli sermayesinin iş görenleri olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt yönetiminin öncelikle değerlerinin benimsenip benimsenmediği gibi hususların bilinmesi, riskli durumların tespitinin yapılması ve tedbirlerin alınması iş görenlerin lehine çalışmalar olarak görülse de, dolaylı olarak örgüt bağlılığını kuvvetlendirdiği için bunları örgütün güçlenmesi ile ilgili çalışmalar olarak değerlendirebiliriz.

Örgütteki insan kaynakları faaliyetlerinin temel amaçlarından birisi örgüt çalışanlarının rahatsızlıklarını bulmak ve bu problemleri gidermektir. Bunlar yapılmadığında çalışanın yaşayacağı negatiflikler onun davranışlarına, moraline, iş verimine, ilişkilerine olumsuz yönde bir etkide bulunabilecektir.⁹³

İş tatmini ve verimlilik birbiriyle ilişkili kavramlardır. Örgüt yöneticisi çalışanların beklentisi ile ilgilenmiyorsa, onların memnuniyetsizliklerini bulma ve bunlar ile ilgili çözüm yolları arama iradesini ortaya koymuyorsa o örgütün başarısından ve yöneticinin profesyonelliğinden bahsetmek oldukça zordur. Çalışan sosyal bir varlıktır, yaşadığı duygusal çalkantıları bazen verimliliğe, bazen özel hayata, bazen sosyal hayata taşıyabilmektedir. Yüksek performans iş tatmininin yakalanmasını sağlayabilir. Üst seviyede iş tatmini ise çalışanın daha arzulu çalışmasını sağlayacaktır.⁹⁴

Performans ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Yüksek bir performansın iş tatminini ortaya çıkarttığını söyleyen araştırmacılar

⁹²Orhan Kemal Ağaoğlu, " *İş Gücünü Verimli Kullanma Tekniklerin Turizm Sektörüne Uygulanması*" Ankara, MPV Yayınları, 1992, ss.34-51, s. 43.

⁹³Öznur Aşan ve Esra Erenler "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss. 28-47, s. 33.

⁹⁴Güler Sağlam Arı, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, 2003, ss. 43-63, s.45.

mevcuttur. Bu görüşe göre örgüt yöneticisi çalışanın performansını artırma adına stratejileri bulduğunda ve bunları uyguladığında çalışanın iş tatminini yaşama hedefini de yakalamış olduğunu söyler. İş tatmini yaşayan çalışanın işine aşkla yaklaştığını ifade etmek mümkün olabilir.

Bir örgütün yani o örgütün yöneticisinin en değerli enerji, güç kaynaklarından birisi örgütte çalışan kişilerdir. Örgüt yöneticisi çalışanları seçer, onlara yapılacak işleri, sorumluluklarını öğretir ve çalışanların her türlü gelişmesini destekleyerek onların örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini planlar. Başarılı bir örgüt yöneticisi örgüt çalışanlarını motive ederek örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda karlılığını sağlamayı başarmalıdır.⁹⁵

Örgüt çalışanları ihtiyaçları karşılandığı ölçüde motive olacaklardır. Motivasyon, örgüt çalışanlarının örgütün genel amaçlarına uyum seviyesi ve bunlara bağlılık sonucunda biz duygusunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi neticeler ortaya çıkmaktadır. Yetersiz, zayıf motivasyon ise örgütte biz değil ben duygusunun ortaya çıkmasına, çeşitli olumsuzlukların oluşmasına ve iş birliği atmosferinin zayıflamasına yol açacaktır⁹⁶.

Bir örgütte yüksek bir iş tatmininin olması o örgütün yöneticilerinin başarılı olduğu anlamına geldiğini ifade etmek mümkün olabilir. Çünkü iş tatmini sağlamanın öncelikle yönetimin, yöneticinin sorumluluk alanı olduğunu ifade edebiliriz. Tatmin olmuş bir iş gücü aynı zamanda güçlük, yüksek bir üretkenlik anlamına gelebilmektedir. Bu yüzden profesyonel yöneticilerden örgüt çalışanlarının sağlama ve artırma gibi bir çabanın içinde devamlı olmalarının kendilerinden beklenen önemli bir sorumluluk olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt yöneticisinin iş tatmini adına vermiş olduğu özverili destek örgütün verimliliğine ciddi faydalar sağlayabilecektir.

3.2.10. Çevreyle İlgili Değişkenler

İş tatmini, yapılan araştırmalarda çoklu değişkenlerin etkisi ile anlaşılabilen komplike bir olgu olarak tanımlanır. İş tatminini etkileyen faktörleri; iş çevresi ve bireysel değişkenler başlıkları altında sıralamak mümkündür. Dipnot:

1. Bireysel değişkenler olarak, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre,

⁹⁵ Özlem Güllüoğlu, *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademik Yayınları, Konya, 2011, ss. 73-74.

⁹⁶ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması" *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 2004, ss.1-32, s. 17.

2. İş çevresi ile ilgili alanlar ise fiziksel çalışma şartları, ücret, terfi, kararlara katılma, iş ve işin özellikleri, mesleki seviye, geri bildirim-besleme ve iletişim sayılabilir⁹⁷.

İnsanın en önemli seçimlerinden birisinin iş seçimi olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü günün büyük bir bölümü iş hayatıyla geçen birey işte mutlu, huzurlu ise yaşamının kalanında bu mutluluğu taşıma ihtimalinin kuvvetliliğinden bahsedebiliriz. İş tatmini kişilerde farklılık gösterebilir. Ancak farklılıkların bireyin örgüte karşı olumlu olumsuz duygularından çok ciddi seviyelerde benzerlikler gösterdiğini görmek mümkündür.

İş tatmininin faktörlerinden kabul edilen bireysel ve çevresel durumların karşılanması veyaşamamasının iş tatmininin ortaya çıkmasında önemli bir paya sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Her bireyin ağırlıklı iş tatminini, etkileyen unsur farklı olabilmektedir.

⁹⁷İhsan Yüksel," Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kocaeli, 2002, ss. 23-44, s. 35.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ KONUSUNDA UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada betimsel yöntem izleneceğinden, raporun yazımında literatür taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilmiş ve istatistiksel analizler yapılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmada ana problem cümlesi, “Resmi ve özel öğretim kurumlarında örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Bu nedenle; resmi ve özel öğretim kurumlarında örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi incelenmiş, yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi tanımlanmıştır. Resmi ve özel öğretim kurumlarındaki örgütsel güven ile resmi kurumlardaki örgütsel güven ortamı karşılaştırılmış ve sonuçları analiz edilmiştir.

Özel öğretim kurumlarındaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık, resmi kurumlardaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkileri karşılaştırılmış ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinde hangi güven faktörlerinin daha etkili olduğunu tespit için çalışmalar yapılarak ilgili tarafların bilgisine sunulmasına gayret edilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Resmi ve özel öğretim kurumlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ikliminin oluşturulması hususunda örgütsel güven kavramının etkisi incelenmiş, mevcut durum tespit edilerek analiz edilmiş ve bu bilgiler ışığında yorumlar getirilmiştir.

Sonuç olarak, örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde örgütsel güven bileşenlerinin ne derece etkili olduğu bilgisi elde edilerek, örgütlere bu anlamda bir katkı sağlamak amacı ile bu çalışma bilimsel yöntemle tamamlanmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütlerde performansın yüksek tutulması ve örgüt açısından istenilen sonuçların elde edilmesi açısından çok büyük önem arz etmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütlerin varlığını devam ettirmesi açısından ele alınması gereken konuların başında gelmektedir.

Çalışmanın resmi ve özel öğretim kurumlarında yapılmasının nedeni, bu örgütlerin toplum hayatında kapsadıkları önemdir. Bu örgütlerdeki başarı tüm toplumu olumlu anlamda etkileyecektir.

4.1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.

2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.

3. Çalışmanın bilimsel yöneme uygun, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.

4. İşletmelerin kurumsallaşma ve bireyselleşmeyi kendi istekleriyle bağımsız olarak tercih ettikleri varsayılmıştır.

5. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.

6. Anket uygulanan cevaplayıcıların samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlıkları

1. Çalışmada betimsel yöntem tercih edildiği için raporun yazımı alan araştırması ve literatür taramasıyla sınırlıdır.

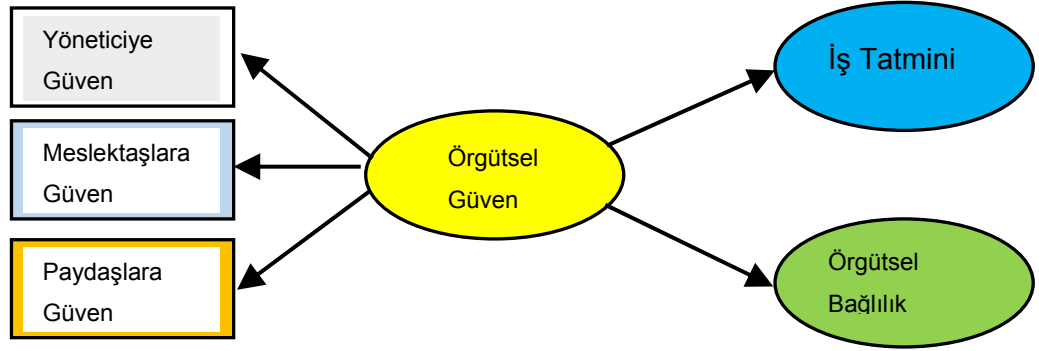
2. Çalışma İstanbul Maltepe ilçesi ile sınırlıdır. Anket çalışmasına resmi ve özel öğretim kurumlarında çalışan toplam 172 kişi katılmıştır.

3. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada, mevcut problem, bu problemle ilgili durumlar, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

Şekil-4 Araştırma Modeli



4.1.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında literatürden yararlanılmıştır. Çalışmanın hazırlanmasında alan araştırması yöntemi tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket ve gözlem teknikleriyle toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS 20 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki 22 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeğidir. İkinci veri toplama aracı ise 5 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğidir. Son ölçek ise 6 maddeli örgütsel bağlılık ölçeğidir. Anketlere son şeklinin verilebilmesi için, öncelikle literatür taraması yapılmış ve ardından da pilot çalışmalar 30 kişiye uygulanmıştır. Pilot çalışmanın Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir ve bu değer 0.70 üzerinde olup için oldukça tatmin edici olduğundan 172 kişi üzerinde uygulanmıştır.

Ölçek Bilgileri:

1. Örgütsel Güven Ölçeği, Ölçek, Hoy ve Tschannen-Moran'ın Güven Ölçeği'nden yola çıkılarak Yılmaz (2006) tarafından hazırlanmıştır. Katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puan, okullarındaki örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin düzeyini belirtmektedir. Katılımcıların her bir faktörden aldıkları yüksek puan, yüksek güven duygusunu, düşük puan ise düşük güven duygusunu göstermektedir. Örgütsel Güven Ölçeği, "Yöneticiye Güven" (7 madde), "Meslektaşlara Güven" (8 madde) ve "Paydaşlara Güven" (7 madde) olmak üzere üç alt boyuttan, toplam 22 sorudan oluşmuştur.

Anket üzerindeki soru numaraları:

"Yöneticiye Güven" (7 madde) – 1-5-9-10-12-15-17

"Meslektaşlara Güven" (8 madde) – 2-6-7-8-13-16-21-22

"Paydaşlara Güven" (7 madde) – 3-4-11-14-18-19-20

2. İş Tatmini Ölçeği: Ölçek, Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan 5 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir. Bireyin çalışma

ortamındaki genel tatmin düzeyini ölçmektedir. Türkçeye basım Şeşen tarafından uyarlanmıştır (Şeşen, 2009).Birçok çalışmada bu ölçek kullanılmıştır. Anket üzerindeki soru numaraları: 23-24-25-26 ve 27'dir.

3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Ölçek, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından hazırlanan 6 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir. Bireyin çalıştığı kuruma genel bağlılık düzeyini ölçmektedir. Ölçeğin bir sorusu ters kodlanmıştır. Böylece cevaplayanların soruları okuyup okumadığı anlaşılmaktadır. Ölçek Türkiye'de birçok çalışmada kullanılmıştır.Anket üzerindeki soru numaraları: 28-29-30-31-32-33.'tür

4.1.8. Araştırmanın Benzeri Araştırmalarla Karşılaştırılması

Demircan'ın "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları" çalışmasına göre, örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerin temelini güven oluşturmaktadır⁹⁸.

Polat'ın "Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven" çalışmasına göre, örgüte güven, kişinin örgütünün kendi faydasına olan davranışlarda bulunacağı ya da en azından bu davranışların şahsına zarar vermeyeceği duygusu olarak da tanımlanmaktadır ve bireylerden daha çok örgüte odaklıdır⁹⁹.

Köse ve Gönüllüoğlu'nun "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma"sına göre, 21. yüzyıl iş dünyasında özellikle örgütsel destek konusu rekabetin, belirsizliğin, kaosun yarattığı şartlardan dolayı ciddi önem kazanan konulardan biri olmuştur Örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olması ve onları karşılamaya çalışması; çalışanların kendilerini yetenekli, yararlı, değerli, önemli ve lüzumlu hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da beraberinde örgütsel destek kavramını gündeme getirmektedir¹⁰⁰.

Demircan'ın "Örgütsel Güvenin, Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama" çalışmasına göre, Demircan tarafından Türkçeye adapte edilen "Örgütsel Güven Ölçeği" esas alınmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen bir ölçektir¹⁰¹.

Topaloğlu'nun "İş görenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi" çalışmasına göre, örgütler bilinen ortak amaçları yakalamak için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerin rekabet

⁹⁸ N. Demircan, ve A. Ceylan, : "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 10 (2), 2003, ss. 46–72, s. 51.

⁹⁹ S. Polat, *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Pegem Akademi Yay., Ankara, 2009, s.14-15.

¹⁰⁰ S. Köse ve S. Gönüllüoğlu, "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 27, 2010, ss. 65-83, s. 71.

¹⁰¹ N. Demircan, Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

dünyasına rağmen ayakta kalabilmek, devamlılıklarını sağlayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsurunu kullanmaları gerekmektedir¹⁰².

Akalın'ın "Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-saygı" çalışmasına göre, sosyal sistemlerin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri içinyöneticilerin yararlı işlerde bulunma mesuliyetleri bulunmaktadır. Bu anlamda, bir örgütte insan kaynaklarının örgütsel sorumluluklarını yerine getirmek konusunda motive eden durumları bulma ve bunları geliştirmesi örgütsel verimlilik ve etkinlik bakımından büyük önem taşımaktadır¹⁰³.

Çetinel'in "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay" araştırmasına göre, örgütsel güven en kapsamlı anlamıyla görenlerin örgütte karar alıcıları ekileme durumu olmasa da, örgütün kendisinin faydasına bir mücadelenin içinde olacağına veya hiç olmazsa zararına olmayacak biçimde davranacağına güven duyması ve kontrolü dışındaki davranışlara karşı ise savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır¹⁰⁴.

İşcan ve U. Sayın'ın "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" çalışmasına göre, güven olmadan hiçbir örgütün amacına ulaşamayacağı bilinmektedir. Aynı zamanda güven, etkili ilişkilerin önemli parçalarından birisidir ve karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur. Ekonomik ve çevresel değişimlerin oranının artması, işbirliğine ve esnekliğe duyulan ihtiyacın artması, takım ve takım çalışmalarına inancın artması, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi örgütsel güvenin önemini yükseltmiştir.¹⁰⁵

Asunakutlu'nun "Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama" çalışmasına göre, güven araştırmalarda başlangıçta siyaset bilimcilerin, sosyologların, psikologların, ekonomistlerin ilgi odağı oldu. Daha sonra ise; güvenin örgüt teorisi, örgütsel davranış ve yönetim alanlarındaki araştırmalara konu olduğu görülmektedir¹⁰⁶.

¹⁰² I. G. Topaloğlu, İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, ss. 23--24, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁰³ Ç. Akalın, Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-saygı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006,ss. 14--15, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁰⁴ E. Çetinel, Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008,ss.78-79,**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁰⁵ Ö. F. İşcan ve U. Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 24 (4), 2010, ss.58-74, s. 65.

¹⁰⁶ T. Asunakutlu, "Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 8 (4), 2006, ss.67-83, s. 71.

Koç ve Yazıcıoğlu'nun "Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması" çalışmasına göre, güven en kapsamlı anlamda doğruluğa ve dürüstlüğe dayalı bir kavram olarak anlaşılmaktadır¹⁰⁷.

Özer ve Urtekin'in "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" çalışmasına göre, öncelikle dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin iş tatmini ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu, genel olarak örgütsel adalet duygusu arttıkça iş doyumunu düzeyinin de arttığı gözlemlenmektedir. İş ortamında kuralların adil olması, çalışanların adil bir etkileşim içinde olması ve kazanımların adaletli dağıtılmasının, örgüt çalışanlarının iş tatmininin daha yüksek düzeyde olmasını sağladığı şeklinde ifade edilmektedir¹⁰⁸.

Yürür'ün "Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma" çalışmasına göre, örgüt çalışanı öncelikle dağıtımsal adalet olmak üzere örgütsel adalet anlayışı, örgüt içindeki ödüllendirme şekli, yapısı ve ödüllendirme sürecinden etkilenmektedir¹⁰⁹.

Uğurlu'nun "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi" çalışmasına göre, Uğurlu'nun (2009) öğretmenlerle yaptığı çalışmada, çalışma sonuçlarına göre kuralcı bağlılık ile işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ilişkili bulunmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında artı yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmasına karşın, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğitespit edilmiştir¹¹⁰.

Yazıcıoğlu ve Işıl Gökçe Topaloğlu'nun "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" çalışmasına göre, araştırma sonuçları da bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca bu durumla birlikte diğer araştırmalardaki korelasyon değerleri farklılık göstermektedir. Benzer araştırmalarda örgütsel bağlılık ve genel örgütsel adalet puanları arasındaki anlamlı ilişkilerin yanında bu değişkenlerin alt tarafları arasındaki iletişimde elde edilen sonuçlara ulaşılmaktadır.¹¹¹

¹⁰⁷ H. Koç ve İ. Yazıcıoğlu, "Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, Sayı 12 (1), 2011, ss.43-65, s. 57.

¹⁰⁸ Pınar Süral Özer, ve Gülden Eker Urtekin, "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, 2007, ss.24-46, s. 36.

¹⁰⁹ Şenay Yürür, "Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, 2009, ss.61-82, s. 75.

¹¹⁰ Celal Teyyar Uğurlu, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2009,ss.34-35,(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹¹¹ İrfan Yazıcıoğlu ve Işıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.1, 2009, ss.52-74, s. 66.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₀: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında aynı yönlü ilişki vardır.

H₀: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki yoktur.

H₂: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ilişki vardır.

H₀: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri iş tatminlerini etkilemez.

H₃: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri iş tatminlerini yönde etkiler.

H₀: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri örgütsel bağlılıklarını etkilemez.

H₄: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

H₀: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri demografik faktörlere göre farklılaşmaz.

H₅: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri demografik faktörlere göre farklılaşır.

Hipotez 5a: Cinsiyet

Hipotez 5b: Yaş

Hipotez 5c: Eğitim durumu

Hipotez 5d: Çalışılan pozisyon

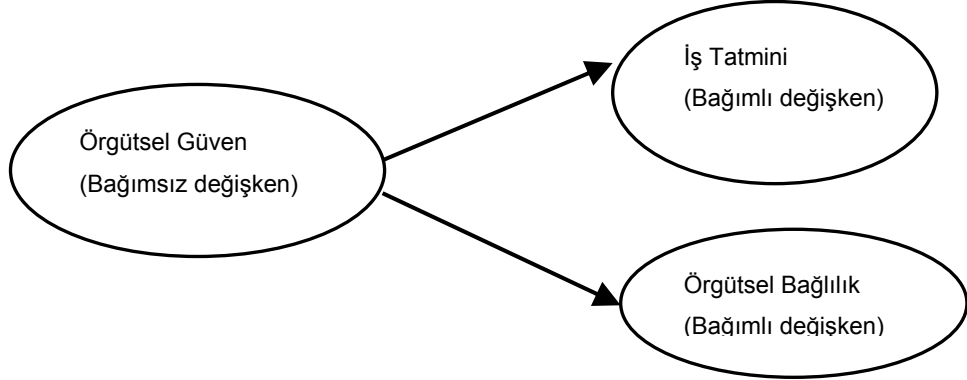
Hipotez 5e: Çalışılan okul

4.3. ARAŞTIRMANIN BAĞIMLI-BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİ

Araştırmamızın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleridir.

Bağımsız değişkenimiz ise örgütsel güven değişkenidir.

Şekil-5 Araştırmanın Bağımlı / Bağımsız Değişkenleri



4.4. ANKET UYGULAMASI İLE İLGİLİ BULGULAR VE ANALİZİ

“Örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi: Resmi ve özel öğretim kurumlarında bir araştırma” konusunu ele alan bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak özel ve resmi öğretim kurumlarında çalışanlar seçilmiştir.

4.4.1. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmada örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca örgütsel güven anketindeki boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,91 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$) Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş eğitim düzeyi, pozisyon, çalıştığı okul gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıktaki araştırmada katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler sunulmuştur. İkinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

4.4.2. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılanların Sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir.

4.4.2.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-3Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	77	44,8	44,8
Erkek	95	55,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Araştırmamıza katılanların 77'si erkek (%45) ve 95'i(%55.) kadındır. Ankete katılanlar homojen bir dağılım göstermektedir. Ölçeğin bu anlamda uygulandığı örneklemin cinsiyet dağılımının uygun olduğu görülmektedir.

4.4.2.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması

Tablo-4Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
25 ve altı	2	1,2	1,2	1,2
26-30	37	21,5	21,5	22,7
31-35	62	36,0	36,0	58,7
36-40	58	33,7	33,7	92,4
40 ve üstü	13	7,6	7,6	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Katılımcıların 2'sinin yaşı 25'in altında, 37'si 26-30 yaş arasında, 62'si 31-35 yaş arasında, 58'i 36-40 yaş arasında ve 13'ü 40 yaş üzerindedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun orta yaş civarında olduğu görülmektedir.

4.4.2.3. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-5Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Lisans	146	84,9	84,9	84,9
Lisansüstü	26	15,1	15,1	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Eğitim durumları incelendiğinde ise; 146 kişinin (%85) lisans, 26 kişinin (%.15) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Genel olarak tahmin edileceği üzere lisans ağırlıklı bir örneklem mevcuttur. Genel olarak ana evrenin de aynı şekilde bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir.

4.4.2.4. Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonlarının Karşılaştırılması

Tablo-6Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici	18	10,5	10,5	10,5
Öğretmen	154	89,5	89,5	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

Okulda çalışılan pozisyon incelendiğinde ise; 154 kişinin (%90) öğretmen, 18 kişinin (%10) yönetici olarak çalıştığı görülmektedir. Genel olarak öğretmenlerin okullarda ağırlıkta olduğunu düşündüğümüzde dağılım normal olarak değerlendirilmiştir.

4.4.2.5. Anket Uygulamasına Katılanların Çalıştıkları Okul Türlerinin Karşılaştırılması

Tablo-7Anket Uygulamasına Katılanların Çalıştıkları Okul Türleri

	Frekans	Yüzde	Ders Yüzde	Toplam Yüzde
Kamu	109	63,4	63,4	63,4
Özel				
Toplam	63	36,6	36,6	100,0
	172	100,0	100,0	

Ankete katılan 109 kişi (%63) kamuda, 63 kişi (%37) özelde çalışmaktadır. Genel olarak kamuda çalışanlar ankete daha çok iştirak etmişlerdir.

4.4.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. (N=172) KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,91 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$) Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

4.4.3.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-8 Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları

	Faktörler		
	Meslektaş güven	Yöneticiye güven	Paydaşlara güven
2.Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim	,822		
7.Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım	,792		
6.Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem	,768		
13.Bu okuldaki öğretmenler birbirine karşı açıktır	,723		
22.Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	,720		
16.Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım	,715		
8.Bu okuldaki öğretmenler birbirine bağlıdır	,653		
21.Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	,598		
1.Okulumun müdürüne güvenirim		,863	
12.Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir		,858	
5.Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim		,848	
15.Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar		,840	
9.Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir		,807	
10.Bu okuldaki öğretmenlerle müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır		,675	
3.Bu okuldaki öğrencilere güvenirim			,802
4.Öğrencilerimin ailelerine güvenirim			,770
19.Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar			,770
20.Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım			,762
11.Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim			,688
14.Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim			,654

Örgütsel güven ölçeğine ait boyutların açıkladığı toplam varyans %68 olarak hesaplanmıştır. Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde, meslektaşlara güven boyutunun %24, yöneticiye güven boyutunun % 22 ve paydaşlara güven boyutunun %20 oranında açıklanan varyansa paya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0,914 olarak belirlenmiştir ve sosyal bilimler için güvenilir bir değer olarak bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeğinin boyutları için yapılan güvenilirlik analizi skorları ise; Yöneticiye güven boyutu: 0,89/Meslektaşlara güven boyutu: 0,91/Paydaşlara güven boyutu: 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Tek boyutlu olarak tasarlanan İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin güvenilirlik sonuçları sırasıyla 0.91 ve 0.79 olarak bulunmuştur. Bu değerler güvenilirlik sınırları içerisinde.

4.4.4.Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

4.4.4.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerlerinin Karşılaştırılması

Tablo-9Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyutlar	Ort.	S.S.	1.Yöneticiye güven	2.Meslektaşlara güven	3.Paydaşlara güven	4.İş tatmini	5.Örgütsel bağlılık
1.Yöneticiye güven	3,83	,813	1				
2.Meslektaşlara güven	3,66	,711	,529**	1			
3.Paydaşlara güven	3,15	,787	,493**	,631**	1		
4.İş tatmini	3,93	,883	,431**	,293**	,382**	1	
5.Örgütsel bağlılık	3,98	,715	,468**	,456**	,414**	,645**	1

****p<0,05**

Araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan yöneticiye güven boyutuna ait ortalama skor 3,83 (std. sapma: ,813) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların yöneticiye güven ile ilgili ölçek ifadelerine, 5'li likert sistemi dikkate alındığında "katılıyorum" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulunduğunu göstermektedir.

Meslektaşlara güven boyutuna ait ortalama skor 3,66 (std. sapma: ,711) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların meslektaşına güven ile ilgili ölçek ifadelerine, 5'li likert sistemi dikkate alındığında ifadelerde "katılıyorum" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulunduğunugöstermektedir.

Paydaşlara güven boyutuna ait ortalama skor 3,15 (std. sapma: ,787) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların paydaşlara güven ile ilgili ölçek ifadelerine, 5'li likert sistemi dikkate alındığında "kararsızım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulunduğunugöstermektedir.

Tablo 9 da incelendiğinde, "İş Tatmini" boyutuna ait ortalama skor 3,93 (std. sapma: ,883) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların iş tatmini ile ilgili

ifadelerde” katılıyorum” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulunduğunu göstermektedir. İş tatmini ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu p:(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,431'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. İş Tatmini” ve “Yöneticiye Güven” algıları arasında aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9 da incelendiğinde, “Örgütsel Bağlılık” boyutuna ait ortalama skor 3,98 (std. sapma: ,715) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların “Örgütsel Bağlılık” ile ilgili ifadelerde “katılıyorum” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulunduğunu göstermektedir. “Örgütsel Bağlılık” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,468'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.“Örgütsel Bağlılık” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; “Meslektaş Güven” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,529'dur ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. “Yöneticiye Güven” ile “Meslektaşlara Güven” arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Paydaşlara Güven” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,493'tür ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.“Paydaşlara Güven” ile “Meslektaş Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,631'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

“İş tatmini” ile “Meslektaş Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,631'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. “Paydaşlara Güven” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“İş tatmini” ile “Paydaşlara Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,382'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.“İş Tatmini” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,645'tir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. “Örgütsel Güven” de yöneticiye güven önemli olduğu kadar, paydaşlara güveninde önemli olduğu tespit edilmiştir.

“Örgütsel Bağlılık” ile “Paydaşlara Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,414'dür ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Bu sonuçlar ışığında; “Hipotez 1: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında aynı yönlü ilişki vardır.” ve “Hipotez 2: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

4.4.5.Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

“Örgütsel Güven” değişkeninin etkileri dikkate alındığında, örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken birinci aşamada demografik değişkenlerin bağımsız etkilerine bakılırken, ikinci aşamada örgütsel güven boyutları denkleme dâhil edilerek etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır, açıklanan varyansa bakılmıştır.

4.4.5.1. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-10Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	İş tatmini		Örgütsel bağlılık	
	Model-1	Model-2	Model-1	Model-2
Cinsiyet	,026	-,028	,042	-,040
Yaş	,146	,147*	,176***	,189***
Eğitim	,073	,080	,046	,056
Pozisyon	,033	-,018	,031	-,034
Okul türü	,068	-,042	,392***	,260***
Yöneticiye güven		,349***		,301***
Meslektaşlara güven		,024		,176*
Paydaşlara güven		,198**		,102
R ²	,02	,25	,16	,37
F	0,945	6,957***	6,383***	12,166***

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Tablodan görüleceği üzere cinsiyeti iş tatmini ve örgütsel bağlılığa anlamlı bir etki göstermemektedir.

“Yaş”, iş tatmini üzerinde anlamlı etki etmezken, örgütsel bağlılık üzerinde($\beta=.17$, $p<.001$) anlamlı olarak etki etmektedir. İkinci aşamada regresyon denklemine örgütsel güven boyutları dahil edildiğinde, yaş iş tatmini üzerinde($\beta=.14$, $p<.10$) ve örgütsel güven üzerinde ($\beta=.18$, $p<.001$) etki etmektedir.

Birinci aşamada “Eğitim”iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı olarak etki etmemektedir. İkinci aşamada da aynı şekilde regresyon denkleminde örgütsel güven boyutları dahil edildiğinde etki etmemeye devam etmektedir.

“Pozisyon” iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı olarak etki etmemektedir. İkinci aşamada da aynı şekilde regresyon denkleminde örgütsel güven boyutları dahil edildiğinde etki etmemeye devam etmektedir.“Meslektaşlara güven”, iş tatmini üzerinde anlamlı etki etmezken, örgütsel bağlılık üzerinde ($\beta=.17$, $p<.10$) anlamlı olarak etki etmektedir.

“Okul türü” iş tatmini üzerinde anlamlı etki etmezken, örgütsel bağlılık üzerinde($\beta=.39$, $p<.001$) anlamlı olarak etki etmektedir. İkinci aşamada regresyon denkleminde örgütsel güven boyutları dahil edildiğinde, yaş, iş tatmini üzerinde etki etmezken, örgütsel güven üzerinde ($\beta=.26$, $p<.001$) etki etmektedir.

“Yöneticiye güven” iş tatmini üzerinde ($\beta=.349$, $p<.001$) anlamlı olarak etki ederken, örgütsel bağlılık üzerinde($\beta=.26$, $p<.001$) anlamlı olarak etki etmektedir.

“Paydaşlara güven” iş tatmini üzerinde ($\beta=.198$, $p<.05$) anlamlı olarak etki ederken, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı olarak etki etmemektedir.Elde edilen bulgular ışığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden değerlendirildiğinde; Hipotez 3(Öğretmenlerin örgütsel güvenleri iş tatminlerini pozitif etkiler) ve Hipotez 4(Öğretmenlerin örgütsel güvenleri örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler) kısmen kabul edilmiştir.

4.4.6.Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları

4.4.6.1.Cinsiyet

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve çalışılan okul türünün örgütsel güvene etkilerini test etmek üzere oluşturulan hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olan demografik özellikler ve örgütsel güven faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiş ve ortalamalara bakılarak hangi özelliklerin hangi faktörü etkilediği belirlenmiştir.

4.4.6.2. Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları Karşılaştırılması

Tablo-11Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalamas	F	P	Anlamlı Fark
Yöneticiye güven	Gruplar arası/	1,654	1	1,654	2,519	,114	
	Gruplar içi	111,610	170	,657			
	Toplam	113,264	171				
Meslektaşlara güven	Gruplar arası/	4,970	1	4,970	10,360	,002	****
	Gruplar içi	81,551	170	,480			
	Toplam	86,521	171				
Paydaşlara güven	Gruplar arası/	,251	1	,251	,404	,526	
	Gruplar içi	105,830	170	,623			
	Toplam	106,081	171				

Tablodan da görüleceği üzere meslektaşlara güven boyutunda cinsiyete göre fark vardır.

4.4.6.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama Farkların Karşılaştırılması

Tablo-12Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama Farklar

		N	Ortalama
Yöneticiye güven	Kadın	77	3,7291
	Erkek	95	3,9263
	Toplam	172	3,8380
Meslektaşlara güven	Kadın	77	3,4805
	Erkek	95	3,8224
	Toplam	172	3,6693
Paydaşlara güven	Kadın	77	3,1108
	Erkek	95	3,1877
	Toplam	172	3,1533

Tablodan görüldüğü üzere erkek öğretmenlerin meslektaşlarına güveni, anlamlı şekilde kadın öğretmenlerden yüksek olarak tespit edilmiştir.

4.4.6.4. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-13Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yöneticiye güven	Gruplar arası/	3,675	4	,919	1,400	,236	
	Gruplar içi	109,589	167	,656			
	Toplam	113,264	171				
Meslektaşlara güven	Gruplar arası/	2,233	4	,558	1,106	,356	
	Gruplar içi	84,289	167	,505			
	Toplam	86,521	171				
Paydaşlara güven	Gruplar arası/	2,256	4	,564	,907	,461	
	Gruplar içi	103,825	167	,622			
	Toplam	106,081	171				

Tablo-13'den da görüleceği üzere örgütsel güven boyutlarında yaşa göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

4.4.6.5.Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-14Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalama	F	P	Anlamlı Fark
Yöneticiye güven	Gruplar arası/	,019	1	,019	,028	,866	
	Gruplar içi	113,245	170	,666			
	Toplam	113,264	171				
Meslektaşlara güven	Gruplar arası/	,564	1	,564	1,115	,292	
	Gruplar içi	85,957	170	,506			
	Toplam	86,521	171				
Paydaşlara güven	Gruplar arası/	,360	1	,360	,579	,448	
	Gruplar içi	105,721	170	,622			
	Toplam	106,081	171				

Tablo-14'de te görüleceği üzere, örgütsel güven boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

4.4.6.6. Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-15Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalama	F	P	Anlamlı Fark
Yöneticiye güven	Gruplar arası/	2,087	1	2,087	3,191	,076	
	Gruplar içi	111,177	170	,654			
	Toplam	113,264	171				
Meslektaşlara güven	Gruplar arası/	,837	1	,837	1,661	,199	
	Gruplar içi	85,684	170	,504			
	Toplam	86,521	171				
Paydaşlara güven	Gruplar arası/	,267	1	,267	,429	,513	
	Gruplar içi	105,815	170	,622			
	Toplam	106,081	171				

Tablo-15'te de görüleceği üzere, örgütsel güven boyutlarında, çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

4.4.6.7. Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-16Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalama	F	P	Anlamlı Fark
Yöneticiye güven	Gruplarası/	4,180	1	4,180	6,514	,012	***
	Gruplarıçı	109,084	170	,642			
	Toplam	113,264	171				
Meslektaşlara güven	Gruplar arası/	9,728	1	9,728	21,534	,000	***
	Gruplarıçı	76,794	170	,452			
	Toplam	86,521	171				
Paydaşlara güven	Gruplar arası/	2,945	1	2,945	4,853	,029	***
	Gruplar içi	103,137	170	,607			
	Toplam	106,081	171				

Tablo-16'da da görüleceği üzere örgütsel güven boyutlarında çalıştığı okul türüne göre 3 boyutta da anlamlı şekilde farklılaşma tespit edilmiştir.

4.4.6.8. Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırma

Tablo-17 Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Ortalama Farklar

		N	Ortalama
Yöneticiye güven	Kamu	109	3,7195
	Özel	63	4,0431
	Toplam	172	3,8380
Meslektaşlara güven	Kamu	109	3,4885
	Özel	63	3,9821
	Toplam	172	3,6693
Paydaşlara güven	Kamu	109	3,0538
	Özel	63	3,3254
	Toplam	172	3,1533

Tablo-17’de görüldüğü üzere, özel eğitim kurumlarında çalışanların yöneticilerine güvenleri, anlamlı şekilde kamuda çalışanlardan yüksek olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında, özel eğitim kurumlarında çalışanların meslektaşlarına güvenleri, anlamlı şekilde kamuda çalışanlardan yüksek olarak tespit edilmiştir.

Özel eğitim kurumlarında çalışanların paydaşlara güvenleri, anlamlı şekilde kamuda çalışanlardan yüksek olarak tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirdiğimizde, özel eğitim kurumlarında çalışanların, kamuda çalışanlara göre daha fazla örgütsel güven duydukları tespit edilmiştir.

ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde, cinsiyetin örgütsel güveni anlamlı şekilde farklılaştırdığı anlaşılmaktadır. Buna göre, erkek öğretmenlerin meslektaşlarına güveni, anlamlı şekilde kadın öğretmenlerden yüksektir. Ayrıca çalışılan okul türüne göre örgütsel güven farklılaşmaktadır. Tüm boyutlarda özel okullarda çalışan öğretmenlerin duyduğu güven, kamuda çalışan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Sonuç olarak “Hipotez 5: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri demografik faktörlere göre farklılaşır.” ele alındığında;

Hipotez 5a: Cinsiyet (Kabul edilmiştir).

Hipotez 5b: Yaş (Reddedilmiştir).

Hipotez 5c: Eğitim Durumu (Reddedilmiştir).

Hipotez 5d: Çalışılan Pozisyon (Reddedilmiştir).

Hipotez 5e: Çalışılan Okul (Kabul edilmiştir).

SONUÇ

Araştırma verilerinin istatistiksel analizleri sonucunda “İş Tatmini” ve “Yöneticiye Güven” algıları arasında aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “İş Tatmininin” olmadığı kurumlarda “Yöneticiye Güven” den bahsetmek mümkün değildir. Yöneticiye güven olmadan, iş tatmininin yaşatılması mümkün değildir. Yönetici örgüt çalışanlarının iş tatminini sağlamak istiyorsa “Yöneticiye Güven” kavramını göz ardı etmemelidir.

“Örgütsel Bağlılık” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde öncelikle güvene dayalı ilişkilerin kurulması için çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması önemlidir. Teorik bilgilerin ışığında çalışanın “Yöneticiye Güven” inde özellikle alınan kararların adil olduğuna inanmaları onların, iş tatmin seviyelerinin yüksek olması adına olmazsa olmaz bir gerekliliktir.

“Yöneticiye Güven” ile “Meslektaşlara Güven” arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların algıladıkları meslektaşlarına güven düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Onun için yönetim çalışanlar arası güvenin oluşumunu da sağlamak durumundadır. Meslektaşlar arası güvenin zayıf yaşatılması, tedbirlerin alınmaması örgüt içi güvenin zayıflatılmasına neden olacaktır.

“Paydaşlara Güven” ile “Yöneticiye Güven” arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt çalışanlarının örgütün iklimi ile ilişkili olan, örgütsel güven boyutlarına yönelik daha detaylı çalışmaların yapılması gerektiğini söylenebilir. Ayrıca, destekleyici yönetici davranışlarının ve işbirlikçi meslektaş davranışlarının örgütsel güveni arttıracığı söylenebilir.

“Örgütsel Güven” de yöneticiye güvenin önemli olduğu kadar, paydaşlara güveninde önemli olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin amaçlarının ve belirlemiş oldukları hedeflerin gerçekleştirilmesi için çaba gösteren, sorumluluk ve risk alabilen bireylere ihtiyaçları vardır. Buda iş tatmini yaşayan, aynı zamanda paydaşlara güvenen çalışanların örgüt içinde algıladıkları güven düzeyine bağlıdır. Amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütlerin iş tatminini ve paydaşlara güveni güçlendirmeleri gerekir.

“Örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi: Resmi ve özel öğretim kurumlarında bir araştırma” konusunun ele alındığı bu çalışmada kullanılan verilerden elde edilen sonuçlar genel olarak örgütsel güvenin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğidir.

Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından ele alındığında eğitim kurumlarında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven ortamının oluşturulması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilere, öğretmenlere ve paydaş olarak değerlendirdiğimiz ailelere önemli görevler düşmektedir.

Örgütlerde güvenin oluşturulması, örgüt içindeki dengelerin adaletli olarak sağlanmasına bağlıdır. Bu nedenle özellikle yöneticilerin bu konuda dikkatli olması gerekmektedir. Aksi takdirde güven ortamı zedelenecektir.

Örgütsel bağlılığın sağlanması ise, amaçlar doğrultusunda kişilerin motive edilmesi ve kişilerin kendilerini örgütün organik bir parçası olarak algılaması ile mümkündür. Bu oluşum içerisinde örgütsel güven faktörlerinin çok önemli bir yer tuttuğu açıktır. Bu nedenle bu iki kavram birbirlerinden ayrı olarak değerlendirilmelidir.

" Örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi: Resmi ve özel eğitim kurumlarında bir araştırma " konusunu inceleyen bu alan araştırmada;

-Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında aynı olumlu bir ilişki olduğu,

- Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu,

- Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında kısmen olumlu bir ilişki olduğu,

- Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında kısmen olumlu bir ilişki olduğu,

-Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarından meslektaşlarına güvenlerinin cinsiyete göre farklılaştığı ve erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu,

- Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin çalışılan okul türüne göre farklılaştığı ve tüm boyutlarda,özel eğitim kurumlarında, kamu eğitim kurumlarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütsel bağlılığın önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi için örgüt yönetiminin gerekli özendirici çalışmaları sürdürmesi gerekir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AĞAOĞLU Orhan Kemal, “ *İş Gücünü Verimli Kullanma Tekniklerin Turizm Sektörüne Uygulanması*” MPV Yayınları, Ankara,1992.
- BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BALCI Ali, “*Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*”, Pegem Yayın, Ankara, 2003.
- BALTAŞ Acar,“ *Ekip Çalışması ve Liderlik*”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- BAYSAL Ayşe Can, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul, 1981.
- BERBEROĞLU Güneş, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.
- BOLAT Tamer, “ *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- CARNEVALE D. G. and B. Wechsler, *Trust In The Public Sector, Administration And Society*, 1992.
- CELEP Cevat, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ÇAKIR Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001.
- ÇETİN Münevver Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- DOĞAN İsmail, *Örgütlerde Ayrımcılık*, İlke Yayınevi, Ankara, 2008.
- DOLGUN Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2010.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul,1996.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1998.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1996.
- ERSOY Sevdije ve Serkan Bayraktaroğlu, “ *Örgütsel Bağlılık*”, Ekin Yayın Evi, İstanbul, 2010.
- ERTEKİN Yücel, *Örgütsel İklim*, TODAİE Yay., Ankara, 1978.

- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- GÜLLÜOĞLU Özlem, **Örgütsel İletişim-İletişim Doymu ve Kurumsal Bağlılık**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2001.
- HARTOG Deanne, **Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers**, In B. Notebook, & F. Six (eds.), **Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development**, E.Elgar Publishing, U.S.A., 2003.
- HATIPOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2012.
- İNCE Mehmet ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Ankara,2005.
- KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1990.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern; Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- KOÇEL Tuncel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- ODABAŞI Mesut,“ **Verimlilik Diye Diye Söyleşiler**” , MPM Yayınları, Ankara,1997.
- ÖZDAMAR Kazım,“ **Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi**”, Kaan Kitabevi, Eskişehir,1999.
- PAKSOY Mahmut ve Ahmet Cevat Acar,“ **Örgütsel İletişim**”, A.Ü. Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1996.
- POLAT S., **Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven**, Pegem Akademi Yay., Ankara. s.14; SAYIN, 2009.
- SARGUT Ali Selami, **Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.
- TEVRÜZ Suna, **Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara,1996.

TEZLER

- AKALIN Ç., Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-saygı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

- ATAY Seynur, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- BAŞYİĞİT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÇETİNEL E., Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008 , **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DEMİRCAN N., Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- TOLAY Ebru, Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- TOPALOĞLU I. G., İş görenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- UĞURLU Celal Teyyar, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2009, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

MAKALELER

- ADA Nesrin, vd., “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, İzmir, 2008, 19-38.
- AĞCA Veysel, vd., ” Lider Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki,” **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Bilecik, 41-63.
- ARDIÇ Kadir ve Güner Çöl, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sivas, 2008, 19-33.
- ARI Güler Sağlam, ” Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, 2003, 46-63.
- ASUNAKUTLU T., “Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 8 (4), 2006, 67-83.

- AŞAN Öznur ve Esra Erenler "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, 2007, 28-47.
- AYYILDIZ T., vd., "Kurumsal Yönetişim: Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi", **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2007, 50-73.
- BAKAN İsmail ve Tuba Büyükbeşe "Örgütsel İletişim ve İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması" **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Antalya, 2004, 1-32.
- BAŞ Türker, " Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, İzmir, 2002, 14-35.
- BAYSAL Ayşe Can, " İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 1997, 36-55.
- ÇÖL Güner, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2005, 33-48.
- DEMİRCAN N., ve CEYLAN A., : "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 10 (2), 2003, 46-72.
- DOĞAN Hulisi, "İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel İlgilendirmenin Rolü", **Ege Akademik Bakış**, 2002, 16-32.
- DOĞAN Selen ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri, 2007, 22-45.
- ERTÜRK Alper, "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2003, 147-154.
- GIFFIN K., "The Contribution of Studies of Source Credibility to A Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department", **Psychological Bulletin**, UK. 1967, 104-123.
- GÜL Hasan, " Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, İzmir, 2002, 39-58.
- İŞCAN Ö. F. ve SAYIN U., "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 24 (4), 2010, 58-74.
- İŞCAN Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ankara, 2004, 23-42.

- KIREL Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul,1999, 26-43.
- KOÇ H. ve YAZICIOĞLU İ., "Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, Sayı 12 (1), 2011, 46-35.
- KÖSE S. ve GÖNÜLLÜOĞLU S., "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 27, 2010, 65-83.
- LEVENT Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Ankara, 2005, 24-42.
- LEWICKI Roy vd., "Trust and Distrust: New Relationships And Realities", *Academy of Management Review*, 1998, 438-458.
- MORGAN Robert M. ve HUNT Shelby D., "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), USA, 1994, 20-39.
- NOORDERHAVEN N.G. vd., "Trust and Inter firm Relations", Paper For the **1992 EAEPE Conference**, Nyhan, 1997, 67-69.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, 46-65.
- ÖZER Niyazi, vd. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Ege Eğitim Dergisi*, 2006, 18-35.
- ÖZER Pınar Süral, ve URTEKİN Gülden Eker, "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, 2007, 24-46.
- ÖZMUTAF Nezih Metin, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sivas, 2007, 29-45.
- ÖZTÜRK Azim," Sağlık Sektöründe Özelleştirme" *Verimlilik Dergisi*,1993, 18-25.
- SEÇER Hatice Şebnem ve B. Seçer, "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", *TİSK Akademi*, 2007, 23-39.
- TAK Bilçin ve Aydem Çiftçioğlu, " Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Antalya, 2009, 10-34.
- TURGAY Tayfun," Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1995, 45-61.

YALÇIN Azmi ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları" **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, 2005, 32-51.

YAZICIOĞLU İrfan ve TOPALOĞLU Işıl Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.1, 2009, 52-74.

YÜKSEL İhsan," Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kocaeli, 2002, 23-44.

YÜRÜR Şenay, "Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 11, 2009, 61-82.

ZALABAK Pamela Shockley, vd., "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, 2000, 38-53.

İNTERNET

http://gyv.org.tr/content/userfiles/files/da_yayincilik_Birlikte_Yasama_kitabi_TR.pdf, (Erişim tarihi: 11.09.2014).

http://www.sosbilko.net/dergi_YBD/arsiv/OYBED-2014_1/Yilmaz_akgun.pdf, (Erişim tarihi: 01.12.2014).

EKLER

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: RESMİ-ÖZEL
ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

ANKET FORMU112

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Soruları içinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ferhat ÇELİK

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
 2. Yaşınız :
 3. Çalışma Süreniz(yıl) :
 4. Eğitim durumunuz : () Lisans () Lisansüstü
 5. Çalıştığınız pozisyon : () Yönetici () Öğretmen
 6. Branşınız :
 7. Okuldaki öğretmen sayısı :
 8. Okul türü : () Kamu () Özel

Bu bölümde işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		Kesinlikle Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katırım	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler						
1	Okulumun müdürüne güvenirim	1	2	3	4	5
2	Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim	1	2	3	4	5
3	Bu okuldaki öğrencilere güvenirim	1	2	3	4	5
4	Öğrencilerimin ailelerine güvenirim	1	2	3	4	5
5	Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim	1	2	3	4	5
6	Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım	1	2	3	4	5
8	Bu okuldaki öğretmenler birbirine bağlıdır	1	2	3	4	5
9	Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir	1	2	3	4	5
10	Bu okuldaki öğretmenlerle müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır	1	2	3	4	5
11	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim	1	2	3	4	5
12	Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir	1	2	3	4	5

¹¹²Örgütsel Güven Ölçeği, Ölçek, Hoy ve Tschannen-Moran'ın Güven Ölçeğinden yola çıkılarak Yılmaz (2006) tarafından hazırlanmıştır. İş Tatmini Ölçeği, Ölçek, Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan 5 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir. Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Ölçek, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından hazırlanan 6 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir.

13	Bu okuldaki öğretmenler birbirine karşı açıktır	1	2	3	4	5
14	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim	1	2	3	4	5
15	Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar	1	2	3	4	5
16	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım	1	2	3	4	5
17	Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır	1	2	3	4	5
18	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım	1	2	3	4	5
19	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar	1	2	3	4	5
20	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım	1	2	3	4	5
21	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	1	2	3	4	5
22	Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	1	2	3	4	5
23	İşim benim için bir hobi gibidir	1	2	3	4	5
24	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
25	İşimden çok keyif alıyorum	1	2	3	4	5
26	Genel olarak işim beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5
27	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
28	Geleceğimin bu okula yakından bağlı olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5
29	Eğer okulumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim	1	2	3	4	5
30	Okulum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	1	2	3	4	5
31	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	1	2	3	4	5
32	Gerektiğinde okulumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	1	2	3	4	5
33	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum	1	2	3	4	5