

## ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**The Relation Between Organizational Trust and Organizational Support  
Perceptions of The Administrators and Teachers Who Are Charged in  
Secondary Education Schools**

**Dursun EĞRİBOYUN**

Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı  
EDOK Komutanlığı  
degriboyun@gmail.com

### **Özet**

*Araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.*

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

*Bu araştırma, ilişkisel tarama (survey) modelinde bir çalışmadır. Araştırma amacı bakımından da, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Araştırmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanmıştır. Araştırmada iki ölçme aracı kullanılmıştır. Birincisi, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği, ikincisi yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Destek Ölçeği'dir.*

*Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bulgular doğrultusunda araştırma sonucunun; çalışanların, örgütlerinin kendilerine destekçi olduğunu hissettiklerinde, güvenlerinin daha güçlü olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, örgütsel destek.

**Abstract**

*The main aim of this research is to determine the relation between organizational trust, and organizational support perceptions of the administrators and teachers who are charged in secondary education schools.*

*The target audience of this research were administrators and teachers who are charged in secondary education schools in provincial centre of Bolu. 90 administrators and 722 teachers in total 812 educators were employed in this schools. The sample wasn't taken in the research and it was worked on all universe. The research group was composed of 72 administrators and 529 teachers in total 812 educators.*

*This research is in the form of a relational screening model. The research is both descriptive and explanatory in terms of aim. The data in the research were collected from administrators and teachers via a scale. Organizational Trust Inventory, and Survey of Perceived Organizational Support were the two instruments used in the research.*

*According to research's results, a statistically meaningful relation was found between organizational trust, and organizational support perceptions of the administrators and teachers. In accordance with the findings of this research, it can be stated that the organizational trusts of the administrators and teachers will be stronger when they feel that their organizations support them.*

**Keyword:** Organizational trust, organizational support.

**Giriş**

Çağımız büyük bir değişim yaşamaktadır. İçinde yaşadığımız çağ, değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır<sup>1</sup>. Bu nedenle, eğitim alanında oluşturulacak stratejilerin ve bu stratejilerin hayata geçirileceği okullarda uygulanacak olan yöntemlerin de çağa uygun olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu ortamın oluşması ancak iyi eğitim almış çalışanların varlığıyla beraber bu personele karşı insan merkezli politikaların uygulanmasını gerektirir<sup>2</sup>. Bu da çok iyi planlanmış ve uygulanabilir eğitim politikaları ile gerçekleştirilebilir.

Çağımızda hem bireyin hem de ulusun mutluluğu açısından, eğitimin önemi ve gücü önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda eğitim; bireylerin ve ulusun mutluluğunu sağlamak için geçerli bir araç olarak kullanılmakta ve her geçen gün önemini artırarak güç kazanmaktadır<sup>3</sup>. Bu nedenle eğitimin bireysel, toplumsal ve ekonomik işlevlerini yerine getirebilmesi için toplumun sosyal ve ekonomik gelişme amaçları ile eğitimin amaçları arasında bir denge ve uyumun olması gerektiği

<sup>1</sup> ERDOĞAN, İ. 2004: Eğitimde Değişim Yönetimi, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.1

<sup>2</sup> ROSSEN, H. R. 1999: İnsan Yönetimi, Çev. G. Bulut, BZD. Yayıncılık, İstanbul.

<sup>3</sup> BAŞARAN, İ. E. 1999: Eğitime Giriş, 4. Baskı, Umut Yayın Dağıtım, Ankara.

söylenbilir. Böyle bir denge ise çalışanların yaptıkları işte desteklenmeleri ve örgütlerine olan güvenlerinin sağlanarak verimliliklerinin artırılması ile sağlanabilir.

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsurunu etkin kullanmaları gerekmektedir<sup>4</sup>. Sosyal sistemlerin varlıklarını sürdürme ve verimli faaliyetlerde bulunma şeklinde ifade edilebilecek görevleri de mevcuttur. Bu kapsamda bir örgütte insan kaynaklarını örgütsel rollerini yerine getirmek konusunda motive eden faktörleri bulmak ve bunları geliştirmek örgütsel etkililik ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır<sup>5</sup>.

Eğitim kurumlarında örgütsel güven ve örgütsel destek yeni keşfedilmiş bir olgu değildir. Örgütsel güven ve örgütsel destek uzun zamandır bilinen, yararına inanılan ve uygulanan yaklaşımlardır. Ancak bu uygulamalar kişilerle sınırlı kalmakta ve yeterince kurumsallaştırılamamaktadır. Alan yazında örgütsel güven ve örgütsel destek konusunda psikoloji, işletme, sağlık, turizm vb. gibi değişik alanlarda farklı araştırmalar yapılmıştır. Fakat bu çalışmalarda, özellikle resmi eğitim kurumlarında, örgütsel güven ve örgütsel destek konusundaki uygulamalara rastlanılma sıklığı oldukça sınırlıdır. Yapılan bu araştırmada; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile aralarındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

### **Örgütsel Güven**

Örgütsel güven en genel anlamıyla çalışanların örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır<sup>6</sup>. Nyhan ve Marlowe'un araştırmalarında güven; bir şahsın veya

<sup>4</sup> TOPALOĞLU, I. G. 2010: İşgörenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.1.

<sup>5</sup> AKALIN, Ç. 2006: Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-saygı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.1.

<sup>6</sup> ÇETİNEL, E. 2008: Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s. 2.

grubun herhangi bir bağlılığa uygun olarak davranması için güvene dayalı çabalar gösterdiği inancı ölçen, müzakerelerde dürüst olan ve diğerlerine nazaran kendisine çok fazla avantaj sağlamayan üç boyutu ihtiva etmektedir<sup>7</sup>. Bu nedenle örgütsel güven; duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, takım ve takım çalışmalarına inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi örgütsel güvenin önemini artırmıştır. Güven olmaksızın hiçbir kurumun hedefini gerçekleştiremeyeceği değerlendirilmektedir. Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir ve karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur<sup>8</sup>.

Güven konusunda yapılan araştırmalarda, güvenin başlangıçta psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimcileri ve ekonomistlerin ilgisini çektiği, daha sonra örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olduğu görülmektedir<sup>9</sup>. Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır<sup>10</sup>. Carnavale ve Wechsler'e göre güven bir grubun veya kişinin davranış veya niyetlerine olan inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içermektedir<sup>11</sup>; Luhmann'a göre bir şahsın diğerine karşı gerçekleştirdiği makul, etik ve tahmin edilebilir bir şekildeki itimadın düzeyini temsil etmektedir<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> NYHAN, R. C.- MARLOWE, H. A. 1997: “**Development And Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory**”, Evaluation Review, Volum 21 (5), p. 615.

<sup>8</sup> İŞCAN, Ö. F.- SAYIN, U. 2010: “**Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 24 (4), s. 196.

<sup>9</sup> ASUNAKUTLU, T. 2006: “**Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 8 (4), s.18.

<sup>10</sup> KOÇ, H., Y AZICIOĞLU, İ. 2011: “**Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 12 (1), s. 47.

<sup>11</sup> CARNAVALE-WECHSLER 1992, Aktaran: ÖZER, N.- DEMİRTAŞ, H. – ÜSTÜNER, M. – CÖMERT, M. 2006: “**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Alguları**”, Ege Eğitim Dergisi, Sayı 7 (1), s.106.

<sup>12</sup> LUHMANN 1979, Aktaran: VO, T. T. 2010: Selection Matters: Predicting Intrinsic Motivation And Employee Commitment In Small Vietnamese Firms, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Concordia University The John Molson School of Business, Montreal, s.18.

Yapılan araştırmalarda güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde oluştuğu görülmektedir, ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Örgütsel güven, Nyhan ve Marlowe’un araştırmalarında ise genel olarak örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarından oluşmakta ve bu iki kavramın bileşimi alan yazında örgütsel güven olarak adlandırılmaktadır<sup>13</sup>. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır<sup>14</sup>.

**Örgüte güven:** Örgüte güven kişilerden çok örgüte odaklı olup bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağından beklentilerini içermekte ve aynı zamanda örgütün güvenirliliğinin çalışanlar tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır. Örgüte güven, bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak da tanımlanmaktadır ve kişilerden çok örgüte odaklıdır<sup>15</sup>.

**Örgütsel güven:** Güven, sosyal takas kuramı ve karşılıklılık ilkesine dayalı olarak gelişen çok boyutlu bir kavramdır ve bu kapsamda örgütsel güven kavramının önemi günümüzde birçok alanda fark edilmiş ve ihtiyaç duyulan alanın özelliğine göre değişik bakış açılarından tanımlanmıştır<sup>16</sup>. Ancak örgütsel güven konsepti hakkında çok Őey yazılmasına rağmen bu yapıyla ilgili bütün açıklamaları kapsayan tek bir tarif de bulunmamaktadır. örgütsel güveni “bir güven hissi ve çalışana destek, çalışanın dürüst ve bağlılık konusunda başarılı olacağına dair inanç” olarak formüle etmişlerdir<sup>17</sup>. Mishra ve diğerleri de “çalışanların örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancıdır” Şeklinde özetlemişlerdir<sup>18</sup>. Bu, bir anlamda çalışanların

<sup>13</sup> NYHAN, R. C. - MARLOWE, H. A. 1997:618.

<sup>14</sup> DEMİRCAN, N.- CEYLAN, A. 2003: “**Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve Sonuçları**”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 10 (2), s.142.

<sup>15</sup> POLAT, S. 2009: Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Pegem Akademi, Ankara. s.14; SAYIN, 2009, Aktaran: BÜTE, M. 2011: “**Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performansı Arasındaki İlişi**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 25 (1), s.174.

<sup>16</sup> POLAT, S. 2009: 2.

<sup>17</sup> GILBERT-LI PANG 1998, Aktaran: RIBBERS, I. L. 2009: Trust, Cynicism, And Organizational Change: The Role of Management, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Tilburg Department Organisation and Strategy, Tilburg. P.7.

<sup>18</sup> MISHRA VD. 1990, Aktaran: DURDAğ, M.- NAKTİYOK, A. 2011: “**Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü**”, Kafkas Üniversitesi İİBF

karşılıklı yakınlık hissetmeleri ve birbirlerini benimsemeleri ile oluşan çalışma ortamıdır.

Bu kapsamda güven konusuna, toplumbilim açısından bakan sosyal sistem teorisini Luhmann'ın da belirttiği gibi, kapsayıcı bir toplum teorisi geliştirmek için sosyal sistemlere daha geniş bir açıdan bakılmalıdır<sup>19</sup>. Sosyal sistemler, sistemi oluşturan insanlar arasındaki iletişim süreçlerinden oluşur. Luhmann, sosyal sistemlere özgü anlamların oluşturulmasında iki boyutun etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlar; iletişime dayalı boyut ve bilişsel boyuttur<sup>20</sup>.

Güven, iletişime dayalı boyutun kritik ögesidir. Sosyal sistemlerin özü, iletişimle biçimlenir ve bunu gerçekleştirmede en etkili araçlardan biri güvendir. Bireylerarası güvenin üç ön koşulu vardır. Bunlar; güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bağlılığın olması; güvenen ve güvenilen, güvenle ilişkili durumu bilmek zorundadır ve güven istenmez, sunulabilir ve kabul edilebilir. Ayrıca bu teoride güvenin tutumunun yapısal ilişkilere bağlı olarak örgüt içerisinde değiştiği ifade edilmektedir. Luhmann'ın teorisinde sisteme güvenden personele güven farklılaştırmasıyla tutarlı bir çerçeve oluşturulmuştur. Güven, hem şahsiyet hem de sosyal sistemden etkilenen ancak birbirleriyle sıkı bir şekilde birleşemeyen bir etkileşim çerçevesi içerisinde ortaya çıkmaktadır<sup>21</sup>. Luhmann, sisteme güvenin gözle görünmediğini ancak günü gününe personel güvenini etkileyen deneyimlerin ötesinde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu ikileştirme ile bireyin güven derecesinin, yönetici ve bir bütün olarak örgüt arasında farklılık gösterdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yönetim grubunun kararlarına ve faaliyetlerine dayalı örgüt imajlarını taşırlar.

Bu bağlamda güvenin kuramsallaştırılmasında, güven modelleri önem arz etmektedir. Araştırmacılar tarafından sistem ve personel güveninin kabul edilen farklılaşmasını yansıtmak için genel olarak Luhmann tarafından geliştirilen model benimsenmektedir. Bu modelde yöneticiye olan güven örgütsel veya çevresel karışıklığın en kritik aracısı olan şimdiki yöneticiye karşı personel güvenini temsil etmekte, örgütsel güven ise bir bütün olarak

---

Dergisi, Sayı 1 (2), s.15.

<sup>19</sup> LUHMANN, 2000, Aktaran: ERDEN, A. 2007: Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 32.

<sup>20</sup> LUHMANN, 2000, Aktaran: ERDEN, A. 2007: 33.

<sup>21</sup> LUHMANN, 1979, Aktaran: NYHAN, R. C.- MARLOWE, H. A. 1997: 620.

örgüte karşı olan güven tutumunu ayırt etmektedir<sup>22</sup>.

**Örgütsel Destek:** Son yıllarda örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar, alanyazında geniş bir biçimde incelenmektedir. Özellikle örgütsel destek konusu, 21'inci Yüz Yıl iş dünyasında rekabetin, kaosun, belirsizliğin yarattığı ortamlardan dolayı büyük önem kazanan konulardan biri olmuştur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına eğilmesi ve onları tatmin etmeye çalışması; çalışanların kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da beraberinde örgütsel destek kavramını gündeme getirmektedir<sup>23</sup>. Örgütsel destek çalışanların, çalıştıkları örgütün katkılarını ne derece değer verdiği ve refahlarını ne derece önemseydiğine dair geliştirdikleri inançlardır<sup>24</sup>.

Günümüzün iş dünyasında, çalışanlar insan psikolojisi gereği çalıştıkları örgüt içerisinde destek alma ihtiyacı hissederler. Çalışanlar için son derece önemli olan örgütsel destek; saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisi olmuştur. Örgütsel destek ile örgüt, çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların refahına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlandığını belirterek bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyacını karşılar<sup>25</sup>.

Örgütsel destek teorisinde Eisenberger vd.; çalışanların, örgüt tarafından kendilerinin gösterdikleri çabalara değer verilmesi ve mutluluklarının önemsenmesi oranında çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir<sup>26</sup>. Ayrıca yaptıkları tanımlamada

<sup>22</sup> NYHAN, R. C.- MARLOWE, H. A. 1997: 617.

<sup>23</sup> KÖSE, S., GÖNÜLLÜOĞLU, S. 2010: "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, s.87.

<sup>24</sup> AKALIN, Ç. 2006: 9.

<sup>25</sup> ARMELİ VD., 1998, Aktaran: ÖZDEMİR, A. 2010: "İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkisinin İncelenmesi", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 30 (1), s.133; MARTIN, 1995, Aktaran: AKIN, M. 2008: "Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri" Bozok Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 25 (2), s.142.

<sup>26</sup> EISENBERGER, R.-HUNTINGTON, R.-HUTCHISON, S.-SOWA, D. 1986: "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, Cilt 71 (3), p.500.

örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar yanında çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgüt tarafından gönüllü olarak mı yoksa dışsal etkilerle mi gerçekleştirilmiş olduğuna dayanan algılar üzerinde de durmuşlardır. Çünkü çalışanların lehine olan örgütsel faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine duyulan inancın, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir<sup>27</sup>. Araştırmacıların yapmış oldukları tanımlardan çıkan kavramlar; örgütün çalışanların katkısına değer vermesi, örgütün çalışanların mutluluğunu önemsemesi ve çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllülük esasına dayanması olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel destek teorisine göre; Byrne ve Hochwarter çalışanların, tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren değişim ilişkilerini geliştirerek örgütü kişiselleştirdiklerini ve sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılandığı ölçüye kadar çalışanların örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile birleştirmelerinin, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirdiğini ve performans düzeylerini artırdığını ifade etmektedir<sup>28</sup>. Bu ilişkiler örgütsel destek teorisince öngörülen; çalışanın örgütün tavrının kendi arzusundan kaynaklandığına dair inancı, örgüte yardım etmeye zorunluluk hissetmesi, sosyo-duygusal ihtiyaçların tatmini ve işin başarılması-ödül beklentisi olarak ifade edilebilecek psikolojik süreçlere bağlıdır<sup>29</sup>.

Rhoades ve Eisenberger, algılanan örgütsel desteğin sonuçları üzerinde dururlarken algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri; adalet, yönetici desteği, tanıma-ödeme-terfi gibi örgütsel ödüller, iş güvenliği, özzerklik, stres yaratan faktörler, eğitim, örgütün büyüklüğü gibi iş koşulları, çalışanların kişilik-demografik nitelikler gibi özellikler olarak tanımlamakta sonuçlarını ise; örgütsel bağlılık, iş doyumu ve olumlu ruh hali gibi işe ilişkin etki, işe ilgi, işi başarma, gerilim, örgütte kalma arzusu ve örgütten

<sup>27</sup> EISENBERGER, R.-HUNTINGTON, R.-HUTCHISON, S.-SOWA, D. 1986: 504.

<sup>28</sup> BYRNE-HOCHWARTER 2008: Aktaran: KAPLAN, M. 2010: Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 41.

<sup>29</sup> RHOADES, L.- EISENBERGER, R. 2002: “**Perceived Organizational Support: A Review of The Literature**”, Journal of Applied Psychology, Volum 87 (4), p.699.



ayrılma davranışı olarak ifade etmektedirler<sup>30</sup>.

### **Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Arasındaki İlişki**

Gilbert ve Tang ile Dirks ve Ferin örgütlerin çalışanlarını dikkate aldıkları ve onları destekledikleri zaman güven için zemin hazırladıklarını ve bunun sonucunda örgütün pozitif bir şekilde bu olumlu duyguların yanıtını alacağını belirtmektedirler<sup>31</sup>. Adams vd. yaptıkları araştırmada örgütsel güveni etkileyen faktörleri incelerken üzerinde durdukları konulardan birisi de algılanan örgütsel destek olmuştur<sup>32</sup>. Benzer şekilde Garber ve Teklaab'da algılanan örgütsel destek ile ilişkili karakterleri incelerken güveni en önemli faktör olarak değerlendirmektedirler<sup>33</sup>. Örgütsel destek algısı, örgütlerdeki güvenin temelini de oluşturmaktadır. Bu nedenle sosyal destek alan çalışanlar sosyal destek almayan çalışanlara göre, kendilerini daha fazla güvende hissederler ve daha az stresli olurlar<sup>34</sup>.

Tan ve Tan'da algılanan örgütsel desteğin örgüte güvenle anlamlı şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir<sup>35</sup>. Çalışanlar, örgütün kendi katkılarını değerlendirdiği ve kendi refahlarıyla ilgilendiğini algıladığı zaman örgütüne karşı genel bir güven duygusu geliştireceklerdir. Algılanan örgütsel destek de sosyal değişim teorisi açısından iki taraflı değişim anlaşmasının bir bölümüdür. Örgütlerde yüksek güven algısı, güven ve bağlılık vasıtasıyla çalışanlara, örgüte geri ödemedede bulunma zorunluluğu

<sup>30</sup> RHOADES, L.- EISENBERGER, R. 2002:699-701.

<sup>31</sup> GILBERT-TANG, 1988 ile DIRKS-FERIN, 2002: Aktaran: POLAT, S. 2010: **“The Effect of Organizational Support; Perception of Teachers On Organizational Trust Perception of Their Schools”**, African Journal of Business Management, Volum 4 (14), p.3135

<sup>32</sup> ADAMS, B. D.-THOMSON, M. H.-BROWN, A.-SARTORI, J. A.-TAYLOR, T.- WALDHERR, S. 2008: Organizational Trust in The Canadian Forces. Defence Research and Development, Canada Toronto, s. 43.

<sup>33</sup> GARBER, C.-TEKLEAB, A. G. 2012: **“Perceived Organizational Support: A Review And Recommendations”**, 8.

[http://www.mindwestacademy.org/proceedings/2010/papers/garber\\_OB3.pdf](http://www.mindwestacademy.org/proceedings/2010/papers/garber_OB3.pdf), adresinden alınmıştır

<sup>34</sup> TUTAR, 2000: Aktaran: POLAT, S. 2010: 3136

<sup>35</sup> TAN ve TAN 2000: Aktaran: NG, M. 2011: **“Unraveling The Relationship Between Employee’s Perception To Organization And Turnover Intentions: Exploring The Mediating Effects of Trust To Organization”**, 3.

[http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851\\_2141-1-Dr.doc](http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851_2141-1-Dr.doc), adresinden alınmıştır.

hissettirir<sup>36</sup>.

Eser'in yaptığı araştırma da bu bulguyu destekler yöndedir<sup>37</sup>. Araştırmacı yaptığı inceleme sonucunda alan yazında örgütsel güven ve örgütsel destek arasındaki ilişkilerin etki ve sonuçlarının henüz netlik kazanmadığını açıklamakta; ancak Poon vd.'nin yaptığı araştırmanın güven eğilimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğunu belirterek, yapılan araştırma sonucunun güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerinde direkt bir etkiye sahip olabileceği sorusunu akla getirdiğini ifade etmektedir<sup>38</sup>. Araştırmacı bu kapsamda yaptığı çalışmasında da "güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerinde açıklayıcı katkısı vardır" hipotezini araştırmıştır. Yaptığı analizler sonucunda güven eğilimi ile örgütsel destek arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Diğer yandan Konovsky ve Pugh ile Brocker vd. örgütsel güvenin, örgütsel güven algısı ve diğer birçok değişken arasında aracı bir değişken olduğunu belirtmektedirler<sup>39</sup>. Bu yönde bir örnek vermek gerekirse Asgari ve diğ. dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide lider-çalışan değişimi, algılanan örgütsel destek ve güvenin aracılık rolü oynayıp oynamadığını araştıran çalışmalarında yaptıkları değerlendirmelerde güven ve algılanan destek arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve algılanan örgütsel destek ile güvenin aynı zamanda çok iyi bir aracı olduklarını tespit etmişlerdir<sup>40</sup>.

Annamali ve diğ. de örgütsel desteğin aracı değişken olarak kullanıldığı ve örgütsel adalet ile güvenin performans değerlendirme konusunda öğretmenlerin güveni ve tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında güven ve örgütsel destek arasında anlamlı bir

<sup>36</sup> EISENBERGER, R.- FASOLO, P.-DAVIS-LAMASTRO, V. 1990: "**Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation**", Journal of Applied Psychology, Volum 75 (1), p.55.

<sup>37</sup> ESER, G. 2011: "**Güven Eğiliminin Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi**", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 30 (54), s.369.

<sup>38</sup> POON VD. 2007: Aktaran: ESER, G. 2011.

<sup>39</sup> PUGH 1994 ile BROCKER VD. 1997: Aktaran: POLAT, S. 2010: 3136

<sup>40</sup> ASGARİ, A.-SILONG A. D.-AHMAD, A. B.-SAMAH, A. 2008: "**The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust In Management And Organizational Citizenship**" European Journal of Scientific Research, Volum 23 (2), p.233.

ilişki bulmuşlardır<sup>41</sup>. Gadot ve Talmud'un örgütsel politikalar ve iş sonuçları arasındaki ilişki üzerine güven ve sosyal desteğin aracılık etkisini incelemek üzere yaptıkları çalışmada da sosyal destek ve meslektaşlara güven, örgütsel bağlılık ve sosyal destek ile örgütsel bağlılık ve meslektaşlara güven arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir<sup>42</sup>.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak üzere çalışmada "Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır.

### **Yöntem**

#### **Araştırma Modeli**

Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve örgütsel destek ile aralarındaki ilişki türü ve düzeyini saptamaya çalışan bu çalışma, ilişkisel tarama (survey) modelinde bir çalışmadır. Araştırma amacı bakımından da, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın kuramsal temellerinde örgütsel güven ve örgütsel destek konusu bütün yönleriyle ele alınmış ve çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlarından hareket edilerek tanımlanmaya çalışılmıştır.

#### **Araştırmanın Evreni**

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

<sup>41</sup> ANNAMALİ, T.-ABDULLAH, A. G. K. -ALAZİDİYEEN, N. J. 2010: "The Mediating Effects of POS On The Relationship Between Organizational Justice, Trust, and Performance Appraisal In Malaysian Secondary Schools", European Journal of Social Sciences, Volum 13 (4), p.627.

<sup>42</sup> GADOT, E. V.-TALMUD I. 2010: "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust And Social Support", Journal of Applied Social Psychology, Volum 40 (11), p.2845.

Çalışma kapsamında veri toplama aracı, 90'ı yönetici ve 722'si öğretmen olmak üzere toplam 812 eğitimciye dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçları kontrol edildikten sonra geri alınarak incelemeleri yapılan 72'si yönetici ve 529'u öğretmenlere ait olmak üzere toplam 601 veri toplama aracının araştırma için uygun oldukları kabul edilmiş ve değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

### **Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar**

Araştırmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanmıştır. Bu maksatla araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçek üzere bir veri toplama aracı hazırlanmış ve evrenin tamamına uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel güven ve örgütsel destek ile ilgili veriler, alan yazın taraması ve veri toplama aracı (ölçek)'nin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırma ile ilgili kaynaklar tespit edilerek yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar taranmış, yabancı dilde olanlar Türkçe'ye çevrilmiş ve araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Ölçme araçlarının seçilmesinde ise ilgili alan yazın taranmış, daha önce uygulanmış örgütsel güven ve örgütsel destek ilgili ölçme araçları incelenmiş ve Nyhan ve Marlowe tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği<sup>43</sup> (OTI) ve Eisenberger vd. tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği<sup>44</sup> (Survey of POS)'nin kısa formunun araştırma amacına uygun ölçme araçları oldukları değerlendirilmiştir.

Araştırmada iki ölçme aracı kullanılmıştır. Birincisi, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan<sup>45</sup> tarafından Türkçe'ye adapte edilen Örgütsel Güven Ölçeği'dir. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha)  $\alpha = .96$  olarak hesaplanmıştır. Bu değer, istatistik alan yazında yüksek derecede güvenilirliğin bir göstergesidir. Örgütsel Güven Ölçeği; yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır ve örgütsel güveni duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış olarak değerlendirmektedir. Yöneticiye güven alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 1-8'inci maddeleri ihtiva etmektedir. Örgüte güven alt boyutu ise 4

<sup>43</sup> NYHAN, R. C.- MARLOWE, H. A. 1997: p.614-635.

<sup>44</sup> EISENBERGER, R.-HUNTINGTON, R.-HUTCHISON, S.-SOWA, D. 1986.

<sup>45</sup> DEMİRCAN, N. 2003: Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

maddeden oluşmakta ve 9-12'nci maddeleri ihtiva etmektedir.

İkinci bölümde ise yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve Akın<sup>46</sup> tarafından Türkçe'ye adapte edilen Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Eisenberger vd. (1986) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha)  $\alpha=0.97$  olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçme aracının yüksek güvenilirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel Destek Ölçeği; tek boyuttan oluşan 36 maddelik bir ölçme aracıdır. Ancak bu ölçme aracı, ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ölçekteki maddeler arasından seçilerek oluşturulmuş 16 maddelik kısa form şeklinde de kullanılabilir. Bu araştırmada da kısa formundan yararlanılmıştır. Bu sorulardan 2, 3, 5, 6, 9, 12 ve 13'üncü sorular anketin İngilizce orijinal metninde ters soru olarak düzenlenmiş ve Türkçeye çevrilip uygulanan şeklinde de bu özellikleri korunmuştur.

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

#### **Pilot Çalışma ve Veri Toplama Aracının Uygulanması**

Araştırmaya başlamadan önce, uygulamada karşılaşılabilecek olası hataları engellemek ve ölçme araçlarındaki maddelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek ve ölçme araçlarının faktör yapıları itibarı ile güvenilirlik düzeylerini test etmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada, Bolu il merkezinde bulunan bir ortaöğretim okulunda 60 eğitimciye veri toplama aracı (ölçek) uygulanmış ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. Hazırlanan ölçek, yönetici ve öğretmenlerin her ikisine de aynı şekilde uygulanmış ve aynı sorular yöneltilmiştir.

Ayrıca bu uygulama ile birlikte Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde bu konuda bilgi verebilecek üç öğretim üyesiyle görüşmeler yapılarak, alınan görüş ve öneriler de değerlendirilmiş ve veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

#### **Asıl Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği**

Bu araştırmada güvenilirlik için hem pilot uygulama ile test-tekrar test

<sup>46</sup> AKIN, M. 2008: s.141-170.

yöntemi uygulanmış; hem de pilot uygulama ve evrenin tamamı üzerinde yapılan asıl araştırmada Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve araştırmanın sonuçları değerlendirilirken düzeltilmiş madde toplamlarının korelasyonları incelenerek her maddenin ayırt ediciliğine bakılmıştır. Pilot uygulama, ön test ve son test şeklinde 15 gün arayla yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Pilot uygulama sonuçları

ÖLÇEK		$\alpha$	r	p
<b>Örgütsel Güven</b>	Ön Test,	938	,661	0,00*
	Son Test,	946		
<b>Yöneticiye Güven</b>	Ön Test,	932		
	Son Test,	924		
<b>Örgüte Güven</b>	Ön Test,	901		
	Son Test,	904		
<b>Örgütsel Destek</b>	Ön Test,	931	,565	0,00*
	Son Test,	945		

\* p<0,01

Tablo 1 incelendiğinde örgütsel güven ve örgütsel destek ön ve son testleri arasında orta düzeyde doğru (pozitif) yönlü bir ilişki tespit edilmiştir<sup>47</sup>. Ön ve son testlerden elde edilen verilere göre yapılan faktör analizlerinde de faktörlerin genel olarak uygun dağılım gösterdikleri, toplam varyansın % 50’sini açıkladıkları ve öz değerlerinin 1’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

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

<sup>47</sup> URAL, A- KILIÇ, İ. 2005: Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara, s.220.

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığı için verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerinin de elde edilmesi gereklidir. Bu nedenle yapılan araştırmada örgütsel güven ve örgütsel destek ölçümünde kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin denenmesinde faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının, ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından önerildiği gibi aynı boyutlara sahip olup olmadığını görmek için ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri test edildikten sonra ayrıca LISREL programıyla doğrulayıcı faktör analizleri de yapılmıştır.

Yapılan çalışmada ortak varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) incelenirken 0, 30 değeri esas alınmıştır. 0,30'un altında faktör yüküyle ilgili değerlere yüklenen maddeler elenmiştir. Bu durum, maddelerin ilgili oldukları boyutların ölçülmesinde anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermiştir. Faktör analizinde, bir faktöre yüklenen değişkenleri daha belirgin kıldığı ve bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonunu minimuma indirdiği için varimaks döndürmesi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya güvenilirlik analizi (Yapı Geçerliliği-Construct Validity by Using Consistency Criteria) ile başlanılmıştır. Bu analiz, faktörlerin kendi içerisindeki güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Daha sonraki adımda Çoklu Korelasyonların Karesi (Squared Multiple Correlation) ve Düzeltilmiş Madde Toplamlarının Korelasyonu (Corrected Item- Total Correlation) değerleri de incelenmiştir. Araştırmada alt değerler olarak her iki değer için de 0,20 değeri esas alınmıştır.

Güvenirlik analizi uygulanırken, Cronbach-Alpha katsayıları da hesaplanmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıda, her bir ölçek için elde edilen faktör yapıları ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları verilmiştir.

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

İkinci faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .851$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktördeki dört maddenin örgüte güveni ölçen maddeler olduğu gözlenmiştir. Ortak varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) ve düzeltilmiş madde korelasyon değeri incelenerek tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise örgütsel güven iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .893$ ; yöneticiye güven iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .898$ ; örgüte güven iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .888$  olarak bulunmuştur. Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için döndürme işlemi de tekrar yapılmıştır. Bu işlem de yine varimaks metoduyla gerçekleştirilmiştir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörlerde yer alan değişkenler ve faktör yükleri de belirlenmiştir. Bu değerler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel güven ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

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

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

Düzeltilmiş madde korelasyon değeri ve çoklu korelasyonların karesi 0.20’nin altında olan değer bulunamamıştır. Bu katsayılar faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir olduğunu ve içsel geçerlilikleri olduğunu göstermektedir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelenerek faktörde yer alan faktör yükleri de belirlenmiştir. Bu değerler Tablo 3’de verilmiştir.



Tablo 3. Örgütsel destek ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

FAKTÖR	İLGİLİ DEĞERLER	FAKTÖR YÜKÜ
<b>Faktör 1:</b>	öd1	,691
Örgütsel Destek	öd2	,612
	öd3	,743
	öd4	,587
	öd5	,745
	öd6	,775
	öd7	,650
	öd8	,636
	öd9	,781
	öd10	,635
	öd11	,581
	öd12	,735
	öd13	,740
	öd14	,697
	öd15	,654
	öd16	,582
Açıklanan toplam varyans:% 46,404		
Madde öz değeri: 7,425		

Araştırmada, gerek elde edilen değerlerin incelenmesi gerekse kuramsal yapıların test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de kullanılmıştır. Stevens (1996) ve Stapieton (1997) tarafından açıklandığı gibi araştırmacılar, doğrulayıcı faktör analizine değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı hipotezleri/ilişkileri kurmakla başlarlar ve analizi LISREL gibi bir paket program kullanarak yaparlar<sup>48</sup>.

Yapılan bu araştırmada uyum indekslerinin yorumlanmasında  $\chi^2/Sd$ , RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), S-RMR (Standartlaştırılmış ortalama karekökün artığı), NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerleri ölçüt olarak kabul edilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda; araştırmada kullanılan DFA için ölçüt indeks değerleri ve elde edilen değerler Tablo 4 ile Tablo 5’de verilmiştir. Araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizi için yapısal eşitlik modeli path analizi kullanılmış, elde edilen değerler temel gereklilik T değerleri ile

<sup>48</sup> STEVENS 1996 ve STAPIETON 1997: Aktaran: BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. 2002: “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 32, s.470-483.

de doğrulanmıştır. Path analizinde örgütsel güven ve örgütsel destek arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış, temel gereklilik T değerleri ile araştırılan ilişkinin yollarının anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan ilk analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Araştırılan ilişkinin değerlendirme öncesi uyumluluk indeks değerleri

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

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

Bu sonuçlara göre uyum değerlerinin istatistikî bakımdan kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuçlara göre 4361,44 ki-kare değeri ve 1214 serbestlik derecesinin birbirine oranı 3,59 olup önerilen 3 değerinden büyük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu değerlere göre araştırılan ilişkinin kabul edilebilirliği istenilen düzeyde değildir.

Araştırılan ilişki tekrar değerlendirilerek düşük faktör yük değerlerine sahip değişkenlerle düzeltilmiş madde toplamlarının korelasyonu ve çoklu korelasyonların karesi uygun olmayan değişkenlerin analiz dışı bırakılması sonucu yapılan inceleme sonrasında elde edilen model uyum indeks değerleri ise Tablo 5’de verilmiştir.

Elde edilen bu değerler ise kabul edilebilir değerler içerisinde yer almıştır ( $\chi^2 = 2305,56$  ; Sd = 807 ve  $\chi^2/Sd = 2,86$ ) . Elde edilen  $\chi^2/Sd$ , RMSEA ve SRMR değerleri araştırılan ilişkide kabul edilebilir bir uyum olduğunu; NNFI (TLI) ve CFI değerleri ise iyi bir uyum olduğunu göstermektedir.

Ölçme aracının DFA sonucunda elde edilen değerleri, path analizi ve temel gereklilik T değerleri incelendiğinde, araştırma için düşünülen ilişkinin uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5. Araştırılan ilişkinin değerlendirme sonrası uyumluluk indeks değerleri

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

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

Çalışmada yapılan tüm istatistiksel analizler .95 güvenilirlikle gerçekleştirilmiş; analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına ve cevap aradığı sorulara uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır. Ayrıca araştırılan algılar arasındaki ilişki, LISREL programı ile standardize edilmiş katsayılara ait path diyagramı ve T değerlerine ait path diyagramı ile de doğrulanmıştır. Araştırmada her iki ölçme aracından elde edilen analizler (betimsel istatistik sonuçları) yorumlanırken ortalama puanlar ve derecelendirilmesi için Likert derecelendirme ölçeğine uygun olarak sınıf aralığı yöntemi kullanılmıştır.

#### Verilerin Analizi

Veri toplama aracı uygulandıktan ve toplandıktan sonra, tüm analizler geçerli kabul edilen veri toplama aracı sayısı üzerinden yapılmıştır. Araştırmada temel betimleyici analizler kapsamında yönetici ve öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

Araştırma amaçları doğrultusunda toplanan veriler çözümlenirken; SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Betimleyici bulguların ortaya konulmasından sonra ilişkisel bulgular için LISREL programından da yararlanılmış ve bu doğrultuda gerekli doğrulayıcı analizler de yapılmıştır.

#### Bulgular ve Yorumları

**Araştırmanın birinci aşamasında**; ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına (yöneticiye

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

Araştırmada örgütsel güven ve alt boyutları arasında her hangi bir ilişki olup olmadığı ve varsa yönünü belirlemek amacıyla korelasyonel ilişkileri de araştırılmıştır. Bu ilişkiyi tespit ederken hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek için önce yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarının normal dağılıma uyup uymadıkları incelenmiştir. Veri sayısı az olduğu için inceleme, Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerden elde edilen değerler normal dağılıma uymadıkları ( $p < 0,05$ ) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Spearman Analizi kullanılmıştır. Yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

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

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

Öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

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

arttıkça yöneticiye güven ve örgüte güven algıları da artmaktadır.

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

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

**Araştırmanın ikinci aşamasında;** ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları incelenmiştir. Sonuçlara göre; yöneticilerin örgütsel desteğe ait algıları  $\bar{x}=5,20$  (s.s=0,96), öğretmenlerin örgütsel desteğe ait algıları ise  $\bar{x}=5,30$  (s.s=0,93) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin çalıştıkları kurumda örgütsel desteğin sağlandığına dair görüşleri “Genellikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar da konuyla ilgili alan yazında elde edilen bulguları desteklemektedir. Birçok araştırmacı yaptıkları araştırmalarında örgütsel desteğin değişik kurumlarda farklı düzeylerde algılandığını, olumlu yönde etkili bir faktör olduğunu, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgüt temelli öz saygı, etiksel iklim, işten ayrılma eğilimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel faktörler açısından da aracılık etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

**Araştırmanın üçüncü aşamasında;** ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu alt problemde örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıların düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk normal dağılım testi yapılmıştır. Sonuçlara göre yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları normal dağılıma uyduğu için yapılan hesaplamada Basit Korelasyon

Analizi; öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel desteğe ilişkin algıları normal dağılıma uymadığı için Spearman Analizi kullanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Örgütsel güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Yöneticilerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Yöneticilerin örgüte güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Örgüte güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır.

Öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Örgütsel güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin örgüte güven algıları ile örgütsel destek (pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki) algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Örgüte güven algıları arttıkça örgütsel destek algıları da artmaktadır.

Ayrıca LISREL analizi ile yapılan ilişki modelde örgütsel güven-örgütsel destek yol katsayısının anlamlı  $r = .70$  ( $p < 0,01$ ) ve pozitif olması bu iki faktör arasındaki ilişkinin önem düzeyi ve yönünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan bu faktörler arasındaki ilişkide  $t > 1,96$  ( $t = 16,72$ ),  $ki-kare = 2305,56$   $df = 807$  ve  $RMSEA = .056$  olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre de örgüt içinde yönetici ve öğretmenlere sağlanan desteğin örgüte olan güveni artırdığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde de örgütsel destek ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair birçok bulguya rastlanabilir. Ng<sup>49</sup> ile Ngang<sup>50</sup> araştırmalarında algılanan yönetici desteği ile çalışanların

<sup>49</sup> NG, M. 2011: “Unraveling The Relationship Between Employee’s Perception To Organization And Turnover Intentions: Exploring The Mediating Effects of Trust To Organization”, [http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851\\_2141-1-Dr.doc](http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851_2141-1-Dr.doc), adresinden alınmıştır.

örgüte güveni arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Riggle<sup>51</sup> ise araştırmasında algılanan örgütsel desteğin güveni pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hughes, Avey ve Norman<sup>52</sup> ile Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen<sup>53</sup> de destekleyici ortam ile güven arasında pozitif bir ilişki elde etmişlerdir. Eser<sup>54</sup> ise araştırmasında güven eğilimi ile örgütsel destek arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Gadot ve Talmud<sup>55</sup> ise yaptıkları araştırmalarında sağlanan destek ile örgüte güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Polat<sup>56</sup> da örgütsel destek algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi yüksek derecede, pozitif yönde tespit etmiştir.

Bu çalışmada da gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç yukarıda belirtilen araştırmalarda ifade edilen değerlendirmeleri ve ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

### Sonuçlar

Bu çalışmanın amacı; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma, Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında yapılmış ve evrenini farklı

<sup>50</sup> NGANG, T. K. 2012: “**Relationship Between Perceived Organizational Support And Trust With Teacher’s Commitment**”,

<http://ikp.um.edu.my/images/ipk/doc/DrTangKeowHang.pdf>, adresinden alınmıştır.

<sup>51</sup> RIGGLE, R. J. 2007: The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, And Ethical Climate On Salesperson Psychological And Behavioral Work Outcomes, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida Department of Marketing, Florida.

<sup>52</sup> HUGHES, L. W.-AVEY, J. B.-NORMAN, S. M. 2008: “**A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement And Organizational Commitment**”, Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching, Volum 4 (2), p.51-59.

<sup>53</sup> ANNAMALĪ, T.-ABDULLAH, A. G. K. -ALAZİDİYEEN, N. J. 2010: “**The Mediating Effects of POS On The Relationship Between Organizational Justice, Trust, and Performance Appraisal In Malaysian Secondary Schools**”, European Journal of Social Sciences, Volum 13 (4), p.623-632.

<sup>54</sup> ESER, G. 2011: “**Güven Eğiliminin Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi**”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 30 (54), s.365-376.

<sup>55</sup> GADOT, E. V.-TALMUD I. 2010: “**Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust And Social Support**”, Journal of Applied Social Psychology, Volum 40 (11), p.2829-2861.

<sup>56</sup> POLAT, S. 2010.

biyresel özelliklere sahip 72'si yönetici ve 529'u öğretmen olmak üzere 601eğitici oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan eğitimcilerin çoğunluğunu öğretmenler oluşturmakta ve araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak Meslek Liselerinde ve Sosyal Bilimler alanında görev yaptıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek eğitimcilerden oluştuğu, 31-40 yaş grubunda yoğunlaştıkları, ağırlıklı olarak 11-15 yıllık bir deneyime sahip oldukları ve lisans düzeyinde eğitim alanların çoğunlukta olduğu gözlenmektedir.

Yapılan araştırmanın sonucunda;

a. Yönetici ve öğretmenlerin hem örgütsel güven algıları ile yöneticiye güven ve örgüte güven algıları arasında; hem de yöneticiye güven algıları ile örgüte güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler çalıştıkları kurumda örgütsel güvenin bulunduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yöneticilerin örgüte olan güveni yöneticilerine karşı olan güvene göre daha fazla algıladıkları da görülmektedir.

Öğretmenler de çalıştıkları kurumda örgütsel güvenin bulunduğuna inanmaktalar, ancak yöneticilerine olan güven ile örgütlerine olan güveni eşit şekilde algılamaktadırlar.

b. Araştırmada gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel desteği de algıladıkları tespit edilmiştir.

c. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca LISREL programı kullanılarak araştırılan ilişkinin sonuçlarına göre de örgütsel güvenin örgütsel destek ile ilişkilerinin anlamlı olduğu da görülmektedir.



**KAYNAKLAR**

- ADAMS, B. D.-THOMSON, M. H.-BROWN, A.-SARTORI, J. A.-TAYLOR, T.-WALDHERR, S. 2008: **Organizational Trust In The Canadian Forces. Defence Research and Development**, Canada Toronto.
- AKALIN, Ç. 2006: **Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AKIN, M. 2008: “**Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri**”. Bozok Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 25 (2), s.141-170.
- ANNAMALİ, T.-ABDULLAH, A. G. K. -ALAZİDİYEEN, N. J. 2010: “**The Mediating Effects of POS On The Relationship Between Organizational Justice, Trust, and Performance Appraisal In Malaysian Secondary Schools**”, European Journal of Social Sciences, Volum 13 (4), p.623-632.
- ASGARİ, A.-SILONG A. D.-AHMAD, A. B.-SAMAH, A. 2008: “**The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust In Management And Organizational Citizenship.**” European Journal of Scientific Research, Volum 23 (2), p.227-242.
- ASUNAKUTLU, T. 2006: “**Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 8 (4), s.16-33.
- BAŞARAN, İ. E. 1999: **Eğitime Giriş**, 4. Baskı, Umut Yayın Dağıtım, Ankara.
- BÜTE, M. 2011: “**Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performansı Arasındaki İlişki**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 25 (1), s.171-192.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. 2002: “**Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 32, s.470-483.
- ÇETİNEL, E. 2008: **Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DEMİRCAN, N.-CEYLAN, A. 2003: “**Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları**”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 10 (2), s.139-150.
- DEMİRCAN, N. 2003: **Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- DURDAĞ, M.- NAKTİYOK, A. 2011: “**Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü**”, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 1 (2), s.5-

- 37.
- EISENBERGER, R.-HUNTINGTON, R.-HUTCHISON, S.-SOWA, D. 1986: **“Perceived Organizational Support”**, Journal of Applied Psychology, Volum 71 (3), p.500-507.
- EISENBERGER, R.- FASOLO, P.-DAVIS-LAMASTRO, V. 1990: **“Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation”**, Journal of Applied Psychology, Volum 75 (1), p.51-59.
- ERDEN, A. 2007: **Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ERDOĞAN, İ. 2004: **Eğitimde Değişim Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ESER, G. 2011: **“Güven Eğiliminin Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”**, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 30 (54), s.365-376.
- GADOT, E. V.-TALMUD I. 2010: **“Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust And Social Support”**, Journal of Applied Social Psychology, Volum 40 (11), p.2829-2861.
- GARBER, C.-TEKLEAB, A. G. 2012: **“Perceived Organizational Support: A Review And Recommendations”**, [http://www.mindwestacademy.org/proceedings/2010/papers/garber\\_OB3.pdf](http://www.mindwestacademy.org/proceedings/2010/papers/garber_OB3.pdf), adresinden alınmıştır.
- HUGHES, L. W.-AVEY, J. B.-NORMAN, S. M. 2008: **“A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement And Organizational Commitment”**, Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching, Volum 4 (2), p.51-59.
- İŞCAN, Ö. F.- SAYIN, U. 2010: **“Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 24 (4), s.195-216.
- KAPLAN, M. 2010: **Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KOÇ, H., YAZICIOĞLU, İ. 2011: **“Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 12 (1), s.46-57.
- KÖSE, S., GÖNÜLLÜOĞLU, S. 2010: **“Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, s.85-94.
- NG, M. 2011: **“Unraveling The Relationship Between Employee’s Perception To Organization And Turnover Intentions: Exploring The Mediating Effects of Trust To Organization”**, [http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851\\_2141-1-Dr.doc](http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851_2141-1-Dr.doc), adresinden alınmıştır.
- NGANG, T. K. 2012: **“Relationship Between Perceived Organizational Support**

- And Trust With Teacher's Commitment**",  
<http://ikp.um.edu.my/images/ipk/doc/DrTangKeowHang.pdf>,  
adresinden alınmıştır.
- NYHAN, R. C.- MARLOWE, H. A. 1997: "**Development And Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory**", Evaluation Review, Volum 21 (5), p.614-635.
- ÖZDEMİR, A. 2010: "**İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkinin İncelenmesi**", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 30 (1), s.127-146.
- ÖZER, N.-DEMİRTAŞ, H.-ÜSTÜNER, M.-CÖMERT, M. 2006: "**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları**", Ege Eğitim Dergisi, Sayı 7 (1), s.103-124.
- POLAT, S. 2009: **Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven**, Pegem Akademi, Ankara.
- POLAT, S. 2010: "**The Effect of Organizational Support; Perception of Teachers On Organizational Trust Perception of Their Schools**", African Journal of Business Management, Volum 4 (14), p.3134-3138.
- RHOADES, L.- EISENBERGER, R. 2002: "**Perceived Organizational Support: A Review of The Literature**", Journal of Applied Psychology, Volum 87 (4), p.698-714.
- RIBBERS, I. L. 2009: **Trust, Cynicism, And Organizational Change: The Role of Management**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Tilburg Department Organisation and Strategy, Tilburg.
- RIGGLE, R. J. 2007: **The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, And Ethical Climate On Salesperson Psychological And Behavioral Work Outcomes**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida Department of Marketing, Florida.
- ROSSEN, H. R. 1999: **İnsan Yönetimi**, Çev. G. Bulut, BZD. Yayıncılık, İstanbul.
- TOPALOĞLU, I. G. 2010: **İşgörenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- URAL, A- KILIÇ, İ. 2005: **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- VO, T. T. 2010: **Selection Matters: Predicting Intrinsic Motivation And Employee Commitment In Small Vietnamese Firms**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Concordia University The John Molson School of Business, Montreal.