

T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN  
ARACILIK ETKİSİ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Celal YILMAZ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES

İşletme Ana Bilim Dalı

Nevşehir

Temmuz 2014

**Bütün hakları saklıdır.**

**Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.**

**Celal YILMAZ, 2014**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Celal YILMAZ



## KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI

“Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi: Uygulamalı bir çalışma” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

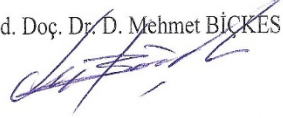
Tezi Hazırlayan

Celal YILMAZ



Danışman

Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİCKES



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Emir ERDEN

## KABUL VE ONAY

Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES danışmanlığında Celal YILMAZ tarafından hazırlanan “Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi: Uygulamalı bir çalışma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

01/07/2014

(Tez savunma sınav tarihi)

### JÜRİ:

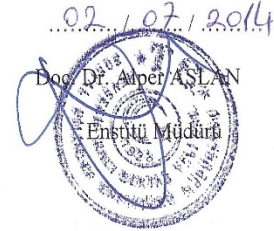
**Danışman** : Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES

**Üye** : Prof. Dr. Emir ERDEN

**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Ebru GÜNEREN

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 02/07/2014 tarih ve ...2014-27-330 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



## ÖZET

### ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ETKİSİ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Celal YILMAZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES

Örgütlerin nihai hedefleri arasında örgüt sürekliliğini sağlamak ve örgüt hedeflerine ulaşmak bulunmaktadır. Bu kapsamda nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Çalışanların örgütlerine duydukları güven ve özdeşleşmeleri de örgüt hedeflerini gerçekleştirmede özellikli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki ele alınmış ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki rolü incelenmiştir. Nevşehir liselerinde görev yapan öğretmenler örneklem olarak çalışma kapsamına alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin geliştirilmesi ve tükenmişliğin önlenmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları amaçlanmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla tükenmişlik düzeyini azaltmasına yönelik bir model sunmaktır. Araştırma bulguları örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel güven ile kişisel başarı arasında ve örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütsel güven ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ve örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten örgütsel özdeşleşme örgütsel güven ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahipken örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu çalışmada bazı kısıtlılıklar bulunmakla birlikte geleceğe yönelik bir takım öneriler de verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aracılık rolü, etkinlik, tükenme, duyarsızlaşma, başarı.

## ABSTRACT

### THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND BURNOUT: A PRACTICAL STUDY

Celal YILMAZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
The Department of Business, M.B.A, June 2014  
Supervisor: Assist. Prof. Dr. D. Mehmet BİÇKES

Basic goals to ensure organizations' continuity and realize their targets are among the final goals of organizations. In this context, it is significant to have qualified human resources. Employees' trust and identification to their organizations play an important role to achieve these goals as well. So, this study surveys the relationship between organizational trust and burnout dimensions and the mediating role of organizational identification on that relationship. The teachers working in the high schools in Nevşehir are included in the study sample. This study aims to give some guiding tips for the process of burnout prevention and the development of organizational trust and organizational identification levels, having direct impact on organizational productivity and efficacy. In addition, it provides a model of organizational trust through organizational identification to reduce the level of burnout. Research findings reveal a positive and significant relationship between organizational trust and organization identification, organizational trust and personal achievement and between organizational identification and personal achievement. However, it is determined that organizational trust is negatively related to emotional exhaustion and depersonalization and organizational identification is also negatively related to them. Organizational identification mediates fully the relationship between organizational trust and depersonalization and personal achievement while it mediates partially the relationship between organizational trust and emotional exhaustion. There are some limitations and suggestions for further researches in this study.

**Key Words:** Mediating role, efficacy, exhaustion, depersonalization, achievement.

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca emeğini, hoşgörüsünü ve deneyimlerini benden esirgemediği, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması, ölçeklerin tasarlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri ve beni motive edici desteği için tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES'e ve akademik gelişmemde büyük katkıları olan, öğrencisi olmaktan mutluluk ve onur duyduğum kıymetli Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Ana Bilim dalı hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Tez savunması sürecindeki katkıları nedeniyle sayın Prof. Dr. Emir ERDEN'e ve Yrd. Doç. Dr. Ebru GÜNEREN'e ayrıca teşekkür ederim. Yardımlarını esirgemeyen, tanımaktan ve aynı kurumda çalışmaktan mutluluk duyduğum arkadaşlarıma, tezimin uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına ve anket formunu özenle doldurarak çalışmaya sağladıkları katkılarından dolayı Nevşehir ili lise ve dengi okullarında görev yapan eğitimcilere çok teşekkür ederim. Karşılaştığım tüm sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, gerek yardımlarını gerekse sevgilerini hiç eksik etmeyen annem Hatice YILMAZ'a, babam Rasim YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Celal YILMAZ

Nevşehir, Temmuz 2014



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT .....	IV
TEŞEKKÜR .....	V
İÇİNDEKİLER .....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
1. GİRİŞ .....	1
2. BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1. Örgütsel Güven.....	7
2.1.1. Genel Anlamda Güven Kavramı, Tanımı, Safhaları ve Düzeyleri .....	8
2.1.1.1. Güven Kavramının Tanımlanması .....	8
2.1.1.2. Güven Oluşumu ve Safhaları .....	10
2.1.1.3. Güven Düzeyleri .....	13
2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı, Tanımı ve Özellikleri.....	16
2.1.3. Örgütsel Güven Modelleri .....	18
2.1.3.1. Mishra Güven Modeli .....	18
2.1.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli .....	19
2.1.3.3. Vangen ve Huxham Güven Modeli .....	21
2.1.3.4. Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen Güven Modeli.....	23

2.1.3.5. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli.....	24
2.1.4. Örgütsel Güven Öncülleri ve Sonuçları.....	30
2.1.4.1. Örgütsel Güven Öncülleri .....	30
2.1.4.2. Örgütsel Güven Sonuçları .....	32
2.1.5. Örgütsel Güven Boyutları.....	34
2.1.5.1. Yöneticiye Güven.....	36
2.1.5.2. Örgüte Güven .....	38
2.1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	39
2.2. Örgütsel Özdeşleşme .....	40
2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi ve Özdeşleşme .....	41
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı, Tanımı ve Özellikleri.....	45
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Sonuçları .....	49
2.2.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri .....	49
2.2.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Sonuçları .....	51
2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları .....	52
2.3. Tükenmişlik.....	53
2.3.1. Tükenmişlik Kavramı ve Özellikleri .....	53
2.3.2. Tükenmişlik Modelleri .....	55
2.3.2.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli.....	55
2.3.2.2. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	55
2.3.2.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	57
2.3.2.4. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	57
2.3.2.5. Leiter Tükenmişlik Modeli .....	58
2.3.3. Tükenmişliğin Evreleri .....	59
2.3.4. Tükenmişliğin Boyutları .....	61

2.3.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	63
2.3.5.1. Bireysel Faktörler .....	63
2.3.5.1.1. Kişilik .....	63
2.3.5.1.2. Demografik Özellikler .....	64
2.3.5.1.3. Bireysel İhtiyaçlar ve Beklentiler .....	65
2.3.5.2. Örgütsel Faktörler .....	66
2.3.5.2.1. İş Yükü .....	67
2.3.5.2.2. Kontrol .....	67
2.3.5.2.3. Ödül .....	68
2.3.5.2.4. Birlik ( <i>Community</i> ) .....	68
2.3.5.2.5. Adalet .....	69
2.3.5.2.6. Değerler .....	70
2.3.5.2.7. Diğer Örgütsel Faktörler .....	70
2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları .....	73
2.3.7. Örgütte Tükenmişliği Önleme .....	74
2.3.7.1. Örgütsel Düzeyde Yapılabilecekler .....	74
2.3.7.2. Bireysel Düzeyde Yapılabilecekler .....	76
2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırmalar .....	77
2.4.1. Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki .....	77
2.4.2. Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki .....	80
2.4.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki .....	86
<b>3. İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>89</b>
<b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK</b>	
<b>ARASINDAKİ İLİŞKİDEKİ ARACILIK ETKİSİNE YÖNELİK BİR</b>	
<b>UYGULAMA .....</b>	<b>89</b>

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	89
3.2. Yöntem .....	91
3.2.1. Örneklem .....	91
3.2.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	93
3.2.3. Verilerin Analiz Teknikleri.....	95
3.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	96
3.3. Bulgular ve Yorumlar.....	98
3.3.1. Araştırmaya Katılan Eğitimcilerin Demografik Özellikleri .....	99
3.3.2. Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Tükenmişlik İlişkisine Dair Bulgular .....	101
3.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel güven ile Tükenmişlik İlişkisindeki Aracılık Etkisine Dair Bulgular .....	106
<b>4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>112</b>
4.1. Elde Edilen Bulgular .....	114
4.2. Öneriler.....	117
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	120
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>123</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU .....</b>	<b>145</b>
<b>EK 2: ANKET İÇİN İZİN.....</b>	<b>149</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>150</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1:</b> Güven Düzeyleri ve Kaynakları. ....	14
<b>Tablo 2.2:</b> Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Bağlı Olduğu Durumlar. ....	32
<b>Tablo 2.3:</b> Örgütsel Güvenin Sonuçları. ....	33
<b>Tablo 2.4:</b> Örgütsel Güvenin Boyutları. ....	35
<b>Tablo 3.1:</b> Ankete Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri. ....	100
<b>Tablo 3.2:</b> Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Cronbach's Alpha Değerleri. ....	102
<b>Tablo 3.3:</b> Regresyon Analiz Sonuçları. ....	104
<b>Tablo 3.4:</b> Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları. ....	109

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Güven Oluşum Safhaları .....	11
Şekil 2.2: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	19
Şekil 2.3: Döngüsel Güven-oluşum Modeli. ....	21
Şekil 2.4: Yatay, Dikey ve Kurumsal Güven. ....	23
Şekil 2.5: Mayer, Davis ve Schoorman Önerilen Güven Modeli.....	25
Şekil 3.1: Araştırma Modeli. ....	96
Şekil 3.2: Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.. ....	111

## GİRİŞ

Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek ve örgüt sürekliliğini başarılı bir şekilde devam ettirmek bütün örgütlerin vazgeçilmezleri arasındadır. Örgüt değişen dönüşen ekonomik ve sosyal çevreye ayak uydurmanın yanında değişim ve dönüşüme de yön verme durumunda kalmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmede elindeki dönen ve duran varlıklarla birlikte insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde kullanmak hedefe giden yolda temel faaliyet konumundadır. Bu noktada örgütün sahip olduğu ve olacağı insan kaynakları özellikli bir yer tutmaktadır. Örgüt deneyim ve bilginin yanında temel yeteneklere sahip nitelikli personeli istihdam etmek ve elinde tutmak durumundadır. Bu amaçla örgütsel davranışlar kapsamına giren konular gerek bilim insanlarının gerekse örgütlerin uzun yıllardır dikkatini çeken bir konudur.

Bu çalışmada bağımlı değişkenini oluşturan tükenmişlik kavramı, Freudenberger (1974)'in 'personel tükenmişliği' adlı makalesini mütakiben kırk yıldır çeşitli çalışma grupları ve örgütler üzerinde araştırma konusu olmaktadır. Tükenmişlik " belirli bir kapasitede insanlarla birlikte çalışma durumunda olan bireyler arasında ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı sendromu" olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996, s. 4). Maslach ve Jackson, (1981) ve Maslach, Jackson ve Leiter, (1996) tarafından tükenmişlik boyutları şöyle açıklanmaktadır: Duygusal tükenme; çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak uzak durması ve

aşırı işyükü ile başa çıkma çabalarını ihtiva ederken duyarsızlaşma; çalışanın kendisi ile hizmet alıcıları arasına mesafe koyma çabasıdır. Azalan kişisel başarı; kronik ezici taleplerin bulunduğu bir iş ortamı tükenmeye veya sinizme katkı sağlamakla birlikte çalışanın etkinlik algısında giderek azaltmaktadır. Örgüt ve çalışan performansı ve hedeflerin yerine getirilmesinde olumsuz etkileri bulunan tükenmişliğe yönelik bir takım önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Çünkü tükenmişlik, eğitilmiş, yaratıcı ve inovatif personellerin elde tutulmaması ve personel devir hızının yükselmesi gibi örgüt açısından ciddi öneme sahip sonuçlar doğurabilmektedir.

Yazın alanda tükenmişlik düzeyini etkilediği düşünülen örgütsel davranış konularından biri örgütsel güven kavramıdır. Çalışma arkadaşlarından başlayıp, yönetime ve nihayetinde örgüte güven şeklinde devam eden örgütsel güven; örgüt hedeflerinde belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin verdiği karar neticesinde gelişmelerin kendi çıkarları doğrultusunda yürüyeceğine yönelik beklentisi olan güvene dair çalışmaları takiben örgütsel güven kavramı üzerinde çalışmalar devam etmektedir. Güven de ortaya çıkan beklenti, savunmasızlık, risk alma ve belirsizlik unsurların örgütsel güven tanımlarına da yansıdığı görülmektedir. Örgütsel güven bölümünde belirtilen Mayer vd., (1995); McAllister, (1995); Mishra (1996) ve Rousseau vd., (1998)'nin yapmış oldukları tanımlardan yola çıkarak örgütsel güven; yapılan iş öncesinde ve aşamasında güvenilenin, ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edeceğine dair güvenen tarafın inancı ve savunmasız kalmaya rıza göstermesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel güven hesap tabanlı, bilgi tabanlı ve özdeşleşme tabanlı güven olmak üzere bileşenlere (Lewick ve Bunker, 1996), ayrıldığı gibi yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven olarak da boyutlara ayrıldığı görülmektedir (Nyhan



ve Marlowe, 1997; Ellonen vd., 2008; Tan ve Tan, 2000; Tokgöz ve Seymen, 2013). Hesap tabanlı güvende tarafların davranışlarının öngörülebileceğine ve doğruluğuna dair kanılar oluşturma; bilgi tabanlı güvende ise tarafların birbirleri hakkında bilgi toplamak suretiyle gelecekte nasıl davranışlar seğileyeceklerine yönelik kanılar oluşturma eğilimi olduğu görülmektedir. Özdeşleşme tabanlı güven tarafların ihtiyacına yönelik karşılıklı bir anlayış geliştirme, birbirlerinin çıkarlarını koruma ve diğer tarafın kendisinden beklentisinin neler olabileceğinin kestirilmesine dayanmaktadır.

Yöneticiye güvende kararların alınış biçimleri, uygulamaların tarafsızlığı, adil ve güvenilir davranışlar ön plana çıkarken, düşük düzeyde alışkanlıkları ve etkileşim sürekliliği olan bireylerin meydana getirdiği örgüte yönelik olarak bireylerin kişisel güvenlerini genellediklerinde ise örgüte güven doğmaktadır. Bir kurumda çalışanların o kurumdaki diğer çalışanlarla olan etkileşim ve iletişimlerinde kendilerini gönüllü olarak savunmasız bırakmaları çalışanlar arasındaki güven olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel güven düzeyi yüksek personelin; bilgi alış verişi ve paylaşımı, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve performansı artmakla birlikte tükenmişlik düzeyi ve işten ayrılma niyeti düşmektedir. Buna ilaveten örgütsel güven düzeyi yüksek olan işgörenler örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, işbirliği, sürekli iş ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir.

Tükenmişlik seviyeleri yüksek olan çalışanlarda fiziksel, duygusal ve iş yaşamlarını etkileyen bir takım sonuçlar doğmaktadır. Hizmet kalitesinde düşme, işe gelmeme isteği, işten ayrılma isteği, iş kazaları, erken emeklilik, performans miktarı ve kalitesinde düşme gibi örgüt ve çalışan açısından bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin doğurduğu sonuçlar göz önüne alınarak, tükenmişlik düzeyini düşürmede örgütsel güvenin etkisine yönelik bir takım çalışmaların olduğu

yazın alandan anlaşılmaktadır (Blankertz ve Robinson, 1997; Harvey vd., 2003; Ceyanes SR, 2004; Çağlar, 2011; Bobbio vd., 2012; Özan ve Özdemir, 2013; Son vd., 2014). Bu çalışmalarda örgütsel güven ile tükenmişlik ve tükenmişlik boyutları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını belirten çalışmalar bulunmaktadır. Yinede bu iki değişken arasında örgütsel özdeşleşmenin aracı veya düzenleyici rolüne yönelik olarak bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Örgüt ve işgörenlerin çevre ile olan etkileşimlerini anlama noktasında örgütsel özdeşleşme; bir örgütsel davranış unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Yazın alanında örgütsel özdeşleşmenin liderlik, sosyal değişim, örgütsel vatandaşlık, çalışanlar arası iletişim, iş tatmini, tükenmişlik, çalışan memnuniyeti ve performansı üzerinde ne derecede etkili olduğu ve bu kavramlar ile ne gibi bir ilişki içerisinde olduğu araştırılmaktadır. Bu çalışmada bilimsel araştırma yöntemleri çerçevesinde ve yazın alandaki kuramsal temellere dayanarak örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi göstereceği ileri sürülmektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir örgüte olan üyeliği çerçevesinde örgütün özellikleri ve hedefleri doğrultusunda kendini tanımladığı sosyal özdeşleşmenin spesifik bir formu olarak belirtilmektedir (Ashfort ve Mael, 1989, s. 22; Mael ve Ashfort, 1992, s.105). Örgütsel kimliği daha belirgin hale getiren işletmeler; örgütü ile bütünleşmiş çalışanın örgütsel özdeşleşmesini bir kaldıraç gibi kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda yönlendirebilmektedirler.

Bu çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde ne gibi etkide bulunduğunu ve bu değişkenler

arasındaki ilişkileri incelemektir. Buna ilaveten örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki etkisini analiz etmektir. Başka bir ifadeyle “Örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasında bir ilişki var mıdır?”

“Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme vasıtasıyla tükenmişlik üzerinde etkisi var mıdır?”

“Örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeyi arttırmaya yönelik yapılacak çalışmalar tükenmişliği azaltmada etkili midir?” sorularına cevap aramaktır.

Eğitim kurumlarının yeterli büyüklükte ve örgütsel yapıya sahip olduğu ve öğretmenliğin tükenmişlik sendromu konusunda en riskli meslek gruplarından biri olduğu gerçeğinden yola çıkarak Nevşehir ili liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalışma kapsamına alınması uygun görülmüştür. Bilimsel kurallar çerçevesinde bir takım bulgulara ulaşılmış ve bu bulguların eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere bir takım yol gösterici ipuçları sunacağı belirtilebilir. Örgütsel güven ile tükenmişlik arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisine yönelik yapılmış bir çalışmaya rastlanmamasından dolayı yazın alana küçük de olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacına yönelik olarak çalışma iki bölümde ele alınmıştır. İlk bölümde öncelikle güven kavramı, örgütsel güven kavramı ve düzeyleri, örgütsel güven modelleri, örgütsel güven boyutları, öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci olarak sosyal kimlik teorisi ve özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme kavramı ve özellikleri, örgütsel özdeşleşmenin boyutları, öncülleri ve sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü olarak tükenmişlik kavramı, özellikleri ve evreleri, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik bileşenleri, tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişlik sonuçları ile birlikte tükenmişliği önlemeye yönelik yapılacak faaliyetlere yer

verilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yazın alanda yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasındaki ilişkilere yönelik analizler ve sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Ayrıca iki değişken arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne yönelik analizler ve bulgulara yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın temel değişkenleri olan, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik kavramları sırasıyla ele alınmakta ve değişkenler teorik çerçevede açıklanmaktadır.

### 2.1. Örgütsel Güven

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin toplumun güven algısını anlayabilmeleri için, müşteriye, çalışanlara ve bir bütün olarak paydaşlara yönelik görevlerini etik açıdan yerine getirip getirmediğinden ve herhangi bir yolsuzluğa neden olmadan şeffaf bir şekilde görevlerini yürüttüklerinden emin olmaları gerekmektedir. Güven, “birinin davranışlarının veya niyetlerinin olumlu beklentileri üzerine inşa edilmiş savunmasızlığı kabul etme niyetini oluşturan bir psikolojik durum” olarak nitelendirilmektedir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998, s. 395). Dolayısıyla özel ve kamu sektörlerinde güveni inşa etmek, yetkili ve ilgililerin güven olgusunu önemsemeleri ve vatandaşın, müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların güven algısını geliştirmeye yönelik çalışma yürütmeleri ile mümkün olabilecektir. Yetkililerin, yöneticilerin ve çalışanların güven duygusunu oluşturabilmeleri için öncelikle birbirlerine güvenmeleri ve güveni kişiler arası boyuttan örgütsel güven boyutuna taşıyabilmeleri gerekmektedir. Çünkü güven bir risk altında diğer tarafa güvenebilme kararıdır (Currall ve Epstein, 2003, s. 193).

Perçinleştirilmiş güven ilişkisi insanların muhatap olduğu örgüte karşı olumlu imaj algısını pekiştirmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte güven, çalışanların iş tatminlerini yükseltecek, işten ayrılma isteklerini azaltacak ve tükenmişlik düzeylerini düşürmekle kalmayıp örgütsel özdeşleşme duygusunun organizasyon üyeleri arasında tesis edilmesine yardımcı olacaktır.

Bu başlık altında, güven kavramı, tanımı, safhaları ve düzeyleri, örgütsel güven kavramı, tanımı ve özellikleri, örgütsel güven modelleri, örgütsel güvenin öncülleri ve sonuçları ve örgütsel güvenin boyutları konuları ele alınmaktadır.

### **2.1.1. Genel Anlamda Güven Kavramı, Tanımı, Safhaları ve Düzeyleri**

#### **2.1.1.1. Güven Kavramının Tanımlanması**

Sosyal sistemlerin temelinde sosyal sermaye ve sosyal sermayenin temelinde de güvenin olduğunu belirten Fukuyama (2001) sosyal sermayenin temel bir yapısı olarak güveni üç kanal ile açıklamaktadır (ss.7-8). Bu üç kanalı örgüt üyeleri arasındaki anlık sosyalleşmeyi artırmak, örgütler içerisindeki işlem maliyetlerini azaltmak ve örgüt yöneticilerine en uygun farklı yapıları sunmak olarak belirtmektedir. Lewis ve Weigert'e göre (1985), güven bilişsel bir sürece bağlı olmakla birlikte bireyleri ve kurumları birbirlerinden güvenilir, güvenilmez ve belirsiz olarak ayırmaya imkân tanımaktadır. Bu bakış açısıyla güven, bilişsel olarak bireylerin kime güveneceklerini, kime hangi şartlar altında saygı duyacaklarını ve müşterek güvenilirliği tesis edecek nedenleri oluşturma olarak tanımlanmıştır (s.970). Mishra (1996)'nın yaptığı tanımda güven, bir tarafın inanca dayalı olarak yetkin, açık, ilgili ve güvenilir olan diğer tarafa karşı kendini savunmasız bırakmaya gönüllü olması olarak açıklanmaktadır (s. 260). Blomqvist ve Stahle (2000) güveni, diğer tarafın yetkinliğine, iyi niyetine ve davranışlarına yönelik aktörlerin

beklentileri olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde Mayer, Davis ve Schoorman, (1995), güveni bir tarafın diğer bir tarafa karşı savunmasız olmaya gönüllü olması olarak belirtmektedirler (s. 726). Bir başka tanımda güvenin, bireyin verdiği kararın kendi çıkarları doğrultusunda yürüyeceğine yönelik beklentisi olarak ifade edilmektedir (Driscoll, 1976, s.4).

Yukarıda aktarılan güven tanımları incelendiğinde, beklenti, savunmasızlık, risk alma ve belirsizlik şeklinde dört noktanın ön plana çıktığı görülmektedir (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995; Mishra 1996; Rousseau vd., 1998). Bazı bilim insanları güveni; bir seçim yapma, bir tercih (Lewis ve Weigert, 1985; Riker, 1971) ve davranışsal bir eğilim (Mayer vd.,1995; Rousseau vd., 1998; Knight, Cummings ve Chervany, 1998) çerçevesinde ele alırken, bazı bilim insanları ise güveni bireyleri pozitif beklentilere sürükleyen kişisel bir özellik olarak güvenirlilik ekseninde ele almışlardır (aktaran Colquitt, Scott ve LePine, 2007, s. 909).

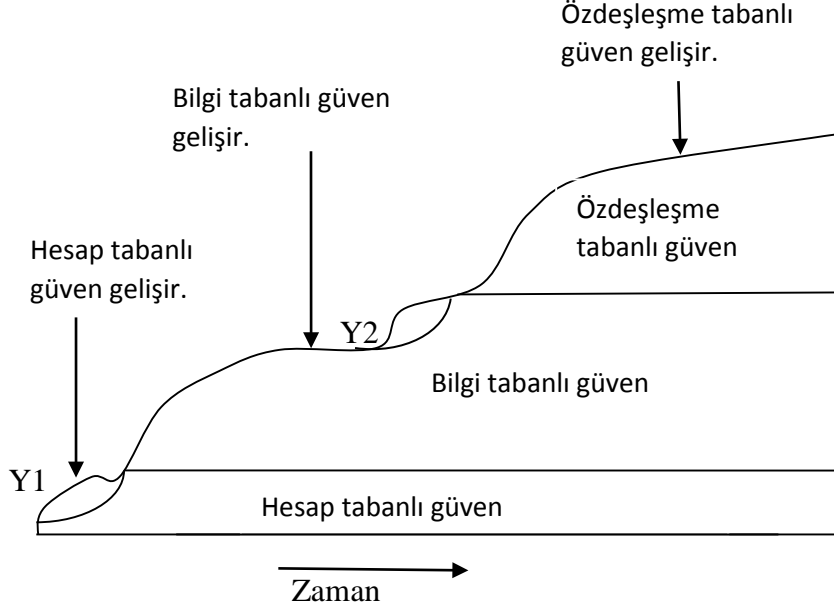
Psikolojik olarak çok emek istediği, geleneksel ve kurumsal kuruluşlardan daha çok bireylere dayalı olduğu için, güven doğası gereği oldukça geçicidir ve yüksek riskler taşımaktadır (Child ve Möllering, 2000, s.14). Ayrıca güven, karşısındaki bireyin fırsatçı davranacağına dair kişinin korkusunu hafifleten bir beklenti tipidir (Puranam ve Vanneste, 2009, s.15). Güvene dair ortak bir tanım olmamakla birlikte birçok araştırmacı güven tanımlarında güveni genel anlamda güvenç duyma, olaylar karşısında iyimser olma veya inanmamayı doğuracak nedenlerden daha çok inanmaya neden olacak faktörlere odaklanma eğilimi olarak belirtmektedirler (Smith ve Birney, 2005). Nihayetinde güvenin çalışana örgütün norm ve değerlerinin bir parçası olmasının yanında hedef oluşturma, risk alma, bilgi alışverişi, karar verme, performans yönetimi ve işbirliği konularında uygun davranış

sergileyebilme gibi örgütsel faaliyetler göstermesinde önemli rol oynadığı görülmektedir (Sjahrudin, 2013, s.135).

### **2.1.1.2. Güven Oluşumu ve Safhaları**

Coote, Forrest ve Tam (2003) güvenin bir tarafın diğer tarafın dürüstlüğüne, güvenilirliğine ve doğruluğuna inandığı zaman doğduğunu belirtmektedir (s.597). Dolayısıyla güven oluşumunda dürüstlük, güvenilirlik ve doğruluk gibi bilişsel olgulara yönelik tarafların birbirlerine karşı olan düşüncelerinin önemli rol oynadığı belirtilebilir. Güven kavramı ve fonksiyonel sonuçlarına yönelik çalışmaların yanında güven temelinde neler olduğu ve istendik sonuçların nasıl yaratılabileceğine dair bir takım çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; süreç tabanlı, karakteristik tabanlı, kurumsal tabanlı güven (Zucker, 1986, s.53), biliş tabanlı ve duygu tabanlı güven (McAllister, 1995), hesap tabanlı, bilgi tabanlı ve özdeşleşme tabanlı güven (Lewick ve Bunker, 1996), inanç, karar ve hareket olarak güven (Dietz ve Den Hartog, 2006). Bu çalışmalarda taraflar arası güven oluşumunda bazı safhaların olduğu görülmektedir. Zucker (1986) süreç tabanlı güvenin geçmişe ve beklendik değişimlere bağlı olduğunu ifade ederken, karakteristik tabanlı güvenin ise kişiye bağlı olduğunu ve sosyal özellikleri temel aldığını belirtmektedir. Kurumsal tabanlı güvenin ise resmi sosyal yapılara bağlı olduğunu bireysel veya firmanın spesifik özelliklerini veya aracı mekanizmaları temel aldığını bildirmektedir (s.53). Lewick ve Bunker (1996) iki birey arasındaki ilişkide tezahür edecek olan güven duygusunun oluşumunu belirli safhalara ayırmış ve hesap tabanlı güven, bilgi tabanlı güven ve özdeşleşme tabanlı güven olmak üzere üç safhada incelemiştir (ss. 119-124). Güvenin oluşum safhaları şekil 2.1'de görülmektedir.





**Şekil 2.1:** Güven Oluşum Safhaları.

**Kaynak:** Lewick ve Bunker, (1996, s.119).

Şekil 2.1’de güvenin hesap tabanlı safhadan başlayarak özdeşleşme tabanlı güvene kadar giden bir yol izlediği görülmektedir. Şekilde belirtilen Y1 noktasında; bireyler arası hesaba dayalı güven ilişkileri bilgi tabanlı güven ilişkileri haline dönüşmektedir. Y2 noktasında ise olumlu etkileşim sonucu bilgi tabanlı güven ilişkileri özdeşleşme tabanlı güven ilişkileri haline dönüşmektedir.

**Hesap tabanlı güven:** Çoğunlukla güvenilen taraf davranışlarının öngörülebilirliğine ve doğruluğuna yönelik kanılara dayanmaktadır. Bireylerin davranışlarının gelecekte ne gibi sonuçlar doğuracağını incelendiği bir safhadır. Bireyler üstlenecekleri riskin karşılığında doğabilecek olumsuzluğu telafi edememekten çekinirler. Fakat aynı zamanda güvenilir davranmamakla oluşabilecek avantajları da hesaba katmak durumundadırlar. Tekrarlanan etkileşimlerle birlikte taraflar birbirlerinin değer ve hedeflerini daha bir tanımaya başlarlar. Dolayısıyla bu da onların bir sonraki safhaya geçmelerine yön verir. Aynı zamanda bu güven safhasında taraflar arasındaki ilişki henüz tamamlanmamış olduğu için göreceli

olarak savunmasızlık bulunmaktadır (Lewick ve Bunker, 1996, s.120; Msanjila ve Afsarmanesh, 2008, s. 1262).

**Bilgi tabanlı güven:** Taraflar birbirlerini tanımak için toplantılar düzenlerler, bilgi toplarlar ve süreç zarfında karşılıklı davranışlarını kaydederler. Nihayetinde bireyler yakın gelecekte diğer tarafın nasıl davranış sergileyecekleri noktasında tahminde bulunabilme yetisine sahip olabilirler. Bilgi tabanlı güvende taraflar birbirlerine biraz daha fazla güvenir ve geçici bir süre zarfında yerine getirilemeyen birkaç olayı hoş görebilirler (Lewick ve Bunker, 1996, s.121).

**Özdeşleşme tabanlı güven:** Bu safhada taraflar arası güven en yüksek düzeyine doğru yol almaktadır. Taraflar birbirlerini yüksek bir seviyeye kadar anlayabilir ve taraflardan birinin ihtiyacına yönelik karşılıklı bir anlayış geliştirebilirler. Bu safhada taraflar birbirlerinin çıkarlarını koruma noktasına gelirler ve ayrıca diğer tarafın kendisinden beklentisinin neler olabileceğini kestirerek o davranışları sergileme yoluna girebilirler. Tarafların birbirlerinin niyetlerini ve isteklerini içselleştirdikleri bir safhadır. Paylaşılan hedef ve değerlere sahip oldukları algısına bağlı olarak taraflar güçlü duygusal bir bağ kurmuş olurlar. Bu safhanın hesap tabanlı safhadan farkı; daha duygusal temelli, kişiler arası ilgi ve alakanın ve karşılıklı memnuniyetin derinleşmesi şeklinde açıklanmaktadır (Lewick ve Bunker, 1996, s.123; Msanjila ve Afsarmanesh, 2008, s. 1263).

Güveni safhalara göre izah eden bir diğer araştırmacı McAllister (1995) ise, güveni biliş tabanlı ve duygu tabanlı olmak üzere iki safhada incelemiştir.

**Biliş tabanlı güven:** Bir şemayı temsil etmekle birlikte diğer tarafın davranışlarını hesaplama üzerine dayanmaktadır. Biliş tabanlı güven, bir tarafın diğer tarafa güvenmesinin veya güvenmemesinin mantığa dayalı bir şekilde belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Güvenilecek tarafın sorumlulukları yerine getirme biçimi,

yeteneği ve geçmiş uygulamaları, güven kararının verilmesinde rol oynamaktadır. (McAllister, 1995; Costigan, vd., 2006).

**Duygu tabanlı güven:** Bireyin iyi niyet ve sorumluluk almak için gönüllü oluşuna dayanmaktadır. Duygu tabanlı güvenin, tarafların birbirleri ile olan etkileşimlerinde doğduğu ve ayrıca tarafların inanç ve ilgili olma gibi duygusal durumlarından temellendiği belirtilebilir (McAllister, 1995, s.28-34; Costigan, vd., 2006).

Güven oluşumu üzerinde çalışmalar yapan Dietz ve Den Hartog (2006, s. 558-560) ise, literatürde öne çıkan güven tanımlarından hareketle güveni inanç, karar ve hareket olmak üzere üç safhaya ayırmışlardır:

**İnanç olarak güven:** Bir tarafın diğer taraf hakkında öznel, abartılı ve kararlı ikna çabaları söz konusudur. Nihayetinde diğer tarafın olası hareketlerinin olumlu sonuçlar doğuracağı ve bununda güvenilirliğinin bir ölçümü olacağı ifade edilmektedir.

**Karar olarak güven:** Öncelikle taraflardan biri diğerine karşı güvenme kararı almakta ve nihayetinde diğer tarafın güvenilirliğine yönelik bir inanç doğmaktadır.

**Hareket olarak güven:** Araştırmacıların çalışmalarında güvenin son safhasını hareket olarak güven oluşturmaktadır. Bu safhada artık güvenme kararı verilmiştir

### 2.1.1.3. Güven Düzeyleri

Güvene dair yapılmış çalışmalarda güvenin kimler arasında oluştuğu göz önüne alınmaktadır. Güvenin; bireyler arası, grup ve örgüt içi olmak üzere üç ayrı kategori altında ve bireyler arası güven düzeyi, grup güven düzeyi ve örgütsel güven düzeyi olmak üzere üç farklı düzeyde ele alındığı görülmektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1174). Bu üç güven düzeyini Currall ve Inkpen (2002) kişiler arası, grup içi ve örgüt içi güven düzeyleri olarak ele alırken, Bachmann ve Zaheer (2006) benzer

şekilde kişiler arası, grup ve örgüt olmak üzere üç düzeyde incelemiştir (aktaran Wongpinpech, 2012, s. 13). Hem güvenenin hem de güvenilenin birey olduğu bireyler arası güven, bir işgörenin bir yöneticisine güvenmesi; güvenenin birey güvenilenin grup olduğu grup içi güven, bir işgörenin üyesi bulunduğu formal veya informal bir grupta yer alan diğer çalışma arkadaşlarına güvenmesi; bir işgörenin örgütüne karşı güven duygusu içerisinde bulunması örneği ile açıklanabilir.

Fulmer ve Gelfand (2012) ise çalışmalarında güveni hem düzeylerine (bireysel, takım ve örgütsel) hem de kaynaklarına/atfedilenlerine (kişiler arası, takım içi ve örgüt içi) göre dokuz kategoride ele almışlardır (s.1174). Bu güven düzeylerini ve kaynaklarını Tablo 2.1’de yer alan bir matriste göstermek mümkündür.

**Tablo 2.1:** Güven Düzeyleri ve Kaynakları.

		<b>Kaynaklar</b>		
		<i>Kişiler Arası</i>	<i>Takım İçi</i>	<i>Örgüt İçi</i>
<b>Güven Düzeyleri</b>	<i>Bireysel Güven Düzeyi</i>	Kişiler arası bireysel güven	Takım içi bireysel güven	Örgüt içi bireysel güven
	<i>Takım Güven Düzeyi</i>	Kişiler arası takım güveni	Takım içi takım güveni	Örgüt içi takım güveni
	<i>Örgütsel Güven Düzeyi</i>	Kişiler arası örgütsel güven	Takım içi örgütsel güven	Örgüt içi örgütsel güven

**Kaynak:** Fulmer ve Gelfand’ dan uyarlanmıştır (2012).

Kişiler arası bireysel güven düzeyinde, güven psikolojik durum olarak ele alınmakta ve bir tarafın diğer tarafa karşı olumlu beklentileri üzerine dayalı savunmasız kalmaya gönüllü olma durumu olarak ifade edilmektedir. Kişiler arası bireysel güven tutum ve davranışsal çıktılar olarak kendini göstermektedir. Örneğin lidere güven liderden memnun olma, lider etkinliği, iş tatmini, işte azalan belirsizlik

ve lidere destek gibi tutum çıktıları doğurmaktadır. Bununla birlikte bilgi paylaşımı, işbirliği, iletişim, destek, risk alma, daha az çatışma, örgütsel bağlılık, işte kalma niyeti ve performans gibi davranışsal çıktılar göstermektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1188). Kişiler arası takım güveni düzeyinde, güven takım üyeleri arasında paylaşılmış bir psikolojik durum olarak ele alınmakta ve yine bir tarafın diğer tarafa karşı olumlu beklentileri üzerine dayalı olarak savunmasız kalmaya gönüllü olması olarak açıklanmaktadır (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1174). Kişiler arası örgütsel güven; örgüt üyeleri arasında paylaşılan psikolojik durum olmakla birlikte bir tarafın diğer tarafa karşı olumlu beklentileri üzerine dayalı savunmasız kalmaya gönüllü olma durumu olarak bildirilmektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1174).

Takım içi bireysel güven düzeyinde güvenen ve güvenilen tarafın karakteristik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Takım üyesinin takımla bütünleşmesi, takımla özdeşleşmesi ve yardımseverlik takım içi güvene yol açmaktadır. Ayrıca takım üyeleri arasındaki paylaşılan değerler, iletişim, çalışma ağları ve örgütsel içeriklerinde takım içi bireysel güvenin oluşumunda önemli etmenler olduğu görülmektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1195). Zamanında ve anlamlı geri bildirimlerde bulunmak, iletişim kurma çabası ve inisiyatif alma gibi iletişim davranışlarının takım içi takım güvenini arttırmaktadır. Bilgi paylaşımında şeffaflık takım içi takım güvenini olumlu yönde etkilerken, takım ilişkilerindeki çatışmalar ise güven düzeyini düşürmektedir. Öte yandan takımlardaki çatışma yönetimi işbirlikleri ise güvene olumlu yönde katkı sağlamaktadır. İlham verici liderlerin ve takım liderine güvenin takıma karşı memnuniyet düzeyini, bilgi paylaşımını, takım içi öğrenmeyi, takımla duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performansı arttırdığı bildirilmektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1195-1196).

Güven örgüt içi bireysel, takım ve örgütsel güven düzeyleri çerçevesinde incelendiğinde ise şöyle ifade edilmektedir. Örgüt içi bireysel güven düzeyinde güven; bir örgütün olumlu beklentilerine göre savunmasız kalmaya gönüllü olmayı içeren psikolojik durumdur. Örgüt içi bireysel güven çalışanın iş tatminini, örgütsel özdeşleşmesini, kalma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında bilgi alış verişi ve paylaşımı, örgütsel destek, bağlılık ve performansı artırmakla birlikte tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini düşürmektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1192).

Örgüt içi takım güven düzeyinde ise güven; bir örgütün olumlu beklentilerine göre savunmasız kalmaya gönüllü olmayı içeren takım üyeleri arasındaki psikolojik durumu belirtmektedir. Örgüt içi örgütsel güven düzeyinde güven; bir örgütün olumlu beklentilerine göre savunmasız kalmaya gönüllü olmayı ifade eden örgüt üyeleri arasındaki psikolojik durum olarak nitelendirilmektedir. Örgüt üyeleri yüksek düzeyde güvene sahip olduklarında birbirlerine daha şefkatle yaklaşmakta ve etik konularında müzakere edebilmektedirler. Örgütsel düzeyde güven bilgi paylaşımı, bilgi değişimi ve öğrenme çıktıları oluşturmanın yanında sürekli performans gelişimine de katkı sağlamaktadır. İşbirliği, ortak dilin gelişmesi ve iletişimle birlikte örgüt performansının olumlu yönde etkilendiği ve örgüte özel bilgi kaynaklarının oluştuğu görülmektedir. Bunlara ilaveten güvenin bilgi transferi ve örgütler arası öğrenme, çalışan ve örgüt performansına sağladığı katkılarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışlarını da geliştirmektedir. (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1201).

### **2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı, Tanımı ve Özellikleri**

Yukarıda aktarılan güven tanımlarında ön plana çıkan; beklentiler, taraflar, yardımseverlik, dürüstlük, eğilim, öngörülebilirlik, risk, belirsizlik, savunmasızlık

gibi noktaların örgütsel güven tanımlarına da yansıdığını görmek mümkündür. Bachmann, (2001), örgütsel açıdan güveni ekonomik aktörler arasındaki beklentileri ve etkileşimleri koordine etmeye yönelik etkili çözümler yaratmaya izin veren merkezi bir mekanizma olarak tanımlamaktadır (s. 338). Örgütsel güven risk, savunmasızlık, belirsizlik, karşılıklı bağımlılık ihtiyacı ve güven meselelerine yönelik sorunları çözmenin riskini kabullenmeyi gerektirmektedir. Örgütsel güven Dyer ve Chu (2003) tarafından güvenirliliğe, adalete, iyi niyete ve yardımseverliğe dayalı bir yapılanma olarak ifade edilmektedir (s. 58). Örgütsel güven, risk ve savunmasızlık içeren durumlar karşısında rasyonel kararlar alabilme ve stratejik davranışlar sergileyebilme olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Dienhart, 2013, s.1). Dolayısıyla örgütsel güven, geniş ilişkisel teyakkuzda olma, açıklık, bağlılık ve saygı gerektirmektedir ki buda birkaç firmanın başarıyla yönetebileceği ve sürdürebileceği bir durumdur (Dovey, 2009, s. 314). Ayrıca sosyal sermayenin temel yapı taşlarından bir tanesi olan güven, örgüt üyeleri arasındaki anlık sosyalleşmeyi artırma, örgütler için işlem maliyetlerini azaltma ve en uygun yapıları örgüt yöneticilerine sunma gibi imkânları da sağlamaktadır (Fukuyama, 2001, ss. 7-8).

Örgütsel güven kapsamında Kramer (1999) kategori tabanlı güven modelini öne sürmektedir. Roller, uygulamalar ve örgütün işlevini etkileyen kontrol yapılarının örgütsel güvenin oluşumunda etkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte güvenilenin kapasitesi, eğilimleri, nedenleri ve niyetlerinin neler olduğunun tespiti önem arz etmektedir. Güven, örgütsel rollere, eğitim öngörülerine ve sosyalleşme süreçlerine yönelik bir takım engellere karşı geliştirilmiş ortak bilgilerden doğmaktadır. Buna ilaveten örgütsel role sahip olanlar rolün uygulanabilirliğine dair çeşitli anlayışları da üstlenirler ve kararlar alırlar (s.578).

Nihayetinde örgütsel güven karar sonuçlarına vurgu yapar ve karar verme noktasında politik bir anlayış öngörür (Driscoll, 1976, s.1).

Örgütsel güven kavramında güvenilecek taraf bir birey olmadığı için kişiye yönelik olarak yapılan güven tanımlarında görülen yetenek, yardımseverlik, dürüstlük ve öngörülebilirlik gibi özelliklerin örgüt için değerlendirilmesinin yapılabilmesi için öncelikle örgütün özellikle örgütsel yapısına, uygulamalarına ve bireylerin dâhil oldukları örgütsel algı sistemlerine bakmak yerinde olacaktır. Böylelikle bir örgütün ne derecede güven verdiği dair bir kanıya sahip olunabilir.

### **2.1.3. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde yer alan örgütsel güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Çalışmanın bu kısmında literatür çeşitli bilim insanları tarafından geliştirilmiş farklı güven modelleri incelenmekte ve modellerin benzer ve farklı yönleri ortaya konulmaktadır.

#### **2.1.3.1. Mishra Güven Modeli**

Literatürde, güvenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşan bir olgu olmasına rağmen kişiye ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekilmektedir. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven; kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtmaktadır (Eğriboyun, 2013, s. 24). Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli olabilecek dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Tüzün, 2007, s. 110). Mishra (1996)'nın güven modelinde yer alan boyutlar yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenirlilik olarak adlandırılmakta ve bu boyutların bireyler arası

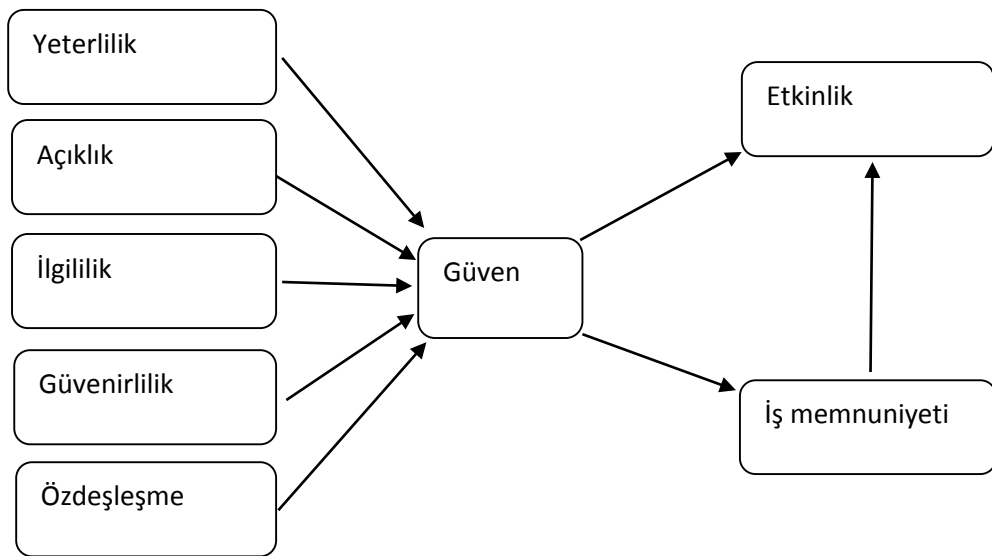


ve örgütler arası güven etkileşiminde gerçekleştiğinin altı çizilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000, s.38). Bu boyutlar, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli başlığı altında açıklanmaktadır.

Mishra (1996)'nın modelinde belirtilen dört boyut, birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Buradan hareketle, bir ilişkide karşılıklı güvenin her boyutunun mevcut olması gerektiği söylenebilir. Boyutlardan birinin eksik olması güven ilişkisi üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır.

### 2.1.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996)'nın güven modelinde yer alan yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenirlilik boyutlarına özdeşleşme boyutunu da ekleyerek beş boyuttan oluşan bir model geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak ve diğer. (2000) oluşturdukları örgütsel güven modelinde, güvenin etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler (p. 41). Bu model Şekil 2.2'de görülmektedir.



**Şekil 2.2:** Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.

**Kaynak:** Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, (2000, s.40).

**Yeterlilik:** Örgütün ve çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve becerileri tanımlamaktadır. Bu boyut, örgüt çalışanlarının örgütün yaşamını sürdürüp sürdüremeyeceğine ve bu konudaki yeterliliklerine dair olan güvenlerine dayanmaktadır. Ayrıca yeterlilik çalışanların diğer çalışanların yanı sıra yönetici ve liderlerin örgütün devamında ne derecede yeterli olduklarına dair inançlarını kapsamaktadır (Mishra, 1996, p. 261). Çalışanlar yöneticilerini açık ve dürüst olarak gördükleri zaman kendilerini güvende hissetmektedir.

**Açıklık:** Açıklık boyutunda açıkça fikir beyan edebilme, iletişim ve bilgiye ulaşılabilirliğe vurgu yapılmaktadır. Nihayetinde sağlıklı bir iletişim, fikir ve düşüncelerin rahatlıkla ifade edilebilmesi, bilgiye kolay erişim ve şeffaflık, gerek örgüt içi gerekse örgütler arası güven oluşumunu kolaylaştırmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 39).

**İlgililik:** İlgililik boyutu çalışanların güvenlik, korunma ve hoşgörü gibi etmenlere karşı inançlarını tanımlamaktadır. Örgütte içten ve şefkatli bir ortamla birlikte yöneticilerin ve liderlerin ilgili oldukları hissedildiği zaman ilgililik boyutu oluşmaktadır. Çünkü çalışanlar refah ve menfaatlerinin korunması noktasında bir tutum sergilerler ve bu konuda yöneticilerine ve örgütlerine güven duymak isterler. Öte taraftan örgütler arası etkileşimde örgüt zayıf düştüğü zaman diğer örgüt bu durumdan bir çıkar elde edemeyeceğini düşünür. Örgüt içi etkileşimde ise çalışan savunmasız kaldığında yöneticiler bu durumun örgüte bir çıkar sağlayamayacağını düşünmektedir (Mishra, 1996, s. 270).

**Güvenirlilik:** Güvenirlilik boyutunda tutarlı ve güvenilir davranışların ön plana çıktığı görülmektedir. Güvenin doğması için verilen sözlerle yapılanların birbirleriyle örtüşmesi beklenmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 39-40).

**Özdeşleşme:** Özdeşleşme boyutunda ise örgütün, normları, değerleri ve hedefleri ile çalışanların norm, değer ve inançlarının örtüşüp örtüşmediği noktası üzerinde durulur. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri onların örgüte duyacakları güvenlerini pekiştirmektedir. Çalışanların, örgüt üyesi olmaları itibariyle, katılımcılık ve işbirliği düzeylerinin özdeşleşme ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ile örgüte olan güvenleri arasında doğru bir orantı olduğu söylenebilir (Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 40).

### 2.1.3.3. Vangen ve Huxham Güven Modeli

Örgütsel güven modellerinden Döngüsel Güven-oluşum Modeli bazı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve modelde güvenin zaman içerisinde nasıl geliştiği ve güçlendiği üzerinde durulmuştur (McAllister, 1995; Vangen ve Huxham, 2003, s. 11).



**Şekil 2.3:** Döngüsel Güven-oluşum Modeli.

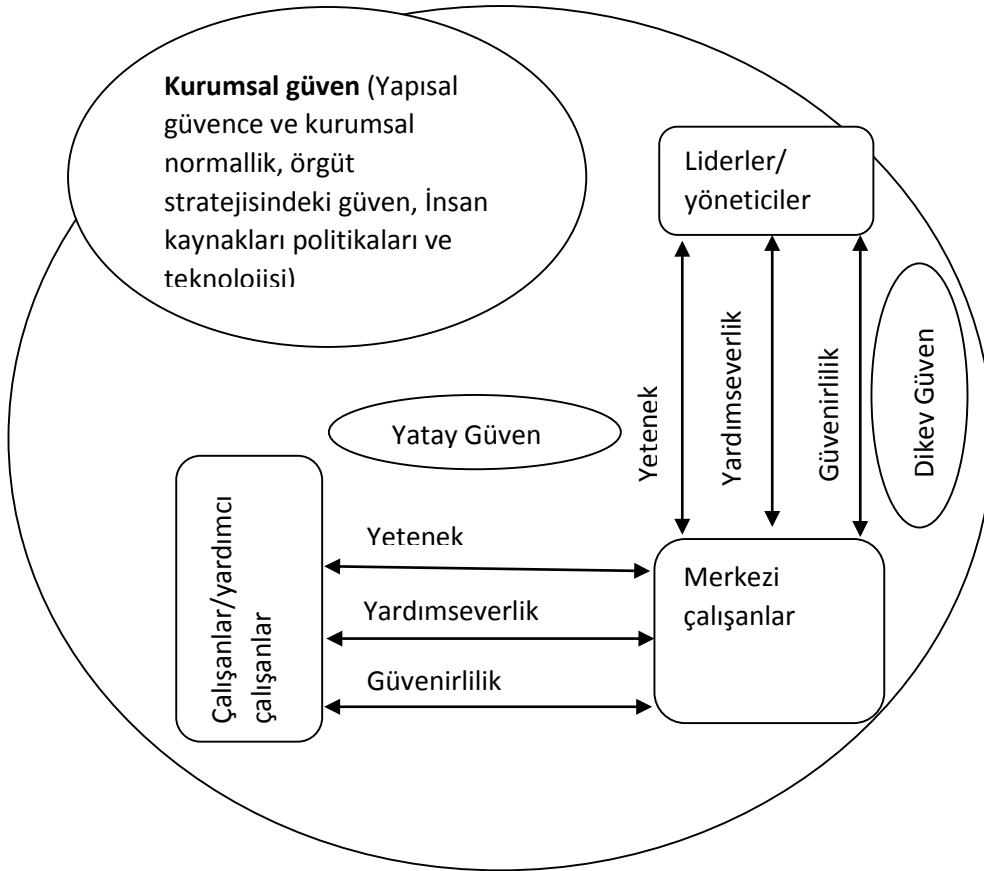
**Kaynak:** Vangen ve Huxham, (2003, s. 11).

Vangen ve Huxham (2003, s. 11), modelde tarafların her aşamada beraber hareket ettikleri, risk aldıkları ve arzulanmış sonuçlar hakkında beklentiler oluşturduklarını belirtmektedirler. Güveni tesis etmek için diğerlerinin katkı sağladığı yolun oluşturulması gerekmektedir. Her aşamada bir çıktı ile beklentiler karşılanır ve güven davranışları pekiştirilir. Her bir çıktı ilişki temeline bir tuğla koyarak gelecekte tarafların birlikte iş yapmalarına olanak sağlayacak pozitif beklentileri arttırmaktadır. Dolayısıyla artan güven de gelecekte birlikte atılacak adımlar için doğacak risk algısının azalmasına katkı sağlamaktadır (s.11). Örgütler açısından bu duruma bakıldığında birbirini tanımayan örgütlerin bir etkileşim veya ilişki öncesinde algıladıkları risk düzeyi çok yüksek iken, süreç içerisinde olumlu beklentilerin karşılanması ile birlikte risk algılarında düşüşler gözlenmektedir. Buradan hareketle örgütler yeni işbirliklerine gözleri kapalı bir şekilde girmek yerine diğer organizasyon hakkında araştırma yapma ve onun itibarını, imajını inceleme yolunu tercih etmektedirler.

Güven-oluşum döngüsünün başlangıcında, ilişkiler dürüstlüğü yansıtması gerekir ve döngü düşük risk ile başlatılır. Sonrasında güvenilen bir ilişki döngüyü tamamlar, güven düzeyini yükseltir ve artan güven; risk ve savunmasızlığı azaltır. Bununla birlikte daha iddialı işbirliğinin doğmasının yolu açılır (Vangen ve Huxham, 2003, s.12). Bu modelde düşükte olsa bir risk göz önüne alınarak dürüstlüğe dayalı bir işbirliği başlatılmakta ve giderek güven düzeyini arttıracak işbirliklerine adım atılmakta iken, bazı örgütler başlangıçta tam iddialı işbirliği arayışı içerisine girmeyi tercih etmektedirler. Örgütler riskleri değerlendirdikten ve her bir aşama için mevcut güven düzeyini göz önüne aldıktan sonra, örgüt içi yaklaşımlarını örgüt hedeflerine uygun olacak şekilde geliştirmektedirler (Vangen ve Huxham, 2003, s. 13-16).

#### 2.1.3.4. Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen Güven Modeli

Güveni hem kişiler arası hem de örgütler arasında inceleyen araştırmacılardan Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen (2008) kişiler arası güveni, çalışanlar arası ve çalışanlar ile yöneticiler/lider arası güven olmak üzere iki boyut altında incelemiştir. Çalışanlar arası güvenin, uzun vadede örgüt çalışanlarının iyi oluşluluğu ve örgütün uzun süre istikrarlılığı açısından önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Örgüt içi güven tesisinde yöneticilere veya liderlere güven; yöneticilerin davranışlarından kaynaklanacak durumlara karşı savunmasız olmaya alt kadronun razı olması olarak nitelendirilmektedir. Her iki boyutta da güvenin öncüllerini yetenek, yardımseverlik ve güvenilirlik oluşturmaktadır (s.161-163). Bu güven modeli, yazarlar tarafından aşağıdaki gibi şematize edilmiştir (s.2666).



**Şekil 2.4:** Yatay, Dikey ve Kurumsal Güven

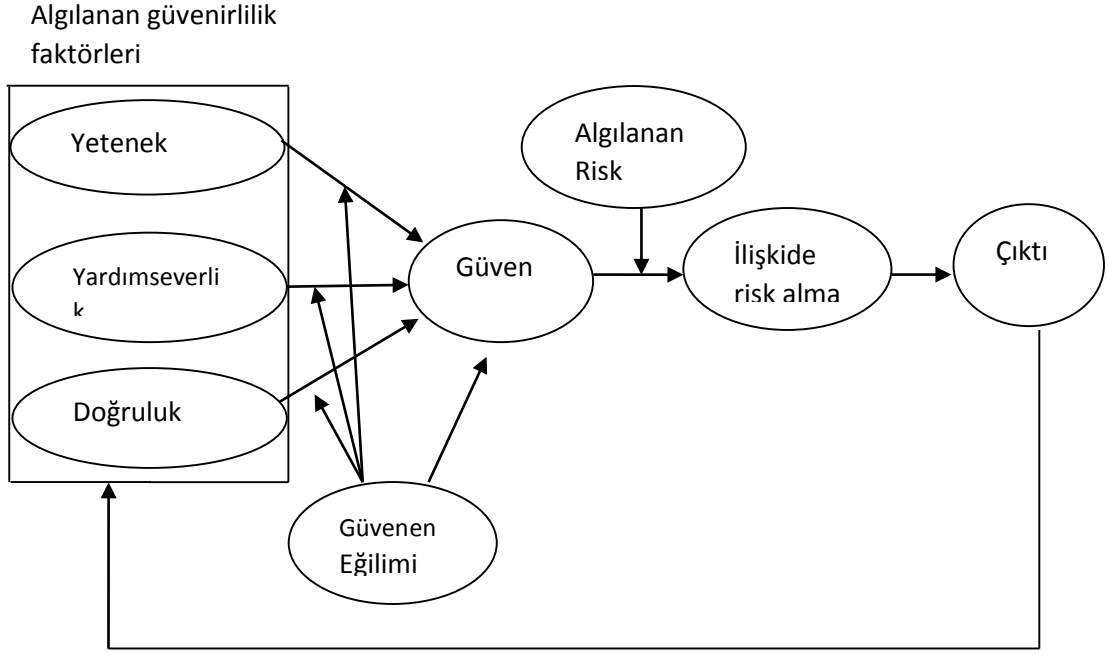
**Kaynak:** Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen, (2008, s.163).

Ellonen ve diğer. (2008) örgütsel güveni, kişisel olmayan tipi özelinde ele almış ve örgütsel güveni örgüt vizyon ve stratejilerinde, teknolojisinde, ticari yeterliliğinde, adil süreç ve yapılarında ve aynı zamanda insan kaynakları politikalarında görülen örgüt üyelerinin güveni olarak belirtmişlerdir (s.164).

Ellonen ve diğer (2008)'nin çalışmalarını temel alarak yeniden yorumlayan Golipour, Jandaghi, Mirzaei ve Arbatan (2011), çalışanlar/yardımcı çalışanlar ile merkezi çalışanlar arası güveni *yatay güven*, merkezi çalışanlar ile lider/yöneticiler arasındaki güveni *dikey güven* olarak ifade etmişlerdir. Merkezi çalışanlar, çalışanlar/yardımcı çalışanlar ile üst kademe arasında aracılık görevi gören ve bir anlamda onları üst yöneticilere karşı temsil görevini yerine getiren kişilerdir.

#### **2.1.3.5. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli**

Mayer ve diğer. (1995) çalışmalarında güvenin işbirliği, güvenç ve öngörülebilirlik ile hemen hemen aynı anlamda kullanıldığını fakat bu kavramların daha farklı anlamlar taşıdığını ve güven kavramı yerine bu kavramların kullanılmasının güven kavramını kararttığını belirtmektedirler (ss.712-713).



**Şekil 2.5:** Mayer, Davis ve Schoorman'ın Önerilen Güven Modeli.

**Kaynak:** Mayer, Davis ve Schoorman, (1995, s.715)

Mayer ve diğer. (1995) oluşturdukları Güven Modelinde güvenen ve güvenilen kişi olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Güvenen tarafın kişilik özelliklerinden güvenilirlik olgusunun güven oluşumunda önemli rol oynadığı ve bu kişilik özelliğinin güvenmeye yönelik bir eğilim doğurduğunu belirtmişlerdir. Güvenenin bu eğilimi, bireyin başkalarına güvenme konusunda ne kadar güvenmeye hazır oluşuluğu olarak ifade edilmektedir. Eğilim bireyin elde edilebilir bilgiler öncesinde bir tarafın diğer tarafa karşı ne kadar güven duyduğunu etkilemektedir. Ayrıca farklı deneyimlere, kişilik tiplerine ve kültürel geçmişe sahip bireylerin güven eğilimlerinde çeşitlilik olduğu ifade edilmektedir. Güvenilen kişi yine kişilik özelliği açısından ele alınmış ve ne derecede güvenilir olduğuna odaklanılmıştır (ss. 716-717). Güvenilen tarafın güvenilirliği, *yetenek*, *yardımseverlik* ve *doğruluk* olmak üzere üç ana özellik çerçevesinde açıklanmıştır.

**Yetenek;** güvenilen tarafın bilgi, beceri ve yeterliliğine atıfta bulunmaktadır. Güven ilişkisini kurmak güvenen tarafın beklentilerini karşılama ve uygun bir

şekilde yerine getirebilmesine bağlıdır. Yetenek; eğitim, kişiler arası iletişim gibi bazı spesifik etki alanlarında bir tarafın etkili olmasını sağlayacak beceri ve yeterliliklerini kapsamaktadır (Mayer, vd., 1995, s.717; Msanjila ve Afsarmanesh, 2008, s. 1262).

**Yardımseverlik;** tam bir ben merkezizetiçiliği aşan, güvenen tarafa samimi ilgi ve alaka gösteren tarafa atfedilen nitelik, niyet ve özellikleri temel almaktadır. Bir başka ifadeyle güvenilenin ben merkezizetiçilikten uzak güvenenin lehine tutum takınacağına dair inanış olarak nitelendirilmekte ve aynı zamanda güvenenin güvenilene özellikli bir bağ kurması olarak ifade edilmektedir. Yardımseverlik boyutunda güvenilenin güvenene karşı olumlu yönelme algısı olduğunu söylemek mümkündür (Mayer, vd., 1995, s.718; Ganesan ve Hess, 1997, s. 440).

**Doğruluk;** güvenilen tarafın sözünü tutmak için gerekli niyet ve beceriye sahip olduğu düşüncesine oturmaktadır. İlişkide odakta bulunan taraf diğer tarafın özellikli iş becerisi, hizmet ve işleri yerine getirmedeki güvenilirliği ve iş ile ilgili davranışlarının öngörülebilirliği ile ilgilenir. Bir başka ifadeyle doğruluk ve güven arasındaki ilişki güvenenin kabul edilebilir bulduğu bir dizi prensiplere güvenilenin bağlı kalacağı yönündeki, güvenenin algısını içermektedir (Mayer, vd., 1995, ss.718-719; Ganesan ve Hess, 1997, s. 440).

Bu üç faktör tek başına güveni teşkil etmemektedir fakat bu faktörlerden bir veya bir kaçındaki yetersizlik güveni azaltabilir ve bununla birlikte bu üç faktörden herhangi birisindeki eksiklik de güveni zayıflatabilir (Mayer, vd., 1995, ss.720-721). Doğruluk noktasında çalışanlarda bir takım soru işaretleri bırakmış bir yöneticinin çalışanların özel günlerinde ve kariyer gelişimlerinde onların yanında olması güven tesis edebileceği anlamına gelmez, Dolayısıyla doğruluk güven oluşumunda özellikli bir yerde durmaktadır. Bu üç faktörün önemli olması kadar güvenen eğiliminin



derecesi de önem kazanmaktadır. Çünkü güvenilen ne kadar yüksek düzeyde bu üç özelliğe sahip olursa olsun güvenen eğilimi güvenin oluşumunda aracı bir rol oynamaktadır ve ayrıca bu eğilim kişiden kişiye de farklılık göstermektedir (Mayer, vd., 1995, s.722).

Hem güvenenin hem de güvenilenin karakteristik özelliklerinin incelendiği modelde algılanan riskin güven ile ilişkisi ve etkileri de incelenmiştir. Davranışsal olarak risk alma ile ilişkiler arasında risk almanın bir birlerinden farklılık gösterdiği üzerinde durulmuş ve güven olgusu içerisinde; ilişkiler arasında risk almanın riski üstlenmek olduğunun altı çizilmiştir. Davranışsal olarak risk almada ise bir güven olmak zorunda değildir (Mayer, vd., 1995, s.724-725). Bir çobanın koyunlarını yetiştirirken hastalık, yırtıcı hayvan saldırısı gibi herhangi olumsuz bir durumun olmayacağına dair bir güveni yoktur ama nihayetinde sürüsünü beslemeye ve yetiştirmeye çalışarak bir risk üstlenmiş durumdadır. Öte yandan kazanç vb. gibi çıkarların yanında olası kayıplarında riskin sınırlarının çizilmesinde rol oynadığı görülmektedir. Mayer ve diğer. güven modelinde (1995), güvenilen ile gerçekleştirilen ilişkide göz önüne alınmamış kayıplar ve olası kazançlara dair güvenen tarafın inancı ön plana çıkmaktadır (ss.725-726).

Güvenilen tarafla yürütülen ilişki ve bir takım faktörler tarafları şaşırtıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Fraser (2010) örgüt üyelerinin yönetici ve çalışanların birbirleri ile etkileşimleri neticesinde güven sarsılmasına neden olan belli başlı unsurları sekiz başlık altında toplamıştır (ss. 79-83).

1. Nezaketsiz davranışlar: Çalışanları ve katkılarını hesaba katmama, duygulara ve girdilere önem vermeme, problemlerde başkalarını suçlama ve insanlardaki değerleri görememe veya görmeye karşı isteksiz olma.

2. İletişim sorunları: Başkalarını dinlememe, diğer tarafı anlamaya çalışmama, güven ihlali ortaya çıkaran durum doğrulandığında geri bildirim vermeme ve temel değişimler gerçekleşirken iletişim kurmama.
3. Karşılanmamış beklentiler: Verilen sözleri yerine getirmeme, gizlilik taşıyan anlaşmaların ihlali ve kurallar ve diğer anlaşmalara riayet etmeme
4. Etkisiz liderlik: Otoriteye karşı çıkanların cezalandırılması, güzel insanların işe alınması gibi zayıf kararlar, zayıf sponsorluk, temel meselelere yönelmede isteksizlik, kayırmacılık, finansal, yapısal ve ahlaki açıdan grubu güç duruma düşüren liderler.
5. Kabullenme isteksizliği: Sorunlara ve hatalara karşı sorumluluk almama, sorunları veya ihlalleri sahiplenmeme, kendini grubun önüne geçirme, diğer çalışanların yeteneklerini görmezden gelme ve kendi yeteneklerini ön plana çıkarma.
6. Performans sorunları: Güven ihlallerine neden olacak iş gereksinimlerini yerine getirememe veya isteksiz olma, diğer insanların iyi işler çıkarabileceğine inanmama, işin tamamında veya bir bölümünde görev almayı reddetme, hata yapma ve genel yetenek sorunları.
7. Uyumsuzluk: Temel değerlere, görevlere ve uygulamalara uyumsuz davranışlar, sözlerle örtüşmeyen hareketler, doğruluk dışı ve haksız uygulamalar.
8. Yapısal sorunlar: Grubun çalışma ve güvenme yeteneğini etkileyen sistem ve süreç değişimleri, iş sorumlulukları ve yetkilerdeki sapmalar ve çok yoğun yapı veya yapı eksikliği.

Örgüt üyeleri arasında güven kaybına neden olan bu etmenlerin bazılarını Mayer ve diğerlerinin (1995) yetenek, yardımseverlik ve doğruluk olarak belirttiği üç

güvenirlilik tipi ile birlikte sınıflandırmak mümkündür. Buna göre ‘yetenek’ ile performans sorunları ve kabullenme isteksizliği, ‘yardımseverlik’ ile nezaketsiz davranışlar ve etkisiz liderlik, ‘doğruluk’ ile de karşılanmamış beklentiler ve uyumsuzluk aynı kategoride ele alınabilir. Öte taraftan iletişim sorunları ve yapısal sorunlar Mayer vd.’nin (1995) güvenirliliğin üç boyutu ile tam örtüşmemekle birlikte grup ve örgütsel düzeyde güven ihlallerini ifade etmektedir (Kramer ve Lewicki, 2010, s.252).

Dolayısıyla güvenin hangi derecede olduğunu anlamak için bu faktörlerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Güvenenin risk algısı ve ilişkiyi yorumlaması hem güven ihtiyacını hem de güvenirliliğin değerlendirilmesini etkilemektedir. Bununla birlikte güvenin açık bir şekilde anlaşılması; içeriğin güvenirliliği nasıl etkilediğinin anlaşılması ile mümkün olacaktır (Mayer, vd., 1995, s.727).

Öte yandan Mayer ve diğer. güven tanımını yetersiz bulan ve güveni ahlaki bir olgu olarak ele alan Cohen ve Dienhart (2013) A (güvenen) tarafının B (güvenilen) tarafına bir iş yapmak için güvenmesi durumunda A tarafı B’yi bir zorunluluğu kabul etmeye davet etmiş demektir. Bir başka ifadeyle bir “Güven-teklifinde” bulunmuştur. B tarafı da bu daveti kabul ederse, zorunluluğu kabul etmiş olur ve “Güven-kabulü” gerçekleşir. Dolayısıyla “Güven-kabulü” bir zorunluluk yaratır ve güven ilişkisini oluşturarak derinleşmesini sağlar. “Güven-teklifi” kabul edildiğinde, ahlaki bir etki tesis edilmiş olur (s.2-4). Cohen ve Dienhart (2013)’ın Mayer ve diğer. (1995)’nin güven modelini yetersiz bulmalarına yönelik açıklamaları ise şöyle özetlenebilir: Mayer ve diğer. (1995) modelinde: A tarafı B tarafının yeteneklerine, dürüstlüğüne ve yardımseverliğine güvenerek kendini savunmasız bırakmaya gönüllü olmuştur. Nihayetinde B tarafı A tarafının beklentilerinden birini yerine getirmediği zaman, A tarafında hayal kırıklığı oluşur. Fakat bu A tarafına

ahlaki açıdan yanlış yapıldığı anlamına gelmez çünkü modelde bir zorunluluktan bahsedilmemiştir (Cohen ve Dienhart, 2013, s. 2).

#### **2.1.4. Örgütsel Güven Öncülleri ve Sonuçları**

Örgütsel davranışa ait bütün olgu ve olaylarda olduğu gibi, örgütsel güvenin de bir takım öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel güven hakkında çalışma yapmış araştırmacılar, örgütsel güveninin öncüllerinin ve sonuçlarının neler olduğunu nedensel modeller çerçevesinde kesin hatlarla göstermekte zorluk çekmektedirler. Bunun temel sebebini ise, örgütsel davranışta birçok değişkenin birbirleri ile karşılıklı bağımlılık içerisinde bulunmaları ile açıklamaktadırlar. Bu çerçevede aşağıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi bazı değişkenler örgütsel güvenin hem öncülü hem de sonucu olabilmektedir.

##### **2.1.4.1. Örgütsel Güven Öncülleri**

Oluşumu itibarıyla geçmiş deneyim, duyum ve/veya algılara dayanan güven, yapısı itibarıyla geleceğe dönük bir duygu ve düşüncedir. Dolayısıyla güvenin; geçmiş ve gelecek arasında bir köprü olduğu düşünülebilir. Luhmann (1979, s. 10)'a göre güven göstermek geleceği sezme, diğer bir ifade ile gelecek kesinmiş gibi davranmaktır. Güvenin geçmiş ve gelecek arasındaki nispi önemi zamanla değişebilir ve ilişkiler geliştikçe de taraflar birbirleriyle ilgili deneyim ve sezgi sahibi olur, böylece de birbirlerini daha iyi anlayabilirler. Örgütsel güvenin oluşumunda çok sayıda öncülün etkili olduğu ilgili literatür incelendiğinde görülmektedir. Ancak örgütsel güvenin öncülleri bu çalışmanın odağında yer almadığı için, burada sadece örgütsel güvenin başlıca öncüllerinin neler olduğunu aktarmakla yetinilecektir.

Yetenek ve iyi niyetin iş dünyası için güvenin tesis edilmesinde gerekli olması itibariyle yardımseverlik, güvenilirlik ve yetenek kapsamında teknik kapasite, know-how ve becerinin güvenin öncülleri arasında olduğu belirtilmektedir. Öte taraftan iyi niyet kapsamında ise ahlaki sorumluluk ve diğerine karşı olumlu niyet görülmektedir ve bunlar güvenen tarafın savunmasız pozisyonu kabul etmesini sağlamak için gerekli unsurlar olarak ifade edilmektedir (Blomqvist, ve Stahle, 2000; Ellonen vd., 2008). Gilbert ve Tang (1998, p. 322) örgütsel güvenin; örgüt içi açık bir iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımı şeklinde sıralanan dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini vurgulamışlardır. Tablo 2.2’de örgütsel güvenin etkileyen başlıca öncüller toplu halde aktarılmıştır.

**Tablo 2.2:** Örgütsel Güven Öncülleri ve Bağlı Olduğu Durumlar

Örgütsel Güven Öncüllerinin Bağlı Olduğu Durumlar	Örgütsel Güven Öncülleri
Güvenen tarafın karakteri	Örgütsel özdeşleşme (Maguire & Phillips, 2008)
Güvenilen tarafın özellik ve davranışları	Doğruluk (Palanski & Yammarino, 2009) Organizasyon ürünleri (Choi, Eldomiaty & Kim, 2007) Yardım temini (Dyer & Chu, 2000)c Görev yetkinliği (Gullett vd., 2009)c Eşitlik ve adalet (e.g. Scheer vd., 2003)c İş etiği (Kasper Fuehrer & Ashkanasy, 2001)c Kültürel çeşitlilik değerleri (Stahl vd., 2011)c
Güvenen ve güvenilen tarafın paylaşılan özellikleri	Önceki ilişkiler (Dekker & Van den Abbeele, 2010)c Gelecekte ilişki beklentisi (Inkpen & Tsang, 2005)c İlişki uzunluğu (Gulati & Sytch, 2007)c Ortak benzerliği (Robson vd., 2008)c Karşılıklı bağlılık ve eş konumluluk (Gainey & Klaas, 2003) Ortak iş anlayışı (Kasper, Fuehrer & Ashkanasy, 2001)c Karşılıklı uyum (Carson vd., 2003)c
İletişim süreçleri	Çift yönlü iletişim (Van Marrewijk, 2004) İletişim kalitesi (Stahl vd., 2011)c Etkileşimsel nezaket (Gullett vd., 2009)c İtimat iletişimi (Kasper, Fuehrer & Ashkanasy, 2001)c
Yapısal/ağsal özellikler	Gönüllülüğe dayalı kendi kendine yaptırım (Gillespie & Dietz, 2009) Varlık özgüllüğü (Gainey & Klass, 2003)c Sözleşme hükümleri (Malhotra & Lumineau, 2011)c
Örgüt özellikleri	Destekleyici istihdam uygulamaları ve yönetim yetkinliği (Hodson, 2004) Adil ve şeffaf politikalar (Gillespie & Dietz, 2009)
Örgütle ilgili dış özellikler	Pazarlar (Hodson, 2004) Ortak rekabeti (Croonen, 2010)c Hükümet politikaları (Neergaard & Ulhøi, 2006)c

Not: (c) sadece örgütler arası referanslar.

**Kaynak:** Fulmer ve Gelfand, (2012, ss. 1182-1183).

#### 2.1.4.2. Örgütsel Güven Sonuçları

Literatürde örgütsel güvenin, çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişki içerisinde bulunduğu belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 144). Buradan hareketle, örgütsel güvenin çok sayıda sonucunun olduğu söylenebilir. Örgütsel güvenin sonuçları literatürdeki bulgular ışığında Tablo 2.3'te bir bütün halinde sunulmaktadır. Çalışmanın odağını oluşturması nedeniyle bu sonuçlardan örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik özellikli

bir öneme sahiptir. Değişkenler arasındaki ilişkiler çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alındığın dolayı, burada ilişkilere yer verilmemiştir.

**Tablo 2.3: Örgütsel Güven Sonuçları**

<b>Örgütsel Güven Sonuçları</b>	<b>Kaynak</b>
Örgütsel Özdeşleşme	Maguire ve Phillips, (2008); Edward ve Cable (2009); Tüzün ve Çağlar (2009); Tokgöz ve Seymen (2013); Agarwal, (2013)
Tükenmişlik	Ceyanes SR, (2004); Simmons, Gooty, Nelson ve Little (2009); Son, Kim ve Kim, (2014)
Örgütsel bağlılık	Laschinger, Finegan ve Shamian (2001); Özan ve Özdemir, (2013)
İş tatmini	Perry ve Mankin (2007); Deery vd., (2006)
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Laschinger vd., (2001); Chughtai ve Buckley, (2009); Yılmaz, K. (2009); Tokgöz ve Seymen (2013)
Performans	Zaheer vd., (1998); Brower vd., (2009); Sjahruddin, (2013)
Yenilikçilik	Golipour vd., (2011)
İşten ayrılma niyeti	Yazıcıoğlu (2009); Tan ve Tan, (2000); Demircan ve Ceylan, (2003)
Ekstra çaba	Halis, Gökgez ve Yaşar (2007); Brower vd., (2009)
İletişim	Fulmer ve Gelfand, (2012)
İşbirliği	Vangen ve Huxham, (2003); Fulmer ve Gelfand, (2012); Sjahruddin, 2013
Örgütsel değişim tanıtım kolaylığı	Sonpar, Handelman, ve Dastmalchian, (2009)
Bilgi paylaşımı	McEvily, Perrone ve Zaheer, (2003)
Örgütsel öğrenme	Nielsen ve Nielsen, (2009)
İnovasyon	Dovey, (2009); Molina-Morales, ve Martínez-Fernández, (2009); Nielsen ve Nielsen, (2009)
Örgütsel uyumluluk	Gibson ve Birkinshaw (2004)

Örgütlesel güvenin; çalışan iş tatmini (Deery, Iverson ve Walsh, 2006), örgütsel özdeşleşme ( Edwards ve Cable, 2009), işte kalma niyeti (Yazıcıoğlu, 2009), tükenmişlik (Ceyanes SR, 2004) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Chughtai ve Buckley, 2009) gibi bir takım sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten örgüt içi bireyler arası güvenin sonuçlarından bir tanesinin de örgütsel özdeşleşme olduğu bildirilmektedir (Maguire ve Phillips, 2008).

### 2.1.5. Örgütsel Güven Boyutları

Güven boyutları belirlenirken güven kavramının, kişisel ilişkiler, iletişim, bilişsel ve davranışsal bileşenler gibi farklı açılardan ele alındığı görülmektedir. Güvenin bilişsel bileşen olarak güvenilirlik boyutu bir birey veya firmanın diğer tarafın veya örgütün gerekli uzmanlığa ve kaynaklara sahip olduğu ve bunları ilişkide uygun bir şekilde kullanmaya gönüllü olduğuna dair düşüncelerini ifade etmektedir. Öte taraftan davranışsal bir bileşen olarak yardımseverlik boyutu bir birey veya firmanın diğer tarafın veya örgütün iyi niyet taşıdığı ve kendisine ve işbirliğine faydalı bir şekilde davranış sergileyeceği yönündeki düşüncelerini ifade etmektedir (Aulakh, Kotabe ve Sahay, 1997, s. 229). Güvenirlilik, yetenek, yardımseverlik ve doğruluk güven oluşumunda olumlu beklentiler olarak ifade edilirken, güven temelde bu olumlu beklentilere ve savunmasızlığa rıza gösterme olarak iki boyut üzerinde ele alınmaktadır. Öte yandan yetenek, güvenilirlik, öngörülebilirlik, yardımseverlik, dürüstlük gibi bir takım bireyler arası güven boyutlarının aynı zamanda örgüt içi güvenin boyutları olduğu gözlenmektedir (Seppänen, Blomqvist ve Sundqvist, 2007). Örgütsel güvenin boyutlarını Seppänen ve diğer. (2007, s. 254), tablo 2.4'teki gibi ele almıştır.



**Tablo 2.4: Örgütsel Güven Boyutları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Araştırmacılar</b>
Gerçek/Dürüstlük ( <i>truth/honesty</i> )	(Chow ve Holden, 1997); (Smith ve Barclay, 1997); (Coote vd., 2003); (Mayer, vd., 1995)
Güvenç ( <i>confidence</i> )	(Aulakh vd., 1996)
Yardımseverlik ( <i>benevolence</i> )	(Ganesan, 1994; Doney ve Cannon, 1997; Mayer vd., 1995; Aulakh vd., 1996; Ellonen vd., (2008)
Güvenirlilik ( <i>reliability</i> )	(Aulakh vd., 1996; Chow ve Holden, 1997; Smith ve Barclay, 1997; Zaheer vd. 1998; Dyer ve Chu, 2000; Coote vd., 2003; Mishra, 1996; Shockley-Zalabak, vd., 2000; Ellonen vd., (2008)
Sevimlilik ( <i>likeability</i> )	(Smith ve Barclay, 1997)
İyi niyet ( <i>goodwill</i> )	(Sako ve Helper, 1998; Dyer ve Chu, 2000; Norman, 2002)
İnanma/inanç ( <i>faith</i> )	(Young-Ybarra ve Wiersema, 1999)
Adalet ( <i>fairness</i> )	(Zaheer vd., 1998; Dyer ve Chu, 2000)
Güvenilebilirlik( <i>dependability</i> )	(Smith ve Barclay, 1997; Young-Ybarra ve Wiersema, 1999)
Anlaşma güveni ( <i>contract trust</i> )	(Sako ve Helper, 1998)
Öngörülebilirlik ( <i>predictability</i> )	(Zaheer vd., 1998; Young-Ybarra ve Wiersema, 1999)
Sorumluluk ( <i>responsibility</i> )	(Smith ve Barclay, 1997)
Yargı ( <i>judgment</i> )	(Smith ve Barclay, 1997)
İtibar ( <i>credibility</i> )	(Ganesan, 1994; Doney ve Cannon, 1997)
Hesaplanabilir güven ( <i>calculative trust</i> )	(Gassenheimer ve Manolis, 2001)
Yetenek tabanlı güven ( <i>competence-based trust</i> )	(Norman, 2002; Sako ve Helper, 1998; Ellonen vd., 2008)
Alışılmışlık ( <i>habitualization</i> )	(Nooteboom vd., 1997)
Doğruluk ( <i>integrity</i> )	(Aulakh vd.,1996; Coote vd., 2003; Mayer vd., 1995; Smith ve Barclay, 1997)
Duygu tabanlı güven ( <i>affect-based trust</i> )	(Möllering, 2002)
Biliş tabanlı güven ( <i>cognition-based trust</i> )	(Möllering, 2002)
Kurumsallık ( <i>institutionalization</i> )	(Nooteboom vd., 1997)
İlgililik ( <i>concern</i> )	(Mishra, 1996; Shockley-Zalabak vd., 2000)

**Kaynak:** Seppänen, Blomqvist ve Sundqvist, (2007, ss.252-256).

Yeterlilik, açıklık, ilgililik, güvenirlilik ve özdeşleşme bileşenlerinden oluşan (Mishra, 1996; Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 38) güven öncelikle kişiler arasında

başlamakta takıma ve örgüte güven şeklinde devam etmektedir. Örgütlerdeki güven sadece kişiler arasında bir güven olgusunu ifade etmemektedir. Ancak, kişiler arası, takım içi, örgüt içi ve örgütler arası (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1174; Ellonen vd., 2008, s.161) gibi farklı kategorilerde bir güven algısının bulunduğu ifade edilmektedir. Bu farklı kategorilerde olduğu gibi örgütsel güvenin tesis edilmesinde risk ve savunmasızlık içeren durumların doğuracağı risklerin göğüslenmesi, rasyonel kararlar alabilme ve stratejik davranışlar sergileyebilmenin yollarının arandığı görülmektedir (Cohen ve Dienhart, 2013, s.1).

Örgüt içerisinde düşük bir risk alınarak başlatılan güven düzeyi giderek taraflar arasında olumlu girişimlerle yükseltilmektedir (Vangen ve Huxham, 2003, s.12). Bu taraflar çalışanlar, takımlar, yöneticiler ve kurumlardan oluşmaktadır ve dolayısıyla taraflar arası güven örgütsel güvenin boyutları arasındadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Ellonen vd., 2008; Tan ve Tan, 2000, Tokgöz ve Seymen, 2013). Buradan hareketle örgütsel güven bileşenleri yöneticiye güven, örgüte/kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

#### **2.1.5.1. Yöneticiye Güven**

Örgütteki prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi, adil ve güvenilir olarak algılanması çalışanların iş tatminlerini ve yöneticiyi değerlendirmelerini etkilemektedir. Dolayısıyla kararların alınış biçimi, çalışanlara adil davranışlar ve uygulamaların tarafsızlığı yöneticilere duyulan güvende, çalışanların performanslarında ve hedeflere duyulan bağlılıklarında etkili rol oynamaktadır (Büte, 2011, s. 175; İşcan ve Sayın, 2010, s. 203).

Örgütte yönetici ve çalışanlar arasındaki güvenin karşılıklı olması çalışanların gelecekte olası elde edecekleri faydalara yönelik motivasyonlarını etkilemektedir.

Çalışanlar gerek işlerinde gerekse extra çaba davranışlarında daha çok gayret sarf edebilmektedirler. Güvenin azaldığı durumlarda fazladan gayret göstermemekte ve güvenilmez bir yönetici ile çalışma neticesinde asgari performansı bile yerine getirmeye karşı gönülsüz olabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticiler sadece çalışanların güvenlerini kazanmakla kalmayıp onlara da güvenmeyi öğrenmek durumundadır. Böylece çalışanlar daha verimli çalışmakta ve daha uzun süre kalıcı iş gereğinin üstünde performans sergileyebileceklerdir (Brower, Lester, Korsgaard, ve Dineen, 2009, s. 343). Buradan hareketle yönetici daha önceki deneyimleri ve performansı ile örgüt içerisinde güven oluşturabilir ve çalışanların özellikle işe yeni başlayanların örgüte olan yakınlaşmalarını kolaylaştırabilirler (Tan ve Lim, 2009, s. 53).

Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin daha çabuk gelişmesinde önemli rol oynayan etmenlerden biri de yöneticilerin çalışanlar hakkında bilgi edinebilmeleridir. Eğer yönetici yetenek, yardımseverlik ve doğruluk hakkında bilgi edinebilme olanağını yakalarsa bu bilgilerin kullanımı ile güven tesis edilmesi mümkün olabilmektedir (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007, s. 351). Buna ilaveten yöneticinin yetenekleri, yardımseverliği ve doğruluğu güveni etkilemekte ve yönetici ile çalışanlar arasında oluşan güven yöneticiye karşı memnuniyet ve inovatif davranışlar doğurmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Ayrıca çalışanların ihtiyaç, hedef ve ilgi duydukları alanların dikkate alınması çalışanların liderlerine karşı güven duymalarına ve örgüt hedeflerine yönelik çalışmalarına katkı sağlamaktadır (Braun, Peus, Weisweiler ve Frey, 2013, s.272).

Prestijli ve öngörüşü yüksek liderler tarafından yönetilmenin örgüte bağlanma için bir gerekçe sunduğu belirtilebilir. Bu yöneticilerin temsil ettikleri sosyal sınıf çalışanlar tarafından bu sosyal sınıfın bir parçası olma isteklerini etkilerken özellikle

de yeni işe başlayanlar tarafından yöneticiler örnek olarak alınmaktadır. Böylesi bir durum ve ortamın oluşturulabilmesi için yöneticilerin davranışlarında tutarlılık ve bütünlük olması, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açık iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi gibi konularda sergileyecekleri olumlu davranışlarla mümkün olabilecektir (Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner, 1998, s.520).

### **2.1.5.2. Örgüte Güven**

Toplumda ve özelde örgütte cereyan eden değişim, inovasyon çalışmaları, öğrenme ve risk alma arttıkça, örgütte güven olgusu da daha fazla önem kazanmaktadır. Barber, (1983, s.164) güveni sosyal olarak öğrenilen ve doğru kabul edilen beklentilerin, doğal veya ahlaki sosyal düzenin ve temel olarak hayatın algılanmasının teşkil ettiği bir bütün olarak tanımlamaktadır ( aktaran Maguire ve Phillips, 2008, s. 373). Örgüte güven ise; düşük düzeyde alışkanlıkları, bağlılıkları ve etkileşim sürekliliği olan bireylerin meydana getirdiği örgüte yönelik olarak bireylerin kişisel güvenlerini genellediklerinde doğmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 137). Fakat güven aynı zamanda kolayca tahrip edilebilecek bir kırılganlığa da sahiptir (Maguire ve Phillips, 2008, s. 373). Güvenin bu kırılganlığı göz önüne alınarak örgüt içi ilişki ve tutumlarda gösterilecek hassasiyetler önem kazanmaktadır.

Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim, fikir ve düşüncelerin rahatlıkla ifade edilebilmesi, bilgiye kolay erişim ve şeffaflık örgüte karşı güven oluşumunda kayda değer bir rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 39). Buna ilaveten gerek yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına gerekse örgüte dair güvenin ve nihayetinde örgüt içi güvenin sağlanması örgütlerine duygusal olarak bağlı, kendini örgüt içinde tanımlayan, işinden memnun ve işten ayrılma niyeti düşük çalışanlar oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Sonuç olarak örgüte duyulan güven, örgütün prosedür ve adalet dağılımından etkilenmektedir ve yüksek örgütsel bağlılık ve düşük işten ayrılma isteği doğurmaktadır (Tan ve Tan, 2000).

### **2.1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Ortak sosyal sınıf veya grup içerisinde bulunan üyelerin sahip oldukları paylaşılan sosyal veya grup kimliği diğer üyelere karşı bir güvenin doğmasına neden olmaktadır. Paylaşılan üyelikle birlikte birey kişisel bilgi ihtiyacını ve karşılıklı müzakerelerde bulunmanın maliyetini atlayarak düşük riskli kişiler arası güveni oluşturmaktadır. Çünkü birey grup içi sınıflandırmanın olumlu bilişsel sonuçları neticesinde dürüstlük, işbirliği ve diğer üyelere karşı güvenme gibi destekleyici davranışlar geliştirmektedir (Kramer ve Lewicki, 2010, s. 260). Örgütler de istihdam ettikleri çalışanlarla sosyal bir sınıf veya grup oluşturmaktadırlar dolayısıyla çalışanlar grup üyeliklerini benimsedikleri zaman çalışma arkadaşlarına karşı dürüst, güvenilir ve işbirliği davranışları sergileyebilirler.

Örgüt içi örgütsel güven olumlu beklentilere yönelik olarak örgüt üyelerinin savunmasız kalmaya gönüllü oldukları bir psikolojik durum olarak ifade edilmektedir (Fulmer ve Gelfand, 2012, s.1174). Dolayısıyla bir kurumda çalışanların o kurumdaki diğer çalışanlarla olan etkileşim ve iletişimlerinde kendilerini gönüllü olarak savunmasız bırakmaları çalışanlar arasındaki güven düzeyinin bir göstergesidir. Çalışanlar arasındaki ilişkinin açık ve tutarlı olması, birbirlerine güvenmeleri, şüphelenmemeleri ve bağlılık duygusu içerisinde olmaları çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ilgili özelliklerdir (Yılmaz, 2009, s.476). Çalışma arkadaşlarına güvenin doğması için tutum ve tercihler, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme, iletişim, işbirliği ve çatışma, canlılık ve performans gibi unsurların etkili

olduğu görülmektedir. Bu unsurlara bağlı olarak çalışma arkadaşlarına güvenin doğurduğu sonuçlar şöyle sıralanmaktadır: Örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, bilgi alımı ve paylaşımı, işbirliği, işte kalma niyeti, sürekli iş ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Fulmer ve Gelfand, 2012, ss.1182-1183).

Çalışma arkadaşlarına güvenin yarattığı sonuçlar arasında bir takım içerisinde çalışma tercihi olmakla birlikte yüksek duygu tabanlı bağlılık ve örgütsel destek, düşük işten ayrılma isteği olduğu bildirilmektedir. Güvenin yardımseverlik ve doğruluk bileşenleri ile çalışma arkadaşlarına güven arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu fakat yetenek ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir (Tan ve Lim, 2009, s. 54). Dolayısıyla çalışma arkadaşları arasındaki yardımseverlik ve doğruluk güvenin tesis edilmesinde olumlu bir rol oynamaktadır.

## **2.2. Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütleri ve örgütlerin çevre ile olan etkileşimlerini anlama noktasında örgütsel kimlik, özdeşleşme, bağlılık ve vatandaşlık gibi kavramlar araştırmacıların uzun zamandır ilgisini çekmektedir. Bu ilginin bir yansıması olarak özellikle son dönemlerde örgütsel özdeşleşme üzerinde yoğun çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, örgütsel özdeşleşmenin liderlik, sosyal değişim, çalışanlar arası iletişim, çalışan memnuniyeti ve işgören performansı üzerinde ne derecede etkili olduğu ve bu parametreler ile ne gibi bir ilişki içerisinde olduğu araştırılmaktadır. Çalışmanın bu aşamasında öncelikle sosyal kimlik teorisi ve özdeşleşme üzerinde durulacak ve nihayetinde örgütsel özdeşleşmeyi doğuran etmenler ve sonuçlarının neler olduğu aktarılacaktır.

### 2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi ve Özdeşleşme

Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olan örgütsel kimliğin bir sonucudur. Literatürde, örgütle özdeşleşmenin bireyin bütünsel ihtiyaçlarını tatmin ettiği vurgulanmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2012, s. 1013). Özdeşleşmenin bütünsel bir kavram olarak ele alınması sosyal kimlik teorisinin gelişiminden ileri gelmektedir. Sosyal kimlik kuramı Henri Tajfel ve John Turner tarafından literatüre kazandırılan ve detaylı olarak birçok araştırmacı tarafında irdelenen bir sosyal psikoloji kuramı olmakla birlikte, grup üyeliğini ve grup üyelerinin ilişkilerini ele almaktadır (Tajfel ve Turner, 1979; Ashfort ve Mael, 1989; Hogg, 2001; Reicher, 2010). Tajfel (1982, s.2-3) **sosyal kimliği**; bireyin grup üyeliğinin bireye kattığı değere verdiği önem ve üyeliğinden kaynaklanan duyguyla birlikte bireyin bağlı olduğu gruplara dair olan bilgisi olarak tanımlamaktadır. Grup üyeleri ve grup arasındaki ilişki ne kadar kuvvetli ise, grup üyeleri o derece de grupla işbirliği içerisinde çalışmakta ve diğer grupları olumsuz olarak nitelemektedirler. Sosyal kimlik kuramına göre, bireyin kendisini tanımlarken bağlı bulunduğu grup özelliklerine ve grup misyonuna göre tanımladığı görülmektedir. Ayrıca sosyal kimlik teorisine göre **öz benlik** bireyin fiziksel özellikleri, kabiliyetleri, psikolojik özellikleri ve ilgileri gibi kendine özgü özelliklerine yön veren kişisel kimliğinin bileşiminden oluşmaktadır. Bireyin sosyal kimlik tanımlamasında parçası olarak gördüğü öğeler ülke, cinsiyet, ırk, yaş, siyasi hareket, spor takımları veya örgütler olabilmektedir (Ashfort ve Mael, 1989, s. 20-21). Nihayetinde paylaşılan sosyal kimlik insanlar arasındaki bütün etkileşim yapılarının temelini oluşturmaktadır. Sosyal kimliğin temelini oluşturduğu etkileşimler arasında liderlik, motivasyon, iletişim, işbirliği, yardımlaşma, güven ve organizasyonlar olduğu görülmektedir (Haslam, S.A., Jetten, Postmes ve Haslam, C. 2009, s. 8).

Haslam, Eggins ve Reynolds (2003), sosyal kimliğin çözümlenmesinde sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme olmak üzere üç psikolojik süreç bulunduğunu belirtmektedirler.

**Sosyal sınıflandırma:** Sosyal sınıflandırma ile birey kendini ve diğer bireyleri sosyal açıdan anlamlı birimlere ayırarak içinde yaşadığı çevreyi iç ve dış gruplar olarak sınıflandırır ve düzenler (Ashfort ve Mael, 1989, s. 21; Haslam vd., 2003). Birey, sadece kendini değil aynı zamanda diğerlerini de çok farklı sosyal sınıflara göre tanımlama eğilimindedir (Ashfort ve Mael, 1989, s. 20). Bu sosyal sınıflamada iki fonksiyon ön plana çıkmaktadır. İlk olarak sosyal sınıflama bilişsel bölümlenme yapmakta ve bireye diğerlerini tanımlamanın sistematik araçlarını sunarak sosyal çevreyi düzenlemektedir. İkinci fonksiyonda ise sosyal sınıflandırma bireye kendine sosyal çevrede bir konum belirlemede yardımcı olmaktadır (Ashfort ve Mael, 1989, s. 21; Mael ve Ashfort, 1992, s. 104). Sosyal sınıflandırma sonucunda bireyler gruplarla alakalı bir konuma sahip olurlar ve diğer bireyleri kişisel özellikleri yanında mensubu bulunduğu sınıfın özellikleriyle de tanırlar (Ashfort ve Mael, 1989, s. 21; Haslam vd., 2003). Buradan hareketle sosyal kimlik teorisi anlayışında bireylerin, kendilerini gruplarına ve daha çok örgütlerine göre sınıflandırdığı, bireylerin çevrelerindeki konumlarını hem kendi şahsi kimliklerine hem de bir dizi sosyal kimliklere göre dizayn ettikleri ve nihayetinde belirli bir sınıfın veya grubun üyesi oldukları öngörülebilir.

Gruplar arası davranışları inceleyen sosyal kimlik teorisinin doğuşundan sonra Turner ve arkadaşları (1987) *kendini sınıflandırma teorisini* geliştirmişlerdir. Bu teori grup içi davranışa yönelmekle birlikte kendini sınıflandırmaya odaklanır. Bir takım insanlar kendilerini aynı sosyal sınıfın üyeleri olarak tanımladıklarında bir grup doğmaktadır (aktaran vanDijk ve Wagner, 2002, s. 130). Buna ilaveten kendini



sınıflama kuramı, bireylerin kendilerini alt, orta ve yüksek düzey olmak üzere üç ana seviyede sınıflandırdıklarını varsaymaktadır: Alt düzey sınıflandırmada birey kendisini bir başka bireyle kıyaslar, orta düzey sınıflandırmada birey belirli bir grubun üyesi olarak grubunu diğer ilgili dış gruplarla kıyaslama yoluna gitmektedir. Üst düzey sınıflandırmada ise bireyin, bir insanoğlu olarak sosyal içeriğe bağlı bir dizi özdeşleştirmede bulunduğu görülmektedir (vanDijk ve Wagner, 2002, s. 131). Bu sınıflandırma düzeyleri çerçevesinde bireylerin kendi sınıflarını ve bağlı oldukları sınıfın üyeleri ile olan etkileşimlerini tanımlamada Turner (2010) üç safhanın bulunduğunu belirtmekte ve bu safhaları aşağıdaki gibi bildirmektedir (ss. 32-33):

- (i). Bireyler kendilerini belli bir sosyal sınıfın üyesi olarak tanımlarlar.
- (ii). Bireyler o sınıfın stereotip normlarını öğrenir ve oluştururlar.

Davranışlarının belirli yöntemlerinin sınıf üyeliğinin ortak özellikleri olduğu konusunda kesin duruş sergilerler. Belirli, kabul görmüş veya arzu edilen davranışlar diğer sınıflardan farklı bir sınıf olduğunu göstermek için kullanılır.

- (iii). Bireyler, kendi sınıf üyelikleri psikolojik olarak belirgin hale geldiği zaman, sınıfın diğer stereotip özelliklerini aktardıkları yöntemleri kullanarak bu normları birbirlerine taşırlar ve böylece bireyin sınıf üyelikleri belirginleşir ve davranışları da daha kurallara uyan (normatif) hale gelir.

Sosyal kimlik kuramına göre bireyler benlik saygınlıklarını yükseltmek için sınıflandırma işleminden sonra kendi gruplarını diğer gruplarla kıyaslama yoluna giderek sosyal karşılaştırma yaparlar.

**Sosyal Karşılaştırma:** Bireyler benlik kavramlarını birkaç farklı sınıf ve grubun üyesi olarak niteleyip farklı grup mensupları ile kendilerini kıyaslayabilir ve kendilerini diğer gruplardan daha olumlu olarak ifade edebilirler (Tajfel ve Turner, 1979, s.41). Buna ilaveten kendi mensubu oldukları grupların olumlu taraflarını

abartma eğiliminde olmalarına karşın kıyasladıkları grubu yerme eğilimi güderler (Demirtaş, 2003, s.137-138). Bu da sosyal karşılaştırmanın iç grup lehine bir yanlı tutum sergilendiğini göstermektedir. Örgütsel kimliğin güçlü olmadığı ve açık bir şekilde farklılaştırılmadığı durumlarda, yanlı olarak gruplar arası bir karşılaştırma doğmaktadır. Ashfort ve Mael (1989) yanlı gruplar arası karşılaştırmanın dört etkisinin olduğunu belirtmektedir (s. 32):

- İç grup dış grub hakkında olumsuz bir sterotip belirleyebilir ve dış grup üyelerini kişiliksizleştirip özgünlüklerini kırabilir.
- İç grup kayırmacılığı: sosyal mesafe kurma ve dış grup üyelerini ikincil pozisyona atma. İç grup başarıları hakeder başarısızlıkları değil.
- Sembolik etkileşim ve pozitif grup farklılaşması için istek: iç grup sterotiplerinin belirlenmesi ve ortaya çıkan önyargıların dış gruba yönlendirilmesi. Kutuplaşma ve kamplaşmanın önünün açılması.
- Doğan rekabetin yukarıdaki eğilimleri kızıştırması. Tarafsızlığın yokluğunda düşmanlığın ortaya çıkması.

Sosyal kimlik kuramının bileşenlerinden sosyal sınıflandırma ve soysal kıyaslama ile birlikte sosyal özdeşleşmenin de oluşmakta olduğu söylenebilir.

**Sosyal özdeşleşme:** Bireyin bir gruba aidiyet ve bazı sosyal topluluklara dönük birlik algısı veya aidiyeti olarak tanımlanmaktadır (Ashfort ve Mael, 1989, s. 21). Ayrıca grupların devamlılıkları da üyelerinin devamlılığına bağlıdır (Fisher ve Wakefield, 1998). Çünkü birey “ben kimim?” sorusunun cevabını soysal özdeşleşmede bulmakta ve aidiyet hissettiği grubun kaderini kendi kaderi olarak algılamaktadır (Ashfort ve Mael, 1989, s. 21). Bireyin öz benliği grup hareketlerini ve sosyal özdeşleşmeyi harekete geçirirken, sosyal özdeşleşmede öz benliği tatmin etmektedir (Hogg, 2001, s. 187). Sosyal özdeşleşme bireyin nispeten kalıcı olarak

belirli bir sosyal grubun üyesi olarak kendini tanımlamaya hazır oluşunun bir göstergesidir (Haslam, 2004, s. 271). Buradan hareketle grup içersindeki birey davranışları oldukça belirgin hale geldiği zaman bireyin gruba olan özdeşleşmesi sonucunda; bireyin spesifik fikirlere, duygulara ve davranışlara ilişkin kriter simgelerinin ani asimilasyona uğrayacağı bildirilmektedir. Dahası yeni fikir, duygu ve davranışlar grubun yeni kriter simgeleri haline dönüşeceği ve bunların da grup üyeleri tarafından asimile edileceği ifade edilmektedir (Reicher, 2010, s.72).

Ashforth ve Mael (1989) çalışmalarında sosyal kimlik teorisini örgütsel literatüre dâhil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları dile getirmektedirler (aktaran Tüzün ve Çağlar, 2012, s. 1014).

- Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı (belirgin) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algıarlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artmaktadır,
- Hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir, örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dâhil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırmaktadır.

### **2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı, Tanımı ve Özellikleri**

Sosyal sınıflandırma teorisine göre bir gruba özdeşleşme; grubun daha belirgin bir şekilde işlev gördüğü sosyal içeriğe açıklık kazandırmakta ve şekillendirmektedir. Dolayısıyla grup özdeşleşmesi bireyin örgütsel üyeliğini belirgin hale getirebileceği gibi aynı zamanda bireyin örgütsel üyeliği de grubun

özdeşleşmesini belirgin hale getirebilir. Öyle ki örgütsel özdeşleşme, çalışma grup üyeliğini daha belirgin halde betimleyebilir. Çünkü özdeşleşme, tutum ve davranışları belirginleşene kadar beslemektedir (vanDijk, vanKnippenberg, Kerschreiter, Hertel ve Wieseke, 2008, s. 390). *Örgütsel özdeşleşme*, bireyin belirli bir örgüte olan üyeliği çerçevesinde kendini tanımladığı sosyal özdeşleşmenin spesifik bir formu olarak belirtilmektedir (Ashfort ve Mael, 1989, s. 22; Mael ve Ashfort, 1992, s.105). Haslam (2004) kavramı; “bireyin nispeten kalıcı olarak belirli sosyal bir grubun üyesi olarak kendini tanımlamaya gönüllü olması” şeklinde tanımlamaktadır (s. 271). Bununla birlikte Lee (1971) örgütsel özdeşleşmeyi bir dereceye kadar aidiyet, sadakat veya ortak özellikleri gösterme olarak üç temel olgu üzerinden ele almıştır.

***Aidiyet olarak özdeşleşme:*** Aidiyet olarak özdeşleşmede; aidiyet örgütlerdeki diğerleri ile paylaşılan ortak hedeflerden doğan bir olguya atıfta bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle bireyin örgütteki faaliyetlerinin kendi ihtiyaçlarını yerine getirme noktasında önemli olduğu inancı hâkimdir (s. 214-215).

***Sadakat olarak özdeşleşme:*** Sadakat olarak özdeşleşmede örgütü destekleyen tutum ve davranış noktasında tartışılmaktadır. Bu tutum ve davranışlar örgütsel amaçları, örgütün başarılarından gurur duyma veya örgütü dışarıdakilere karşı destekleme yönündedir.

***Ortak özellikler olarak özdeşleşme:*** Bu kavram birey ve örgütteki diğerleri arasındaki benzerlikleri ifade etmekte ve böylesi paylaşılan özellikler demografik, tutumsal, eğitim, kalifiye, deneyim, cinsiyet, ırk, yaş, başarı, iş seviyesi ve iş tipi olarak belirtilmektedir (Lee, 1971, s. 215). Örgütsel özdeşleşme, bireyin üyesi bulunduğu örgüt açısından benliği ile ilişkili olan ‘ben kimim?’ sorusuna istinaden vermiş olduğu açıklamaya katkı sağlamakla birlikte paylaşılan kader ve anlam

temelinde gelişmiş bir tanımlama olarak belirtilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 104-105). Burada bireyin sosyal kimliğinin oluşmasına yönelik bir ihtiyaçtan bahsedilebilir. Birey yüksek düzeyde örgütsel özdeşleme ihtiyacı duyduğunda bireyin örgüt üyeliğini anlamlı kılmaya yönelik arayışları artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel özdeşleme ihtiyacı bireyi örgütün bir parçası olmaya yöneltmekle kalmayıp bireyin özbenliğini de desteklemektedir (Mignonac, Herrbach, ve Guerrero, 2006, s. 481). Bireyin öz benliğinin gelişmesine katkı sağlamaya yönelik bir tanımlama da örgütsel özdeşleme; bireyin üyesi olduğu bir örgüte aidiyeti veya örgütle bir olma algısı olarak ele alınmıştır (Mael ve Ashfort, 1992, s.104). Benzer şekilde örgütsel özdeşleme bir örgüt üyesinin kendisini tanımlarken kullandığı ifadeleri aynı düzeyde örgütünü tanımlarken de kullanması olarak belirtilmektedir (Dutton, Dukerich, ve Harquail, 1994, s. 239). Örgütsel açıdan kendini sınıflandırma kuramının sınıflandırma düzeyleri ele alındığında örgütsel içeriğin örgütü belirgin kıldığı zaman birey kendisini o örgütün bir üyesi olarak kabul etmektedir (vanDijk ve Wagner, 2002, s. 131).

Örgütsel özdeşleme tanımlarından hareketle örgütsel özdeşleşmenin ön plana çıkan bir takım özelliklerinin olduğu görülmektedir. Edwards (2005) yapmış olduğu çalışmada bu özellikleri şöyle aktarmaktadır:

- *Örgütün çekiciliği*: Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu, örgüte duyulan sadakat ve örgüt üyeliğine kendini referans gösterme olmak üzere örgütsel özdeşleşmede katılımın dört yönü bulunmaktadır.
- *Aidiyet*: Örgüt üyeleri ile paylaşılan ortak hedeflerden doğan aidiyet veya çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılayan fonksiyonlarına yönelik duyguları.
- *Sadakat*: Örgüt amaçlarını destekleme, örgütdeki görevinden gurur duyma veya örgütü dış çevreye karşı koruma gibi tutum ve davranışlar.

- *Paylaşılan özellikler:* Örgüt içi birey ve diğer üyeler arasındaki yeterlilik benzerliğine vurgu yapma.
- *Ortak özellik algısı:* Örgüt üyeleri arasındaki ortak ilgi ve hedefler.
- *Dayanışma:* Örgütle dayanışma hissi ve örgüte aidiyet duygusu.
- *Örgüt desteği:* Bireylerin örgüt hedefler ve politikalarının bireyler tarafından desteklenmesi ve savunulması. Amaç ve değerler kabul edilir ve örgüte karşı duygusal bir bağ kurulur.
- Birey bazı hedefleri tanımlama yönünde hareket eder ve kendini özel bir yapıya ait olarak niteler. Süreç olarak örgütsel özdeşleşme bireyin örgütüne karşı sıkı bağ kurduğu durumlarda ortaya çıkan özdeşleşme gelişiminin bir sonucu veya ürünüdür.
- Sosyal özdeşleşme bileşeni kendini sınıflandırma: Bireyin kendini örgütün kaderi ile psikolojik olarak ilişkilendirme algısı ve örgüt değer ve tutumlarını özümsemesi.
- Bireyin örgütsel kimliğini alternatif kimliklerden daha belirgin olarak görmesi. Örgütü sosyal bir grup olarak tanımlamada kullandığı özelliklerin birçoğuna bireyin kendisinin de sahip olduğunu düşünmesi.
- *Bütünleşme:* Bireyin örgütü hakkındaki düşüncesinin kendi kimliğine yansımaları ve özdeşleşmenin açıkça birey kimliğinin sosyal yönlerini belirtmesi.
- *Yerleşmiş özdeşleşme:* Bireyler ortak ilgi algısını destekleyen durumsal belirtilerde ve rolleri kapsamında kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmesi.
- *Derin yapı özdeşleşmesi:* Çalışanın sahip olduğu zihinsel modelin bir şekilde değişmesi ve isdiham ilişkisinde kalıcı bilişsel bir şemanın doğması.

- *Duygusal bileşen*: Gruba yönelik kurulan duygusal bağ.
- *Bilişsel bileşen*: Üye olma bilgisi.
- *Değerlendirme bileşen*: Grur duyma ve örgütün pozitif olarak değerlendirilmesi.
- *Davranışsal bileşen*: Eylemsel davranış; faaliyetlerde daha bir özellikli olarak yer alma.

### 2.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Sonuçları

Sosyal bilimlere ait birçok kavram gibi örgütsel özdeşleşmede birçok öncülden etkilenmekte ve çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Aşağıda bu belirleyiciler ve sonuçlar incelenmektedir.

#### 2.2.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Örgütsel özdeşleşmenin çok sayıda faktörün etkileşimi ile ortaya çıkan bir sonuç olduğu gerçeğinden hareketle, özdeşleşmenin belirleyicilerinin geniş bir yelpazeye yayılmış olduğu söylenebilir. Literatürde konuyla ilgili yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak araştırmacıların konuyu kendi çalışma perspektiflerinden ele almaları nedeniyle, kapsamlı çalışma sayısının oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir.

Örgütsel kimlik tutumları ile ilgili caziplik, ayırt edicilik, imaj ve prestij gibi örgütsel faktörler geleneksel açıdan örgütsel özdeşleşmenin temel öncülleri olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashfort, 1992; Dutton vd., 1994, s. 239). Çalışanların örgütle özdeşleşmelerinde önemli etmenlerden bir tanesinin de lider ve liderlik tipleri olduğu belirtilmektedir (Lord, ve Brown, 2001; Dick, Hirst, Grojean, ve Wieseke, 2007; Avolio, Walumbwa, ve Weber, 2009; Walumbwa, vd., 2011). Lord ve Brown

çalışmalarında (2001) liderliğin değerleri nasıl harekete geçirdiği ve harekete geçen değerlerin de takipçilerin kimlikleri ve davranışlarında nasıl etkili olduğu üzerinde durmuşlardır. Liderlik çalışanların örgütleri ile sosyal özdeşleşmelerinin şekillenmesi üzerinde etkili olmaktadır (s. 135). Buna ilaveten liderlik tipleri üzerinde duran Avolio ve diğer. (2009) daha önceki liderlik çalışmalarında liderlerin bağlı buldukları grubun birer örnekleri olarak tezahür ettiklerini ve birçok durumda liderliğin statik ve uygulanabilir prototip olduğunu vurgulamışlardır. Kendi çalışmalarında ise prototiplerin dinamik ve lider tarafından mevcut sınırlılıkların ve güçlüklerin karşılanabilir ve aşılabilir olduğunu belirtmektedirler (s. 427).

Liderlik tiplerinden etik liderlik tipinin açıklık ve güvenilirlik özellikleriyle birlikte örgütsel özdeşleşme ile pozitif olarak ilişkili olduğu bildirilmiştir. Böylece etik liderlik sergileyen liderin çalışan performansını ve davranışlarını etkilediği ve çalışanların bağlı buldukları birimlerle özdeşleşmelerini geliştirdiği savunulmaktadır (Walumbwa, vd., 2011, s.205).

Bireyin örgüte bağlılığını oluşturan ve etkisini artıran etmenlerden birinin de bireyin kişilik özelliği olduğu bildirilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Daha yüksek düzeyde bağlılık ve uyumluluk ihtiyacı duyan bireyler daha yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip olmakta ve dolayısıyla örgütün uygulamalarına ve politikalarına daha fazla uyumluluk göstermektedirler. Çalışanın kişilik özelliklerinin yanında algılanan örgütsel destek, lider-üye değişimi, sosyo-duygusal bağlılık gibi sosyal değişimlerin çalışanın örgütsel özdeşleşmesinde önemli rol oynadığı görülmektedir (Edwards, 2009).

İş düzeyi, yaş ve kıdemin örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunduğu ve çalışanların işyerinde çalışma süreleri (kıdemleri) arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin azaldığı bildirilmektedir (Riketta, 2005, s. 366). Dolayısıyla



örgütlerin çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin bir ilişkiler ağına dönüşmesinde katkı sağlaması gerekmektedir, çünkü böylesi bir ağın çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini güçlendireceği ön görülmektedir (Jones ve Voipe, 2011, s. 428).

Örgütsel özdeşleşmenin doğmasında etken olan olgulardan biride güvendir. Örgüt içi bireyler arası güven ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli rol oynadığı görülmektedir (Maguire ve Phillips, 2008; Tokgöz ve Seymen, 2013; Agarwal, 2013).

### **2.2.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Sonuçları**

Örgütsel özdeşleşmenin spesifik olumlu sonuçları arasında bireylerin etkili örgütsel bağlılıkları, iş ve örgütsel tatminleri, iş girişimleri, örgütsel sadakat, mesleki ve grup bağlılığı ve ekstra rol davranışları bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ayrıca işten ayrılma niyeti ile de negatif olarak ilişkilidir (Riketta, 2005, s. 366; Riketta ve vanDick, 2005). Wegge, vanDick, Fisher, Wecking ve Moltzen (2006) çağrı merkezleri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmaları sonucunda örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sağlık şikayetleri ve tükenmişlikleri ile negatif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Wegge ve diğer. (2006) çalışmalarında yüksek düzeyde özdeşleşmeye sahip çalışanların yüksek iş tatmini, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha az örgütten ayrılma niyeti taşıdıklarını belirtmektedirler (s. 73). Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanların, düşük düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlara nazaran daha fazla iş girdileri sağladığı ve işten ayrılma niyetlerinin de daha az olduğu ön görülmektedir (Lee, 1971, s.222; Wegge, Schuh ve Dick, 2012). Örgütsel özdeşleşmenin neden olduğu olumlu sonuçlar arasında örgütsel

vatandaşlık davranışı ve iş performansında iyileşmelerin olduğunda tespit edilmiştir (Karabey ve İşcan, 2010, s. 239; Turunç ve Çelik, 2010, s.200).

#### **2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları**

Literatür incelendiği zaman özdeşleşmenin bilişsel, değerlendiren ve duygusal (Ellemers vd., 1998; Tajfel, 1978) olmak üzere üç boyutu olduğu ve bu üç boyuta sonradan özdeşleşmenin etnik kimlik yönüyle irdelenmesi sonucu davranışsal (Phinney, 1991; vanDick, 2001) boyut adında dördüncü bir boyutun ilave edildiği görülmektedir (aktaran vanDick ve Wagner, 2002, s. 131). Bu dört boyut özetle aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

(i). *Özdeşleşmenin bilişsel boyutu*: Birey kendisini belirli bir sınıfın üyesi olarak tanımlar ve bireyin belirli bir gruba üyeliğinin bilgisini ifade eder.

(ii). *Özdeşleşmenin değerlendiren boyutu*: Bireyin belirli bir sınıfı değerlendirme algısıdır. Özellikle iç ve dış gruplara atfedilmiş değer çağrışımlarını ifade eder.

(iii). *Özdeşleşmenin duygusal boyutu*: Bireyin sınıfına veya üyesi olduğu gruba yüklediği değer çağrışımı ve duygusal olarak bağlılığıdır.

(iv). *Özdeşleşmenin davranışsal boyutu*: Örgüt gelenekleri gibi grup davranışlarına bireyin katılımını tanımlamaktadır (vanDick ve Wagner, 2002, s. 131).

Bu boyutlara özdeşleşmenin odak noktaları açısından bakıldığında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiş ve dört temel odak tespit edilmiştir.

- (i). Bireyin kendi kariyeri ile özdeşleşmesi.
- (ii). Bireyin çalıştığı birim veya grup ile özdeşleşmesi.
- (iii). Örgütün bütünüyle; kurum veya okulla özdeşleşmesi.
- (iv). Meslek, meslek grubu veya sendika grupları ile özdeşleşmesi.

Bu odak noktalar, özdeşleşme düzeyleri ile ele alındığında kariyer özdeşleşmenin kişisel özdeşleşme düzeyinde olduğu görülürken diğer üç özdeşleşme odağının ise grup özdeşleşme düzeyinde olduğu görülmektedir (vanDick ve Wagner, 2002, s. 132; Dick, Wagner, Stellmacher, ve Christ, 2004, s. 173).

Odak noktası açısından örgütsel özdeşleşmenin değerlendirilmesine yönelik Ashforth ve Mael (1992) örgütsel özdeşleşmenin meslekle veya işle özdeşleşmeden farklılaştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme bireyin bir örgüt açısından kendini tanımlaması iken, meslekle veya işle özdeşleşme bireyin kendini yaptığı iş açısından değerlendirmesi olarak belirtilmektedir. Çünkü yapılan işe ister meslek ister iş densin sonuçta bir veya birden daha fazla örgüt için yerine getirilebilir örneğin hem okulda hem dersanede çalışan veya özel ders veren öğretmenler, yazılım hazırlayan bilgisayar mühendisleri ve serbest lisanslı gazeteciler gibi (Mael ve Ashforth, 1992, s. 106). Dolayısıyla meslekle, işle veya kariyerle özdeşleşme örgütsel özdeşleşmeden daha farklı özdeşleşmeleri ifade etmektedir.

## **2.3. Tükenmişlik**

### **2.3.1. Tükenmişlik Kavramı ve Özellikleri**

Son kırk yıldır çeşitli çalışma grupları ve örgütler üzerinde araştırma konusu olan tükenmişlik kavramı esasen ‘personel tükenmişliği’ adlı makalede Freudenberg (1974) tarafından ele alınmıştır. Sonraki yıllarda tükenmişliğe dair yapılan çalışmalarda tükenmişliğin çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan ön plana çıkan tanımlardan bazılarına bu bölümde yer verilmiştir. Tükenmişlik; Maslach ve Jackson (1981) tarafından “insanlarla birlikte çalışan bireyler arasında sıklıkla ortaya çıkan duygusal tükenme ve sinizm sendromu” (s. 99) olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımda tükenmişlik “bir işe karşı klinik bir

yaklaşım ve bu işte çalışanların azalan kişisel başarıları veya azalan iş etkinlikleri vasıtasıyla oluşan tükenme duygusu” olarak tanımlanmaktadır (Korunka, Tement, Zdrehus, ve Borza, 2010, s. 7). Benzer şekilde tükenmişlik “belirli bir kapasitede insanlarla çalışan bireyler arasında ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı sendromu” olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996, s. 4). Yine Maslach ve Leiter (2008) radikal bir yaklaşımla; “tükenmişlik, insanların ne oldukları ve ne yapmak zorunda oldukları arasındaki bir dizi aşınmadır”. Tükenmişlik; çalışanın erdem, benlik saygısı, ruh, istek ve nefsinde meydana gelen bir erozyonu temsil etmektedir. Tükenmişlik “zaman içerisinde adım adım ve sürekli olarak yayılan bir illet gibi bireyi kurtulması güç bir girdabın içerisine itmektir” (s.17) diye tanımlamaktadırlar.

Tükenmişlik kavramı içerisinde bir sınıflandırma yoluna gidilmesini ileri süren Kristensen, Borritz, Villadsen ve Christensen (2005), tükenmişliği işe dayalı, müşterilere/hizmet alanlara dayalı ve kişisel olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadırlar. Kişisel tükenmişliğin gençler, işsizler, emekliler gibi çalışmayan insanlar arasında da olabileceği vurgulanmaktadır. Kristensen ve diğer.(2005) tarafından kişisel tükenmişlik, “birey tarafından deneyimlenen fiziksel veya psikolojik bitkinlik ve tükenme düzeyidir” işe dayalı tükenmişlik ise, “çalışanın işine bağlı olarak kişi tarafından algılanan fiziksel ve psikolojik bitkinlik ve tükenme düzeyidir” şeklinde tanımlanmıştır. Müşteri/hizmet alana dayalı tükenmişliği ise, “çalışanın müşterilere/hizmet alanlara bağlı olarak kişi tarafından algılanan fiziksel ve psikolojik bitkinlik ve tükenme düzeyi” (s.197) olarak belirtmişlerdir.

### **2.3.2. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik kavramını ve tükenmişliğin birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklamak için araştırmacılar farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Farklı görüşlerin temelinde, bireylerin strese karşı koyma düzeylerindeki farklılıklar ve birey davranışlarını tanımlama ve sınıflandırmadaki güçlükler yatmaktadır. Tükenmişlikle ilgili olarak geliştirilmiş modellerden bazıları aşağıda özetlenmiştir.

#### **2.3.2.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik kavramı Freudenberger (1974)'in "Personel Tükenmişliği" adlı makalesiyle yazın alana kazandırılmıştır. Freudenberger (1974)'e göre tükenmişlik; "duygusal tükenmeden muzdarip, kişisel başarı eksikliğini yaşamış ve diğerlerini duyarsızlaştırmaya eğilimli insanların içinde bulunduğu özellikli psikolojik bir durum" olarak ifade edilmektedir.

Freudenberger (1974)'e göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Bunun yanında, çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ise tükenmişliğin ilerleyen aşamalarında görülmektedir (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).

#### **2.3.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik; hizmet sektöründe çalışanlarda, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimi olarak ifade edilmektedir. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modelinde

tükenmişlik sendromu, dört aşamadan meydana gelen bir süreç olarak ele alınmakta ve her bir aşama şu şekilde açıklanmaktadır (aktaran Sat, 2011, ss. 30-31):

**İdealist Coşku:** Bu aşamada çalışanın işe ilişkin umudu, motivasyonu en üst düzeyde olmaktadır. Çalışan, işini en iyi düzeyde yapabilmek için, yüksek düzeyde performans göstermektedir. Çalışan bu çabalardan dolayı yöneticilerinden övgüler beklemektedir. Fakat gösterilen çabaların, ön yargılı tutumlar çeşitli kurallar ve sorunlardan dolayı beklenen karşılığı bulanamamakta ve bu nedenle çalışan yavaş yavaş durgunluk dönemine girmektedir.

**Durgunluk:** Bu dönemde çalışanın, motivasyonu azalarak enerji düzeyi de düşmeye başlamaktadır. Yaptığı işe karşı ilgisi azalmakta, işini sorgulamaya başlamakta ve hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu durumun sürmesiyle iş doyumunu düşmekte ve iş dışındaki hayatı daha önemli bir duruma gelmektedir.

**Engellenme:** Çalışan uzun vadede mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlamaktadır. Bu dönemde kişi iki yönlü engelleme ile karşı karşıya kalmaktadır. Birincisi yöneticilerinin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise yöneticilerinin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesi olmaktadır. Engellenme nedeniyle, kişi zamanla içine kapanmakta ve uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirmektedir. Bu durumun devam etmesiyle dördüncü döneme girilmektedir.

**Apati:** Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk duyarsızlık görülmektedir. İlgisizlik ve duyarsızlık kişinin yaptığı işin her yönüne yansımaktadır. Bu durumda kişi işten erken ayrılmaya başlamakta ve sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışmaktadır.

### **2.3.2.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss tükenmişliği, stres kaynağına bir uyum ve başa çıkma yolu olarak görmektedir (Burke ve Greenglass, 1995, s. 187). Cherniss modeline göre tükenmişlik, zaman içerisinde ortaya çıkan bir durumdur. Belirli kişisel ve mesleki özelliklere sahip olarak işe giren birey kendisinden çok farklı istekleri bulunan bireylerle etkileşim içine girmektedir. Bu etkileşim sürecinde yaşanan sorunlar ya da aksaklıklar birer stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı biçimlerde baş etmektedirler. Bazıları sorunu etkin olarak çözme yoluna giderken, bazıları da olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedirler. Stresle karşılaşan birey, stresle başa çıkmak için, öncelikle stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olamazsa başa çıkma tekniklerini kullanarak rahatlama yoluna gidecektir. Yine başarılı olamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işi ile olan psikolojik ilişkisini kesecektir. Stresle başa çıkma teknikleri varolan olumsuz durumun iyileştirilmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkacaktır. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülecektir (Richardsen ve Burke, 1995, ss. 32-33). Bu açıklamalar çerçevesinde Cherniss modelinde tükenmişliğin gelişim evrelerinin; iş stresi, kayıtsızlık, işten çekilme ve sinmişliği içeren bir süreç olarak değerlendirildiği söylenebilir.

### **2.3.2.4. Maslach Tükenmişlik Modeli**

Maslach tükenmişliği, “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamış ve üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlar şunlardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 402):

- Duygusal tükenme
- Duyarsızlaşma
- Azalan kişisel başarı hissi

Maslach Tükenmişlik Modeli'nde yer alan üç boyut, tükenmişlik boyutları başlığı altında ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

### **2.3.2.5. Leiter Tükenmişlik Modeli**

Leiter tükenmişlik modeli temelde, Maslach tükenmişlik modeline dayanmakla birlikte bu modele ek olarak iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, çalışma saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi birinci koşulu; üç bileşenin, çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri ile farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesi ise ikinci koşulu oluşturur. Modelin ana fikri duygusal tükenmişlik üzerine kurgulanmıştır. Bu kurgunun temeli ise, çalışanların işte varolan stres kaynaklarına ve isteklere daha duyarlı oldukları ve dolayısıyla öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği varsayımı yatmaktadır (Yıldız, 2012, s. 43).

Modele göre çalışanlar, tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşma yoluyla sorunlarla baş etme yöntemini seçmektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ortamındaki ilişkilerinde kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumuna neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır. Modelde temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve işyerindeki kişilerle olan çatışmalar belirtilmiştir. Duyarsızlaşma, başarı ve duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Leiter, bireysel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmaların çok önemli olduğunu belirtmektedir. Modele göre; çalışanlardaki tükenmişlik, iş ile ilgili stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmakla artmaktadır. Bunun temel nedenleri ise; örgütlerdeki iş yükü, sıradanlık,



çalışan-yönetici çatışmaları, müşteriler ile yaşanan ilişkiler, özerklik ve karar verme eksikliği gibi durumlardır. Bu modelde, örgütsel ve bireysel girişimler birlikte ele alındığı takdirde, tükenmişliği önlemenin ve hafifletmenin olanaklı bulunduğu belirtilmektedir (Leiter, 1991, ss.124-125).

### 2.3.3. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişliğe süreç açısından bakıldığında, bir akşamdan sabaha oluşmadığı, yavaş yavaş geliştiği ve uzun bir zaman diliminin sonunda ortaya çıkan bir durum olduğu görülmektedir. Yoğun ve aşırı iş yükü, sürekli olarak çalışanın enerjisini azaltmakta ve duygusal tükenmenin ilk safhalarının temelini atmaktadır. Artan duygusal tükenme beraberinde çalışanın işinden, iş ortamından ve nihayetinde işten soğumasına kadar giden bir süreci getirmektedir ve dolayısıyla da çalışanların iş tatminleri düşmektedir. Bu uzaklaşmayı işe ve hizmet alanlara yönelik bir duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı takip etmektedir (Maslach ve Leiter, 2008, s.17-18).

Birçok araştırmacı tükenmişliği farklı evrelere ayırmışlardır. Bu farklılığın nedeni bireylerin durum ve koşullara hoşgörü düzeylerinin farklı olmasıdır. Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişlik evrelerini *şevk ve coşku dönemi, durgunluk, engelleme ve umursamazlık* dönemi olarak dört bölümde incelemektedirler (aktaran Oruç, 2007, ss. 24-25). Bununla birlikte Burisch (2006) tükenmişlik evrelerini *birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü safha* olarak dört evrede irdelemektedir (aktaran Korunka vd., 2010, s. 9). Edelwich ve Brodsky (1980)'nin ve Burisch (2006)'in tükenmişlik evrelerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında; bu evreler aşağıdaki gibi belirtilebilir.

**Şevk ve Coşku Dönemi:** Bu evrenin başlangıcında umut, enerjide artma ve mesleki idealler vardır. Ancak çalışma ortamındaki önyargı, uygulama sorunları, sık

eleştirilme, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zaman ve enerji ayıramayışına karşı uyum sağlama çabası görülmekte ise de bunlarla baş edememe sonucunda yavaş yavaş durgunlaşma başlamaktadır. **Birinci safha**; ağır iş yükü, yüksek iş stresi ve yüksek iş beklentileri sebebiyle iş talepleri iş kaynaklarını aşar ve iş çalışanın beklentilerini karşılamaz hale gelmektedir.

**Durgunluk Dönemi:** Bu evrede istek, enerji ve idealistlik düzeyinde hissedilir bir azalma görülür. Başlangıçtaki motivasyon azalır. Beklentilerin gerçekleşmemesi nedeniyle hayal kırıklığı yaşanır. İş dışındaki ilgiler daha önemli hale gelir. İşten alınan doyum kişisel gereksinimler kadar önemli görülmemektedir.

**İkinci safha**; fiziksel ve duygusal tükenme doğmaktadır. Bu kapsamda kronik tükenme görülmektedir. Çalışan bütün işlerini yerine getirmek için daha fazla enerji sarfeder, uyku bozukluğu çeker, başağrılarına ve diğer bir takım fiziksel ağrılara yatkınlık gösterir. Duygusal tükenme kapsamında çalışan işini aklına getirdiği zaman bile bitkinlik hisseder.

**Engellenme Dönemi:** Birey bu döneme girdiğinde mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğine dair ciddi endişeleri vardır. Bu dönemde kişi kendi değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya, işi sürdürüp sürdürmemeyi sorgulamaya başlar. İşin sınırlılıklarını, yaptığı işin amaçlarını gerçekleştirmede tehdit edici olarak görülür. Duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar ortaya çıkmaya başlar. **Üçüncü safha**; duyarsızlaşma/sinizm/kayıtsızlık olarak adlandırılmaktadır. Bu safhada miskinlik, depresyon ve bıkkınlık görülmekle birlikte işe, meslektaşlara, müşterilere ve hizmet alanlara yönelik negatif tutum sergilenmektedir. Ayrıca işten geri durma ve azalan iş çabasına rastlanmaktadır.

**Umursamazlık Dönemi:** Bu dönemde birey yüksek düzeyde umutsuzluk, ilgisizlik ve doyumсуuzluk yaşamaya başlayarak mesleği ile ilgili inançlarını yitirir. İş

iştir düşüncesiyle işi için çok az çaba harcar. İlgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. İşe geç gelme, duyarsız davranma, rutinlerin dışında bir iş yapmama ve sürekli işinden yakınma vardır. Bu devrede derin bir umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürme söz konusudur. **Dördüncü safha;** umutsuzluk/çaresizlik/hoşnutsuzluk olarak adlandırılmaktadır. Bu safhada çalışan kendine, diğer insanlara ve herşeye karşı hoşnutsuzdur ve kendini suçlu ve yetersiz hissetmektedir.

Tükenmişliğin bir süreç olması ve her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle, tükenmişlik dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde bütünüyle tükenmişlik var ya da yok denilememekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman kronolojik sırayla ard arda yaşanmayabilir. Birey zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir.

#### **2.3.4. Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişlik süreci, çeşitli boyutlara ayrılabilir. Boyutlar, tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan çekirdek (temel) alanlardır. Bu boyutsal ayırım, tükenmişliğin ölçülebilmesi ve izlenebilmesi için yönetsel araçların geliştirilmesi açısından da önemlidir. Tükenmişlik üzerine yapılmış çeşitli çalışmalarda, araştırmacılar farklı boyutlar tanımlamışlardır (Maslach & Jackson, 1981; Borritz vd., 2006). Bu çalışmaların birçoğu konuya teorik açıdan yaklaşmış, az bir kısmı ise tükenmişliğin ölçülebilmesi için ölçek geliştirmiştir. Geliştirilen ölçekler içerisinde en yaygın olarak kullanılanlardan birisi Maslach Tükenmişlik Ölçeğidir.

Maslach ve Jackson (1981, s. 99) tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Diğer

insanlarla yoğun bir şekilde etkileşim içerisinde olan çalışanlarda sıklıkla görülen tükenmişliğin boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir.

**Duygusal tükenme:** Çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak uzak durması ve aşırı işyükü ile başa çıkma hakeketlerini ihtiva etmektedir (Maslach vd., 2001, s. 403). İnsanlar tükenmiş hissettikleri zaman, kendilerini bitkin, yorgun hissederler ve yorgunluklarını üzerlerdinden bir türlü atamazlar (Maslach ve Leiter, 2008, s.17). Bu iş stresine verilen ilk tepkidir.

**Duyarsızlaşma:** Çalışanın kendisi ile hizmet alıcıları arasına mesafe koyma çabasıdır. Bu çaba çerçevesinde çalışan, diğer insanlarla etkileşiminde çalışmasını eşsiz kılan nitelikleri görmezden gelmektedir. Çalışanlar bilişsel olarak kayıtsız ve alaycı bir tutum sergilemeye başlamaktadır (Maslach vd., 2001, s. 403). Çalışan kendini hayal kırıklığından veya tükenmeden koruma çabası olarak sergilemiş olduğu duyarsızlaşma çabaları çok yüksek olduğu zaman psikolojik iyi oluşluluk ve etkili çalışmaya ciddi negatif etkileri olmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008, s.18).

**Azalan kişisel başarı:** Bu bileşende kronik ezici taleplerin bulunduğu bir iş ortamı tükenmeye veya sinizme katkı sağlamakla birlikte çalışanın etkinlik algısında eritmektedir. Kayıtsız bir şekilde hizmet verirken veya tükenmiş hissederken başarıma algısını kazanmak güç bir durumdur (Maslach vd., 2001, s. 403). Her bir yeni proje büyük bir yük olmakla birlikte giderek çalışan; yeteneklerine olan güvenlerini kaybeder ve her bir çabasına karşı dünyanın cephe aldığı algısına kapılır. Dolayısıyla çalışanlar kendilerine olan güvenlerini kaybetmekle kalmaz aynı zamanda diğerleri de onlara olan güvenlerini kaybederler (Maslach ve Leiter, 2008, s.18).

### **2.3.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Günümüzde sıkça rastlanan bir kavram haline gelen tükenmişliğin ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

#### **2.3.5.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir.

##### **2.3.5.1.1. Kişilik**

Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler (Freudenberger, 1974; Nagy ve Davis, 1985; Nowack, 1988), hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan (Cordes ve Dougherty, 1993), öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler (Lee, vd., 2003) daha fazla tükenme riski altındadırlar (aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009; s. 23-24).

Mills ve Huebner (1998), dışa dönüklük, nevroitiklik, deneyimlere açıklık, vicdanlılık ve uyumluluk şeklinde sıralanan beş büyük kişilik özelliği ile tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışma yürütmüşlerdir. Beş büyük kişilik özelliğinden nevroitiklik ile tükenmişlik, uyumluluk ile duygusal

tükenme, vicdanlılık ile azalan kişisel başarı, dışa dönüklük ile duygusal tükenme ve azalan kişisel başarı arasında ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten deneyimlere açıklık ile kişisel başarı arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Bir başka çalışmada Langelaan, Bakker, Van Doornen ve Schaufeli (2006, s. 528) kişilik özelliklerini olumlu yönler ve olumsuz yönler diye iki kategoride ele almış ve olumsuz yönler içerisinde öfke, korku, kaygı ve sübjektif stresi göstermişlerdir. Olumlu yönler olarak ise ilgililik, enerji ve mutluluk gibi duyguları belirtmektedirler. Bu olumsuz yönleri nevrozizm ve olumlu yönleri ise dışadönüklük olmak üzere iki kişilik özelliği altında toplamaktadırlar. Çalışmaları sonucunda işe bağlantılı çalışanların dışadönük ve hareketli oldukları dolayısıyla düşük nevrozikliğe sahip oldukları bildirilmektedir. Ayrıca nevrozizmin tükenmişlikle anlamlı bir bağlantısının olduğu belirtilmektedir.

#### **2.3.5.1.2. Demografik Özellikler**

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yapılan uygulamalı çalışma bulgularıyla ortaya konmuştur. Ancak demografik özelliklerden *cinsiyet* konusundaki araştırmalar tutarlı sonuçlar içermemektedir. Bazı çalışmalar kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulgusunu ortaya koyarken (Ergin, 1992; Torun, 1997; Sürgevil, 2005), bazı çalışmalarda erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulgusunu ortaya koymuştur (Girgin ve Baysal, 2005; Polatçı, Ardıç ve Tınaz, 2007; Otacıoğlu, 2008). Bazı araştırmalarda ise, tükenme açısından erkekler ile kadınlar arasında farklılık olmadığını bulgusuna ulaşılmıştır (Naktiyok ve Karabey, 2005; Şanlı, 2006; Gençay, 2007).

Araştırmalarda *yaş, çalışma suresi ve mesleki kıdem* ile tukenmişlik duzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Izgar, 2001; Lee ve Ashforth, 1993). Araştırmalarda *medeni durum* ile tukenmişlik arasındaki ilişkide ele alınmıştır. Bekarların evlilere, ocuk sahibi olmayanların olanlara gore daha fazla tukenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). zdemir (2001, s. 25) *eğitim duzeyi* ilerledikçe, tukenmişlikle başa çıkma başarisının artabileceğini dile getirmiştir.

Özetle aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tukenirken, bazılarının tukenmediği gözlenebilmektedir. Bu durumu Hamann ve Gordon (2000), tukenmişliği soğuk algınlığı rneği ile özdeşleştirerek açıklamışlardır. Herkes soğuk algınlığı geçirebilir, soğuk algınlığının suresi ve şiddeti önemlidir. Aynı şekilde herkes orta ya da şiddetli duzeyde tukenmişlik yaşayabilir. Sonuçta, tukenmişlik herkesin yaşayabileceği bir olgudur. Ancak nedenlerinin, suresinin ve belirtilerinin kişiden kişiye değişebileceği söylenebilir.

#### **2.3.5.1.3. Bireysel İhtiyaçlar ve Beklentiler**

Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırırılar. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem iindeki yerleri ile bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir (Demir, 2010, s. 22).

Bireyler, çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etme amacıyla bir örgüte girerler. Bu ihtiyaç ve beklentiler arzu edildiği duzeyde karşılanmazsa, örgütün yesi olarak morali bozulur ve verimi düşer (Izgar, 2001, s. 12).

Genç ve tecrübesiz çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara nazaran daha çok tükenmişlik görülmesi beklenti düzeylerinin farklılığıyla açıklanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach vd., 2001). İşe yeni başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiri ve örgütle ilgili beklentilerini azalmakta, dikkat ve enerjilerini başka alanlara yöneltmektedir (Stevens & O'Neill, 1983).

### **2.3.5.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişliği işyerinde temel sosyal işlevleri yerine getirememeye olarak tanımlayan Maslach ve Leiter (2008, s. 18-21), tükenmişliği doğuran faktörler içerisinde yapılan işten daha çok iş şartlarının önemli olduğuna dikkat çekmektedirler. Bunun yanında, günümüz iş yaşamında bireyden daha çok örgütlerin değişime ihtiyaç duyduklarını belirtmekte ve işin insani boyutunu görmezden gelindikçe tükenmişlik riskinin artacağını ve daha ağır sonuçlar ortaya çıkacağını dile getirmektedirler Bu açıklamalardan hareketle, tükenmişlik üzerinde örgütsel faktörlerin belirleyici bir güce sahip oldukları söylenebilir.

Leiter ve Maslach (2003) çalışmalarında, işgören ile örgütün uyumu ve uyumsuzluğunu formüle eden ve tükenmişliğin örgüt içerisinde artmasına neden olan faktörleri altı başlık altında toplamışlardır. Çalışan ile örgüt arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişlik ihtimali o kadar yüksek olmaktadır. Çalışmalarında



örgütsel faktörleri iş yükü, kontrol, ödüller, birlik, adalet ve değerler başlıkları altında incelemiştir (Leiter ve Maslach, 2003, ss. 95-100):

#### **2.3.5.2.1. İş Yükü**

İş yaşamının en çok tartışılan alanlarından biri insan sınırlarını aşan iş talepleri yani iş yüküdür. Yetersiz kaynaklarla az zamanda çok fazla iş yapmak zorunda kalan insanların iş yüklerinin tükenme ile ilişkili olduğu bildirilmektedir. Hem kaliteli hem de belirli miktarda aşırı iş yükü iş gereksinimlerini yerine getirmek için çabalayan iş görenin kapasitesini azaltarak tükenmişliğe katkı sağlamaktadır. Bu kritik eşiğin çalışanın iş taleplerinden kendini kurtaramadığı; evde veya işte dinlenme zamanı bulamadığı zaman ortaya çıktığı bildirilmektedir. Zamanında bitirilmesi gereken iş veya karşılaşılan bir kriz gibi iş yükleri kronik iş şartları haline dönüştüğünde ortaya çıkan tükenmenin iş kalitesini ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri kötüleştirmektedir. Öte taraftan sürdürülebilir iş yükünün de mevcut yetenekleri kullanma veya iyileştirmeye bir fırsat tanıdığı, yeni aktivite alanlarında etkili olmayı sağladığı yeni fırsatlar yarattığı ve iş kaygılarından uzaklaştırdığı bildirilmektedir.

#### **2.3.5.2.2. Kontrol**

Çalışanın iş hakkındaki kararlarda etkili olma, profesyonel yetkinliğini kullanabilme ve etkili bir iş gerçekleştirebilmek için gerekli kaynaklara ulaşabilme kontrol rolü kapsamında ele alınmaktadır. Kontrol sorunları çalışanların işleri hakkında yetersiz yetkileri veya diğerleri kapsamına giren iş çevresini şekillendiremedikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca rol çatışmaları doğduğu zaman daha güçlü tükenmişlik meydana gelmektedir. Rol çatışmalarının da iş talepleri ile çelişen çoklu yetkilerden ortaya çıktığı ve sonucunda çalışanın işindeki

kontrolünü etkin bir şekilde yerine getiremediği görülmektedir. Kontrole dair bir diğer sorunda rol belirsizliğidir. Rol çatışması bireyin yetkisini ve hareketlerini kısıtlarken rol belirsizliği bireyin kendi değerleri doğrultusunda özgürlük sağlayacak iş içeriğini genişletmektedir.

Çalışanlar işlerinde daha çok kontrole sahip olduklarında daha özgürce seçim yapabildiği, işinden daha çok tatmin olduğu ve işine bağlı hale geldiği görülmekle birlikte tükenmişlik düzeylerinin düştüğü gözlenmektedir.

#### **2.3.5.2.3. Ödül**

İş hayatında ödül kapsamına beklentileri karşılamaya yönelik maddi, sosyal ve içsel teşvikler girmektedir. Bireyin örgüte yaptığı katkıların hizmet alanlar, iş arkadaşları, yöneticiler ve diğer paydaşlar tarafından fark edilmemesi çalışanın iş gücünü düşürmekte ve yetersizlik hissi doğurmaktadır. Yapılan iş ve çalışan arasındaki ödülün tutarlılığı hem maddi hemde takdir noktasında örtüşmesi gerekmektedir. Onurlandırıcı ödüller maddi ödüller kadar kritik öneme sahip olmakla birlikte çalışana memnuniyet ve iş tatmini edinmesini de sağlamaktadır. Keyifli bir iş akışı psikolojik iyi oluşluluğu ve fiziksel sağlığı desteklemektedir. Öte taraftan yetersiz finansal, kurumsal ve sosyal ödüllerin çalışanın tükenmişliğe karşı yatkınlığını arttırmaktadır.

#### **2.3.5.2.4. Birlik (*Community*)**

Birlik (community); sorunları, karşılıklı desteği, yakınlığı ve bir takım olarak çalışma kapasitesini de içine alan iş yerindeki sosyal etkileşimin toplam kalitesi olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar övgüyü, teşviği, mutluluğu ve mizahı sevdikleri ve saygı duydukları insanlarla paylaştıkları zaman iş camiası içersinde başarıya

ulaşabilir ve görevlerini layıkıyla yerine getirebilirler. Duygu değişimi, maddi yardım ve bu tür sosyal destekler bireyin bir grup içerisindeki üyeliğini paylaşılan değerler algısı vasıtasıyla gclendirmektedir. Bu kapsamda yönetici desteğinin tükenmişlikle, iş arkadaşlarının desteğinin ise kişisel başarı ve yeterlilik ile daha tutarlı olarak ilişkili olduğu görülmektedir. Sevecen, katılımcı, sorumlu birlikler/camia tükenmişlikten uzaklaşmaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla birlik algısı ve müşterilere birlikte hizmet verme anlayışı örgütsel birlikteliğin beklentilerle uyumunu yansıtılmaktadır.

#### **2.3.5.2.5. Adalet**

Adalet, iş yerinde alınan kararların adil ve insanlara saygı çerçevesinde davranıldığına yönelik algı olarak ifade edilmektedir. İş yükü ve ödemelerde eşişsizlik, hile, değerlendirme ve terfilerin uygunsuzluğu gibi durumlarda adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumların da taraflarca dile getirilememesi de ayrıca haksızlık olarak anlaşılmaktadır. Usul adaleti kapsamında prodedrlerin niteliği ve çalışanların karar verme sürecindeki kendi işlemleri, çalışanlarca iş camiasında kendi konumlarını belirleme aracı olarak görülmektedir. Adalet alışanlar için birlik ve ödül ile aynı değeri taşımaktadır. Ayrıca adalet eşişlik ilkesinin merkezini oluşturmakla birlikte çalışanların sağladıkları zaman, gayret ve uzmanlık gibi girdiler ile elde ettikleri ödül ve takdir gibi çıktılar arasında kurdukları dengenin de temelini oluşturmaktadır. Sonuç olarak yapılan işin karşılığının olmaması ve dengesiz sosyal değişim süreci tükenmişliği tahmin etmede belirleyici olmaktadır. Yöneticilerini adil ve destekleyici olarak algılayan çalışanların tükenmeye daha az yatkın oldukları bildirilmektedir.

### 2.3.5.2.6. Değerler

Değerler çalışanları işlerine bağlayan fikir ve güduları kapsamakla birlikte çalışanların iş ilişkilerinin merkezinde bulunmaktadır. Zamanın para veya ilerleme ile değişimin ötesinde çalışanın işyeri ile bağıntı motivasyonunu temsil etmektedir. Anlamli bir hedefe katkıda bulunmak bireysel olarak içsel bir güç kazandırmakta ve buna yönelik gerçekleştirilen çalışmalar aynı zamanda örgütsel misyonada katkı sağlamaktadır. Çalışanlar dolayısıyla anlamli bir işin getireceği fırsatlar da ödüllendirilebilmektedirler. Böylesi karşılıklı değerler işe koyulma noktasında kendi kendini tetikleyen bir dinamik oluşturmaktadır. Öte taraftan değerler noktasında gerçekleşen bir çatışma çalışanların işe bağlanmalarını azaltan bir etki yapmaktadır. Örgütsel ve bireysel değerler arasındaki çatışma çalışanların yapmak istedikleri ve yapmak zorunda oldukları arasında bir fark doğurmakta ve çalışanlar kendi değerleri ile örtüşmeyen etik dışı bir işin yapıldığı düşüncesine kapılmaktadırlar. Nihayetinde bu çatışmaya yönelik çözümlerden biri örgüt değerleri ile kendi değerlerini örtüştürme iken diğeri çalışanların kendi kariyer beklentilerini karşılama amacıyla işten ayrılma olmaktadır. Değer çatışması ve sürekliliğine bağlı olarak gelişen üzüntü tükenmişlikte gösterge rolü oynamaktadır.

### 2.3.5.2.7. Diğer Örgütsel Faktörler

Leiter ve Maslach (2003)'ın belirtmiş oldukları örgütsel faktörlerin bir kısmını kapsayan; Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004, s.86) tükenmişliğin örgütsel faktörlerin temelinde *iş talepleri* ve *iş kaynakları* olmak üzere iki temel iş özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler:

***İş talepleri:*** İş talepleri çerçevesinde yüksek iş baskısı, aşırı rol, duygusal talepler ve zayıf çevre şartları ele alınmaktadır. Bu kapsamda işin fiziksel, psikolojik,

sosyal veya örgütsel yönleri sürekli fiziksel, bilişsel ve duygusal çabalar gerektirmektedir.

**İş kaynakları:** İşin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade etmektedir. Ayrıca iş kaynakları hedefleri gerçekleştirecek, iş taleplerini azaltacak, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilgili kişisel gelişim ve ilerlemeleri kamçılacak iş kaynaklarını göstermektedir. Maaş, kariyer fırsatları, iş güvenliği, çalışanlar arası destek, belirgin roller, karar oluşumuna katılım, performans geri bildirim, yetenek çeşitliliği, görev önemi ve özerklik bu kaynaklar kapsamına alınmaktadır. Yüksek iş taleplerinin uzun vadede tükenmeye yol açtığı ve bununda rol içi performansı negatif etkilediği görülmektedir. Öte taraftan yetersiz iş kaynaklarının başarısızlık ve hayal kırıklığına yol açtığı ve dolayısıyla tükenmeyi tetiklediği ve nihayetinde extra rol performansını düşürdüğü belirtilmiştir (Bakker vd., 2004, s.86).

İş taleplerinin ve iş kaynaklarının yaşam memnuniyeti üzerine olan etkisinde tükenmişliğin aracılık etkisinin bulunduğu vurgulanmıştır. Hizmet alanların uzun süreli baskı ve istekleri, fiziksel ve bilişsel işyükü, istenmedik çevresel şartlar ve mesai programları gibi iş talepleri ve performans değerlendirme, iş kontrolü, görev çeşitliliği ve yönetici desteği gibi yetersiz iş kaynaklarıyla birlikte çevresel faktörlere maruz kalanların iş bağlantılarının olumsuz olarak etkilendiği, iş motivasyonlarının düştüğü ve nihayetinde yaşam memnuniyetinin olumsuz etkilendiği bildirilmiştir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2000, s. 460).

Bu bilgiler ışığında tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olabilir.

- İş Yükü
- Yüksek iş baskısı ve çalışma saatlerinin uzunluğu

- Kronik iş şartları
- İşin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri
- İş güvenliği
- Yenilenme/dinlenme zamanı
- Kriz
- Kararlarda etkili olma ve karar sürecine katılım
- Adalet, Usul adaleti, kararların adil ve hakkaniyetli olması
- Yetersiz iş kaynakları
- Gerekli kaynaklara ulaşabilme
- Kontrol sorunları
- Rol çatışmaları
- Rol belirsizliği ve aşırı rol
- Ödül ve takdir edilme
- Ödülün tutarlılığı
- Birlik, dayanışma algısı
- Sosyal etkileşim, duygusal talepler
- İş arkadaşları ve yönetici desteği
- Değerler, değer çatışması
- Zayıf çevre şartları
- Maaş
- Kariyer fırsatları
- Performans geri bildirim
- Yetenek çeşitliliği
- Görev önemi ve özerklik

### 2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik psikiyatrik ve psikomatik sonuçları yanında süresine ve ciddiyetine bağlı olarak olumsuz sosyal sonuçlar da doğmaktadır. Bu sonuçlar arasında işyerinden istifa, özel yaşam etkileri ve sosyal tecrit sayılmaktadır. Ayrıca artarak tekrar eden ve uzun periyodlu işe gelmeme de tükenmişliğin etkili olduğu sonuçlardan bir tanesi olarak görülmektedir (Weber ve Reinhard, 2000, s. 514; Maslach ve Leiter, 2008, s.19-21). Benzer şekilde Van Dick ve Wagner (2002, s.130) çok fazla iş yüküne maruz kalan öğretmenlerin yüksek düzeyde stresse sahip oldukları ve öğretmenlerin 1/3'nin ya aşırı stresten ya da tükenmişlikten muzdarip olduklarını bildirmektedirler. Nihayetinde aşırı stresin ve/veya tükenmişliğin işe gelmemeye veya devamsızlık yapmaya, erken emekliliğe, işten ayrılmaya ve ciddi sağlık sorunlarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla tükenmişliğin, eğitimi, yaratıcı ve inovatif personellerin elde tutulamaması ve personel devir hızının yükselmesi gibi örgüt açısından ciddi öneme sahip sonuçlarının bulunduğu söylenebilir. Bununla birlikte sürekli olarak işten uzak durma hem örgüt hem de personel performansını da düşürmektedir (Weber ve Reinhard, 2000; Maslach ve Leiter, 2008, s.19).

Tükenmişliğin bireylerde fiziksel, duygusal ve iş yaşamını etkileyen bazı sonuçları olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, baş ağrısı, uyuşukluk, solunum güçlüğü, deri şikâyetleri, sindirim güçlükleri vb. tükenmişliğin fiziksel sonuçlarıdır. Duygusal tükenme, çabuk öfkelenme, içe kapanma, alay etme, negatif duygular, alınganlık vb. tükenmişliğin duygusal sonuçlarıdır. Hizmet kalitesinde düşme, işe gelmeme isteği, işten ayrılma isteği, iş kazaları, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır.

### 2.3.7. Örgütte Tükenmişliği Önleme

Maslach (2011, s.45) tükenmişliğin kişisel, sosyal ve örgütsel bir takım maliyetlerinin olduğunu ve bu maliyetlere fiziksel sağlık, psikolojik iyi oluşluluk açısından bakıldığında tükenmişlik ortaya çıkmadan bir takım iyileştirilmeler yapılmasının daha akılcı ve sağduyulu olacağını altını çizmektedir. Tükenmişlikle baş edebilmenin üç temel prensibi bulunmaktadır. Bu prensipler: *tükenmişliği önleme stratejisi* (tükenmişlik gerçekleşmeden tükenmişlik risklerinin en alt düzeye indirilebilecek stratejiler), *uğraş inşa etme stratejisi* (tükenmişliğe müdahale edecek işgücü oluşturma, işyerini fevkalade çalışılacak bir yer haline getirme ve insanları orada çalışmaya itecek ve işlerine tamamen odaklanmalarını sağlayacak nedenleri oluşturma) ve *örgütsel müdahale stratejisidir* (örgütün kültürü ve iklimi haline gelecek şekilde tükenmişliğe müdahale edecek çalışma çerçevelerinin belirlenmesi) (Maslach, 2011, s. 45).

Bu açıklamalar ışığında tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle başa çıkma sürecinde yapılması gerekenleri, bireysel ve örgütsel düzey olmak üzere iki başlık altında incelemenin yerinde olacağı görülmektedir. Hiç şüphesiz en etkili yöntem, tükenmişliğe neden olan etmenlerin tespit edilerek hızla müdahale edilmesi ve azaltılması olacaktır. Tükenmişliği önlemede kullanılacak yöntemler genel hatlarıyla şu başlıklar altında incelenebilir (Evans ve Fischer, 1993; Fawzy, Fawzy ve Pasnau, 1991; Richardsen ve Burke, 1995):

#### 2.3.7.1. Örgütsel Düzeyde Yapılabilecekler

Örgütsel düzeyde yapılabilecekler, kamusal düzenlemeler ve işyeri ölçeğinde ele alınabilir.



***Kamu yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler:*** Çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenilmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, demokratik olarak sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımlarının özendirilmesi, ödül kaynaklarının arttırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, personel yetersizliği ve düşük ücret sorunun giderilmesi, sosyal olanaklarının arttırılması şeklinde sıralanabilir.

***İşyeri ölçeğinde yapılması gerekenler:*** Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişilerin oryantasyon (işe alıştırma) programına alınması ve rehberlik sağlanması, iş ile çalışan arasında uyum sağlamak için işin modifiye edilmesi ve eşit dağılımı, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması ve personel sayısının arttırılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, tükenmişlikle bireysel baş etme becerilerinin kazandırılmasına yönelik eğitim programlarının oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, çalışanlara yönelik yönetsel desteğin sağlanması, kişisel gelişime dönük sürekli eğitim olanaklarının oluşturulması, ödül kaynaklarının kullanılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması, kariyer fırsatlarının oluşturulması gereklidir.

Watts, Robertson, Winter ve Leeson (2013, s. 28) örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin hemşireler üzerinde incelendiği bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışan tükenmişliğini önlemek için örgüt kültüründe değişimlerin yapılması gerektiğini; servis, bölüm ve kısım düzeyinde bile yapılacak değişikliğin karşılıklı desteği geliştirdiğini ve iş birliğinin daha etkili hale getirdiği bildirilmektedirler. Dolayısıyla normlar değerler ve tutumlar üzerinde yapılanmalar

çok küçük birimlerde bile gerçekleştirilse tükenmişliği azaltmada etkili olabilmektedir.

### **2.3.7.2. Bireysel Düzeyde Yapılabilecekler**

Tükenmişliği önlemede ve tükenmişlikle başa çıkmada bireysel düzeyde yapılması gerekenler şu başlıklar altında sıralanabilir (Evans ve Fischer, 1993; Fawzy, Fawzy ve Pasnau, 1991; Richardsen ve Burke, 1995):

- Bakış açısının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi, mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması,
- İşe başlamadan önce yapılacak işin zorluklarının ve risklerinin öğrenilmesi, sorumluluk alanlarının sınırlarının bilinmesi, iş yükünün gerçekçi boyutlarda tutulması,
- Tükenme belirtilerinin bilinmesi, duyguların ve sorunların paylaşılması gerektiğinde yardım istenmesi, uyku süresinin iyi planlanması,
- Özel yaşamda iş konuşmalarından uzaklaşılması, iş çıkışı rahatlatıcı, zevk verici aktivitelerde bulunulması, günlük yaşamda nükteye, mizaha yer verilmesi, evde sakinleşip dinlenilebilecek, bir rahatlama köşesinin oluşturulması, düzenli egzersizlerin yapılması, aileye ve sosyal yaşama zaman ayrılması,
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici grupların oluşturulması,
- İş dışındaki yaşam alanlarının geliştirilmesi, tatil ve dinlenme olanaklarının kullanılması, işyerindeki rutin alışkanlıkların bırakılması, monotonluğun azaltılması,

- Aile fertleri, akraba ve arkadaşlarla olan ilişkilere önem verilmesi, onların desteğinin sağlanması.

## **2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırmalar**

Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik yapılarının tamamını birleştiren çalışmalara yazın alanda rastlanmamıştır. Güven ile özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik yoğun çalışmalar bulunurken, güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve özdeşleşme ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın odağında bulunan örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik kavramlarını bütünleştiren bir model önerilecektir. Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında çalışma modelini sağlam bir yapıya kavuşturmak ve kuramsal çerçeveyi güçlendirmek için çalışma kapsamına giren bu temel kavramlar arası ilişkilere değinen çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.4.1. Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Nitelikli bir çalışanın işten ayrılması örgüt açısından hem maddi hem de insan kaynakları açısından bir takım maliyetler getirmektedir. Çünkü organizasyonlar yeni bir çalışan aramak, işe almak ve eğitim vermek durumunda kalmaktadırlar. İşten ayrılmanın en önemli nedenlerinden bir tanesi de tükenmişlik olarak görülmektedir (Blankertz ve Robinson, 1997, s. 522). Örgüt içinde yöneticiye güven, çalışanlar arası güven ve örgüte güvenin tesis edilmesi ve oluşturulan güven ortamı çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşürmekte ve daha pozitif bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Ceyanes SR, 2004, s. 129; Harvey, Kelloway ve Duncan-Leiper, 2003).

Yazın alanda örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik bir takım araştırmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel güvenin yöneticiye veya

yönetime güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte/kuruma güven boyutlarından biri veya bir kaçının ele alındığı görülmüştür. Yine aynı şekilde tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından tamamı, biri veya bir kaçının ele alındığı görülmektedir. Örgütsel güven ve boyutları ile tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara bu bölümde değinilmiştir.

İtalya'da bir devlet hastanesinde görev yapan 273 sağlık personeli örneklem olarak seçilmiştir. Çalışma sonucunda lidere güven ile duygusal tükenme arasında ( $r=-.38, p<.01$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken lidere güven ve mesleki başarı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Örgüte güven ile duygusal tükenme arasında ( $r=-.28, p<.01$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu fakat örgüte güven ve mesleki başarı arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir (Bobbio, Bellan ve Manganelli, 2012, s. 82).

Çoğunluğu farklı sektörlerde orta düzey çalışan olan ve Güney Kore'de işletme yönetimi okuyan 158 öğrenci örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışmada lidere biliş tabanlı güven ile tükenmişlik arasındaki ilişki irdelenmiştir. Biliş tabanlı güven ile tükenmişliğin boyutlarından duyarsızlaşma ( $r=-.40, p<.001$ ) ve duygusal tükenme ( $r=-.27, p<.01$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken kişisel başarı arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir (Son, Kim ve Kim, 2014, s.17).

Adıyaman ili merkezinde 13 ilköğretim okulunda görev yapan 325 öğretmenin örgütsel güven ve tükenmişlik düzeyleri cinsiyet, kıdem, yaş ve branş gibi değişkenler de göz önüne alınarak bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel güven ve yöneticiye güven boyutu ile tükenmişliğin üç boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yöneticiye güven ile duygusal tükenmişlik arasında ( $r=-.28, p<.01$ ), yöneticiye

güven ile duyarsızlaşma arasında ( $r=-.26, p<.01$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, yöneticiye güven ile kişisel başarı ( $r=.27, p<.01$ ) arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Nihayetinde yöneticiye güven ve tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.20, p<.01$ ). Örgütsel güven ile duygusal tükenmişlik arasında ( $r=.31, p<.01$ ), örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasında ( $r=-.24, p<.01$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken örgütsel güven ile kişisel başarı ( $r=.27, p<.01$ ) arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel güven ve tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.22, p<.01$ ). Güven düzeyi düştükçe tükenmişlik düzeyinin yükseldiği gözlenmiştir (Çağlar, 2011, s. 1838).

Teksas’da 16 okul yerleşiminde 1048 öğretmen üzerinde müdüre güven ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Öğretmenlerin müdürlere olan güvenleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.609, p<.01$ ). Katılımcıların % 28’ini oluşturan öğretmenlerin müdürlerine güven düzeylerinin düşük olduğu ve dolayısıyla yüksek düzeyde tükenmişlik deneyimleyebilecekleri belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca müdüre güvenin öğretmen tükenmişlik düzeyi üzerine istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=.621, p<.001$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Ceyanes SR, 2004, s. 113).

Bir firmada 94 çalışanın örneklem olarak seçildiği çalışmada yönetime karşı daha yüksek derecede güven duyan çalışanların daha düşük düzeyde tükenmişlik belirtisi gösterdikleri belirtilmektedir. Yönetime güven ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı ( $\beta=-.44, p<.05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir (Harvey, Kelloway ve Duncan-Leiper, 2003, s. 311).

Elazığ ilinde görev yapan 50 öğretmen araştırmanın çalışma grubuna dahil edilmiş ve olgu bilim deseni kullanılmıştır. Örgütsel güvenin eğitim kurumlarında

nasıl tesis edilebileceği ve örgütsel özdeşleşme, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, sinisizm, örgütsel vatandaşlık ve verim kavramları üzerinde ne gibi etkileri olduğu öğretmen algılarına göre araştırılmıştır. Çalışmada okul yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin güven tesis edilmesini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin tesis edilemediği durumda psikolojik sorunların, başarısızlığın ve tükenmişliğin ortaya çıktığı gözlenmiştir (Özan ve Özdemir, 2013, ss. 469-486).

#### **2.4.2. Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki**

Güven diğer tarafın davranışları ve niyetine yönelik olarak olumlu beklentileri temel alan savunmasız kalma niyetidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Öte yandan örgütsel özdeşleşme örgütün hedefleri ile bireylerin kendilerini bağdaştırmaları olarak ifade edilmektedir (Edwards, 2005). Buradan hareketle bir örgütün hedeflerine ulaşması için o hedeflerin örgüt çalışanları tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Örgüt hedeflerinin benimsenmesinde ve hedeflere yönelik olarak gayret gösterilmesinde rol oynayacak önemli faktörlerden biri de örgütsel güven olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Yazın alanda örgütsel güvenin yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyuta ayrıldığı gibi hesap tabanlı, biliş tabanlı ve özdeşleşme tabanlı olarak da boyutlara ayrıldığı görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Çalışmalarda bu boyutlardan biri veya bir kaç ile veya bütünsel olarak örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Travellers Group ile Citicorp 08.10.1998 tarihinde Citigroup'u oluşturmak için birleşmeleri öncesinde ve sonrasında Citicorp işletmesine bağlı Citibankers çalışanlarının örgüte güven ve örgütsel özdeşleşmelerindeki değişimler incelenmiştir. 24 aylık bir periyod içerisinde birincil veri olarak yıllık raporlar, şirket gazeteleri, videolar, ortaklarla yapılan haberleşmeler ve insan kaynaklarından elde edilen bazı raporlar kullanılmıştır. İkincil veri olarak birçok gazetecinin beyanları ve menkul kıymetler analistlerinin raporları ve basında çıkan haberlerden yararlanılmıştır. Sonra birleşme öncesinde üst düzey yönetici olarak görev yapan 15 çalışan ile görüşme yapılmıştır. Birleşme öncesinde örgüte güven bulunurken birleşme sonrasında örgüte karşı güven kaybı olduğu tespit edilmiştir. Birleşme öncesinde olumlu sonuçlar veren örgütsel özdeşleşme birleşme sonrasında yüksek örgütsel kimlik eksikliği ve belirsizliği nedeniyle negatif sonuç göstermekte olduğu saptanmıştır (Maguire ve Phillips, 2008, s.386).

Küçük işletmelerde çalışmış veya halen çalışmakta olan 109 lisans öğrencisi örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada üç farklı güven ölçeği kullanılmış ve örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada Ellis ve Schockley-Zalabak (2001) ve Hon and Grunig (1999)'in örgütsel güven ölçekleri, Cook ve Wall (1980)'in yöneticiye güven ölçeği ve Cheney'in örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılarak örgütsel güven ve üst yöneticiye güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında sırasıyla her iki örgütsel güven ölçeğinde de anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $r=.53$ ,  $p<.001$ ;  $r=.66$ ,  $p<.001$ ). Ayrıca üst yöneticiye güven ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=.70$ ,  $p<.001$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Agarwal, 2013, s. 34).

İleri teknoloji üreten çok uluslu bir şirkette çalışan 490 mağaza çalışanı üzerinde yapılan çalışmada Lee (2004,s. 630) çalışanların örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşme kurdukları zaman örgütsel güvenin çalışanın sürekli iyileştirme çabaları ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtmiştir ( $r=.13, p<.01$ ). Öte yandan örgütsel özdeşleşme zayıf ise güvenin de sürekli iyileştirme ile pozitif olarak ilişkili olmadığını vurgulamaktadır.

Khattak, Shah ve Said (2014, s. 163) kamu ve özel sektörlerde görev yapan 282 çalışanı örneklem olarak almışlardır. Çalışmalarında güven ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir ( $\beta=.46, p<.05$ ).

Pakistan'da kamu ve özel sektör organizasyonlarında görev yapan 250 çalışanın örneklem alındığı çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güvenin öncülerinden biri olduğu irdelenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven üzerinde ( $\beta=.374, p<.001$ ) pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Hameed, Arain ve Farooq, 2013, s. 673).

Balıkesir devlet hastanesi ve ağız ve diş sağlığı merkezinde görev yapan 220 sağlık personeli üzerinde örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=.533, p<.01$ ) olduğu ve örgütsel güven ile grupta özdeşleşme arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=.377, p<.01$ ). Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide pozitif ve anlamlı bir etkiye ( $\beta=.507, p<.01$ ) sahip olduğu bulunmuştur (Tokgöz ve Seymen, 2013, s.70).



Su arıtma işletmelerinde çok çeşitli pozisyonlarda görev yapan 997 yönetici ve alt yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde ( $\beta=.40$ ,  $p<.01$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Edwards ve Cable, 2009, s. 670).

Türk firmalarında görev yapan 232 çalışan örneklem olarak seçilmiş ve lidere güvenin, liderlik türleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Lidere güven ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=.269$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Ceri-Booms, 2010, s.240).

Connaughton ve Daly (2004, s. 97) bir çok firma ve şirkette coğrafya ve mekan olarak ayrı yerlerde bulunan takımların birlikte çalışma durumunda olduğu gerçeğinden yola çıkarak coğrafi olarak birbirinden uzakta olan iki grubun takım liderine güven ile özdeşleşmelerini incelemişlerdir. Çalışma 146 (82'si liderden uzak bir coğrafi bölgede) çalışan üzerinde yürütülmüştür. Liderden uzakta olan ve lidere yakın olan her iki grup çalışanların lidere güven ile liderle özdeşleşmeleri arasında sırasıyla pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r(82)=.70$ ,  $p<.0001$ ); ( $r(64)=.63$ ,  $p<.0001$ ).

Altı okulda görev yapan 130 lise öğretmenin örneklem olarak alındığı çalışmada müdüre olan güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=.27$ ,  $p<.01$ ). Ayrıca çalışmada müdüre güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve hedef yönlendirme öğrenimi üzerindeki etkisini örgütsel özdeşleşmenin ılımlaştırdığı ifade edilmektedir (Chughtai ve Buckley, 2009, s.583).

Usta çırak veya öğretici öğrenci (mentoring) ilişkisi içerisinde bulunan 88 endüstri ve eğitim çalışanlarının ustalarına veya öğreticilerine yönelik güven ve

özdeşleşme düzeyleri araştırılmıştır. Çalışmada güven ve özdeşleşme düzeyleri bu ilişki safhalarına ve çalışanların mensup oldukları sektörlere göre incelenmiştir. Çalışmada güven ve özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r=.74$ ,  $p<.01$ ) bulunmuştur (Bouquillon, Sosik ve Lee, 2005, s. 248).

Lidere güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan bir çalışmada De Cremer ve van Knippenberg (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 198 şirket çalışanın yöneticilerine olan güvenleri ile örgütsel özdeşleşmeleri ölçülmüş ve yöneticiye güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=.31$ ,  $p<.001$ ).

Türkiye’de gemicilik sektöründe görev yapan 518 çalışanın örneklem olarak seçildiği çalışma sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile lidere duygu tabanlı güven ( $r=.32$ ,  $p<.01$ ) ve lidere biliş tabanlı güven ( $r=.55$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Duygu tabanlı güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde ( $\beta=.39$ ,  $p<.01$ ) ve biliş tabanlı güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde ( $\beta=.48$ ,  $p<.01$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır (Ertürk, 2010, ss. 426-427).

Schaubroeck, Peng ve Hannah (2013, s.1161) üç ayrı zaman dilimlerinde (başlangıç, 7. hafta ve 14. hafta) lidere ve öncüye biliş tabanlı ve duygu tabanlı güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki 512 örneklem olarak seçilen askerler üzerinde çalışılmıştır. Çalışma sonucunda ikinci zaman diliminde 267 asker örneklem olarak seçilmiş ve hem lidere hem de öncüye olan güvenleri analiz edilmiştir. Lidere ve öncüye duygu tabanlı güven ile örgütsel özdeşleşme arasında sırasıyla anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=.15$ ,  $p<.05$ ;  $\beta=.13$ ,  $p<.05$ ). Üçüncü zaman diliminde hem lidere hem de öncüye duygu tabanlı güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<.01$ ).

Tüzün ve Çağlar (2009, ss. 289-290) üç kamu ve üç özel sermayeli ticari bankada görev yapan 545 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel kimliğin çekiciliği ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemişlerdir. Örgütsel güven biliş tabanlı örgütsel güven ve duygu tabanlı örgütsel güven olmak üzere iki boyut altında ele alınmıştır. Biliş tabanlı örgütsel güven ve duygu tabanlı örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında sırasıyla pozitif ve anlamlı ( $r=.51$ ,  $p<.05$ ;  $r=.21$ ,  $p<.05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca algılanan örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmektedir ( $\beta=.48$ ,  $p<.05$ ).

Spor örgütlerinde taraftarın takıma olan güveninin takımla özdeşleşme ve bağlılıkları üzerine yapılan çalışmada 217 beyzbol katılımcı ile görüşülmüştür. Takıma güven ile takımla özdeşleşme arasında ( $\beta=.45$ ,  $p<.001$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Wu, Tsai, ve Hung, 2012, s. 183).

Takım özdeşleşmesi ve takım çatışması arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolünün incelendiği çalışmada bir takım içerisinde 'ben' yerine 'biz' algısının yerleşmesinin önemini altı çizilmiştir. Çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiş ve ilk çalışma 241 şirket çalışanı üzerinde uygulanırken ikinci çalışma 205 sağlık örgütleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Takım içi güvenin takım özdeşleşmesi ve takım çatışması arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı bulunmuştur. Sırasıyla birinci çalışmada ( $\beta=.57$ ,  $p<.05$ ) ikinci çalışmada ( $\beta=.67$ ,  $p<.05$ ) aracılık etkisi tespit edilmiştir (Han ve Harms, 2010).

Shenzhen ve Hong Kong'da faaliyet gösteren işletmelerin 351 müşterisi örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada müşterilerin müşterek güvenlerinin özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ( $r=.36$ ,  $p<.001$ ) bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Keh ve Xie, 2009, s. 738).

### 2.4.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Örgütle ve işle özdeşleşmeyi çalışanlar arasında tükenmişlik doğmasının bir sebebi olarak gören çalışmalarda; örgütleri ve işle yüksek düzeyde özdeşleşmiş bireylerin uzun süre sıkı çalıştıkları ve ağır iş yükü (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008, s. 352) altında kaldıkları zaman özdeşleşme düzeyleri düşük olan bireylere nazaran daha fazla tükenmişlik riski yaşayacakları belirtilmektedir (Maslach vd.,2001, 403). Çünkü çalışanlar uzun süre çaba gösterip bekledikleri sonuçları alamadıklarında duygusal tükenme ile karşılaşma olasılıklarının arttığı ifade edilmektedir. Öte taraftan örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini doğurduğu (Wegge vd.,2006, s.74), daha fazla iş girdileri sağladığı, işten ayrılma niyetini düşürdüğü (Lee, 1971, ss. 222-223) ve tükenmişliğin de iş tatminini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Maslach, ve Leiter, 2001, s. 17). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Yazın alanda örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik ve tükenmişliğin tüm boyutları arasındaki ilişkiye yönelik çok fazla sayıda araştırmaya rastlanmamıştır. Bu iki değişken arasındaki incelemelere dair sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Pekin’de perakende satış yaparak faaliyet gösteren işletmelerdeki 269 çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasında ( $r=-.28$ ,  $p<.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Rode, Judge ve Sun, 2012, s.333).

Ticari kamyon sürücülerinden oluşan 435 çalışan örneklem olarak çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme arasında ( $r=-.36$ ,  $p<.05$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ve duygusal tükenmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde ( $\beta=-.27$ ,  $p<.01$ )

negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Kemp, Kopp ve Kemp, 2013, s. 39-40).

Wegge ve diğer. (2006) sekiz çağrı merkezinden 161 çalışanı örneklem olarak seçmişlerdir. Çalışmada örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik boyutları; duygusal tükenme ( $r=-.28, p<.01$ ), duyarsızlaşma ( $r=-.40, p<.01$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ve kişisel başarı ( $r=.48, p<.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Lammers, Atouba ve Carlson, (2013, s. 520) araştırmalarında bilgi teknolojileri organizasyonlarında görev yapan 111 çalışanı örneklem olarak almışlardır. Çalışmada örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında ( $r=-.29, p<.01$ ) ve duyarsızlaşma arasında ( $r=-.33, p<.01$ ) negatif ve anlamlı ilişki saptanırken, kişisel başarı boyutu arasında ( $r=.15, p<.16$ ) pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Grupla özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında ( $r=-.43, p<.01$ ) ve duyarsızlaşma arasında ( $r=-.48, p<.01$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmış öte yandan kişisel başarı boyutu arasında ( $r=.22, p<.05$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Çok geniş ve kapsamlı bir organizasyondan 494 çalışanın örneklem olarak seçildiği çalışmada çalışanlar 99 çalışma grubundan oluşmaktadır. Grupla özdeşleşme ile tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.42, p<.001$ ). Ayrıca çalışmada azalan profesyonel etkinlik ile grupla özdeşleşme arasında da negatif ve anlamlı ( $r=-.35$ ) bir ilişki tespit edilmiştir (Topa-Cantisano ve Morales-Domínguez, 2007, s.341).

Grice, Paulsen ve Jones (2002) tarafından anakent hastanelerinde görev yapan 189 çalışan üzerinde özdeşleşme ile tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme arasındaki ilişki incelenmiştir ancak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Bitmiş, Sökmen ve Turgut (2014) çalışmalarında 430 devlet memuru örneklem olarak almışlardır. Örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDEKİ ARACILIK ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusunun amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

#### 3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Micro düzeyde kişiler arası güvenden başlayarak yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, takıma güven ve makro düzeyde örgütsel güven olmak üzere güvenin birçok bilim insanı tarafından çalışıldığı görülmektedir (Driscoll, 1976; MacAllister, 1995; Lewicki ve Bunker, 1996; Kramer, 1999; Dietz ve Den Hartog, 2006; Schoorman, Mayer ve Davis, 2007). Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme (Lee, 1971; Tajfel ve Turner, 1979; Ashfort ve Mael, 1989; Hogg, 2001; Haslam, 2004; Walumbwa, vd., 2011) ve tükenmişlik (Freudenberger, 1974; Weber ve Reinhard, 2000; Maslach ve Leiter, 2008; Korunka, vd., 2010; Pyhältö, Pietarinen ve Salmela-Aro, 2011) ile ilgili yazın alanda birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaya konu olan kavramlardan güven ile özdeşleşme, güven ile tükenmişlik ve özdeşleşme ile güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmaların

varlığına yazın alanında tanık olunmuş ve bir önceki bölümde bu ilişkilere yönelik çalışmalar aktarılmıştır.

Buna karşın, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik olgularını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak irdelemeye çalışan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada bu kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılmakta ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisi uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu anlamda çalışmanın yazın alandaki eksikliğe bir nebze olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan önem arz edeceği söylenebilir.

Araştırmanın uygulama kısmı Nevşehir ili sınırlarında bulunan liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Eğitim kalitesi, doğrudan insan performansına bağlı olan bir unsurdur. Araştırma sonuçları, ilgili liselerde görev yapmakta olan eğitimcilerin çalışmakta oldukları kurumlara yönelik örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme algılamalarını ortaya koymakta ve bu algılamaların tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, yöneticiler açısından mevcut durumun görülmesine ve konuyla ilgili stratejilerin geliştirilmesine yönelik yol gösterici bilgiler ihtiva etmektedir. Kurum yöneticilerinin, gerekli çalışmaları yaparak çalışanların örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme algılamalarını olumlu yönde geliştirebilir ve bu algılamalar sonucunda tükenmişlik gibi olumsuz yönelimleri engelleyerek çalışanların performanslarını yükseltebilirler. Araştırma sonuçlarının bu anlamda bir yol haritası çiziyor olması, çalışmaya farklı bir önem de kazandırmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın amacı; örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik kavramları hakkında teorik bilgi sunmak ve Nevşehir il merkezinde bulunan lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmenlerin çalışmakta



oldukları kurumlara yönelik örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme algılamalarını tespit etmek ve bu algılamaların tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Araştırma sonuçlarının, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlama da birinci derece de sorumlu olan kurum yöneticilerine, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin geliştirilmesi ve bu yolla tükenmişliğin önlenmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunmaktır.

### **3.2. Yöntem**

Bu araştırma, tanımlayıcı araştırma modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırmalar; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır (Kurtuluş, 2006, s. 252).

Çalışmanın bu bölümünde evren ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, araştırmada uygulanan analiz teknikleri, araştırmanın modeli, geliştirilen hipotezler ve verilerin analizleri yer almaktadır.

#### **3.2.1. Örneklem**

Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün ve değişkenler arası ilişkinin incelendiği bu araştırmanın evrenini Nevşehir ili lise ve dengi okullarında görev yapan öğretmenler ve idareciler oluşturmaktadır. Ana kütleyi oluşturan Nevşehir ili merkez ve ilçelerinde resmi lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmen ve idareci sayısı (N) 1.210'dır (T.C. Milli

Eğitim Bakanlığı Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2014). Ana kütle bilindiği fakat bütün öğretmenlere ulaşılması zaman açısından mümkün olmadığı için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada aşağıdaki formül kullanılarak örneklem birimi belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 48).

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

N: hedef kitledeki birim sayısı

n: Örneklem hacmi

p: İncelenen olayın oluş sıklığı/gerçekleşme olasılığı

q: İncelenen olayın olmayış sıklığı/gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde “t” tablosundan bulunan teorik değer

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatası

Bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (N) 1.210'dur. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı ana kütlede homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle sırasıyla 0.90 ve 0.10 olarak alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 47).

Çalışmada (d) örneklem hatası 0.05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir.

%95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = \frac{1.210 \times (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10)}{(0,05)^2 \times (1210-1) + (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10)} = 124 \text{ birim.}$$

Örneklemin ana kütlede iyi temsil etmesi için bizzat araştırmacı tarafından Nevşehir Merkez, Gülşehir, Avanos ve Ürgüp ilçelerindeki öğretmenlere rastgele 300 adet anket formu dağıtılmıştır. Öğretmenler odasında katılımcıların anket

formlarını doldurmaları beklenmiş ve toplanmıştır. Cevaplanmış 290 adet anket formu elde edilmiş bunların 18 adeti eksik veya yetersiz cevaplandırıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen anketler arasından bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 272 anket formu elde edilmiştir. Dolayısıyla, anketlerin geri dönüş oranı %90 olarak gerçekleşmiştir.

### **3.2.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Araştırma veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan soru formu kullanılmış ve birinci bölümde katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır.

**Demografik değişkenler:** Soru formunun bu bölümünde katılımcılardan cinsiyet, medeni hal, yaş, mesleki deneyim süresi, idari görev, branş ve çalıştıkları okul türünün ne olduğunu işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada 5’li likert ölçeğinden yararlanılmış ve katılımcıların soru formunda bulunan üç ölçeğe ait bütün ifadeler ne derece katıldıklarını belirlemek için (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum ifadeleri kullanılmıştır. Üç ölçekdeki her bir ifade için bu beşli likert ölçeğinden kendilerine en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir. Çalışmada eğitimcilerin örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik düzeyleri ölçülmeye çalışıldığı için anket formunun ikinci bölümünde Nyhan ve Marlowe’un (1997) Örgütsel Güven Ölçeği, Maslach ve Jackson’ın (1981) Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Dick, Wagner, Stellmacher, ve Christ, (2004) Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır.

**Örgütsel güven ölçeği:** Örneklem olarak belirlenen öğretmen ve idarecilerin örgütsel güven düzeylerini ölçmek için Nyhan ve Marlowe’un (1997) geliştirdikleri

örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Nyhan ve Marlowe (1997) örgütsel özdeşleşmeyi ölçebilmek için çalışmalarına örgütsel özdeşleşme boyutları olarak yöneticiye güven ve örgüte güveni almışlardır. Çünkü çalışma arkadaşlarına güven de bireysel unsurların devreye girmesi olası bir durum olarak görülmektedir. 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeğinin ilk sekiz ifadesi yöneticiye güveni ölçerken kalan dört ifadede ise örgüte güveni ölçmeye yönelik ifadelerdir. Ölçeğin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığını ölçmek için ön test uygulanmış ve anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Ayrıca uygulanan bu örgütsel güven ölçeğinin güvenirliliği (Cronbach's alpha) 0.91 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Çünkü genellikle bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's alpha değerini 0.70 veya üzeri olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 261).

**Örgütsel özdeşleşme ölçeği:** Örneklem olarak belirlenen öğretmen ve idarecilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek için Dick, Wagner, Stellmacher, ve Christ'in (2004) geliştirdikleri örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte kariyerle özdeşleşme için yedi, takımla özdeşleşme için sekiz ifade, eğitimcinin örgütün bütünüyle; kurumla veya okulla özdeşleşmesi için yedi ve mesleği ile özdeşleşmesi için ise yedi ifade yer almaktadır.

Ashforth ve Mael (1992) örgütsel özdeşleşmenin farkını "Nihayetinde, Örgütsel özdeşleşme meslek veya işle özdeşleşmeden farklılaştırılmalıdır. Örgütsel özdeşleşme bireyin bir örgüt açısından kendini tanımladığı nokta iken, meslekle veya işle özdeşleşme bireyin kendini yaptığı iş açısından değerlendirdiği noktadır" diye ifade etmektedirler (s.106). Çünkü yapılan işe ister meslek ister iş densen sonuçta bir veya birden daha fazla örgüt için yerine getirilebilir örneğin hem okulda hem dersanede çalışan veya özel ders veren öğretmenler, yazılım hazırlayan bilgisayar

mühendisleri ve serbest lisanslı gazeteciler gibi (Ashforth ve Mael, 1992, s. 106). Ayrıca öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun bir grupta veya takımla çalışmadıkları göz önüne alınarak ölçeğe takımla özdeşleşme boyutu dahil edilmemiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın odağında örgütsel özdeşleşmenin yer alması göz önüne alınarak Dick, Wagner, Stellmacher, ve Christ'in (2004) geliştirdikleri çalışanın kurumla/okulla özdeşleşmesine yönelik olan yedi ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği anket formuna dahil edilmiştir. Ölçeğin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığını ölçmek için ön test uygulanmış ve anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Uygulanan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0.79 olarak tespit edilmiştir.

***Tükenmişlik ölçeği:*** Örneklem olarak belirlenen öğretmen ve idarecilerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirdikleri tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte kuramsal bölümde de belirtilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç bileşen yer almaktadır. 22 ifadeden oluşan tükenmişlik ölçeğinin ilk dokuz ifadesi duygusal tükenmeyi, beş ifadesi duyarsızlaşmayı ve sekiz ifadesi de kişisel başarı boyutlarını ölçmeye yöneliktir. Ölçeğin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığını ölçmek için ön test uygulanmış ve anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Ayrıca uygulanan bu örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0.78 olarak tespit edilmiştir.

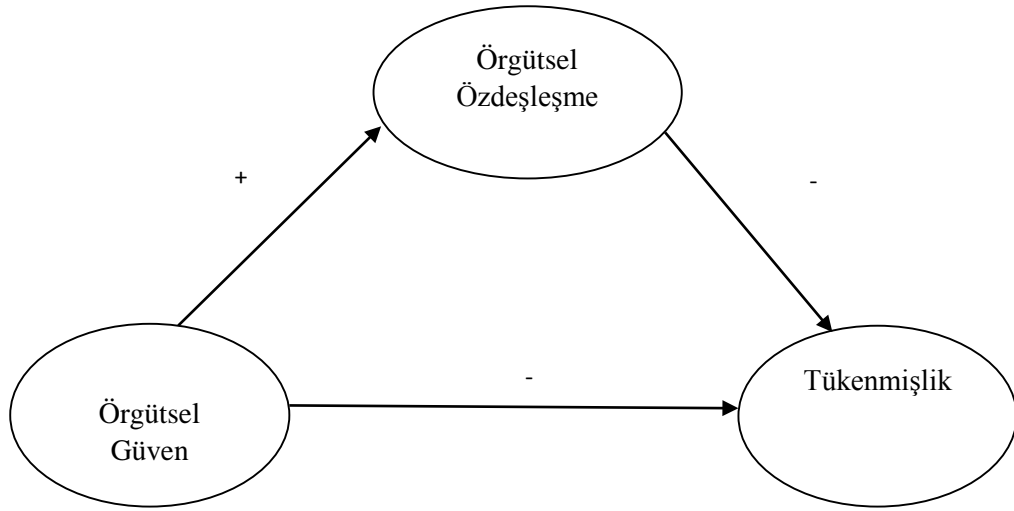
### **3.2.3. Verilerin Analiz Teknikleri**

Anket formları bizzat araştırmacı tarafından eğitimcilerle dağıtılmıştır. Bilimsel açıdan kullanılabilir durumdaki anketler bir takım istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve verilerin analizinde SPSS 20 istatistik programından yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle eğitimcilerin demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı

istatistikler verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir ayrıca korelasyon analizinde çıkan ilişkileri doğrulamak amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisinin belirlenmesi için ise hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yazın alanda örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik boyutlarına dair yapıların tamamını birleştiren çalışmaya rastlanmamıştır.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Bu çalışmada örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları, arasındaki ilişkiler ile birlikte örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Şekil 3.1.'de belirtilen araştırma modeline göre örgütsel güven ile tükenmişlik

arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir takım araştırmalara yazın alanda rastlanmıştır (Bobbio, Bellan ve Manganelli, 2012; Son, Kimve Kim, 2014; Çağlar, 2011; Ceyanes SR, 2004; Özan ve Özdemir, 2013). Bu çalışmaların bazılarında örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişki bir bütün olarak incelenmemiştir. Ancak, örgütsel güvenin boyutlarından biliş tabanlı, duygular tabanlı ve özdeşleşme tabanlı güven veya örgüte güven, yöneticiye güven ve meslektaş/çalışma arkadaşlarına güven boyutlarından tamamı, biri veya bir kaç bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından yine tamamı, biri veya bir kaçının bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı ara değişkenlerinde kullanıldığı fark edilmektedir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olup olmadığı araştırılmış ve model bu temel üzerine kurulmuştur. Tükenmişlik modele bir bütün olarak değil boyutları ile dahil edilmiştir.

Maslach ve Jackson (1981) “Kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinin tam karşıtı olarak görülemez ve kişisel başarı alt ölçeğinin diğer iki alt ölçekten bağımsız olduğu göz önüne alınmalıdır” diye belirtmektedirler (s.101). Kişisel başarı alt ölçeğine ait ifadeler olumlu iken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ifadeleri olumsuz ifadeleri içermektedir buda bütünsel olarak tükenmişlik Beta katsayısını ve varyansını düşürmektedir. Buradan hareketle tükenmişlik bütünsel olarak ele alınmamış ve sadece boyutları ile ele alınmıştır.

Hipotez 1: Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Örgütsel güven ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Örgütsel özdeşleşme ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 9: Örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 10: Örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ile kişisel başarı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

### **3.3. Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde Nevşehir ili liselerinde görev yapan eğitimcilere uygulanan anket formundan elde edilen bulgulara ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



### 3.3.1. Araştırmaya Katılan Eğitimcilerin Demografik Özellikleri

Anketi cevaplayan 272 eğitimcinin demografik özellikleri ile ilgili araştırma bulguları Tablo 3.1.'de verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin %42,3'ünü kadın ve %57,7'sini erkek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu öğretmenlerin %82'si evli iken, %18'i bekârdır. Ayrıca, araştırmaya konu olan eğitimcilerin %4,4'ünün 25 yaş ve aşağısı, %39,3'ünün 26-35 yaş arası, %44,1'inin 36-45 yaş arası, %11,1'inin 46-55 yaş arası ve %1,1'inin 56 yaş ve üzerindeki gruplarda yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin %14,3'ünün 5 yıl ve daha az, %21,7'sinin 6-10 yıl, %25'inin 11-15 yıl, %21,3'ünün 16-20 yıl ve %17,6'sının 21 yıl ve üzeri mesleki deneyim süresine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %14'ünün idari görevi bulunurken %85,7'nin idari görevi bulunmamaktadır. Araştırmaya konu olan öğretmenlerin %28,3'ünün sayısal, %48,9'unun sözel, %19,1'inin meslek dersleri ve %3,7'sinin ise güzel sanatlar alanlarında ders verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca ankete cevap veren öğretmenlerin %10,3'ü genel liselerde, %4'ü fen liselerinde, %23,9'u Anadolu liselerinde, %57,4'ü meslek liselerinde ve %4,4'ünün de diğer liselerde görev yaptıkları belirlenmiştir.

**Tablo 3.1:** Ankete Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	157	57,7
Kadın	115	42,3
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	223	82
Bekâr	49	18
<b>Yaş Aralığı</b>		
25 yaş ve aşağısı	12	4,4
26-35 yaş arası	107	39,3
36-45 yaş arası	120	44,1
46-55 yaş arası	30	11,1
56 yaş ve üzeri	3	1,1
<b>Mesleki Deneyim Süresi</b>		
5 yıl ve daha az	39	14,3
6-10 yıl arası	59	21,7
11-15 yıl arası	68	25
16-20 yıl arası	58	21,3
21 yıl ve üzeri	48	17,6
<b>İdari Görev</b>		
Var	38	14
Yok	233	85,7
<b>Branş</b>		
Sayısal	77	28,3
Sözel	133	48,9
Mesleki dersler	52	19,1
Güzel sanatlar	10	3,7
<b>Okul Türü</b>		
Genel Lise	28	10,3
Fen Lisesi	11	4
Anadolu Lisesi	65	23,9
Meslek Lisesi	156	57,4
Diğer Liseler	12	4,4

Öğretmenlerin mesleki deneyimleri incelendiğinde, öğretmenlerin %36'sının 10 yıldan daha az iş deneyimine sahip oldukları görülürken, %64'ünün 10 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu ve %43,7'sinin 35 yaş ve altında olduğu %59,3'ünün ise 36 yaş ve üstünde olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun meslek liselerinde %57,4 görev yaptığı ve sözel ders veren öğretmenlerin %48,9 gibi bir yüzde ile çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir.

### 3.3.2. Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Tükenmişlik İlişkisine Dair

#### Bulgular

Bu çalışmada örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkileri analiz eden bir model önerilmiştir. Çalışma kapsamına giren değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha değerleri tablo 3.2'de verilmiştir. Bütün ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0.70'in üzerindedir ve bilimsel açıdan kabul edilebilir bir düzeyi ifade etmektedir (Nunnally ve Bernstein,1994, s. 261). Ayrıca değişkenler arası korelasyonları teyit etmek için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Modele dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için öncelikle Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun olduğu fark edilmiştir ( $r= ,577$ ;  $p< .01$ ). Ayrıca örgütsel güvenin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken kabul edildiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.3/Model 1). Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,333$ ;  $F(1-270)=134,518$ ;  $p<.01$ ). Örgütsel güven örgütsel özdeşleşme değişkenindeki değişikliğin %33,3'ünü açıklamaktadır ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,577$ ;  $p<.01$ ). Dolayısıyla bu bulgunun '*örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*' olarak belirtilen hipotezi desteklediği görülmüş ve hipotez 1 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.2:** Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	ORT	S.S	Örgütsel Güven	Örgütsel Özdeşleşme	Cronbach's Alpha
1.Örgütsel Güven	3,4298	,67134			(.91)
2.Örgütsel Özdeşleşme	3,7411	,71146	,577**		(.79)
3.Duygusal Tükenme	2,4771	,88875	-,331**	-,408**	(.89)
4.Duyarsızlaşma	2,0941	,86760	-,209**	-,412**	(.82)
5. Kişisel Başarı	3,8199	,63152	,333**	,527**	(.86)
6.Tükenmişlik	2,8783	,46039	-,185**	-,236**	(.78)

Korelasyon anlamlılık seviyeleri: \*\*  $p < 0,01$  (çift yönlü).

Örgütsel güven ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına dair bulguya erişilmiştir ( $r = -,331$ ;  $p < .01$ ). Ayrıca örgütsel güvenin bağımsız değişken ve duygusal tükenmenin bağımlı değişken kabul edildiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.3/Model 2). Örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,110$ ;  $F(1-270) = 33,214$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgu örgütsel güven bağımsız değişkeninin duygusal tükenme boyutundaki değişikliğin %11,'ini açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesinde örgütsel güvenin duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -,331$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgunun '*örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır*' olarak belirtilen hipotezi desteklediği görülmüş ve hipotez 2 kabul edilmiştir.

Örgütsel güven ile tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu Pearson Korelasyon analizinde görülmektedir ( $r=-,209$ ;  $p<.01$ ). Örgütsel güvenin bağımsız değişken ve duyarsızlaşmanın bağımlı değişken kabul edildiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.3/Model 2). Örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,044$ ;  $F(1-270)=12,344$ ;  $p<.01$ ). Bu bulgudan örgütsel güvenin duyarsızlaşma değişkenindeki değişikliğin %4,4'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Regresyon analizi neticesinde örgütsel güvenin duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= -,209$ ;  $p<.01$ ). Bu bulguya dayanarak '*örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır*' olarak belirtilen hipotez 3 kabul edilmiştir.

Örgütsel güven ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=,333$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel güvenin bağımsız değişken ve kişisel başarının bağımlı değişken kabul edildiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.3/Model 2). Örgütsel güven ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2=,111$ ;  $F(1-270)=33,716$ ;  $p<.01$ ) ve örgütsel güvenin kişisel başarı değişkenindeki değişikliğin %11,1'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel güven kişisel başarı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ( $\beta= ,333$ ;  $p<.01$ ). Dolayısıyla bu bulgunun '*örgütsel güven ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*' olarak belirtilen hipotezi desteklediği görülmüş ve hipotez 4 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.3: Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Tükenmişlik Alt Boyutları				Tükenmişlik
	Örgütsel Özdeşleşme $\beta$	Duygusal Tükenme B	Duyarsızlaşma $\beta$	Kişisel Başarı $\beta$	B
Model 1					
Örgütsel Güven	,577**				
R <sup>2</sup>	,333**				
F	134,518				
Tolerans	1,000				
VIF	1,000				
Durbin-Watson	1,977				
Model 2					
Örgütsel Güven		-,331**	-,209**	,333**	-,185**
R <sup>2</sup>		,110**	,044**	,111**	,034**
F		33,214	12,344	33,716	9,539
Tolerans		1,000	1,000	1,000	1,000
VIF		1,000	1,000	1,000	1,000
Durbin-Watson		1,999	1,896	2,058	1,958
Model 3					
Örgütsel Özdeşleşme		-,408**	-,412**	,527**	-,236**
R <sup>2</sup>		,167**	,170**	,277**	,056**
F		53,995	55,248	103,591	15,960
Tolerans		1,000	1,000	1,000	1,000
VIF		1,000	1,000	1,000	1,000
Durbin-Watson		2,040	1,832	2,069	1,968

\* p<0,05;\*\* p<0,01 Bağımlı Değişken: Model 1'de özdeşleşme; Model 2-3'de tükenmişlik ve alt boyutları

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (r= -,408; p<.01). Korelasyon analizini takiben örgütsel özdeşleşmenin bağımsız değişken ve duygusal tükenmenin bağımlı değişken kabul edildiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.3/Model 3). Örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,167;F(1-270)=53,995;p<.01). Bu bulgu örgütsel özdeşleşme değişkeninin

duygusal tükenme boyutundaki değişikliğin %16,7'sini açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesinde örgütsel özdeşleşmenin duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.408$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgunun '*örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır*' olarak belirtilen hipotezi desteklediği görülmüş ve hipotez 5 kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ile duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu korelasyon analizinden anlaşılmaktadır ( $r = -.412$ ;  $p < .01$ ). Regresyon analiz sonuçlarında örgütsel özdeşleşme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmaktadır ( $R^2 = .170$ ;  $F(1-270) = 55,248$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgu örgütsel özdeşleşme değişkeninin duyarsızlaşma boyutundaki değişikliğin %17'sini açıkladığını göstermektedir. Örgütsel özdeşleşmenin duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = -.412$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgu neticesinde '*örgütsel özdeşleşme ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır*' olarak belirtilen hipotez 6 kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarından örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = .527$ ;  $p < .01$ ). Regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2 = .277$ ;  $F(1-270) = 103,591$ ;  $p < .01$ ) ve örgütsel özdeşleşmenin kişisel başarı değişkenindeki değişikliğin %27,7'ini açıkladığını görülmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin kişisel başarı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = .527$ ;  $p < .01$ ). Dolayısıyla bu bulgunun '*örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı*

*arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır* ' olarak belirtilen hipotezi desteklediği görülmüş ve hipotez 7 kabul edilmiştir.

### **3.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel güven ile Tükenmişlik İlişkisindeki Aracılık Etkisine Dair Bulgular**

Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olup olmadığını belirleyebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır (s.1177). Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (örgütsel güven) ile aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir etkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak yine bağımsız değişken (örgütsel güven) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki regresyona bakılmalı ve anlamlı bir etkinin varlığı sorgulanmalıdır. Son olarak aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasında bağımsız değişkenin (örgütsel güven) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için üçüncü aşamada bağımsız değişkenin (örgütsel güven) bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa “kısmi aracılık”; etki tamamen ortadan kalkıyorsa yani anlamlılığını ortadan kalkıyorsa “tam aracılık” etkisinden söz edilebilir. Ayrıca bu aşamada, aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir.

Regresyon analizi ile ilgili önemli bir husus da artık (residual) değerler arasında oto korelasyon olmaması gerekliliğidir. Oto korelasyon temelde bir problem



olup, hiç olmaması ya da çok düşük olması istenilen bir durumdur. Özellikle regresyon analizinde yüksek çıkması analiz sonuçlarının yorumunu güçleştirmektedir. Bu yüzden hesaplanan oto korelasyon katsayısının önemli olup olmadığı mutlaka test edilmeli ve varlığı önemli ise ortadan kaldırılmalıdır (Nakip, 2003, s. 331). Bu durum karşısında her regresyon modelinde hata terimlerinin dizi olarak birbirine bağlantılı olup olmadığı araştırılır. Bu hususta en çok Durbin Watson testi kullanılmaktadır (Groebner ve Shannon, 1993, s. 966). Bu istatistik değeri 0 (sıfır) ile 4 (dört) arasında değerler alabilmektedir. İki terimin birbirinden tamamen bağımsız olduğu durumlarda bu değeri 2 (iki)'ye yaklaşır (Nakip, 2003, s. 332). Bu durumda artık değerler arasında bir oto korelasyon olmadığı ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışmanın basit regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı (1.832-2.069) hiyerarşik regresyon analizinde (1.836-2.065) aralığındadır. Dolayısıyla oto korelasyon ciddi bir problem teşkil etmemektedir ve Durbin-Watson katsayısı değerleri kabul edilebilir düzeylerde dir. Regresyon analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus çoklu bağıntı sorunudur. Çoklu bağıntı sorununu incelemek için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Tüm değerler için en yüksek VIF değeri 1.498'dür. Bu en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri 0.667 olup en alt sınır değeri olan 0.10'dan daha yüksektir (Nakip, 2003, s. 332).

Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları tablo 3.4.'de görülmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2=,333;F(1-270)=134,518;p<.01$ ) ve örgütsel güvenin örgütsel

özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = .577; p < .01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel güven ile tükenmişlik alt boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) bağımlı değişken olduğu regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Analiz sonuçlarından örgütsel güven ile bağımlı değişken duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $R^2 = .110; F(1-270) = 33,214; p < .01$ ) ve örgütsel güven duygusal tükenmeyi negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = -.331; p < .01$ ). Ayrıca örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2 = .044; F(1-270) = 12,344; p < .01$ ). Örgütsel güven duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = -.209; p < .01$ ). Bununla birlikte örgütsel güven ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2 = .111; F(1-270) = 33,716; p < .01$ ). Örgütsel güven kişisel başarı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = .333; p < .01$ ).

**Tablo 3.4:** Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tükenmişlik Alt Boyutları				Tükenmişlik
	Örgütsel Özdeşleşme $\beta$	Duygusal Tükenme $\beta$	Duyarsızlaşma $\beta$	Kişisel Başarı $\beta$	$\beta$
Model 1					
Örgütsel Güven	,577**				
R <sup>2</sup>	,333**				
F	134,518				
Tolerans	1,000				
VIF	1,000				
Durbin-Watson	1,977				
Model 2					
Örgütsel Güven		-,331**	-,209**	,333**	-,185**
R <sup>2</sup>		,110**	,044**	,111**	,034**
F		33,214	12,344	33,716	9,539
Tolerans		1,000	1,000	1,000	1,000
VIF		1,000	1,000	1,000	1,000
Durbin-Watson		1,999	1,896	2,058	1,958
Model 3					
Örgütsel Güven		-,143*	,043	,044	-,073
Örgütsel Özdeşleşme		-,326**	-,437**	,501**	-,194**
R <sup>2</sup>		,180**	,171**	,279**	,059**
F		23,233	41,334	62,488	7,210
Tolerans		667	667	667	,667
VIF		1,498	1,498	1,498	1,498
Durbin-Watson		2,044	1,836	2,065	1,969

\* p<0,05;\*\* p<0,01

Bağımlı Değişken: Model 1'de özdeşleşme; Model2-3'de tükenmişlik ve alt boyutları

Üçüncü aşamada örgütsel özdeşleşmenin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel güvenin kontrol edildiği tükenmişlik boyutlarının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Analiz sonuçlarından, örgütsel özdeşleşme ile bağımlı değişken duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan

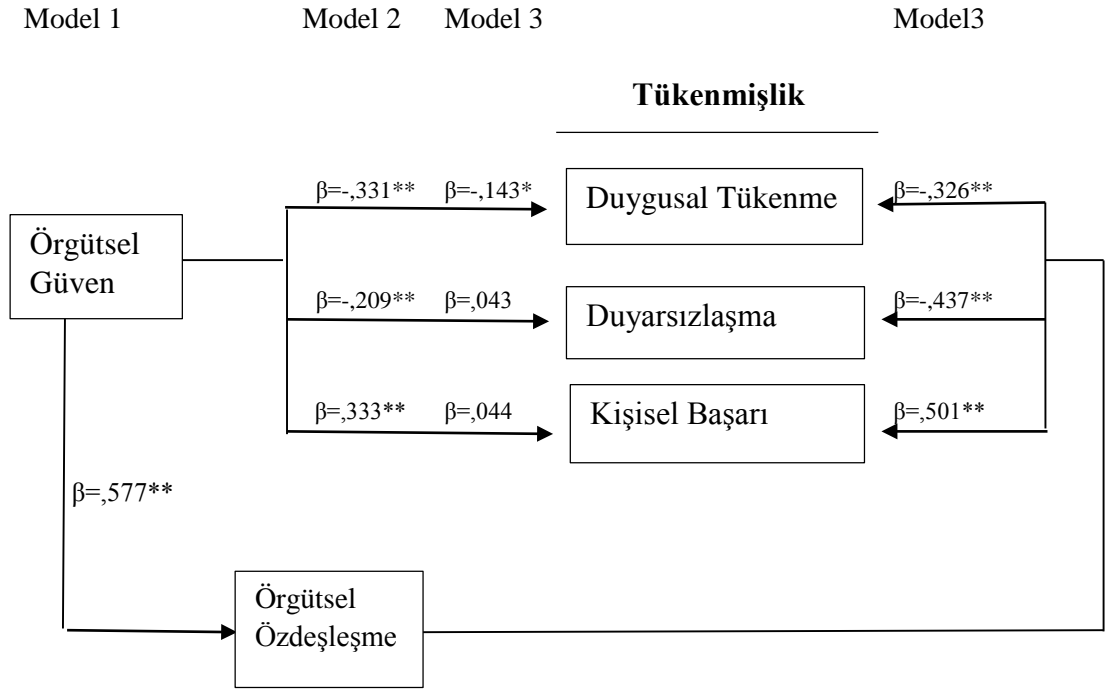
anlamli bir ilişki bulunmaktadir. Model 2-3'te de görüldügü gibi örgütsel güvenin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde ciddi bir azalma olmakla birlikte negatif ve anlamli etkisi sürmektedir ( $\beta=-,143$ ;  $p<0.05$ ). Buna ilaveten Model 3'te örgütsel zdeşleşmenin duygusal tükenme boyutu üzerinde negatif ve anlamli bir etkisi görülmektedir ( $\beta=-,326$ ;  $p<0.01$ ). Dolayısıyla rgtsel özdeşleşme, örgütsel güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu '*rgtsel özdeşleşme, örgütsel güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir*' şeklindeki hipotez 8'i desteklemektedir ve hipotez 8 kabul edilmiştir.

Örgütsel zdeşleşme ile bağımlı değişken tükenmişliğin alt boyutu duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamli bir ilişki bulunmaktadir. Model 3'te örgütsel güvenin duyarsızlaşma üzerinde anlamli etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ve örgütsel özdeşleşme duyarsızlaşma üzerinde negatif ve anlamli bir etkiye sahiptir ( $\beta=-,437$ ;  $p<0.01$ ). Bu bulgu örgütsel zdeşleşmenin örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle '*rgtsel özdeşleşme, örgütsel güven ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir*' olarak belirtilen hipotez 9 kabul edilmiştir.

Örgütsel zdeşleşme ile bağımlı değişken tükenmişliğin alt boyutu kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamli bir ilişki bulunmaktadir. Model 3'te de görüldügü gibi örgütsel güvenin kişisel başarı üzerindeki anlamli etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel zdeşleşmenin kişisel başarı boyutu üzerinde pozitif ve anlamli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=,501$ ;  $p<0.01$ ). Dolayısıyla rgtsel özdeşleşme, örgütsel güven ile kişisel başarı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu '*rgtsel özdeşleşme, örgütsel güven ile*

*kişisel başarı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir' olarak belirtilen hipotez*

10'u desteklemektedir ve hipotez 10 kabul edilmiştir.



\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

**Şekil 3.2:** Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsanlarla sıklıkla etkileşim halinde olan ve onlarla çalışmak durumunda bulunan meslek grupları arasında hemşireler, öğretmenler ve kamu görevi yürüten resmi kurum veya sivil toplum kuruluş çalışanları olduğu ve bu insanların sıklıkla literatürde çalışma merkezine alındığı görülmektedir (Korunka vd., 2010, s.14). Öğretmenler; yöneticiler, öğrenci ve veliler ile etkileşimleri sonucunda fiziksel ve psikolojik sağlık rahatsızlıkları, tükenmişlik, iş tatmini ve performans açısından risk altında bulunmaktadır. Dolayısıyla yönetim ve organizasyon açısından geniş bir örgütlenme yapısına sahip olan okullar tercih edilmiştir. Bir eğitim kurumu içerisinde bir amaç için insanlarla etkileşim halinde bulunan öğretmenler ve idareciler üzerinde bu çalışmanın yürütülmesine karar verilmiştir.

Günümüzde sosyal yaşamın her alanında gerçekleşen değişim ve dönüşümlerin çalışma hayatına ve dolayısıyla örgütlere olan yansımalarıyla birlikte güven, özdeşleşme ve tükenmişlik örgütler ve iş görenler açısından daha bir özellikli hale gelmiştir. Çalışanların iş ve sosyal yaşantılarının neredeyse kaçınılmaz bir parçası haline gelen stress, uzun süreli ve artan şiddetle devam etmesi sonucunda çalışanın karşılaşacağı sorunlar arasında iş tatmininde azalma, tükenmişlik ve işten ayrılma görülebilir. Yazın alandan elde edilen bilgiler doğrultusunda tükenmişlik bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Yetenekli ve inovatif bir çalışanın işten ayrılması, örgütün yeni bir çalışan bulmasını, işe almasını ve eğitim vermesini zorunlu kılmaktadır bu da örgüt için yeni

bir takım maliyetleri doğurmaktadır. İşten ayrılmanın en önemli nedenlerinden bir tanesi de çalışanın yaşamış olduğu tükenmişlik sendromu ile baş edemez hale gelmesidir. Öte yandan örgüt belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmak için elindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmak durumundadır. Bu noktada örgütsel özdeşleşmenin ön plana çıktığını söylemek mümkün olabilir. Örgütsel özdeşleşmenin temelinde bireyin kendi hedefleri ile örgüt hedeflerinin örtüşmesi yatmaktadır. Örgütü ile özdeşleşmiş bireyin örgüt hedeflerine yönelik olarak extra gayret göstermesi aynı zamanda kendi hedefleri için çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgüt hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesinin önem arz ettiği görülmektedir. Örgüt hedeflerine yönelik çıktılar elde etmek için yürütülen faaliyetlerde çalışan hedefleri ile örgüt hedefleri arasında paralellik sağlanmasında güven faktörünün ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü güven; güvenen tarafın ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edileceğine dair beklentisi ve bu noktada kendini savunmasız bırakmaya gönüllü olması anlamına gelmektedir. Birey ancak güven duyduğu tarafın hedefleri ile kendi hedeflerinin aynı paralel doğrultusunda ilerlediğine inanabilir ve örgüt hedeflerini benimseyebilir.

Güvenle birlikte çalışan, örgüt başarısı için rol alma ve başarısızlığını sahiplenme noktasına gelebilmektedir. Buradan hareketle örgüt içerisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin oluşturulması ve sağlam temeller üzerine oturtulması çalışanın tükenmişlik düzeyinde ve iş performansında etkili olmaktadır (Harvey, Kelloway ve Duncan-Leiper, 2003). Örgütsel güven ile tükenmişlik arasında bir ara değişken olarak örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güvenin tükenmişlik üzerindeki etkisini kaldıracağı öne sürülmüş ve örgütsel özdeşleşme ara değişken olarak belirlenmiştir.

İş yaşamında tükenmişliğin örgüt çıktılarını ve çalışan performansını negatif yönde etkilemesi örgütsel güven ve özdeşleşmenin ise pozitif yönde etkilemesi sebebiyle bu faktörler bireysel ve örgütsel açıdan ciddi önem arz etmektedir. Bu düşüncelerden yola çıkarak öncelikle yazın alanda değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar tespit edilmiştir. Sonra örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkideki aracılık etkisi irdelenmiştir ve bu araştırma bulgularına, önerilere, kısıtlılıklara ve geleceğe dönük önerilere ilerleyen bölümlerde yer verilmiştir.

#### **4.1. Elde Edilen Bulgular**

Nevşehir ili liselerinde görev yapan 272 eğitimci örneklem olarak alınmış ve örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik değişkenleri ile ilgili kuramsal temeller görgül açıdan incelenmiştir. Araştırma sonucunda aşağıdaki yargıları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı güvenirlilik (Cronbach's Alpha) değerleri ölçülmüştür. Güvenirlilik analizi sonucunda; örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla (0,91; 0,79) olarak bulunmuştur. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı Cronbach's Alpha katsayıları ise sırasıyla (0,89; 0,82; 0,86) olarak tespit edilmiştir. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Pearson Korelasyon analiz sonuçlarına göre örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ve regresyon sonuçları da bu ilişkiyi doğrulamaktadır ( $\beta = ,577$ ;  $p < .01$ ). Analiz



sonucunda elde edilen bu bulgu ikinci bölümde değişkenler arası ilişkilere yönelik araştırmalar başlığı altında verilen diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir:

Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Lee, 2004; Maguire ve Phillips, 2008; Edwards ve Cable, 2009; Agarwal, 2013; Hameed, Arain ve Farooq, 2013; Tokgöz ve Seymen, 2013; Khattak, Shah ve Said, 2014). Ayrıca takıma güven ile takımla özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Han ve Harms, 2010; Wu, Tsai, ve Hung, 2012). Bununla birlikte yazın alanda örgütsel güveni yöneticiye, lidere, müdüre ve/veya öncüye güven olarak ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalarda yöneticiye güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Connaughton ve Daly, 2004; Bouquillon, Sosik ve Lee, 2005; De Cremer ve van Knippenberg, 2005; Chughtai ve Buckley, 2009; Ceri-Booms, 2010; Agarwal, 2013). Örgütsel güveni biliş tabanlı, duygu tabanlı ve özdeşleşme tabanlı güven boyutları ile ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tüzün ve Çağlar, 2009; Ertürk, 2010; Schaubroeck, Peng ve Hannah, 2013).

Bu çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik alt boyutları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında sırasıyla negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ve bu sonuçlar regresyon analizleri ile teyit edilmiştir ( $\beta = -.331$ ;  $p < .01$ ;  $\beta = -.209$ ;  $p < .01$ ). Öte yandan örgütsel güven ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $\beta = .333$ ;  $p < .01$ ). Yazın alanda bu bulguları destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır:

Tükenmişliği bir bütün olarak değerlendiren Çağlar (2011) çalışmasında örgütsel güven ile tükenmişlik arasında Harvey vd., (2003) yönetime güven ile

tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu bildirmektedir. Ayrıca yöneticiye veya müdüre güven ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin bulunduğu yöneticilerine güven düzeyleri düşük çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayabilecekleri belirtilmektedir (Ceyanes SR, 2004; Özan ve Özdemir, 2013). Bobbio ve diğer. (2012) lidere güven ve örgüte güven ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Çağlar, (2011) ve Son vd., (2014) yapmış oldukları çalışmalarında yöneticiye güven ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Çağlar, (2011) yöneticiye güven ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yazın alandaki bu bulguların bu çalışma bulguları paralelinde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Bobbio vd., (2012) ve Son vd., (2014) çalışmalarında yöneticiye güven ile kişisel başarı arasında anlamlı olmayan bir ilişkinin olduğunu bildirmektedirler.

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik alt boyutları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında sırasıyla negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki regresyon analiz sonuçları ile de doğrulanmaktadır ( $\beta=-,408$ ;  $p<.01$ ;  $\beta=-,412$ ;  $p<.01$ ). Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=,527$ ;  $p<.01$ ).

Topa-Cantisano ve Morales-Domínguez, (2007) ve Kemp vd., (2013) çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında Wegge vd., (2006) ve Lammers vd., (2013) örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca Wegge vd., (2006) örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Buna karşın Lammers ve

diğer. (2013) örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif fakat anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini ancak grupla özdeşleşme ve kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptandığını bildirmektedir. Buna ilaveten Topa-Cantisano ve Morales-Domínguez, (2007) grupla özdeşleşme ve azalan kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Rode, vd., (2012) örgütsel özdeşleşme ile bütünsel olarak tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yazın alandaki bu bulguların bu çalışmadaki bulgularla örtüştüğü görülmektedir. Buna karşın Bitmiş ve diğer. (2014) bu değişkenler arasında anlamlı olmayan bir ilişki saptamışlardır. Grice ve diğerleri (2002) örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini bildirmektedirler.

Hiyerarşik regresyon analiziyle; örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında tam aracılık yapmaktadır ( $\beta=-,437$ ;  $p<.01$ ;  $\beta=,501$ ;  $p<.01$ ). Diğer taraftan örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında kısmi aracılık rolünün olduğu ( $\beta=-,326$ ;  $p<.01$ ) görülmekle birlikte örgütsel güvenin etkisinin oldukça azaldığı tespit edilmiştir ( $\beta=-,143$ ;  $p<.05$ ). Yazın alanda örgütsel güven ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı söylenebilir.

#### **4.2. Öneriler**

Bu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile tükenmişlik arasında aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Çalışanın örgütsel özdeşleşmesinin güçlenmesi

bir başka deyişle örgütün hedeflerini kendi hedefleri ve örgütün devamını kendi devamı olarak görmesi için örgütsel güven etmenleri tespit edilebilir. Bunun sonucunda örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün daha belirgin hale gelmesi sağlanabilir. Çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırmayı destekleyici örgütsel güven için yapılabilecek faaliyetler aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Örgütün yeteneklerinin örgütün sürekliliğini ve gelişimini sürdürmeye yeterli olduğu bilinci oluşturulabilir. Gerek örgüt, gerek yönetici ve çalışan bazında yeteneklerin iyileştirilmesi ve sürekli gelişmesi için eğitim, konferans, seminer vb. gibi faaliyetler yürütülebilir. Bu aşamada yönetici ve çalışanların sorun ve hatalarda sorumluluk almaları ve ihlalleri sahiplenmeleri örgütsel özdeşleşme seviyelerinde önemli bir rol oynayabilir.
- Çalışanların yeteneklerinin farkına varılması, değerlendirilmesi ve bir karşılığının olması etkili olabilir. Bu kapsamda insanlardaki değerleri görme, duygu ve sağladıkları iş girdilerine önem verme ve anlamlı ödüllendirmelerde bulunma yararlı olabilir. İş gereksinimlerini yerine getirmeye ve diğer çalışanların iyi işler yapamayacağına yönelik karşı tutumları ortadan kaldırmanın da örgütsel özdeşleşme seviyesinin yükselmesi açısından işe yarayacağı söylenebilir.
- Örgütte oluşturulacak şeffaflık ve açıklık anlayışı ile birlikte bilgiye kolay ulaşılabilirlik ve kullanım, karar aşamasında açık bir şekilde fikir ve düşüncelerin çalışanlarca ifade edilebilmesi örgütsel özdeşleşme düzeyinin artmasında önemli rol oynayabilir. Ayrıca açık ve sağlıklı bir iletişim ağının kurulması ve sorunlara yönelik girişimlerde geri bildirimde bulunulması ve güven ihlali doğuracak durumların çözülmesi de etkili olabilir.

- Güvenlik, korunma, güvence ve hoşgörü gibi etmenlerin örgüt anlayışı içersine yerleştirilmesi örgütsel özdeşleşmenin tesis edilmesine yardımcı olabilir. Yöneticilerin, çalışanlara karşı ilgili onların refah ve menfaatlerinin korunacağına dair tutum ve davranış sergilemeleri katkı sağlayabilir.
- Örgütte eşitlik ve adaletin yerleştirilmesi, adil politikaların uygulanması ve örgüt çalışanlarının ve yöneticilerin davranış ve sözlerinde tutarlı olmaları örgütsel özdeşleşmenin doğmasına yardımcı olabilir.
- Gizlilik taşıyan anlaşmalar ve diğer sözleşmelere riayet edilmesi ve finansal, yapısal ve etik açısından grubu güç duruma düşürmeyecek ve ayrıca temel meselelere yönelmeyi amaçlayan bir liderlik anlayışının sergilenmesi de örgütsel özdeşleşme oluşumunda etkili olabilir. İş sorumlulukları ve yetki alanlarındaki olası sapmaları engelleyici tedbirler almak da önemli rol oynayabilir.
- Güven ihlallerine neden olacak sistem ve süreç değişimlerinde dikkatli olunması ve yapı ve yapısal eksikliklerinin giderilmesi örgütsel özdeşleşme seviyesinin artmasında ve korunmasında etkili olabilir.

Örgütsel güven ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında tam ve duygusal tükenme arasında kısmi aracılık etkisi bulunan örgütsel özdeşleşmenin arttırılmasına yönelik öneriler aşağıdaki gibi belirtilebilir.

- Örgütsel ve bireysel hedefler arasında uyum ve çalışanın örgüte sadakat duyması sağlanarak örgütsel çekiciliğin arttırılması yoluna gidilebilir. Bu amaç için öncelikle örgüt içinde çalışanlar arasındaki yeterlilik benzerliğine vurgu yaparak paylaşılan özellikler oluşturulabilir. Paylaşılan ve ortak hedeflerin belirlenmesi ile çalışanlar ortak amaçları destekleme, görevinden

grur duyma ve örgütü iç ve dış çevreye karşı koruma eğilimi göstermesi yönünde desteklenebilir.

- Ortak norm ve değerlerin kabul edilmesiyle örgütle bütünleşme sağlanabilir ve böylece örgüte karşı duygusal bir bağ kurulabilir. Kurulan sıkı bağlarla örgütte dayanışma hissi ve birlik algısı oluşturularak çalışanın kendini özel bir yapıya ait hissetmesi sağlanabilir.
- Çalışanın kendini örgütün kaderi ile psikolojik olarak ilişkilendirmesi; örgüt hedef ve politikalarını savunması ve örgüt değer ve tutumlarını içselleştirmesi yönünde seyredebilir.
- Örgütsel kimliğin diğer sosyal kimliklerden daha belirgin hale getirilmesiyle çalışanın kendini örgüt özellikleri paralelinde tanımlaması sağlanabilir.
- Tüm bunların yanında iç grup ve dış grup hakkında olumsuz stereotip oluşturulması ve iç grup kayırmacılığı; kutuplaşma ve kamplaşmalara yol açacağı için örgütsel özdeşleşmenin güçlü ve belirgin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Toplumsal nitelikli araştırmada sıklıkla görülen bir takım sınırlılıklar bu araştırmada da söz konusudur. Bu araştırmada Nevşehir ili liselerinde görev yapan eğitimcilerin algıladıkları örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik düzeylerini incelenmektedir. Görgül uygulama sadece Nevşehir ili liseleri ile sınırlıdır. Ana kütle oluşturulurken diğer ilköğretim okullarında, anaokullarında ve özel okullarda görev yapan eğitimciler kapsam dışı bırakılmıştır. Tüm lise öğretmenlerine ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem alımı yoluna gidilmiştir. Örneklemin alındığı örgütler yalnızca eğitim alanında faaliyet göstermektedir.

Dolayısıyla tüm eğitim kurumları ve işletmeler için bir genelleme yapılamaz. Ayrıca Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik kavramlarının bir bütün olarak incelendiği bir çalışmaya rastlanmadığı için bu çalışmanın bir takım eksiklikleri bulunma olasılığı vardır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri yapılmamıştır. Araştırma katılımcıların anket formundaki ifadelerine verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Tüm bunlar çalışmanın sınırlılıkları çerçevesinde görülebilir.

Çalışma kapsamındaki değişkenlere yönelik eğitim ve sağlık kuruluşlarında bir takım çalışmalar olmasına rağmen örgütsel güven ile tükenmişlik arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne yönelik başka çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma bu konu ile yapılacak yeni araştırmalara yol gösterecek nitelikte olması açısından önem arz ettiği belirtilebilir. Ancak örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisine dair üretim ve diğer hizmet (Güvenlik, eğitim, sağlık ve turizm vb.) kuruluşlarında yeni çalışmaların yürütülmesine ihtiyaç vardır.

Yazın alanda örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik ve örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar sınırlıdır bu alanda yeni çalışmalar yapılması uygun olacaktır. Ayrıca bu değişkenler ile örgütsel davranış alanındaki diğer konular arasındaki ilişkilere yönelik başka çalışmalar da yapılabilir.

Bu çalışmada öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun bir takım veya bir grupla çalışma durumunda olmadığı gerçeğinden yola çıkılarak örgütsel özdeşleşme ölçeği kurumla özdeşleşme boyutu ile ölçülmüştür. Grup veya takım çalışması bulunan işletmelerdeki çalışanlara yönelik gerçekleştirilecek araştırmalarda grupla veya takımla özdeşleşme boyutunun da ölçeğe dahil edilmesi önerilebilir.

Çalışmanın örgütsel güven ölçeğine çalışma arkadaşlarına güven boyutunun dahil edilmemesi bir sınırlılık olarak görülebilir. Sonraki çalışmalarda bu boyut

Özellikle grup veya takım içersinde görev yapan işgörenlere yönelik araştırmalarda örgütsel güven leği kapsamına alınabilir ve gruba veya takıma güven diye yeni bir boyut dahil edilelerek bir araştırma yürütülebilir. Ayrıca gruba güven ve örgüte güven ayrı ayrı incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Agarwal, V. (2013). Investigating the convergent validity of organizational trust. *Journal of Communication Management*, 17(1), 24-39.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S (2008). Tükenmişlik sendromu: Akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madolyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32, 21-46.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1997). Trust and A Performance in Cross-border marketing partnerships. Beamish, P.W., & Killing, J.P. (Eds.). *Cooperative strategies: North American perspectives*, (ss. 163-256). Lexington Books.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Baron, R. M. & Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A., & Turgut, H. (2014). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(2), 27-40.
- Blankertz, L. E., & Robinson, S. E. (1997). Turnover intentions of community mental health workers in psychosocial rehabilitation services. *Community Mental Health Journal, 33*(6), 517-529.
- Blomqvist, K., & Stahle, P. (2000, September). Building organizational trust. *In A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference. 37.*
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health care management review, 37*(1), 77-87.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Academic Review, 11*(2), 255-266.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health, 34*(1), 49-58.

- Bouquillon, E. A., Sosik, J. J., & Lee, D. (2005). 'It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(2), 239-258.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. *Teaching and Teacher Education*, 16(2), 239-253.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1995). A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48(2), 187-202.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Cano-García, F. J., Padilla-Muñoz, E. M., & Carrasco-Ortiz, M. Á. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences*, 38(4), 929-940.
- Ceri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. *The Business Review*, 14, 235-243.

- Ceyanes SR, J. W. (2004). *An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools*. (Doctoral dissertation). A&M University, Texas.
- Child, J., & Möllering, G. (2000). The development of organizational trust in the Chinese business context. *The Judge Institute of Management University of Cambridge*, 1-34.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, 23(7), 574-589.
- Cohen, M. A., & Dienhart, J. (2013). Moral and amoral conceptions of trust, with an application in organizational ethics. *Journal of businessethics*, 112(1), 1-13.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of the irunique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 89-103.
- Coote, L. V., Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595-604.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.

- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A crosscultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21, 273–291.
- Currall, S. C., & Epstein, M. J. (2003). The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193-206.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 166-175.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.
- Demir, S. (2010). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139–150.

- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144.
- Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133-150.
- Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dovey, K., (2009). The role of trust in innovation. *Learn. Org.*, 16(4), 311-325.
- Driscoll, J.W. (1976). *Organizational trust and satisfaction with participation in organizational decision making*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.

- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 5(9), 25-52
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Ed.), 7. *Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları*(ss. 143 – 154). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1993). The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 29-38.
- Fawzy, F. I., Fawzy, N. W., & Pasnau, R. O. (1991). Burnout in the health professionals. In F.K. Judd, G.D. Burrows & D.R. Lipsitt (Eds.), *Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry*(pp. 119-130). Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- Fisher, R.J., & K. Wakefield (1998). Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers. *Psychology and Marketing*, 15, 23-40.

- Fraser, W. L. (2010). *Trust violation and repair: An exploration of the views of work group members*. CA: Fielding Graduate University Umi Dissertation Publishing.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third world quarterly*. 22(1), 7-20.
- Fulmer, C.A., & Gelfand, M.J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*. 38(4), 1167-1230.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust implications for commitment to a relationship. *Marketing letters*, 8(4), 439-448.
- Gautam, T., VanDick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gençay, Ö. A. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 765-780.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, J. A. and Tang T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-336.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.



- Gilles, I., Burnand, B., & Peytremann-Bridevaux, I. (2014). Factors associated with healthcare professionals' intent to stay in hospital: a comparison across five occupational categories. *International Journal for Quality in Health Care*, 1-9. On 23/03/2014 Retrieved from <http://intqhc.oxfordjournals.org/content/early/2014/02/10/intqhc.mzu006.full.pdf+html>
- Girgin, G., ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187.
- Golipour, R., Jandaghi, G., Mirzaei, M. A., & Arbatan, T. R. (2011). The impact of organizational trust on innovativeness at the Tehran oil refinery company. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2660-2667.
- Grice, T., Paulsen, N., & Jones, L. (2002). Multiple targets of organizational identification the role of identification congruency. *Journal of Articles in Support of the Null Hypothesis*, 1(2), 22-31.
- Groebner D.F. ve P. W. Shannon (1993), *Business Statistics, a Decision Making Approach*, 4th Ed., NewYork: Macmillan Pub. Co.,
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hamann, D. L., & Gordon, D. G. (2000). Burnout: An occupational hazard. *Music Educators Journal*, 87(3), 34-39. On 13/03/2014 Retrieved from [http://www.jstor.org/stable/3399661?\\_\\_redirected](http://www.jstor.org/stable/3399661?__redirected)
- Hameed, I., Arain, G. A., & Farooq, O. (2013). Identity-based trust as a mediator of the effects of organizational identification on employee attitudes: An empirical study. *International Journal of Management*, 3(2), 666-677.

- Han, G. H., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of conflict management*, 21(1), 20-43.
- Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 306-315.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Haslam, S. A., Eggins R. A. & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (1), 83-113.
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T., & Haslam, C. (2009). Social identity, health and well being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology*, 58(1), 1-23.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hultell, D., Melin, B., & Gustavsson, J. P. (2013). Getting personal with teacher burnout: A longitudinal study on the development of burnout using a person-based approach. *Teaching and Teacher Education*, 32, 75-86.
- Izgar, H. (2001), *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jones, C., & Volpe, E. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal Of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434.

- Karabey, C. N., ve İşcan, Ö. F. (2010). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2).
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Kemp, E., Kopp, S. W., & Kemp, E. C. (2013). Take this job and shove it: Examining the influence of role stressors and emotional exhaustion on organizational commitment and identification in professional truck drivers. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 33-45.
- Khattak, M. N., Shah, T. A., & Said, B. (2014). Significant predictor and outcome of interpersonal trust: Empirical evidence from Pakistan. *Business and Management*, 6(2), 153-168.
- Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C., & Borza, A. (2010). *Burnout: Definition, recognition and prevention approaches*. Boit.
- Kramer, R. M., (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-28.

- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen burnout inventory a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207.
- Kurtuluş, K. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Lammers, J. C., Atouba, Y. L., & Carlson, E. J. (2013). Which identities matter? A mixed-method study of group, organizational, and professional identities and their relationship to burnout. *Management Communication Quarterly, 27*(4), 503-536. On 22/10/2013 Retrieved from <http://mcq.sagepub.com/content/27/4/503.full.pdf+html>
- Langelan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences, 40*(3), 521-532.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review, 26*(3), 7-23.
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 623-639.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of organizational behavior, 14*(1), 3-20.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy Of Management Journal, 14*(2), 213-226.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior, 12*(2), 123-144.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in occupational stress and well-being*, 3, 91-134.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R., (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and reach* (pp. 114-139). London: Sage..
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63,967–985.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Luhmann, N. 1979. *Trust And Power*. New York: John Wiley.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13,103–123.
- Maguire, S., & Phillips, N. (2008). ‘Citibankers’ at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401.
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44-47.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons. On 12/11/2013 Retrieved from [http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=uzomWhbqcCAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=maslach+and+leither+2008&ots=9z4mltQFVF&sig=XuGqBGi9fh\\_cAdClrAEmNfj\\_eyo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=maslach%20and%20leither%202008&f=false](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=uzomWhbqcCAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=maslach+and+leither+2008&ots=9z4mltQFVF&sig=XuGqBGi9fh_cAdClrAEmNfj_eyo&redir_esc=y#v=onepage&q=maslach%20and%20leither%202008&f=false)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103. On 28/04/2014 Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3086036?seq=1>
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceive dexternal prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.
- Mills, L. B., & Huebner, E. S. (1998). A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and burnout among school psychology practitioners. *Journal of school psychology*, 36(1), 103-120.

- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In M. Kramer, R. M. and Tyler, T. R., (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and reach*. London: Sage.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.
- Montoya, R. M., & Pittinsky, T. L. (2011). When increased group identification leads to outgroup liking and cooperation: the role of trust. *The Journal of social psychology*, 151(6), 784-806.
- Msanjila, S. S., & Afsarmanesh, H. (2008). Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments. *International Journal of Production Research*, 46(5), 1253-1295.
- Nakip, M. (2003), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A., ve Karabey, C. N. (2010). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 179-198.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances an empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031-1056.
- Nunnally J., & Bernstein L. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Higher, INC.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.

- Özan, M. B., ve Özdemir, T. Y. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel güven güzeyleri: Nitel bir çalışma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(3), 469-486.
- Özdemir, H. D. (2001). *Üniversite akademik personelinin görev ünvanları açısından iş tükenmişlik düzeylerinin araştırılması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas.
- Perlman, B. & Hartman, A. E. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35, 283-305.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Polatçı, S., Ardiç, K., ve Tınaz, Z. (2007). Tükenmişlik sendromu ve demografik özelliklerin tükenmişlik üzerine etkisi: Tokat orta öğretim kurumlarında bir analiz. *Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 1-22.
- Puranam, P., & Vanneste, B. S. (2009). Trust and governance: Untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, 34(1), 11-31.
- Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Salmela-Aro, K. (2011). Teacher–working-environment fit as a framework for burnout experienced by Finnish teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27(7), 1101-1110.
- Reicher, S. (2010). The determination of collective behaviour. In Tajfel, H. (Ed.). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (1995). Models of burnout: Implications for interventions. *International Journal of Stress Management*, 2(1), 31-43.



- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riketta, M., & VanDick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rode, J. C., Judge, T. A., & Sun, J. M. (2012). Incremental validity of core self-evaluations in the presence of other self-concept traits: An investigation of applied psychology criteria in the United States and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 326-340. On 23/03/2014 Retrieved from <http://jlo.sagepub.com/content/19/3/326.full.pdf+html>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*. 18(4), 2000, 35-48.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 233-247.
- Sjahruddin, H. (2013). Organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(12), 133-145
- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
- Son, S., Kim, D. Y., & Kim, M. (2014). How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader–member exchange and cognition-based trust in leaders. *Asian Journal of Social Psychology*. 17, 12-24.
- Sonpar, K., Handelman, J. M., & Dastmalchian, A. (2009). Implementing new institutional logics in pioneering organizations the burden of justifying ethical appropriateness and trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 345-359.

- Stevens, G. B., & O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology, 11*(6), 615-627.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler: akademik personel üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü sitesinden alınmıştır  
<http://nevsehir.meb.gov.tr/>
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1-39.
- Tajfel, H., & J.C. Turner, (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin, and S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (33-47). Chicago: Nelson-Hall.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology, 143*(1), 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi, 10*(39), 61-76.

- Topa-Cantisano, G., & Morales-Domínguez, J. F. (2007). Burnout e identificación con el grupo: el papel del apoyo social en un modelo de ecuaciones estructurales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(2), 337-348.
- Torun, A. (1997). Stres ve tükenmişlik. S. Tevrüz (Ed.), (2. bs.). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.
- Turner, J.C. (2010). Towards a cognitive redefinition of the social group. In Tajfel, H. (Ed.). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İİ BF Dergisi*, (13), 93-118.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2012). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi, *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2009). Investigating the Antecedents of Organizational Identification. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 284-293.
- VanDick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.

- VanDick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(2), 129-149.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations building trust in inter organizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science, 39*(1), 5-31.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213.
- Watts, J., Robertson, N., Winter, R., & Leeson, D. (2013). Evaluation of organisational culture and nurse burnout. *Nursing Management - UK, 26*(6), 24-29.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational medicine, 50*(7), 512-517.
- Wegge, J., Schuh, S. C., & Dick, R. (2012). 'I feel bad', 'We feel good'? Emotions as a driver for personal and organizational identity and organizational identification as a resource for serving unfriendly customer. *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress, 28*(2), 123-136.
- Wegge, J., VanDick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress, 20*(1), 60-83.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding

- managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wongpinpech, P. (2012). Organizational trust in public sector. In a paper submitted to the *Asian Conference on psychology & the behavioral sciences official conference proceedings 2012*. ISSN:2186-615X.
- Wu, S. H., Tsai, C. Y. D., & Hung, C. C. (2012). Toward team or player? How trust, vicarious achievement motive, and identification affect fan loyalty. *Journal of Sport Management*, 26(2), 177-191.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi*, 33(2), 37-61.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 471-490.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, (pp. 53–111). LA.

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın Eğitimci,

Bu anket formu, “*Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi: Uygulamalı bir çalışma*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına birincil veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler bütünsel olarak değerlendirilecek ve bilimsel yayın dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Celal YILMAZ**

Nevşehir Üniversitesi

**e-posta:** cyilmaz@nevsehir.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES**

Nevşehir Üniversitesi

**e-posta:** dmbickes@nevsehir.edu.tr

### DEMOGRAFİK SORULAR

<b>Cinsiyetiniz:</b>	Bay <input type="checkbox"/>	Bayan <input type="checkbox"/>
<b>Medeni durumunuz:</b>	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>
<b>Yaş aralığınız:</b>	25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/>	46-55 yaş arası <input type="checkbox"/>
	26-35 yaş arası <input type="checkbox"/>	56 yaş ve üzeri <input type="checkbox"/>
	36-45 yaş arası <input type="checkbox"/>	
<b>Mesleki deneyim süreniz?</b>	5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/>	16-20 yıl arası <input type="checkbox"/>
	6-10 yıl arası <input type="checkbox"/>	21 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>
	11-15 yıl arası <input type="checkbox"/>	
<b>İdari göreviniz:</b>	Var <input type="checkbox"/>	Yok <input type="checkbox"/>
<b>Branşınız:</b>	Sayısal <input type="checkbox"/>	Meslek Dersleri <input type="checkbox"/>
	Sözel <input type="checkbox"/>	Güzel Sanatlar <input type="checkbox"/>
<b>Okul Türü:</b>	Genel Lise <input type="checkbox"/>	Meslek Lisesi <input type="checkbox"/>
	Fen Lisesi <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	Anadolu Lisesi <input type="checkbox"/>	

## **KONUVA İLİŞKİN SORULAR**

Tabloda sıralanan önermelere yönelik katılım düzeyinizi, lütfen, ölçek üzerindeki ilgili boşluğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

<b>Ö N E R M E L E R</b>	<b>Ö L Ç E K</b>				
	<b><i>Katılım Düzeyi</i></b>				
	<b>1</b> Kesinlikle Katılmıyorum	<b>2</b> Katılmıyorum	<b>3</b> Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	<b>4</b> Katılıyorum	<b>5</b> Kesinlikle Katılıyorum
<b>1.</b> Bulduğum her ortamda (kurum içinde ve/veya kurum dışında) kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak tanımlarım.	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Parçası olduğum bu kurumun kültürü, önem verdiği değerleri, amacı ve iş yapma anlayışı ile karakter özelliklerimin örtüştüğünü düşünürüm.	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Bu kurumda çalışmaktan zevk duyarım.	1	2	3	4	5
<b>4.</b> Bu kurum hakkında olumsuz düşüncelerim var.	1	2	3	4	5
<b>5.</b> Bazı zamanlarda çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu söylememeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Çalıştığım bu kurum, kurum dışındakiler tarafından olumlu şekilde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Çalıştığım bu kurum için işimin gerektirdiğinden daha fazla çalışırım.					
<b>8.</b> Yöneticim işindeki kritik esaslar konusunda teknik olarak yeterlidir.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Yöneticim işi konusunda doğru kararlar alır.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> Yöneticim işini kabul edilebilir seviyede anladığına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5



12. Yöneticimin işini uygun biçimde yapabileceğine dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
13. Yöneticimin bana bir şey söylediği zaman söylediklerinin doğruluğundan şüphe duymam.	1	2	3	4	5
14. Yöneticimin işini sorunsuz şekilde yapacağına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticimin işini dikkatlice yapacağına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
16. Bu kurumda bana adil şekilde davranılacağına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
17. Bu kurumdaki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güven istenilen düzeydedir.	1	2	3	4	5
18. Birlikte çalıştığım meslektaşlarım arasındaki güven istenilen düzeydedir.	1	2	3	4	5
19. Bu kurumda birbirimize güvenebilme düzeyimiz yüksektir.	1	2	3	4	5
20. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. İş dönüşü ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
22. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23. Bütün gün öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
24. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
25. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
26. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
27. Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
28. Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
29. İşim gereği karşılaştığım bazı öğrencilere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
30. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri öğrencilere karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
31. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
32. İşim gereği karşılaştığım öğrencilere ne olduğu umurumda olmaz.	1	2	3	4	5

33. İşim gereği karşılaştığım öğrencilerin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
34. İşim gereği karşılaştığım öğrencilerin ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
35. İşim gereği karşılaştığım öğrencilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
36. Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
37. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
38. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5
39. İşim gereği karşılaştığım öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
40. Öğrencilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
41. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5

***KATKILARINIZ İÇİN SONSUZ TEŞEKKÜRLER...***

## EK 2: ANKET İÇİN İZİN



T.C.  
NEVŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 49405861/44/3638543  
Konu: Anket Çalışması.

02/12/2013

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Nevşehir Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 02.12.2013 tarihli ve 49405861/44/3620716 sayılı Oluru.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü işletme anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Celal YILMAZ'ın "Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Ağırlanan Örgütsel Özdeğerlemenin Aracılık Etkisi" konulu anket çalışmasını; ilimizde bulunan lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde uygulama talebinin uygun görüldüğüne dair ilgi Olur'da gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Gözetmen BALAK  
İl Millî Eğitim Müdürü V.

EK: Olur (1 Adet)

DAĞITIM:  
Nev.Hacı Bektaş Veli Üniv.Sos.Bil.Enst.Müd.  
İlimizde Bulunan Tüm Lise Müd.

Güvenli Elektronik İmza ile  
Aşlı ile Ayrılır.  
03 ARA 2013

Gözetmen BALAK  
Sei

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f0c4-f69c-31b3-9f6b-81d5 kodu ile yapılabilir.

Yeni Kayseri Cad. Hükümet Konağı Kat:2 50100 NEVŞEHİR  
Elektronik Ağ: nevsehirmem@www.meb.gov.tr  
e-posta: hizmetci50@meb.gov.tr

Tel: (0 384) 213 79 33  
Faks: (0 384) 213 20 68

# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Celal YILMAZ

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi ve Yeri: 03.08.1972, Eğirdir

İş Telefonu: 0384 228 11 30

Fax: 0384 215 20 06

E-Posta: cyilmaz@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: 2000 Evler Mh. Zübeyde Hanım Cad. Nevşehir Hacı Bektaş Veli  
Üniversitesi Yerleşkesi, Turizm Fakültesi 50300 Nevşehir.

## **Eğitim Durumu**

Lisans: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yabancı Diller Bölümü, İngilizce  
Öğretmenliği, 1996

## **İş Deneyimi**

2002-... Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İngilizce okutmanı

2000-2002 Rauf Nail Akman İlköğretim Okulu, İngilizce öğretmeni

1996-2000 Özel Damat İbrahim Paşa Lisesi, İngilizce öğretmeni

## **Yabancı Dil**

İngilizce, Almanca