

T.C.
AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ BAZI
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Doğan GÖKDUMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

KIRŞEHİR
ARALIK 2012

**T.C.
AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ BAZI
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Doğan GÖKDUMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**EĞİTİM BİLİMLERİ
ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU**

**KIRŞEHİR
ARALIK 2012**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS
TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye.....

Üye.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../20..

Doç. Dr. Şahmurat ARIK

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını bazı değişkenler açısından incelemektir. Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında Kırşehir ili merkez ilçesi sınırlarında yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 1059 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, bu evrenden basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 14 ilköğretim okulunda görev yapan 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Hoy ve Moran (2003) tarafından geliştirilen “Çok Amaçlı Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler, SPSS 15.0 paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Çözümlemede yüzde tabloları, madde ortalamaları, pearson korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve bağımsız gruplar için t- testi kullanılmıştır.

Bulgular, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel güven algılarının genel olarak “katılıyorum” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin güven algıları *meslektaşlara güven ve öğrencilere ve velilere güven* boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde iken; *yöneticiye güven* boyutunda “kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Güven algıları *cinsiyet* ve *yaş* değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte iken, *mesleki kıdem*, *öğrenim durumu* ve *branş* değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Araştırmada; öğretmenlerin, yöneticilere, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilerine yönelik güven algılarını yükseltmek amacıyla etkinlikler ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Güven, İlköğretim Okulu, Örgütsel güven

ABSTRACT

This research aims to investigate the organisational trust perceptions of primary and secondary school teachers in terms of certain variables. It was in survey model. The population of the research was composed of 1059 teachers who were working at formal primary and secondary schools in Kırşehir central province. The sampling group of the research was composed of 400 teachers who were working at 14 schools and they were selected by simple random sampling method. In the research “The Omnibus T-Scale” developed by Hoy and Moran (2003) was used in order to identify the organisational trust perceptions of primary and secondary school teachers. The data were analysed with SPSS 15.0 package programme. Percentage tables, item average, pearson correlation analysis, one way variance analysis and for independent groups and t-test were used for the analysis.

The findings showed that the organisational trust perceptions of primary and secondary teachers was generally at the level of “I agree”. While the trust perceptions of teachers were at the level of “agree” in terms of *trust to colleagues* and *students and to parents*, it was at the level of “slightly agree” in term of *trust to manager*. There was a meaningful difference in trust perceptions according to gender and age variables while there were no meaningful differences seniority, education level and branch variables. At research; it was suggested to organize some activities and in-service trainings in order to increase the trust perceptions of teachers towards the managers, the colleagues, the students and their parents.

Key Words: Trust ,Primary and Secondary School, Organizational Trust

ÖNSÖZ

Araştırma ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğu bazı değişkenler açısından incelenmiştir.

Yüksek lisans eğitimim ve araştırmamın her aşamasında bilgisini, vaktini asla esirgemeyen; tecrübesiyle bana yol gösteren değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç.Dr. Nuri Baloğlu' na sonsuz teşekkür borçluyum. Eğitimim sırasında bana yakın ilgi gösteren, manevi destek veren Doç. Dr. Nihat Çalışkan'a, Yrd. Doç. Dr. Halit Ertuğrul'a, Yrd. Doç.Dr. Mustafa Türkyılmaz'a, Ar. Gör. Dr. Zafer Kuş'a, ölçeklerin yanıtlanmasında emeği geçen meslektaşlarıma, araştırmam süresince anlayış, ilgi ve hoşgörü gösteren aileme şükranlarımı sunuyorum.

Doğan GÖKDUMAN

İÇİNDEKİLER

ONAY	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER.....	xiv
KISALTMALAR	xv
BÖLÜM 1	16
1. GİRİŞ	16
1.1. PROBLEM DURUMU	16
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	20
1.3. ALT PROBLEMLER.....	20
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI	20
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	21
1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	22
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	22
1.8. TANIMLAR	22
BÖLÜM 2	23
2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	23
2.1. GÜVEN KAVRAMI	23
2.1.1. Güvenin Önkoşulları.....	27
2.1.2. Güvenin Önemi.....	28

2.1.3. Güvenin Oluşumu	30
2.1.4. Güven Kuramları	32
2.1.4.1. Ekonomik Boyutlu Güven Kuramları	32
2.1.4.2. Sosyolojik Boyutlu Güven Kuramları.....	33
2.1.4.3. Psikolojik Boyutlu Güven Kuramları.....	34
2.1.4.4. Örgütlenme Boyutlu Güven Kuramları.....	36
2.1.5. Güven Türleri.....	36
2.1.5.1. Doğal Güven	36
2.1.5.2. Tarihi Geçmiş Bulunan Güven	37
2.1.5.3. Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven	38
2.1.5.4. Kategori Temelli Güven.....	39
2.1.5.5. Rol Temelli Güven.....	40
2.1.5.6. Kural Temelli Güven.....	41
2.1.5.7. Tehdit Temelli Güven	41
2.1.5.8. Hesaplanmış Güven	42
2.1.5.9. Bilgiye Dayalı Güven.....	42
2.1.5.10. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	43
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	44
2.2.1. Örgütsel Güven Olgusunun Tarihsel Gelişimi.....	46
2.2.2. Örgütsel Güvenin Oluşturulması	49
2.2.3. Örgütsel Güvenin Yapısı	51
2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri	53
2.2.4.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	54
2.2.4.2. McGregor'un Güven Modeli.....	55

2.2.4.3. Likert'in Güven Modeli	55
2.2.4.4. Argyris'in Güven Modeli	56
2.2.4.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	56
2.2.4.6. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	56
2.2.4.7. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	57
2.2.4.8. Stephen Covey'in Güven Modeli.....	58
2.2.4.9. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli	59
2.3. ÖRGÜT İÇİNDE GÜVENİN BOYUTLARI	59
2.3.1. Duyuşsal Nitelikler Boyutu	60
2.3.2. Bilişsel Nitelikler Boyutu	61
2.3.3. Odak Grubuna Güven Boyutu	62
2.3.3.1. Kişiler arası Güven.....	62
2.3.3.2. Kuruma Dayalı Güven	69
2.3.3.3. Sisteme Dayalı Güven.....	69
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KURUMA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR	70
2.5. OKULDA ÖRGÜTSEL GÜVEN	73
2.5.1. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu	75
2.5.2. Okulda Örgütsel Güvenin Boyutları	77
2.5.2.1. Yöneticiye Güven.....	78
2.5.2.2. Meslektaşlara Güven.....	80
2.5.2.3. Öğrencilere ve Velilere Güven.....	84
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	86
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	86
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	93

BÖLÜM 3	98
3. YÖNTEM.....	98
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	98
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	98
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	101
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	101
3.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği	101
3.3.2.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Dil Eşdeğerliği	102
3.3.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Yapı Geçerliliği.....	102
3.3.2.3. Açımlayıcı Faktör Analizi.....	104
3.3.2.4. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenirlik Çalışmaları.....	107
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	107
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	108
BÖLÜM 4	109
4. BULGULAR VE YORUM.....	109
4.1. TEMEL PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	109
4.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	109
4.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	113
4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular	114
4.3.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular	115
4.3.3. Branş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular ..	117

4.3.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular	119
4.3.5. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular	120
BÖLÜM 5	124
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	124
5.1. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	124
5.1.1. Araştırmanın Temel Problemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	124
5.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	126
5.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	128
5.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	128
5.1.3.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	132
5.1.3.3. Branş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	134
5.1.3.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	136
5.1.3.5. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	137
5.2. ÖNERİLER	139
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	139
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	140
EKLER.....	155
EK-1: Veri Toplama Aracı	155

EK-2: Araştırma İzni	158
EK-3: Özgeçmiş	160

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Okullara Göre Dağılımı	98
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	99
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Mesleki kıdemlerine Göre Dağılımı	100
Tablo 3.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	100
Tablo 3.5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	100
Tablo 3.6. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	101
Tablo 3.7. Pilot uygulama sonucuna göre maddelerin ortalamaları, standart sapmaları ve madde-toplam korelasyonları	103
Tablo 3.8. Faktörlere Ait Özdeğer, Varyans Ve Toplam Varyans Yüzdeleri İle Maddelere Ait Faktör Yüzdeleri	105
Tablo 3.9. Madde Analizi Sonrası Güvenirlik Katsayısı.....	107
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeğine Verdikleri Cevaplara Ait Toplam Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Güven Ölçeğine Verdikleri Cevapların Yöneticiye Güven Boyutunda Yüzde Dağılımı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları	110
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Güven Ölçeğine Verdikleri Cevapların Meslektaşlara Güven Boyutunda Yüzde Dağılımı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları	111
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Güven Ölçeğine Verdikleri Cevapların Öğrencilere ve Velilere Güven Boyutunda Yüzde Dağılımı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları .	112
Tablo 4.5. Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Ait ortalama ve Standart Sapmalar.	113
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı İçin t- Testi Sonuçları.....	114

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	116
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılığı İçin t- Testi Sonuçları	118
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	119
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	121
Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeği Alt boyutları ve toplam Puanları Arasındaki İlişki	122

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Yığılma Grafiği	105
---	-----

SİMGELER

f	Frekans
N	Örneklem Sayısı
r	Korelasyon Katsayısı
p	Anlamlılık Derecesi
Ss	Standart Sapma
X	Aritmetik Ortalama
Z	Standartlandırılmış skor
%	Yüzde
t	T testi istatistiğinin değeri

KISALTMALAR

Çev.	Çeviren
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	Statistical For Social Sciences
s.	Sayfa
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
ÖGÖ	Örgütsel Güven Ölçeği
akt.	Aktaran

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıtları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın tanımları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Güven, insanlar ve sosyal sistemleri anlamada bir anahtar kavram olup; sağlıklı bir toplum oluşturmada insanları bir araya getiren ve olumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlayan ortak bir değer özelliği taşımaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000 akt. Baş, 2010). Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından biri olan güven örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir. Sağlıklı ve sürdürülebilir örgütsel ilişkilerin oluşturulması için güven düzeyinin yüksekliği çok önemlidir.

Psiko-sosyal bir varlık olarak insan, hayatını sürdürürken pek çok duygusal gereksinimler içerisinde bulunmaktadır. Bu duygusal gereksinimler insanları hayata bağlayan, yaptıkları işe şevkle bağlanmalarını sağlayan ve yaşama sevinci sağlayan gereksinimler olma özelliği göstermektedir (Baş, 2010). İhtiyaçlar, karşılandığında mutluluk ve haz; karşılanmadığında ise elem ve acı veren duygulardır. İnsanların ihtiyaçlarına yönelik ilk sistematik çalışma Maslow (1943) tarafından yapılmıştır. Maslow (1943) insanların sonsuz ihtiyaçlarını beş temel kategoride incelemiştir. Bunlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve aidiyet ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'un (1943) modeline göre,

bireyin davranışlarına ihtiyaçlar yön vermekte ve bireysel ihtiyaçlar, hiyerarşik bir sıra izlemektedir (Asunakutlu, 2007). Görüldüğü gibi, insanlar için, temel ihtiyaçlardan sonra en önemli ihtiyaç güvenlik, yani güven ihtiyacıdır.

Korczynski (2003) güveni, bir ilişkide bir tarafın, diğer tarafın onun zayıflığını istismar etmeyeceğinden emin olması, olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda güven duygusunun ne kadar önemli olduğu ve insan ilişkilerindeki belirleyiciliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü güven, genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavramdır (Yılmaz, 2009).

Güven, insan ilişkilerinde önemli temalardan birini teşkil etmektedir. Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir (Baltaş, 2000; Asunakutlu, 2002). İnam'a (2003) göre güven, insan duygusundaki bir kök gibidir ve duygusal yaşamın her safhasında yer bulmaktadır.

İnsan kaynağını etkili kullanmak ve yapılan işte başarıyı arttırabilmek için iş görenlerin kendilerini memnun eden bir çalışma ortamında ve uyum sağlayabilecekleri çalışma arkadaşları ile çalışmalarını gerekmektedir. İnsanların sosyal hayatta bir araya gelmeleri, konuşmaları, grup oluşturmaları ve amaç belirlemeleri gerekir. Bu anlamda, bağlantıya ve işbirliğine, desteğe ve güvene, aidiyet duygusuna, adalete ve kabul görmeye ihtiyaç duyulur (Töremen, 2004).

Örgütsel yaşamda güven düzeyinin yüksekliği belirsizliği azaltmakta ve uzun dönemli planlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan örgütlerde, alt düzeylerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütlerde ise çalışanlar bir dizi

bürokratik kuralla sınırlanılmakta ve kontrol altında tutulmaktadır (Tschannen-Moran, 2001; akt. Töremen, 2002).

Güven konusuna okul açısından bakıldığında güven ve örgütsel güven kavramlarının ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü güven, okullarda, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur (Hoy, Tarter ve Witkoskie, 1992 akt. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Ayrıca güven, insanların öğrenmesinde, okul kültürünün geliştirilmesinde, okuldaki öğrenmelerin gerçekleşmesinde, okul liderliğinde, öğrenci başarısında ve okul yaşamının niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, 2003 akt. Yılmaz, 2009).

Eğitim örgütlerinde önceliğin insan olması, iş görenin merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, güven gereksiniminin de dikkate alınması gerekmektedir (Can, 2002). Çalışma arkadaşları tarafından kabul görmek, övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da bu anlamda çok önemlidir. Bunlar kuruma bağlılığı ve bireyin kendisine olan öz saygıyı besler. Bu duygular sonuçta güveni doğurmaktadır (Yılmaz ve Sünbül, 2009). Okulda çalışanlar arasında içtenlik ve samimiyete dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bunun ön koşulu güven duygusunun yaratılmasıdır (Ouchi, 1999 akt. Baş, 2010).

Güvene dayalı okul ortamı eğitsel başarıyı artırabileceği gibi okul içinde çalışanların daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlayacaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlere, öğretmenlerin yöneticilere, yardımcı personelin öğretmen ve yöneticilere, öğrencilerin tüm paydaşlara karşı güven düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek başarıyı getirebilecektir (Yılmaz ve Ceren, 2009). Yüksek güven düzeyine sahip bir okulda değişim, gelişim, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı

gerçekleşebilmektedir. Önemli olan güven kültürünün örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirilmesidir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda da örgüt kültürünün en önemli unsurlarından birinin de güven olduğuna vurgu yapılmaktadır (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Okul ortamının iş görenleri olarak hizmet veren öğretmenlerin güdülenmiş, üretken, istekli olmaları ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilir. Çünkü eğitim ve kültür öncüsü rolündeki öğretmenlerin davranışlarının öğrencilere ve çevreye yansıtacağı açıktır. Yeterince güdülenmiş öğretmenler, okulun gelişebilmesi ve kültürlü, iyi eğitilmiş, özette nitelikli öğrenciler ve uzun vadede nitelikli işgücü yetiştirme konularında daha istekli davranabilirler (Ergener, 2008).

Güven, ilişkilerde ortaya çıkmakta ve diğerlerine karşı olan referanslarla belirlenmektedir. Öğretmen güveninin farklı göstergeleri bulunmaktadır ve bu göstergeler, okuldaki örgütsel kültürü de aynı zamanda belirlemektedir. Öğretmenlerin öğrencilere, okul müdürüne veya okul yöneticilerine, ailelere ve birbirlerine olan güvenleri, okuldaki örgütsel güvenin de resmini ortaya koymaktadır (Hoy, Tschannen-Moran, 2003 akt. Baş, 2010).

Okullardaki kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek tamamen öğretmenlerin kuruma karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerde olumlu tutumlar geliştirilmesi, öğretmenlerin okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilmesi için okulun örgütsel güven düzeyi önemlidir. Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur. Okula dayalı yapılan ve eğitimde iyileşmeyi hedefleyen değişim hareketlerinin başarılı olabilmesi için okulda örgütsel güvenin inşa edilmesi ve güven

düzeyinin yükseltilmesi gerekir (Yılmaz, 2006). Bu noktadan hareketle; öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarını belirleyebilmek, sağlıklı ve sürdürülebilir bir güven ortamının oluşturulması için yol gösterici olacaktır.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algıları ne düzeydedir?

1.3. ALT PROBLEMLER

1- Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları;

a) Yöneticiye Güven

b) Meslektaşlara Güven

c) Öğrenci ve Velilere Güven boyutlarına göre ne düzeydedir?

2- Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları;

a) Cinsiyet

b) Mesleki kıdem

c) Branş

d) Öğrenim durumu ve

e) Yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarını bazı değişkenler açısından incelemektir.

1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler, bireyler arası ilişkilerin ve grup dinamiğinin yoğun olduğu ve aynı zamanda kendilerine özgü değerlerin üretilebildiği topluluklar olarak, güven olgusunun etkili bir biçimde analiz edilebileceği yapılardır (Erdem, 2003:11). İşgörenler, örgütsel süreç ve çıktıları adil olarak algıladıklarında örgütlerine karşı güven duygusu geliştirmektedirler. İşgörenler, yöneticilerine güven duydukları zaman normal iş gerekleri dışında davranışta bulunmada daha gönüllü ve istekli olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2003:79).

Okullarda güven yokluğu ilişkilerde daha çok çatışmaya neden olabilir. Dahası güven, 21. yüzyılın hızla değişen ve karmaşık dünyasında elde edilmesi ve başarılması zor bir olgu olarak görmek gerekir. Böyle bir yapıda okullarda güvenin doğasını anlamak önemlidir. Öğrenci başarısını ve örgütün gelişimini sağlamak açısından özellikle okul yöneticileri güven dinamiğini daha iyi anlamak durumundadırlar (Erden, 2007).

Okullardaki eğitim ve öğretimin düzeyini arttırmak, kaliteyi yükseltmek, işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak için, güvenilir bir okul ortamı oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda, araştırmadaki örgütsel güven değerlendirmelerinin; okullardaki kaliteli, başarılı ve verimli yapıların belirlenmesi ve bu yapıların örnek teşkil ederek yaygınlaşmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bu çalışmanın okullarda yapılmış olması öğretmenlerin yöneticilerine ve meslektaşlarına duydukları güveni anlamada katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma ile öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ile okulun bir takım niteliklerine göre okullardaki örgütsel güven algısının farklılaşma durumlarına

bakılması ülkemizde bu alanda yapılan çalışmalara katkıda bulunması açısından önemli görülmektedir.

1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

1. Araştırmaya katılan öğretmenler soruları samimi olarak cevaplamışlardır.

1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma Kırşehir ili merkezi ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2011–2012 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.8. TANIMLAR

Güven: İnsanlar arasında etkili iş birliği ve iletişimi sağlayan, insanlar arasındaki ilişkilerde belirsizliği azaltan bir unsur ve beklentilerimizin başkaları tarafından karşılanacağına dair duyduğumuz inançtır (Hoy ve Moran, 1999).

Örgütsel Güven: Örgüt içinde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve örgütün temel amaçlarından, normlarından ve değerlerinden haberdar olmasıdır (Yılmaz, 2006).

İlköğretim okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan kurum.

BÖLÜM 2

2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, güven ve örgütsel güven kavramlarının kuramsal açıklamalarına yer verilmiştir. Bunu, örgütsel güven hakkında yapılmış bazı yurt içi ve yurt dışı araştırma özetlerinin sunulması izlemiştir.

2.1. GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramı çok boyutlu bir kavram olup, birçok sosyolog, ekonomist, psikolog ve yönetim bilimci tarafından bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etmen olarak görülmektedir (Uzbilek, 2006: 4). Farklı alanlarda üzerinde durulan ve tartışılan bir kavram olması, güveni tanımlamanın güçlüğünü azaltmada etkili olamamıştır. Sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı da ortak bir tanıma ulaşamamıştır (Yılmaz, 2004).

Güven ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan düşünce, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Tanımlanmadaki güçlüğün yanı sıra güvene delil bulmak da zordur. Çünkü güven birden çok bireyle ilgili bir kavramdır (Ateş, 2004). Araştırmacıların yaptıkları güven tanımlarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılık vardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998).

Güvenle ilgili literatürün gözden geçirilmesi pek çok farklı tanım olduğunu göstermiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Tanımların çoğu birey ya da grupların karşısındaki kişi ya da kişilere en iyi şekilde davranacağı görüşüne dayanmaktadır. Güven ile ilgili literatür değişkendir, ancak yine de bireyler, örgütler ve toplum odaklı olsun ya da olmasın bazı ortak özellikler içermektedir (Hoy, ve Tschannen-Moran, 2003 akt. Yücel ve Kalaycı, 2009: 116).

Güven, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir. Ünsal (2004) insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları hissi veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde bulunması gereken unsurun güven olduğunu belirtmiştir (Yılmaz, 2006: 43).

Güven, karşılıklı konuşmayla, taahhütlerle ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir (Ayaz Yılmaz, 2005: 21). Öncül (2000) güveni; bir kimsenin sözüne ya da söz vermesine umut bağlama, çok önemli işler için birine inanç gösterme olarak tanımlamıştır.

Güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliğidir. (Rousseau ve diğerleri 1998: 394 akt. Yüksel, 2009: 32). Luhman (2000)'a göre güven, bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır (Çubukçu, 2010).

Butler (1991)'a göre güven, karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir (Başaran, 2011). Güven, herhangi bir kontrol etkisi olmadan, çevremizdeki kişilerin davranışlarının beklentilerimizi karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymamızdır (Mayer vd., 1995 akt. Yılmaz, 2006: 43).

Shaw (1997)'in tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır (Akt. Günaydın, 2001). Güven, bir bireyle işbirliğine girebilmek için karşılıklı ilişki içinde bulunduğumuz bireyin, bizim

çıkartlarımızı gözettiğine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine dair belirli oranda duyduğumuz inanç olarak tanımlanmaktadır (Meyerson; Weick; Kramer, 1996 akt. Kalaycı, 2007).

Robbins ve Decenzo (2001) güveni, bireyin, karşı tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında, çıkarıcı ve sadece kendini düşünen bir tarzda davranmayacağı konusunda olumlu bir beklenti içinde olması olarak tanımlarlar (Kartal, 2010).

McAllister (1995) göre güven, bir kişinin diğzerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (Özer vd., 2006: 106). Sabel de güveni, “mübadele ilişkisindeki tarafların, birbirlerinin savunmasızlık durumlarını istismar etmeyeceklerine yönelik inançları” şeklinde tanımlamıştır (Sönmez, 2005: 36). Güven, bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır (Tschannen-Moran, 2003).

Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi ve karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığı olan (Whitener, 1998) güven duygusunun, insanlar açısından yorumlanmasını ve anlamlandırmasını üç kategoriye ayırmak mümkündür (Baltaş, 2000: 57-59). Bunlar;

Kendine Güven Duymak

Kendine güven (özgüven), güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2003). Özgüven, bireyin kendi değerini bilmesidir. Özgüven bireyin kendi yeteneklerini tanımasını gerektirir. Özgüveni olan bireyler, kişisel amaçları kapsamında özdeğerlendirmesini yapan, kendi duygularının farkında olan ve bunları kontrol eden bireylerdir (Yılmaz, 2006: 44).

Özgüven, bireyin toplum içinde yaşamasının bir gereğidir. Çünkü başkalarına güvenmek, belli bir derecede kendine özgüveni gerektirir. Kendine ve kendi yeteneklerine güvenmeyen, başkalarına da güvenemez (Solomon ve Flores, 2001:143 akt. Yılmaz, 2006: 44). Özgüven, hem bireyin kendi ile olan ilişkilerinde hem de çevresiyle olan ilişkilerinde önemli bir etkidir. Ayrıca özgüven, bireye çevresinin kendisine güvenilir bir insan olduğu beklentisine sokacaktır.

Güvenilir Olmak

Güvenilir olmak, hem bireylerin kazanması gereken hem de bireylere beraber olduğu aynı ortamda bulunan insanlar tarafından verilen bir niteliktir (Bennis, 1995: 64 akt. Yılmaz, 2006: 45).

Güvenilir olmak, diğer insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duydukları yerde olmak, gereken anlarda çalışanlarını desteklemek için onların yanında bulunmak olarak tanımlanmaktadır (İşbaşı, 2000).

Bir insanı güvenilir kabul etmek için, kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinliğe, sorumluluğa sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılaması gerekmektedir (Asunakutlu, 2003).

Başkalarına Güven Duymak

Başkalarına güven duymak, insanlarla bir amaç duygusu içinde ve toplu halde yaşamak önemlidir. Çünkü güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından, çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili pozitif beklentiler kişinin, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü göstermesine yol açmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000:634). Güven, kişilerarası etkileşimler sonucu gelişir (Ünsal, 2004). İnsan başkalarına karşı

güven duymak ister. Çünkü güvenin olmadığı ilişkilerde insanlar, gerçek ihtiyaçlara hizmet edecek türde ilişkiye giremezler. Güvenin olmadığı ortamlarda, ilişkiler ve bilgi alışverişleri yüzeysel olur. Bu yüzeysellik de bir aşamadan sonra rahatsız eden bir ortamsal havanın oluşmasına neden olacaktır (Yılmaz, 2006).

2.1.1. Güvenin Önkoşulları

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır (Erdem, 2003: 157).

Risk: Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir (Altun, 2010).

Belirsizlik: Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir. Riskin niteliği, kuşkusuz her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, işbirliğine girmeme ya da işbirliğinden çekilme; eğer taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir (Kaplan, 2011).

Beklenti: Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü

başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibi. Bunun yanında, eğer taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar (Altun, 2010).

Zarar Görme İhtimali: Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere ya da görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar (Erdem, 2003: 157).

2.1.2. Güvenin Önemi

İnsan, yaşamının her alanında, güven olgusunu görmek ve hissetmek ister (Yılmaz, 2008). Bunun yanı sıra güven olgusu, örgütsel ve toplumsal ilişkiler için de önemli bir unsurdur (Büber, 2007: 15).

Güven risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Güven, bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır (Tschannen-Moran, 1998, 2001, 2003 akt. Yücel ve Kalaycı, 2009: 117).

Güven ihtiyacı, sağlamlık, koruma, yapı, düzen, kanun, sınırlar, korku ve endişeden yoksunluğu kapsamaktadır. Toplumdaki bütün bireyler, güvenli, düzenli, tahmin edilebilir ve organize bir dünya tercih ederler (Kesici, 2002).

Güven kavramının bazı özellikleri onu toplumun geleceği için bu kadar önemli hale getirmektedir. Bu özellikler Güneşer (2002)'e göre şu şekilde belirtilmektedir:

- Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç, faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.
- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.
- Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır. Çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.
- İşbirliğine olanak tanımaktadır.
- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur.

Bireylerin bazı temel ihtiyaçları güvenle birebir ilişkilidir. Bunlar; yaklaşma, biriyle hoş ilişkiler kurma, sevdiği birini etkilemeyi başarma, biriyle arkadaş olma ihtiyacı, birisinin sosyal çevresini kontrol etme, ikna, emir ve önerileriyle diğerlerini etkileme, yardımsever bir insan tarafından kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi ihtiyaçlarıdır (Kesici, 2002).

Bireylerarası ilişkilerde güven duygusu geliştiği takdirde, kişinin başarı ve mutluluğu artar. Çünkü güvenilmeyen insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekilir;

kurulan ilişki yüzeysel olur veya kimi zaman istenmedik sonuçlar doğurur (Başaran, 2004: 22). Güven, sağlıklı ilişkiler geliştirmek ve huzurlu bir ortam yaratmak için gerekli bir olgudur (Barutçugil, 2004: 100).

2.1.3. Güvenin Oluşumu

Toplumsal, örgütsel ve bireysel yaşamda güven olgusu tarih boyunca değerini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Güven, insanın doğasında var olan bir duygu olmakla birlikte, kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli öğelerinden biridir (Asunakutlu, 2001: 2). Tarihi geçmişi 13. yüzyıla dayanan ve kökenini sadakat, bağlılık ifade eden daha eski kelimelerden alan güveni Konfüçyüs (M.Ö. 551-479), bütün dengeli sosyal ilişkilerin bir ön şartı olarak kabul etmiştir (Çimen, 2007: 84). Sztompka (1996)'ya göre ise güvenin kökleri, din, felsefe, etik ve sosyo-politik düşünceye dayanır (Erdem, 2003: 10).

Tarih boyunca güven, başta ekonomi ve siyaset olmak üzere birçok disipline konu edilmiştir. Yönetim bilim tarihine bakıldığında, farklı dönemlerde ortaya çıkan kuramların, güven unsuru üzerine ayrıntılı çalışmalar yapmadıkları görülmektedir. Son zamanlarda ise, yöneticilerin çalıştıkları kurumda güven oluşturma çabaları göze çarpmaktadır. Güvene, en az iki kişinin birlikte yarattıkları bir sosyal durum olarak bakıldığında (Kalemci Tüzün, 2006: 15), bireyler arasında oluşan güven duygusunun, örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlayacağı söylenebilir. Diğer bir deyişle, bireysel düzeyde güvenin oluşturulması, hem bireysel hem de örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Artuksı,2009: 15).

Güven oluşturma'nın ilk şartı ve güvenin kaynağı bireyin kendine güvendir. Güçlü bir temele dayalı olarak, planlı ve yapısal desteğin sağlandığı örgütlerde güven kolay oluşturulmaktadır (Boutros ve Joseph, 2007 akt. Polat, 2008: 46).

Güven bir kez oluşturulduğunda, arka plana geçer, bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulama haline gelir. Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde görünür hale gelir (Solomon ve Flores, 2001 akt. Polat, 2008: 46).

McAllister (1995) çalışmasında sosyal açıdan kişiler arası benzerliklerin güvenin oluşumunu etkilediğini, güvenli iş ilişkileri geliştirme ve kurma kabiliyetinin, etnik gruplardaki bireyler gibi benzer temel özellikler gösteren gruplarda daha kolay olduğunu belirtmiştir (Kalemci Tüzün, 2006).

Kişilerin davranışlarının dürüst, ahlaklı ve önceden kestirilebilir olması ve kişiliklerinin bütünlük göstermesi güven kazanmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ilgisizlik ve duyarsızlık ilişkilerde güven kaybına yol açarken, ilgi gösterildiğinin hissedilmesi güvenin oluşumuna büyük katkı sağlamaktadır (Baltaş, 2000).

Güvenin oluşturulması için önce “güvenin” paylaşılan bir değer olarak kabul edildiği bir kültürün geliştirilmesi gerekmektedir. Bunu yaratmak içinse liderliğin işe koşulması şarttır. Liderlik geleceğe ilişkin paylaşılan değerlere dayalı olarak oluşan bir süreçtir. Bu nedenle gelecekte güvenin bir değer olduğu örgütleri kültürünü yaratma da liderin kendisinin güvenilir olması gerektiği gerekmektedir (Fairholm, 1994, akt. Polat, 2008: 47).

Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Taraflar sosyal durumu tanımlarken benzer yorumlayıcı şemalar kullanır ya da geliştirirler. Sonrasında bu taraflar sosyal durum içerisinde oluşan güven düzeyi yaklaşımında anlaşmaya varacak ve böylece birbirleri arasındaki uyum ortaya çıkacaktır. Bu uyumun dayanağı ise tarafların değerleri ve

yaklaşımlarının benzerlik derecesidir (Jones ve George, 1988 akt. Kalemci Tüzün, 2006).

2.1.4. Güven Kuramları

Güven, toplumsal ve örgütsel yaşam için işlevsel bir ögedir. Bu nedenle, başta ekonomi ve psikoloji olmak üzere birçok disiplin güven unsuru üzerinde durmuş ve bu konuda çeşitli kuramlar ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada; ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve örgütlenme boyutlu güven kuramlarına yer verilmiştir (Artuksi, 2009: 23).

2.1.4.1. Ekonomik Boyutlu Güven Kuramları

Ekonomide güven, idari işlemler için etkili bir düzenek olarak kabul edilmiştir. Pek çok ekonomist güveni “üstü kapalı bir anlaşma”ya benzeterek, bir bireyin ya da kurumun diğer bir birey ya da kurumun sözünde duracağına olan inancı olarak tanımlar (Staw ve Cummings, 1986: 56 akt. Artuksi, 2009: 19). Aynı zamanda ekonomistler güvene, hesaba dayalı ya da kurumsal olarak bakmışlardır (Uzbilek, 2006: 4).

Güven konusundaki örgütsel yazının önemli bir kolu, iktisadi örgütlenme ve yönetim konularında gelişmiştir. Bradach ve Eccles (1989), birbirinden bağımsız iş ve alışveriş paydaşlarının uzun dönemli istikrarlı ilişkilerinin varlığı ve sürdürülebilirliği üzerinde durmaktadırlar. Endüstriyel / ekonomik örgütlenmelerin üzerinde odaklaşan, modern işletmelerin içsel yapılanmalarının mantık ve gelişiminden, örgütler arası etkileşimler sonucu ortaya çıkan dışsal ekonomik örgütlenmelere kaymaktadır. Bu gibi ekonomik faaliyetleri eş güdümlenmenin ise üç yolu bulunmaktadır: fiyat, otorite ve güven. Brandach ve Eccles, güveni bir denetim biçimi olarak tanımlamakta ve yöneticilerin piyasaya dayalı, hiyerarşiye dayalı ve

güvene dayalı denetim mekanizmalarını birleştirerek çalışanlarını yönlendirdiğini ileri sürmektedirler (Öğütveren, 2007: 11).

Ekonomik boyutlu güven kuramlarının temel konusu, kapitalizmde güvenin yer alıp alamayacağıdır. Klasik ekonomi kuramcıları, piyasa mantığı içinde güvenin olamayacağını savunmaktadır (Reyhanoğlu, 2006: 26).

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

2.1.4.2. Sosyolojik Boyutlu Güven Kuramları

Sosyologlar güvene; insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak bakmışlardır (Uzbilek, 2006: 4). Sosyolojiye göre güven, sosyal ilişkiler için kaçınılmazdır (Staw ve Cummings, 1986: 56 akt. Artuksi, 2009: 20). Ayrıca sosyologlar, bireylerin çalıştıkları toplumsal örgütler üzerinde yoğunlaşırlar (Korczynski, 2000: 16 akt. Artuksi, 2009: 20).

Güven kavramı, sosyal sistemler içinde yer alan ve bir toplumun gelişmesi ve büyümesi için gerekli değer ve normlardan oluşan sosyal sermaye için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Sosyal sermaye, aktörler arasında oluşan ve ortak eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran işbirlikçi ilişkiler ağıdır. Sosyal sermaye, bir toplumun sosyal örgütlenmelerinin eşgüdümlemiş eylemleri kolaylaştırarak toplumun etkinliğini arttıran güven, normlar, ağ düzenekleri gibi özelliklere sahip

olmasıdır. Güven, bu ağlar üzerinde kişilerarası ilişkilerin yürümesini sağlayan kilit bir kavramdır (Putnam, 1995 akt. Öğütveren, 2007).

Coleman “Sosyal Sermaye”nin en önemli belirleyicilerini, düzenli veya düzensiz olarak çalışma, sosyal dayanışma, işbirliği, ortak etkileşim, kişisel ilişkiler ve güven olarak sıralamıştır (Ören, 2007: 73). Bunun yanı sıra Coleman, bireylerin, ağ düzeneği içinde belirsizliği azaltmak için sistemle bütünleştiğini, kurallara uyduğunu ve dolayısıyla insanların birbirlerine güvendiğini belirtmiştir (Reyhanoğlu, 2006: 27).

Sosyal sermaye, bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yetidir. Sosyal gruplar, işbirliğine girmeyi uzun dönemli kişisel çıkarlarına uygun bulan rasyonel bireyler arasındaki gönüllü sözleşmelerin sonucudur. Topluluklar güvene dayandığı ve buna karşılık güven kültür tarafından belirlendiği için, kendiliğinden toplulukların farklı kültürlerde, farklı ölçülerde ortaya çıkabileceği söylenebilir. Diğer bir deyişle, toplumlardaki önemli değişimler, örneğin, işletmelerin geniş hiyerarşilerinden, küçük şirketlerin oluşturduğu esnek ağ yapılarına geçiş yeteneğinin oluşumu, toplumlarda sosyal sermayenin ve güvenin ne ölçüde var olduğuna bağlıdır (Fukuyama, 1995 akt. Öğütveren, 2007).

2.1.4.3. Psikolojik Boyutlu Güven Kuramları

Psikososyal gelişim kuramında, Erikson, güvenmeyi öğrenmenin, çocukluk dönemi gelişiminde önemli bir rol oynadığını, güvenin psikolojik olarak içerilmiş derin bir süreç olduğuna vurgu yaparak önermektedir (Öğütveren, 2007). Bebeklik döneminde tamamen dışarıya (ebeveynlere) bağımlı durumda olan çocuğun güven gelişimi tamamen bağımlılık kaynaklı olup, anne-babanın çocuğa olan davranış

kalitesine bağlıdır. Çocuk güven duygusunu başarıyla geliştirebilirse, ileriki yaşamında diğerlerine ve dünyaya karşı emin ve korkusuz olacaktır. Güven duygusunun gelişimindeki başarısızlık ise, çocuğun yaşama karşı korku ile bakması ve dünyayı tutarsız ve öngörülemez algılamasına neden olacaktır (Erikson, 1965 akt. Öğütveren, 2007). Temel güven duygusu zamanla gelişerek kişinin yetişkin olduğunda çevresine göstereceği tepkilerin niteliğini belirler. Güven kavramının, salt kişinin çevresine duyduğu bir duyguyu içermenin yanında, kendisinin de güvenilir bir insan olduğunu düşünmesi gibi bir boyutu vardır. Bir diğer deyişle temel güven, kişinin kendisinin ve çevresindeki insanların güvenilebilir olduklarına ilişkin inancını içerir (Türküm, 2009).

Psikologlar güveni, güvenen ile güvenilenin özelliklerinden hareketle değerlendirmektedir (Reyhanoğlu, 2006: 28). Ekonomik boyutlu güven kuramlarına kıyasla, psikolojik boyutlu güven kuramlarında daha çok kişilerarası güven konusu üzerinde durulur.

Güvenme davranışı, sonucunun iyi veya kötü olabileceği ve diğer bireylerin davranışlarına bağlı gelişen, belirsizlik içeren bir duruma maruz kalındığında ortaya çıkar. Güven, kişilerin algısına dayanan, öznel ve aktör odaklı bir nosyondur. Öznelliği, aktörlerin olayları ve dünyayı algılama biçimlerinden kaynaklanır ve her aktör farklı algılama düzeylerine sahiptir. Güvenme bir maliyet/fayda analizi içerir ve kişi pozitif sonuçların, negatif sonuçlardan üstün geleceği kararları almaya eğilimlidir, dolayısıyla belli bir risk içerir (Deutsch, 1962 akt. Öğütveren, 2007).

Morris ve Fieldman (1996), örgüt içerisindeki psikolojik sözleşmenin, gönüllülüğe, işbirliğine ve karşılıklı güvene dayandığını belirtmişlerdir (Töremen ve Çankaya, 2008: 37). Kelly'nin 1955'te geliştirdiği "Kişisel Kurgu Kuramı" ise,

insanların geçmişte yaşadıkları benzer olayların, gelecekteki olaylara yönelik bir beklenti oluşturması temelinden hareketle, insanların anlam kurma yollarını incelemiştir (Reyhanoğlu, 2006: 28).

2.1.4.4. Örgütlenme Boyutlu Güven Kuramları

Örgütlenme boyutlu güven kuramlarını, şebeke örgüt yapıları ve sanal örgüt yapıları olarak sıralayabiliriz (Reyhanoğlu, 2006: 29-30); şebeke tipi örgüt yapılarında, örgüt bütünlüğünü arttırmak için, güveni de içine alan çeşitli araçlarla “Sadakat Ruhu”, başka bir deyişle ilişkisel güven oluşturulmaya çalışılır ve cezalandırma yasal değil düzgüseldir. Şebekeler, hiyerarşiden daha şeffaftır (Artuksi, 2009: 29).

Yönetim, görev ve konumları otorite sistemiyle kurarak örgütte değişimi karşılıklı destekleyici ilişkilerle sağlar. Şebeke örgütlenme yapılarında güvenin oluşabilmesi için uzun süreli ilişkiler gereklidir. Eğer güven sağlanamazsa çalışanlar arasında işbirliği gözlenmeyebilir (Artuksi, 2009: 30).

2.1.5. Güven Türleri

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

2.1.5.1. Doğal Güven

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

Beklentiler bir sosyal unsurdan diğerine değiştiğinden, çalışanlar kendi kişilik yapılarına göre kurum üyelerine karşı duyacakları güvenin karmaşık bir yapısını kendi

benliklerinde oluşturmaktadırlar. İnsanlar geçmişte güven ile ilgili edindikleri tecrübelerin ışığında gelecekte diğer insanlara yönelik güven duymaktadırlar. Burada edinilen tecrübe doğal olarak oluşmaktadır. Kurum çalışanları kime güvenip, kime güvenmeyeceklerine, kendi beklentileri ve edindikleri tecrübe ışığında karar vermektedirler (Dinç, 2007). Bu karar sürecinde geçmiş deneyimler çok önemlidir. Geçmişte verilen sözler yerine getirildi ise, güven duygusunu oluşumu doğal ve beklendik bir hal alır.

2.1.5.2. Tarihi Geçmiş Bulunan Güven

Araştırmacılar karşılarındaki kişilere karşı oluşturacakları güven algılamalarında, karar vermelerinde ve buna göre gösterecekleri davranışlarda geçmişin büyük bir etken olduğunu belirtmektedirler. Kişilerin geçmişlerinde göstermiş oldukları davranışlar sayesinde şu anki durumları ve gelecekteki durumları hakkında bilgi vermekte, öngörü düzeyini artırmaktadır (Kartal, 2010: 37).

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

Tarihi geçmişin güvenin var oluşunda önemli bir yeri olduğu bilgisi, dikkati güven yargılamaları ile ilgili iki tür psikolojik yöne çekmektedir. Birincisi, bireylerin

diğer kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki yargılarının bir güven kaynağı olduğu; ikincisi ise diğer kişilerin davranışları hakkındaki öncelikli beklentileridir. Söz konusu beklentilerin, var olan deneyimlerle örtüşüp örtüşmemesi durumuna göre güvenilirlik olgusu değişmektedir (Dinç, 2007).

2.1.5.3. Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven

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

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

Üçüncü bireyler, diğer insanlar hakkında var olan sorunun sadece bir kısmını açığa çıkarır. Bunun nedeni, özellikle üçüncü bireylerin eksik iletişim kurması ve olası güvenilen kişinin güvenilirliği ile ilgili olarak çarpık bilgi vermesidir. Çünkü insanlar diğer insanların duymak istediği ve kendilerinin inandığı, bilgi ile tutarlı iletişimi tercih ederler. Sonuç olarak, iyi ilişkilere sahip iki insandan biri, diğer insanlarla etkileşiminde bilgi aktarırken bu ilişkiyi güçlendirecek şekilde davranır ve kişinin güvenilirliği hakkında emin olmayı güçlendirir. Bu şekilde, üçüncü kişiler daha çok güveni güçlendirme eğilimindedirler (Kramer, 1999 akt. Kartal, 2010).

2.1.5.4. Kategori Temelli Güven

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

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

Bu güven çeşidi sosyal sınıf içinde güvenilenin üyeliğiyle bağlantılı olan bilgiyle ifade edilmektedir. Belirgin bir sınıftaki üyeliğin olası güven için neden temel sağladığının birçok sebebi vardır. Birincisi belirti, bir sınıf içerisindeki üyelik,

sınıfın diğer üyeleriyle etkileşimde bulunulduğunda kişisel bilgiye olan ihtiyacı ortadan kaldıran, düşük risk seviyesine sahip kişiler arası güvenin sınırlarını belirleyen bir kural gibi hareket etmektedir. Bundan başka sınıflaşmanın ve grup içinde peşin hükmün sonuçlarından dolayı, bireyler diğer grup içindeki üyelere dürüstlük, işbirlikçilik ve güvenilirlik gibi olumlu özellikler atfetme eğilimindedirler. Sonuç olarak bireyler sınıf üyeliklerine dayandırarak diğer grup içi üyelerle ilgili kişiselleştirilmemiş güven duyabilirler (Toprak, 2006).

2.1.5.5. Rol Temelli Güven

Rol temelli güven, kişiselleştirilmemiş güvenin bir biçimini oluşturmaktadır. Bir kişinin kabiliyeti, yapısı ve güçlükleri amaçlanan bilgiden ziyade bireyin organizasyonda doldurduğu rolle ilgili bilgiye dayanmaktadır. Roller, rolü yerine getiren kişinin güven bağlantılı niyetlerine ve kapasitesine göre belirsizliği azaltmak için fonksiyon göstermektedir. Bu nedenle roller, diğer insanlarla etkileşime girildiğinde güvene olan ihtiyacı azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle, mesleki açıdan yeterli rol performansı ile ilgili beklentiler, kişilerin yaptıkları organizasyon içindeki rollerle bağlantılı bir haldedir. Bu nedenle bir organizasyon içerisindeki bireylerin hem zorunlulukları yerine getirme niyetine hem de onları yürütme konusunda yeterliliğe sahip olmalarına göre bireyler, kişisel bir bilginin ya da bir geçmişin olmamasına rağmen rol ilişkilerine bağlı bilgiye güven duyabilirler. Bu tip bir güven, rolü yerine getiren kişinin eğitimi, sosyalleşme şekliyle ilgili varsayımlarıyla desteklenmekte ve gelişmektedir. Rol temelli güven, kolay yok olabilir, özellikle organizasyonel krizlerde ortaya çıktığında işbirliği ve düzen konusunda başarısız olabilmektedir (Kamer, 2001: 25).

2.1.5.6. Kural Temelli Güven

Kural temelli güven, var olan kurallara uyulması ile gerçekleşen güvendir. Kurallar, diğer örgüt üyelerinin, güven beklentilerinin şekillenmesinde ve insanların kendi güven algılarını besler. Formal ya da informal olan kurallarla ilgili olarak, örgüt işgörenleri açık ya da gizli bir anlayışa sahiptirler. Kural temelli güven, sonuçların bilinçli hesabıyla doğrulanmaz; aksine uygun davranışla ilgili kurallar sisteminin paylaşılması ile gerçekleşir. Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi ve kurallar sistemine sürekli bağlı kalmaları, karşılıklı güvenin yüksek olmasını sağlar ve kalitesini de artırır. Sosyalleştirme, ortaya çıkacak güven risklerini azaltılır ve toplumsal düzende bireylerin güvenli olmalarını sağlar (Kramer, 1999: 576 akt. Erden 2007: 57).

2.1.5.7. Tehdit Temelli Güven

Tehdit temelli güven, ihlal edildiği takdirde karşılık verilmesi ile ilgili korkuya dayanır. İnsanlar bu tür bir ilişkide belirli bir biçimde, istenen ve beklenen davranışta bulunurlar. Bireyler yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmamanın sonuçlarından korkarlar. Bu tür güven, cezanın ve kaybın mümkün olduğu, sonuçların net ve açık olduğu ve cezanın uygulayabileceği bir ortam bulunduğu durumlarda geçerlidir. Bu cezalar ilişkinin zedelenecek kaybindan, şekillendirilmiş formel cezalara kadar geniş bir çeşide sahiptir. En kırılgan ilişkiler bu tür güvendedir. Aslında çoğu teorisyenler bu güven çeşidini tahmin temelli güven olarak adlandırmaktadırlar. Çünkü tehdit temelli güvenin güveni su istimal etmekten dolayı sadece ceza korkusuna dayanmadığına ayrıca güveni korumaktan dolayı elde

edilecek ödüllere de dayandığına inanmaktadırlar (Rousseau, 1998: 393-404 akt. Yüksel, 2009: 39).

2.1.5.8. Hesaplanmış Güven

Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seğimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Zorlu Yücel, 2006). Başka bir ifade ile karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizinin yapılması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güvendir (Çimen, 2007). Hesaba dayalı güven türünde taraflar arasında risk almaya dair meyil güven ilişkisine şekil vermektedir (Kartal, 2010).

2.1.5.9. Bilgiye Dayalı Güven

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

Bilişsel güvenin en iyi izlendiği sürece örnek olarak, karşı tarafın teknik yeterliliğine (beklenen rol performansı) yönelik duyulan güveni vermek mümkündür: *Bu işi yapabilir!* değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003).

Bir insanın ekonomik değeri, sahip olduğu bilgi birikimine, becerilerine, takım çalışmasına yatkınlığına ve örgüte sağladığı katkıya bağlıdır. Tüm bunlara sahip bir çalışan eğer güvenilmeyen biriye sahip olduğu bu değerlerin çok fazla bir önemi

kalmamaktadır. Aynı durum yöneticiler için de geçerlidir. Çalışanlar güvenmedikleri bir yöneticiyle çalışmak istemeyip işi bırakabilirler (Healey, 2007: 18 akt. Kartal, 2010: 17). Bir örgütte sadece kişilerin bilgi birikimine dayalı bir güven ortamı oluşturmak mümkün olmayabilmektedir.

2.1.5.10. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

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

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

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

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir (Mishra, 1996 akt. Yılmaz, 2006: 53). Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Lim, 2009 akt. Kılınç, 2010: 54). Örgütsel güven, örgütte çalışan herkesin hissettiği güven ve destektir (Yılmaz ve Atalay, 2009).

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997 akt. Yılmaz, 2006: 53). Bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı; liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Mayer (1995), örgütsel güveni; herhangi bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliği olarak tanımlamıştır (Çubukçu, 2010: 16). Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Zaheer vd., 1998: 42 akt. Yılmaz, 2006: 54).

Örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990 akt. Polat, 2007: 38). Asunakutlu (2002), örgütsel güveni; karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak tanımlamaktadır.

Taylor (1989)'a göre ise; örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak

kazanılan bir olgudur (Akt. Polat, 2008: 39). Örgütsel güven, risk içeren durumlarda bile bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalardan hem emin olması hem de bunları desteklemesidir (Lewicki vd., 1998 akt. Kaplan, 2011: 58).

Yukarıdaki tanımlamalarda görüldüğü üzere, örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni farklı temellere dayalı olarak tanımlamaktadır Bunlar (Mishra, 1996 akt. Altun, 2010):

- Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- Kültür temelli: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- İletişime dayalı: Güven, doğru bilgi saklama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Dinamik: Güven; başlangıç, sağlama ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- Çok boyutlu: Güven, her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, “çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken sadece fiziki bir ortam olarak değil, psikolojik bir ortam olarak da değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam

anlaşılması, çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Paker, 2009).

2.2.1. Örgütsel Güven Olgusunun Tarihsel Gelişimi

Siyasal ve ekonomik hayatın örgütlerin yaşamını etkilemesi sonucunda güven, yönetim bilim tarihinde de sıkça tartışılmıştır. Machiavelli'nin yönetim anlayışının insan görüşü; insanın doğuştan kötü, sözünde durmaz, ikiyüzlü olduğudur (Başaran, 2004: 45).

Örgüt yönetimi bilimsel anlamda Taylor'un inşa ettiği bilimsel yönetim anlayışı ile başlamıştır. Daha sonra Fayol, Weber yönetime ilişkin görüşler ve Taylor fikirleriyle beraber yönetim sürecinin klasik dönemi diye adlandırılmıştır.

Fukuyama'ya göre (2000) Taylor çalışanları makinenin bir parçası gibi görmüş ve çalışanların makine gibi davranmasını istemiştir. Bu da yönetimin çalışanlara yüksek ölçüde güven beslemelerini engelleyen önemli bir unsur olarak görülmüştür. Karar ve inisiyatif alma gücü ve örgüte karşı aidiyet duygusuna sahip olmayan aynı zamanda sadece maddi unsurlarla motive edilen çalışanlara yüksek güven duyulmamıştır. Tüm bunlar da düşük güven düzeyini beraberinde getirmiştir (Yılmaz, 2006: 47).

Fayol çalışanlara güvenilemeyeceğini dile getirmiş ve onları tembel olarak görmüştür. Yine insanı üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmiştir (Eren, 1998: 14). Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işi mutlaka kontrolden geçirmeli, denetlemelidir (Asunakutlu, 2001).

Örgütü yüksek düzeyde kurallar ile donatan Weber, esnek olmayan ve üyelerine inisiyatif vermeyen bir örgüt yapısı öngörmüştür. Yazılı iletişime dayanan

ilişkiler, gecikmelere, gereksiz masraflara ve sonuç olarak insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmuştur. Bunun yanında aşırıya kaçan denetimler, ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmış ve çalışanların tedirgin olmasına neden olmuştur (Eren, 1998).

Klasik dönemin yönetim anlayışı, çalışanlara bakış açısı ile güveni, sorunsal bir durum haline getirmiştir. Bu durum, çalışanlara işyeriyle ilgili kararlar almasını engellemiş, uygulamanın belirli katı kurallar dâhilinde olmasını sağlamış ve beraberinde katı bürokratik yapılanmayı ortaya çıkarmıştır.

Yönetimin tarihi sürecinde Klasik dönem anlayışından sonra Neo-Klasik dönem anlayışı gelir. Neo-klasik dönem anlayışının temelini, Hawthorne araştırmaları oluşturmuştur. Bu araştırmanın sonuçları ile üretim süreci hakkında kendi kararlarını vermelerine izin verilen işçilerin, hem daha verimli oldukları, hem de iş tatminlerinin daha yüksek düzeye çıktığı görülmüştür. Bu koşullar altındaki işçiler, birbirlerine önemli ölçüde yardımcı davranışlar içine girmişler; kendi liderlik sistemlerini kurmuşlar ve karşılıklı dayanışma sergilemişlerdir (Fukuyama, 2000 akt. Yılmaz, 2006: 49).

Klasik kuramın problematik bir duruma getirdiği güven, neo-klasik dönemin çalışanları önemsemeye başlaması ve onlara yetki aktarımıyla güveni önemli bir unsur haline getirmiştir. Neo-Klasik yönetim anlayışı, güven olmaksızın, örgüt çalışanları arasında ilişkinin olmayacağını vurgulamıştır. Yine güven temelli ilişkilerin doğuracağı iş ortamında sonuçların tatmin edici bir düzeyde olacağını kabul etmiştir (Yılmaz, 2006: 50).

Neo-Klasik dönem anlayışından sonra örgüt yönetimine sistem düşüncesi ve durumsallık bakış açısı hâkim olmuştur. Sistem düşüncesi içinde, güvenin

konumlandığı yer, kurum içindeki çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak görmeleri, kendisi gibi diğer parçalarıyla etkileşime girmesi ve onları dikkate almasıdır. Aynı zamanda bireylerin kurumsal başarıya etki eden bir parça olarak üzerine düşen sorumluluğu yapmasıdır. Bu durumda sistem yaklaşımının güvenle olan ilişkisi, hem kurumun çalışanlarının bu sorumluluğu hissetmesine güvenmesi, hem de çalışanların bu sorumluluğu hissedeceği diğer çalışanlara güvenmesi gerektiği ile ifade edilebilir.

Sistem düşüncesine göre, bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi için; çalışanların hizmetlerinin yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, morallerinin yükseltilmesi, örgütsel edimlerinin değerlendirilmesi, örgütsel değer ve normları geliştirilmesi gerekir (Başaran, 1982).

Durumsallık yaklaşımının temelinde yatan fikir ise; örgütteki yönetsel davranışı belirleyecek birtakım kuralların olmadığıdır. Çünkü hiçbir kural bütünü, bir durumu açıklamaya tam uygun olmadığı gibi, her duruma aynen uyan kurallar geliştirmek de imkânsızdır. Örgütlerde karşılaşılan her durum ve bu duruma olan yaklaşım biçimleri diğerlerinden farklılık gösterir. Her durum, kendine özgü bir yapı içerir (Özkalp, 2001).

Yönetimin tarihi sürecinde sistem düşüncesi ve durumsallık yaklaşımından sonra örgüt yönetimine öz yönetim anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Öz yönetim, çalışanlara işiyle ilgili olduklarına inandıkları estetik, çevresel ve politik değerlerin işe yansımaya imkân vermesi anlamına gelir (Aydın, 2000).

Özellikle klasik, Neo-Klasik dönem düşüncesinin hâkim olduğu örgütler, ahlaki problemlerin neden olduğu, güvensizlik ortamının yaşandığı bir yerdir. Çünkü bu örgütler, içine hapsolmuş düşüncelerini ve iç dünyalarını sergilemek isteyen 21.

yüzyıl insanının beklentilerine cevap veremez hale gelmiştir (Yılmaz, 2002). Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Değişim Mühendisliği gibi yönetim anlayışları, çalışanların kendilerini anlamlandırabildiği ve ifade edebildiği, yetkilerin çalışanlara dağıtıldığı, katı hiyerarşiden çok yatay organizasyonun benimsendiği ve güvenin esas alındığı uygulamaları savunmaktadır (Kırel, 2000: 58).

Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Değişim Mühendisliği gibi yönetim anlayışları, kurumlarda çalışan insanların farklılığının ve yaratıcılığının ortaya çıkmasını öngörür. İnsana büyük bir önem verir. Hızla değişen dünyada varlıklarını sürdürmek isteyen kurumların, değişime karşı olan duruşları, yaratıcı yetenekleri ortaya çıkararak değişimle eş paralelli yeni ürün ve hizmet üretir pozisyona gelme zorunluluğu vardır. Bunun için insanı diğerlerinden ayıran farklı özellikler bütünü ve her birinin bakış açılarının değişik olduğu fikri ilke edinilmelidir. İnsanların, kendisine özgü yaratıcılık yeteneklerinin olduğu bilinmeli ve tüm bunlardan azami şekilde yararlanılacak güven dolu ortamlar oluşturulmalıdır (Yılmaz, 2002).

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

2.2.2. Örgütsel Güvenin Oluşturulması

Sosyal hayatta güveni inşa etmenin güçlüğü, örgütsel yaşamda da kendini göstermektedir. Örgütte yöneticiye duyulan güven, işgörenlerce örgütün bütününe atfedildiği için alanyazında, örgütsel güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Sağlam Arı, 2003). Çünkü örgütlerde güven, yukarıdan başlayıp

aşağıya doğru yayılmaktadır (Eser, 2007: 28). Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticiye duyulan güvenin yanı sıra, güven konusunda bireysel ve ortaklaşa öğrenmenin de etkili olabileceği ifade edilmiştir (Yaşar, 2005: 70).

Güven oluşumunu sağlamak için sadece yöneticinin değil, kurumun tüm çalışanlarının katılımı ve bu sürece destek vermesi gerekir. Tabi ki bu süreçte yöneticilerin göstereceği tavır çok önemlidir. Çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması, kurum içinde görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve kurum çalışanlarının işlerini yapabilecek yeterlilikte olması kurum içinde güven kültürünün oluşmasında önemli bir yer tutar (Cufaude, 1999: 51 akt. Yılmaz,2006: 59).

Bir örgütte güven duygusunu oluşturmak için örgüt üyelerinin doğru ve dürüst olması ve örgüt içinde açık bir iletişim ortamının sağlanması beklenir (Baltaş, 2003: 61).

Marshall (2000), kurumlarda güven ortamının oluşturulması için gerekli kurumsal unsurları şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2006: 59):

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

Örgütte katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme sürecinin oluşturulması da, örgüt ve birey arasında karşılıklı güven ortamını yaratmaktadır (Beycioğlu, 2007: 66).

Gilbert ve Tang (1998), örgüt ortamında güven oluşumu için, çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin yanında örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması, çalışanların yetiştirilerek geliştirilmesi ve etik değerlere önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz, 2006: 60). Bunlardan yola çıkarak örgütlerde güven oluşumunun, aşağıdaki unsurlarla gerçekleşebileceği düşünülebilir (Asunakutlu, 2003). Bu unsurlar:

- Kural, düzenleme, paylaşılan değer ve hedefler,
- Etkili bir iletişim ortamı,
- Yetkilendirme ve katılım,
- Çalışanların eğitimi,

2.2.3. Örgütsel Güvenin Yapısı

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

Literatürde “yöneticiye güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “kuruma güven” çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü ve diğ., 2007). Bu sebeple özellikle “kime güven” sorusunun net bir yanıtı oluşmamıştır.

Örgütte çalışanların haklarının korunması ve etik davranışlarla karşılaşmasını sağlamak yani güveni oluşturmak yönetimin görevidir. Dolayısıyla pek çok araştırmacı, örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolunun, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçtiğini düşünmüşlerdir (Erdem, 2003).

Yöneticilere güvenin sorgulanması örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolu olarak görülmekle birlikte tek ve yeterli bir yol olarak kabul edilmemiştir. Çalışma arkadaşlarına güven veya bir bütün olarak kuruma güven de örgütsel güveni ölçme kapsamında çeşitli araştırmalarla sorgulanmıştır. Bu çalışmalarda pek çok değişkene bağlı olarak farklı veya benzer güven boyutları ortaya çıkmış ve bunlar tartışılmıştır.

Literatürde “kime güven” sorusundan ziyade “güvenilir örgütsel ortamın unsurları nelerdir” sorusu ilgi çekmiş ve bu bağlamda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda kimi zaman sadece örgüte güven kimi zamansa yöneticiye güven sorgulanmıştır. Daha az çalışmada ise çalışanlar arası güvene değinilmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde gerek örgüte/kuruma güven gerekse yöneticilere/yönetime veya çalışma arkadaşlarına güven, örgütsel yaşamda farklı öncüllere ve etkilere sahiptir (Çubukçu, 2010).

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

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

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

Literatürde bazen farklı kelimelerle ifade edilse de, genelde değişmez ve her durumda aynı kaldığı kabul edilen güvene yol açan özellikler Yetenek, Yardımseverlik, Dürüstlük ve Açıklık olarak sayılmaktadır. Bunlara ek olarak çalışmalarda güvene ilişkin öne çıkan diğer değişkenler ise, Bağlılık, Bütünlük, Tutarlılık ve İşten çıkarmaların sayısı ile Yöneticilerin işten ayrılma sıklığıdır (Börü ve diğ., 2007).

2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Günümüzde çeşitli açılardan ele alınan güven modellerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.4.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra örgütsel güveni, kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisi olarak tanımlayarak, hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu söylemiştir. Bu dört boyut şunlardır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000; 36 akt. Yüksel, 2009: 40):

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

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

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

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

2.2.4.2. McGregor'un Güven Modeli

McGregor'a göre, yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkiler. McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. Teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genellikle bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla işbirliği yapabildiklerini öne sürmektedir. Diğer taraftan Y teorisi, insanlara güvenen, kendilerini motive etmek ve kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerlerini ve organizasyonun amaçlarını bütünlemek için yeteneklerine inanan çalışanlara yönelik değerler dizisidir. McGregor'a göre Y teorisi, çalışanların morallerini arttırarak verimliliğin de artırılmasına neden olmaktadır (Balay, 2000: 18).

2.2.4.3. Likert'in Güven Modeli

Likert; sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olarak isimlendirmiş dört farklı sistemden oluşan bir organizasyon modeli geliştirmiştir. Bu dört sistem arasından katılımcılığı benimseyen örgütlerde yönetsel itimat ve güven yüksektir. Katılımcı organizasyonlarda diğer modellere oranla daha az kontrol ve oldukça yüksek verimlilik söz konusudur. İşgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur (Balay, 2000: 16).

2.2.4.4. Argyris'in Güven Modeli

Argyris, organizasyonların insanların gelişimine fırsat tanıyacak ve onu destekleyecek şekilde tasarlanması gerektiğini öne sürmektedir. Argyris, bir organizasyon içerisinde çalışanlar arasında güvensizlik arttıkça organizasyon içerisindeki bilgi akışında ve uyumda azalma olacaktır. Argyris'e göre bütün organizasyonlar çalışanlar arasında açıklığı, güveni, risk almayı ve duygularını ifade etmeyi arttırmalıdır (Dirks, 2001:147 akt. Yüksel, 2009: 42).

2.2.4.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings, güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmişler ve güvenin şu özellikleri beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir (Yüksel, 2009: 42):

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

2.2.4.6. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

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

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)'ın önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı

ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilenir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Akt. Kaplan, 2011: 63).

2.2.4.7. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Araştırmacılar modelde güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010: 51).

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi, ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir (Mayer ve diğerleri, 1995 akt. Altun, 2010: 34). İnsanların güvenmeye eğilimleri kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bir kişinin güvenmeye eğilimi bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenmeye eğilim, bir kişinin hiçbir ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye ne kadar güveneceğini etkiler (Mayer ve diğerleri, 1995 akt. Polat, 2009: 40).

İlişkilerde risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir dönüt döngüsü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkiler. Olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur (Mayer vd. , 1995 akt. Altun, 2010: 35).

2.2.4.8. Stephen Covey'in Güven Modeli

Stephen Covey, güvenilirliği kişinin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklandığını ifade eder. Karakter ne olduğumuz, yetkinlik ise ne yapabileceğimiz olarak tanımlanmaktadır. Stephen Covey'e göre karakter aşağıdaki öğeleri içermektedir (Yüksel, 2009: 44):

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

Stephen Covey'e göre yetkinlik aşağıdaki öğeleri içermektedir (Yüksel, 2009: 45) :

- Olgunluk; söylenmesi gerekeni söylemek
- Teknik yetkinliği; sorunları çözecek şekilde düşünme ve yeni seçenekler arama yeteneği ve mesleki uzmanlık
- Kavramsal yetkinliği; ise büyük resmi görebilme ve varsayımları gözden geçirip bakış açısını yenileyebilme yeteneği
- Karşılıklı bağımlılık yetkinliği; çalışma ortamında empati kurabilme, iletişim kanallarını sürekli açık tutma, kendisine iç ve dış kaynaklardan iletilen mesajları anlamak, birleştirmek gerektiğinde bu mesajı doğru kişiye, doğru iletişim aracını kullanarak doğru zamanda açık ve net bir şekilde aktarmak olarak tanımlamaktadır.

2.2.4.9. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Bu modelde güven, yönetici davranışları açısından incelenmiş ve çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek beş güven unsuru üzerinde durulmuştur. Bunlar (Çubukçu, 2010: 19):

- Davranışlarda tutarlılık; Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu da güven artışı sağlayacaktır.
- Davranışlarda doğruluk; yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır.
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı; kararlara katılan astlar verilen kararların güvenilirliğine daha çok inanırlar.
- Doğru ve açıklayıcı iletişim; açık iletişim ve fikirlerin serbestçe paylaşımı güveni arttıran unsurlar arasındadır.
- İlgi ve özenin gösterilmesi; çalışanların ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık ve ilgi gösterilmesi, çalışanların çıkarlarının korunması, kendi çıkarları için çalışanların istismar edilmesinden kaçınılmasını kapsar.

2.3. ÖRGÜT İÇİNDE GÜVENİN BOYUTLARI

Örgüt ortamında güven çeşitli biçimlerde ifade edilmektedir. Buna dayalı olarak örgüt içerisinde güvenin teorik çerçevesini oluştururken güvenin üç boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; duyuşsal nitelikler, bilişsel nitelikler ve odak grubuna güvendir (Clark ve Payne; 1997 akt. Yılmaz, 2006: 53).

2.3.1. Duyuşsal Nitelikler Boyutu

Güvenin duyuşsal nitelikler boyutu; kendisi dışındaki kişilerin uzmanlığına, niyetlerine, davranışlarına, sözlerine ve genel niteliklerine güven besleme duygusunu ifade eder. Güven, işbirliği halinde olan insanların umduğu ve paylaştığı önemli bir erdemdir (Rihsbee, 2001 akt. Yılmaz, 2006: 53). Bu yüzden duyuşsal nitelikler boyutu, bireylerin birbirleri hakkında iyi niyetli düşündüklerini ifade eder (Erdem ve İşbaşı, 2000).

Güvenin duyuşsal boyutu, örgüt içindeki bireylerin güvene olan tutumunu ifade eder. Bireylerin güvene karşı olumlu tutumları yani ilgi, istek, sevgi ve bağlılık oluşturabilmesi için çevresindeki insanlardan ve kurumun kendisinden bu duyguyu oluşturacak özellikler göstermesini bekler. Güvenin duyuşsal boyutu bunların sonucunda oluşacak bir duygudur (Yılmaz, 2006: 54).

Duyuşsal temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. Bu yapıda, taraflar güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyi hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı duyuşsal güven yapısının temel tutumudur (Erdem, 2003: 164).

Duyuşsal modelde güven, güvenen kişi ile güvenilen kişi arasındaki etkileşimlerin sonucudur; bu nedenle güven yalnızca riske karşı geliştirilen bilişsel bir yönelimle açıklanamaz. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar; bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanırlar ve duygularının karşılıklı olacağına emindirler (Özen, 2003: 186). İnsanlar arasındaki karşılıklı bilgi mübadelesi bu yaklaşımın özüdür (Reyhanoğlu, 2006: 38).

Uzun dönemli ilişkilerde, kişiler arasında karşılıklı ilgi ve birbirleri için endişelenme duygusuyla yani empati ile açıklanabilecek bir bağlılık oluşur. Bu duyuşsal güven durumu, karşı tarafla veya kurumla özdeşleşmeye dönüşebilir (Jones ve George 1998: 536 akt. Kaplan, 2011). Bilişsel güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive iken; duyuşsal güven, ilişkiye özel, daha derin bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır (Erdem, 2003: 164).

2.3.2. Bilişsel Nitelikler Boyutu

Güvenin bilişsel nitelikler boyutu; çalışanların beraber çalıştığı insanlara güvenilecek yeterliliğe sahip olma düşüncesini ifade eder. Bu yeterlilik; kişilerin muhakeme yeteneğini, dürüstlük, yetkinlik, sadakat gibi niteliklerini ve iletişim becerilerini içermektedir. Güvenin bilişsel yönü, kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceği anlamına gelir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

Bilişsel güven duygusu; bireyin çevresindeki insanların kendisine zarar vermeyecek bir eylem yapmamasına karşı ortaya çıkan güven duygusunu ve bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı içerir (Doney, 1998 akt. Yılmaz, 2006: 54).

Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçeler bulunmaktadır. Güven bu anlamda rasyonel bir karar olarak nitelendirilmektedir. Karşıdaki kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması güven kararı için hareket noktası oluşturmaktadır. İş ortamı düşünülerek geliştirilen bu ayrıma göre, işlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi ölçülebilir kriterlerden hareket edilerek bilişsel güven kararına varılmaktadır (Arı, 2003). Bilişsel güven, bireyin karşısındakilerin itimada layık, emniyet edilebilir ve yeterli bireyler olduğuna inanmasına dayanmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005: 127).

Güven, bilişsel olarak rasyonel bir tercihin sonucunda gelişir; içsel olarak tutarlı bir değerler sisteminin ve bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Güvenin bilişsel temeli daha çok bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş deneyimlerine dayanır çünkü tarafların güvenilirliklerine yönelik kararları, birbirleri ile ilgili topladıkları bilgilerin bilişsel bir süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkacaktır. Karşılıklılık normuna sadık kalmaları, adil uygulamalar geliştirmeleri, yetkinlikleri, tutarlı olmaları vb. özellikleri bilişsel sürece etki eden unsurlardan bazılarıdır (Özen, 2003: 187).

2.3.3. Odak Grubuna Güven Boyutu

Odak grubuna güven boyutu ise, kişilerin güven duymak istedikleri çalışanlara, yöneticilere ve kurumun kendisine güven duyma isteğini ifade eder. Bu güven duygusu, üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; kişiler arası, kuruma dayalı ve sisteme dayalı güvendir (Yılmaz, 2006: 54).

2.3.3.1. Kişiler arası Güven

Kişiler arası güven; çalışanların ilişkide bulunduğu diğer çalışanların hareketlerinden doğan olumsuzluklar olabileceğini bilerek onlara güven duymasıdır (McKnight ve diğerleri, 1995 akt. Yılmaz, 2006: 54).

Rotter, kişiler arası güveni “diğerin sözünü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi” olarak tanımlamaktadır (Kalemci Tüzün, 2007).

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, birçok olaydan ve olgudan yola çıkmakta ve davranışlardan, tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler. Kişilerin

başkasına güven duyması, beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002).

Güven; bir tarafın, diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili pozitif beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü gösterilmesine yol açmaktadır. Bir insanı güvenilir bulmak için, kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılama gereklidir. Bununla beraber güven yaratılması için beklentilerin açıkça ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Kişilerin başkasına güven duyması ise; beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2001).

Kişiler arası güven konusunda yapılan çalışmalarda ve incelemelerde üzerinde en çok durulan güven bileşenlerinin; yetkinlik, güvenilirlik, yardımseverlik, açıklık ve dürüstlük olduğu görülmektedir. Daha sonra bu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu eklenmiştir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Goddard ve diğerleri, 2001; Tschannen-Moran, 2003 akt. Polat, 2007: 39).

Yetkinlik

Bu boyut farklı kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlık gibi farklı isimlerde adlandırılmaktadır. Uzmanlık, bekleneni işe uygun standarda göre gerçekleştirebilme kapasitesidir (Baier, 1986; Goddard ve diğer., 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003 akt. Polat, 2007: 40).

Yetenekli olmak, Hosmer (1995) tarafından işin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve kişisel beceri olarak tanımlanmaktadır (Çimen, 2007: 95).

Mishra, bir örgüt içerisinde çalışanların, üstleri ve astlarıyla “yetenekli olma” boyutunu daha çok göz önünde tutarak karşılıklı güven ilişkisine girdiklerini belirtmektedir. Başka bir deyişle üstün yetenekli olması astlarının ona daha çok güven duymasını sağlamış olur. Yetenekli olmaktan kasıt, bir bireyin, işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır (Robbins ve Deconzo, 2000 akt. Günaydın, 2001: 15).

Özellikle kişiler, profesyonel yetenekleri güçlendikçe, daha yetenekli algılanırlar. Çalışanlar da, yöneticilerin sorunları çözme yeteneklerini algıladıklarında, onlara olan bağlılıkları artar. Kuşkusuz sorun çözme yetkinliği geniş kapsamlıdır; çatışma çözme, uzlaştırma, görüş birliği yaratma gibi becerileri birlikte içerir (Erdem, 2003: 173).

Örgütsel güven uygulamalarında yetkin olma, sadece liderlikle ilgili etkinliği içeren değil aynı zamanda örgütün piyasada yaşayabilme kabiliyetini de içeren bir yaklaşımdır. Örgütsel düzeyde yeterlilik, çalışanların örgütü başarılı gördükleri düzeyle ve örgütün rekabete devam edebilecek şekilde yaşayıp yaşayamayacağıyla ilişkilidir. Bugün bir örgütün yeterliliğine inanmak, bu örgütün kaliteli ürünler ve hizmetler sunup sunamayacağıyla, global ekonomide devamlı değişen iş ortamı ile rekabet edip edemeyeceğiyle, teknolojik gelişmeleri kucaklayıp kucaklamayacağıyla ilgilidir (Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 38-39 akt. Çimen, 2007: 96).

Güvenilirlik

Güvenilirlik ile, bir bireyin söylediği sözler ve yaptıkları arasında uyumun olması yani kişinin verdiği sözleri tutma konusunda dürüst olması kastedilmektedir (Doney vd.,1998 akt. Polat, 2007: 42). Güvenirlik tahmin edilebilirlikle ilgilidir, yani

başkalarından ne bekleyebileceğini bilmek ve davranış tutarlılığıdır (Hosmer, 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003 akt. Kartal, 2010: 13).

Güvenilirlik, ihtiyaç duyulandan karşılanacağından emin olunmasını kapsar. Güvenilirlik iyilikseverlik ile tahmin edilebilirlik duygusunu birleştirir. Tek başına tahmin edilebilir olması yeterli değildir. Birçok ilişki anında ortaya çıkmaz zamanla açılır. Bir anlaşmanın yapılmasıyla, alıcının bu anlaşmanın içinin doldurulduğunu görmesi arasında bir zaman farkı vardır. Güvenilirlik, burada kişinin sonuçların gelecek olduğuna inanmasının düzeyidir (Tschannen, Moran ve Hoy, 1999 akt. Sönmez, 2005: 38).

Tutarlılık yöneticinin gelecekteki davranışlarını kestirilebilir kılarak, ilişkiler açısından belirlilik yaratır ve güvenilirlik algılamasını etkiler. Daha çok belirsizliğe toleransı düşük bireylerde, karşı tarafın davranışlarını kestirememek şüphe ve kaygı doğurur. Özellikle de örgütte bir rol modeli olan yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık, inandırıcılıklarını zedeler ve güvensizlik duygularını besler (Erdem, 2003: 173).

Yardımseverlik

İlgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılan yardımseverlik; karşıdaki kişinin mutluluğuyla içtenlikle ilgilenmek biçiminde tanımlanabilir (Rempel ve diğer., 1985 akt. Polat, 2007: 43).

Güvenin en sık karşılaşılan yüzü iyilikseverlik duygusudur ki bu duygu birinin iyiliği ya da değer verdiği bir şeyinin güven duyulan kişi ya da grup tarafından korunacağına dair hissedilen bir teslimiyettir. Karşısındakinin, kişinin yararına göre iyi niyetle hareket edeceğinden emin olmasıdır. Süregelen bir ilişkide, gelecekteki

durumlar belki kestirilemez fakat her zaman iyi niyetli doğal bir tutum olacaktır (Tschannen, Moran ve Hoy, 1999 akt. Sönmez, 2005: 37).

Bireyler kendilerinden avantaj sağlama eğilimi olmadığına inandıkları (opportunist eğilimleri olmayan) kişilere güvenirlir. Başkalarının isteklerine karşı ilgili ve duyarlı davranmak ve onlara yardım etmek, başkalarından avantaj sağlamaya meyilli olmamanın en açık ifadelerinden birisidir. Örnek olarak, çalışanlar kendilerine iş güvencesi sağlayacakları ve onların haklarına karşı hassas davranacaklarına inandıkları zaman üst yönetime güvenmektedirler (Günaydın, 2001: 17).

Nitekim arkadaşça davranan, sorunların çözümünde yardımcı olan, yol gösteren, koruyan, destekleyen, cesaretlendiren bir yönetici yardımsever olarak algılanır ve çalışanlar bu tip yöneticilere daha kolay güven geliştirirler. Yardımseverliğin ilgi göstermeyle yakından ilişkili olması, yöneticilerin, çalışanlar açısından olaylara bakabilmesini, diğer bir deyişle empatik bir yaklaşım benimsemesini gerektirir (Erdem, 2003: 174).

Açıklık

Açık olmak Robbins ve Deconzo'nun da belirttiği gibi, sahip olunan bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ve gizleme olmaksızın paylaşılmasını içerir. Bilginin birey tarafından herhangi bir saptırılma olmadan, olduğu gibi aktarılması, verdiği sözü tutması konusunda ona güvenilmesini sağlar. Açıklık boyutu, daha önce yapılan çalışmalarda güvenin önemli belirleyicilerinden birisi olarak gösterilmiştir (Günaydın, 2001: 17).

Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta bir kişiyle samimi olmak ve ona güvenmek için, insanların kendisi ile ilgili bildiklerini yanlış anlamayacaklarından ve

bunları ona karşı kullanmayacaklarından emin olmak istenmektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir (Toprak, 2006).

Bilgide, denetimde ve etkide açıklık bulunmaktadır. Bilgide açıklık, duyguların, niyetlerin, öngörülerin, alternatiflerin ve gerçeklerin ortaya çıkmasıdır. Denetimde açıklık, başkalarının güvenilirliğinden emin olmak için daimi bağımlılığı ve onlara önemli görevlerin verilmesini kabul etmektir. Etkide açıklık ise; başkalarına kaynaklarda, ölçütlerde, kavramlarda, amaçlarda ve planlarda değişimi başlatmaya izin verme olarak tanımlanmaktadır (Tschannen-Moran, 2004 akt. Kartal, 2010).

Açıklığa yönetici ve liderler açısından bakıldığında lider ve yöneticilerin, bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız kıldığı bir süreçtir. Bu tür açıklık, güvenin genişlemesine işaret eder (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003 akt. Polat, 2007: 43).

Dürüstlük

Dürüstlük, güvenin en temel özelliğidir (Baier, 1986; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999 akt. Polat, 2007: 44). Bir kimsenin sözlerine güvenebilmesi için bunların gelecekte olacağına ilişkin doğru kestirimlere ihtiyaç vardır. Bu kestirimlerin ipuçları olmadan güvenin gelişmesi mümkün olmaz. Bir kimsenin ifadeleri ve eylemleri arasındaki bir ilişki yani, sözlerle ifade edilen değerler ve eylemle ifade edilenler arasındaki algılanmış uygunluk derecesi bütünlüğü karakterize eder. Sözler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar güveni yok eder. Dürüstlüğün bir başka boyutu orijinalliktir veya bir kimsenin eylemleri için sorumluluğu kabul etme ve suçu başkasına atmak için gerçeği çarpıtmadan

kaçınmadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999;Tschannen-Moran, 2003 akt. Polat, 2007: 44).

Çalışanların güven duyabilmeleri için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri de dürüstlüktür. Davranışta dürüstlük, çalışanların, yöneticilerin sözleriyle davranışları arasındaki tutarlılığı gözlemlenmesi sonucu oluşur. Ve bu, onların dürüstlük, doğruluk ve moral değerlere ilişkin algılamalarını etkiler (Whitener ve diğerleri, 1998: 516 akt. Çimen, 2007: 97).

Yöneticinin dürüstlüğü, ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarını ön planda tutmaktan çok, örgütün çıkarlarını gözetmesini, doğruyu söylemesini ve sözünü tutmasını kararlarla ve uygulamalarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir şekilde yapmasını içerir. Aslında adalet ve dürüstlük, kurumun ve yöneticinin birbirine bağlı olarak değerlendirilmesini sağlayan iki özelliktir. Çünkü sadece dürüst yöneticiler, kurumsal adaleti yaratma ve sürdürme şansına sahip olabilirler (Erdem, 2003: 174).

Riske Karşı Savunmasızlık

Güvenin gerekli bir koşulu da, bir tarafın işlerini diğerine güvenmeden gerçekleştiremeyeceği bir ilişki olan birbirine bağımlılıktır. Birbirine bağımlılığın olmadığı yerde, güven için bir gereksinim olmaz. Birbirine bağımlılık savunmasızlık durumunu da beraberinde getirmektedir. Güvenen kişi bir başkasından gelecek ihanet ve zarar için var olan potansiyelin farkındadır ve diğerinin uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Öyleyse güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999;Tschannen-Moran, 2003 akt. Polat, 2008: 45).

2.3.3.2. Kuruma Dayalı Güven

Kuruma dayalı güven; çalışanın kurumsal yapısının başarıyı sağlayabilecek tarzda inşa olduğuna dair inancıyla oluşmaya başlayan güvendir. (McKnight, 1998 akt. Yılmaz, 2006: 55).

Kuruma dayalı güven veya örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Güven iklimine sahip örgütlerin tesis edilmesi uzun dönemli başarılar hedefleyen işletmeler açısından çok önemlidir. Eğer bir örgütte istenen güven ortamı olmazsa hedeflenen noktaya ulaşmak güç olacaktır (Kartal, 2010: 35).

İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir (Aktuna, 2007).

Örgüt içi güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalarla, örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkında sahip oldukları beklentiler olduğu için takım çalışması, liderlik, beklenen performans, hedef oluşturma, çalışanların memnuniyeti ve işe katılımı hususları üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Omarov, 2009).

Kurumun bu güveni oluşturabilmesi için örgütsel yapısı, güven ortamını destekleyici tarzda, örgütsel öğeler arasında yatay ve dikey ilişkinin sağlanabildiği şekilde ve esnek olmalıdır (Hardin, 1996 akt. Yılmaz, 2006: 55).

2.3.3.3. Sisteme Dayalı Güven

Sisteme dayalı güven; çalışanların haklarının yazılı kurullarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanan güvendir (Johnson ve Grayson, 1998 akt. Yılmaz, 2006: 56). Sistem; iş ilkeleri, yönetim biçimi, performans ölçümü, ödüller, kaynak

paylaşımını sağlayan resmi kurallar ve prosedürler olarak tanımlanır (Bradach vd., 1989 akt. Yılmaz, 2006: 56). Sistemi oluşturan değerlendirme, performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri, yani kurumun yazılı olan kuralları, güven oluşumunu sağlayan önemli bir faktördür.

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KURUMA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

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

Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran, 2001 akt. Yücel ve Kalaycı, 2009: 118). Bir örgütte, iş görenler ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004).

Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Bunun için de ilk önce kurumda güven dolu bir ortamın varlığı gerekmektedir (Wetlaufer, 1999: 34 akt. Yılmaz, 2006: 56).

Güven duygusu, iyi bir düşünce ya da tutumdan daha önemlidir. Güven, duygusal bir özelliktir, bir his ve ona dayanılarak eylemde bulunulması gereken bir şeydir. İnsanlar kendilerine güvenip bunu başkalarına yansıttığında ve karşılığını aldığı anda, ilişkileri kuvvetlendiren ve gerçek anlamda diyalogu yaratan bir yapıstırıcı

elde ederler. Güven eksikliği olduğunda ise koruma, şüphelenme, denetleme ve tartma gibi eylemlerle, yaratmak, başkaları ile birlikte çalışmak ve yaptığımız işe değer katmak için kullanılabilir olan zaman kaybettirilir (Cooper ve Sawaf, 2000 akt. Erden,2007: 63).

Marshall (2000)'a göre güven düzeyi düşük olan kurumlarda işlerin maliyeti artmaktadır. Bu durumda çalışanların örgüte karşı duyduğu güven, beraberinde işlem maliyetlerini de düşürecektir. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, örgütsel güven düzeyinin yüksek olması gerekir. Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda liderlerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri çok zordur (Akt. Yılmaz, 2006: 57).

Covey (1997)'e göre; başkalarının iş gücünü satın almanın mümkün olduğunu ama kalplerini, akıllarını ve ruhlarını satın almanın mümkün olmadığını dile getirmiştir. Kalpleri, akılları ve ruhları harekete geçirmenin sorumlulukla sağlanabileceği ve bunun mümkün olabilmesi için, güvenin şart olduğunu savunur. Örgütün en önemli kaynağı çalışanların yetenekleri ve zekâsıdır. Çalışanların bu kaynaklarını kullanabilmesi işletmeye bağlılıklarını gerektirir. Bağlılık duymak için de çalışanların kuruma karşı güven duyması gerekmektedir (Yüksel, 2006: 35).

Güven, işgörenlerin işlerinde daha çok çaba harcamalarına, onların daha az izlenmesine ve böylelikle verimlilik artışına, daha düşük maliyete ve iş doyumlarının artmasına, grup üyelerinin duygularını serbestçe dile getirmelerine ve savunmaya yönelik düşüncelerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Chami ve Fullenkamp, 2002 akt. Erden, 2007: 65).

Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak

tanımlanmaktadır (Börü, 2001). Bugün örgütlerde yaşanan krizlerin suyun üstünde görünen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları iken, başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Erdem, 2003).

Güven duygusu hâkim olan örgütlerin genel özellikleri arasında, açık ve katılımlı bir ortam olması, sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi, üretkenliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olması, uzlaşma kültürünün egemen olması, takım çalışmasına yatkınlık olması, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, kararlara katılım sağlanması (Büyükdere ve Solmuş, 2006), çalışanlar arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, çalışanların işten ayrılma oranlarının ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması (Asunakutlu, 2007) sayılabilir.

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

Yukarıda yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi sağlıklı ve sürdürülebilir örgütsel ilişkilerin oluşturulması için güven düzeyinin yüksekliği çok önemlidir. Ayrıca örgütsel yaşamda güven düzeyinin yüksekliği belirsizliği azaltmakta ve uzun

dönemli planlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan örgütlerde, alt düzeylerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütlerde ise çalışanlar bir dizi bürokratik kuralla sınırlandırılmakta ve kontrol altında tutulmaktadır (Tschannen-Moran, 2001 akt. Töremen, 2002).

2.5. OKULDA ÖRGÜTSEL GÜVEN

Eğitim örgütleri, ulusun yaşam sorunlarını çözmeye katkıda bulunan, bireylerarası ilişkileri geliştirmede etkili ve daha iyi yaşama koşulları sağlamaya yardımcı kurumlardır (Başaran, 2006: 22). Bu sebeple güvenin, birer eğitim örgütü olan okullarda yer almasının oldukça önemli olduğu düşünülebilir.

Diğer örgütlerde güven olgusunun konumlandığı yer ile okul içinde güven olgusunun konumlandığı yer birbirlerine yakın hatta daha önemli bir pozisyonadadır. Çünkü okullar bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okul ürününün büyük bir kısmını, eğittiği insandaki davranış değişikliği oluşturur. İnsan ögesinin, okulda olduğu kadar baskın olduğu bir başka örgüt türüne az rastlanır. İnsan ögesinin baskın olduğu bir kurumda, insanları bir arada tutan ve bunlar arasındaki ilişkinin sonucu olan güven elbette çok önemlidir (Yılmaz, 2006: 65).

Güven, öğrencilerin öğrenmesine yardım ettiği için okul ilişkilerinin temelinde bulunmaktadır. Okullar toplumun maddi ve manevi tüm değerleri ile ilgilenirler. Okullar sosyal adaletin sağlanmasında önemli bir işleve sahiptirler. Okullar toplumsal değişimin en önemli araçlarıdır. İnsanın öğrenmesinde güvenin

anlamını ve fonksiyonunu anlama, okulun etkililiğini ilerletmeye gerekli bir temeldir (Erden, 2007: 66).

Yöneticinin yeterliliğine güvenmeyen, yöneticisiyle gurur duymayan ve onu benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca tek yönlü bir iletişim mevcut olur (Celep, 2007: 51). Bu sebeple, eğitim yöneticilerinden, görevlerini yerine getirirken dürüstlük, tarafsızlık, adalet, sorumluluk gibi etik ilkelere uymaları beklenir (Taymaz, 2003: 23). Tschannen ve Moran (2001), öğretmenlerin okul yöneticisi ile işbirliğinde bulunmasının, onların okul yöneticilerine duyumsadıkları güvenle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Artuksi, 2009: 43).

Okulun gelişimini ve verimliliğini dikkate aldığımızda güven, kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Güven, okullarda güzel ve etkili işler yapılmasına zemin hazırlarken, güvenin yokluğu bu tür gelişmeyi engelleyici bir faktör olur. Güvenin olmadığı okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve sağlıksız bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler, grup ve okul yararına çalışmak yerine küçük hesapları tatmin etmek için çalışmaya başlarlar. Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulun verimli işler yapması mümkün değildir. Okullarda olumlu değişikliği sağlamak için güvene dayalı ilişkilerin oluşturduğu bir ortam oluşturmak zorundayız. Okullarda karşılaşılan birçok problemin çözümü için, güven dolu bir çalışma ortamı oluşturmak ön koşuldur (Moran, 2000 akt. Yılmaz, 2006: 66).

Eğitim örgütlerinde, birbirlerine güven düzeyi yüksek olmayan öğretmenlerin bulunması, kurumun etkililiğine de engel olmaktadır (Özer vd., 2006: 120). Diğer taraftan, öğretmenlerin iş başarılarının mümkün olduğunca nesnel ve tarafsız

değerlendirildiği konusunda yönetime ve yöneticiye güvenmesi, onun okula adanmışlığını arttırabilir (Celep, 2000: 19).

Okullarda güven, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur. Ayrıca okulun akademik verimliliğini de etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 211):

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

2.5.1. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu

Okul ortamında güven olmaksızın eylemler arasında birlikteliği ve başarıyı sağlamak çok zordur. Okulda güven ortamı olmadığı zaman, eğitim çalışanları çabalarını, kendilerini korumaya harcayacaklardır (Töremen, 2002).

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

yerine getirmek durumundadır (Şişman, 2000: 113). Okul yöneticisinin bu rolleri gerçekleştirmesi ile okulda oluşturduğu güven ortamı arasında doğru bir orantı olduğu düşünülebilir (Reeves, Emerick ve Hirsch, 2007: 3 akt. Artuksi, 2009: 44).

Okulda oluşturulan güven ortamı, yönetsel ve eğitsel etkinliklerde istenilen hedeflere ulaşılmasında okul yöneticisine yardımcı olabilir. Bu nedenle okul yöneticisi, öğretmenlerin güven, sadakat ve bağlılıklarını artırma yollarını bulmalı ve onları güdülemelidir (Buluç, 2008: 557).

Bryk and Schneider (2002)' a göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemler şunlardır (Yılmaz, 2006: 65):

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

Bunların yanında okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller kaldırılmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003: 10-11 akt. Yüksel, 2009: 50):

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

Okulda sürdürülebilir güven için yapılması gerekenler ve kaldırılması gereken engeller uygulandıktan sonra okulda güven ortamı oluşmaya başlayacaktır. Bundan sonra okulda güvene dayalı olumlu ortamda herkes insan olduğu için saygı görmeli, herkes kendini koruma hakkına sahip olmalı, sorumluluklar zamanında yerine getirilmelidir (Rebore, 2001 akt. Yüksel, 2009: 52). Tüm bunlar istenilen seviyede örgütsel güven düzeyini oluşturabilir. Özellikle okullar için kurumsal başarının sağlanmasında güven önemli bir faktördür. Çünkü güvenin olduğu kurumlarda, organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verilir. Bunun yanında ekip çalışmasına dayalı, esnek bir anlayış temelinde olumlu bir iş ortamı sağlanır. Bu da kurumsal başarının temeli olan insan sermayesinin daha etkili kullanımını sağlayacaktır (Fukuyama, 1998: 13 akt. Yüksel, 2009: 53).

2.5.2. Okulda Örgütsel Güvenin Boyutları

Eğitimde güvenin çok boyutlu bir yapı olduğunu belirleme çalışmalarının geçmişi yaklaşık otuz yıllık bir zaman içerisinde olmuştur. Okulda güven konusunu araştırmada Hoy ve Kupersmith'in (1985) güven ölçeği başlangıç noktası olarak kabul edilir. Ölçek, geçerli ve güvenilirdir ve yöntem olarak da güveni ölçtüğü düşünülmektedir. Ancak, ölçek güvenin, yetkinlik ve açıklık yüzeylerini ölçmemektedir ve veliler ile öğrencileri göz ardı etmektedir (Erden, 2007: 66).

Hoy ve Tschannen- Moran (1999) güveni kavramsallaştırdılar ve güvenin beş yüzeyli bir yapı olduğunu belirlediler. Yüzey kavramını özellikle kullandılar. Çünkü onlara göre yüzey terimi, güven kavramının çok yüzlü doğasını iyi yansıtmaktadır. Güvenin yüzeyleri yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır. Bu yüzeyler belirlenirken Mishra'nın güven tanımından hareket edilmiştir. Güvenin yüzeylerine ek olarak, güven atıfları da çok yönlüdür. Öncelikle, yöneticiye güven ve

meslektaşlara güven atıfları ile çalışıldı. Faktör analizi sonucunda, veli ve öğrencilere ilişkin güven atıfları da bulundu (Erden, 2007: 67).

Okulda örgütsel güven, öğretmenlerin birbirlerine güveni, yöneticiye güven, öğrencilere güven ve velilere güveni içermektedir (Smith ve Birney, 2005, Hoy ve Moran,2003 akt. Erden, 2007: 65). Bu bilgilerden hareket ederek okulda örgütsel güven; bu çalışma kapsamında yöneticiye güven, meslektaşlara güven, öğrencilere ve velilere güven alt boyutları ile ele alınmıştır.

2.5.2.1. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, kimi zaman örgütsel güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütte güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Dinç, 2007: 29).

Yönetsel güvenilirlik davranışı; tutarlılık, dürüstlük, denetimin paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterme olarak sıralanmıştır (Sağlam Arı, 2003: 7).

Kişisel bütünlüğünü ve yönetsel etkililiğini bütünleştiren yöneticinin işgörenlerin güvenirlilik algılarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Aktuna, 2007: 65). Aynı zamanda örgüt yönetimince desteklenen ilke ve kurallara ödün verilmeden uyulması, yani yöneticinin bürokratik davranması da işgörenlerin güven içinde olmasını sağlayabilir (Başaran, 2008: 313).

Günümüzde yöneticilik artık yerini koçluğa ve liderliğe bırakmıştır. Etkili bir lider, çalışanların isteklerine önem vermeli ve onlarla iyi bir iletişime sahip olmalıdır. Etkililiği artırabilmek için yöneticinin samimi olması ve çalışanın kendisini tanımasına fırsat vermesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan yöneticisinin düşünce ve eylemlerindeki tutarlılığı görecektir ve buna paralel bir güven oluşturacaktır. Bir

insanın bir diğeri etkileyebilmesi için o insanın güvenilir biri olması şartı ilk planda gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler alt kademe personelini etkileyebilmeleri için ilk olarak güven duygusunu karşı tarafa yansıtmalıdırlar (Şimşek ve Taşçı, 2004).

Okulların iş ve işleyişlerin mükemmel olması ve bu kapsamda okuldaki iş ve işleyişlerin gelişme gösterebilmesi için, öğretmenlerin morallerinin ve çalışma şartlarının dikkate alınması gerekir (Özdemir, 2000). Güven açısından baktığımızda, okulda olumlu bir etkileşim ortamı önemli olup, bu ortamın oluşturulması zorunludur. Olumlu etkileşim ortamı oluşturma; okul müdürünün, öğretmenleri güven duygusunu geliştirebilecekleri pozisyonlarda çalıştırmasıyla başlar. Böylece okul müdürü, öğretmenlerin girdikleri etkileşim ortamında birbirlerini incitme olasılığının az olduğu bir sistem kurabilir (Kochanek, 2005 akt. Yılmaz, 2006: 68). Bu sistemin temeli bir değerler birlikteliği kapsamında olmalıdır. Bu değerleri belirleyen şey, okulda eğitim gören çocuklar için en iyi nasıl bir eğitim ortamı oluşturabilirim arzusu olmalıdır. Bu arzu ve amaç etrafında oluşturulan değerler sistemi, öğretmenlerle yöneticiler arasında bir güven duygusunun oluşmasını sağlayacaktır (Bryk ve Schneider, 2002 akt. Yılmaz, 2006: 68).

Okul yöneticilerinin, okulda güven dolu bir ortam oluşturmak ve etkileşimi sağlamak adına gösterecekleri liderlik çok önemlidir. Okul yöneticisi; öğretmenlere dostça ve eşit bir şekilde davranmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin işlerini daha iyi yapabilecek ortamı sağlamalı ve olumlu geribildirimlerde bulunmalıdır (Hoy ve diğerleri, 1992 akt. Yılmaz,2006: 68).

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

çalışabileceği olumlu bir etkileşim ortamı ve okuldaki tüm bireylerin desteğiyle, güvene dayalı bir iklim oluşturabilir (Şişman, 2002:151).

Değişimin hızlı olduğu bu çağda, okulda yaratıcı ve yenilikçi eğitim çalışanlarına ihtiyaç vardır. Okul yöneticileri, gerçekçi ve akılcı yeteneklerin ortaya çıkmasını artıracak yüksek riskli ortamlar oluşturmalıdırlar. Böyle bir yapı; okuldaki çalışanları, yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretme konusunda bir arada tutar. Okuldaki yöneticiler, bu yapıyı oluşturmak için, okulun tüm paydaşlarının katıldığı toplantılar yapma, becerilerin ve önerilerin değerlendirildiği komiteler oluşturma, karar alma sürecine katılımı sağlama ve okul aile işbirliğini geliştirme gibi uygulamalara önem vermelidir. Tüm bu eylemler, öğrenciler için daha iyi bir eğitim ortamının hazırlanmasına dönük yaratıcı fikir ve yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Kochanek, 2005 akt. Yılmaz, 2006: 69).

Okul yöneticilerinin okulda verimliliği yakalayabilmesi için, öğretmenlerin işleriyle ilgili yaratıcı fikirlerine ve bunlardan bir şeyler öğrenmesine ihtiyacı vardır (Kochanek, 2005 akt. Yılmaz, 2006: 71). Bunun için öğretmenler, yaptıkları işlere dönük sorunlarını dile getirmeli ve bu sorunların çözümleriyle ilgili ürettiği kararları uygulayabilmelidirler. Yani öğretmenlerin, kendisini yetkili hissetmesi ve yetkilendirilmesi gerekir. Okulda yöneticilerin öğretmenlere yetkiyi devredebilmesi için, güven dolu bir ortama ve güvenilir araçlara ihtiyacı vardır. Aynı zamanda yönetici ve öğretmenler arasında güven de oluşmalıdır (Yılmaz, 2006: 72).

2.5.2.2. Meslektaşlara Güven

Bireylerin birbirleriyle yoğun olarak etkileşimde buldukları örgüt yaşamında, çalışanların çeşitli ihtiyaçları olabilmektedir. Bu ihtiyaçlar ve işle ilgili beklentiler, çalışanların örgütteki davranışlarını etkilemektedir (Dinç, 2007: 31).

Güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha hızlı, etkin ve kolay bir biçimde yürütülmesine yardımcı olarak bu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir (Öğütveren, 2007: 31). Bu sebeple çalışanlar arası güvenin sağlanması ve sürdürülmesi örgütte başarıyı sağlamaktadır. Hatta çalışanların güvenini tesis etmeyi hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirmektedir (Doğan, 2002: 76).

Güven oluşturmak veya tesis etmek ilk başta kişinin kendisine ve başkasına güvenmesi, ona değer verip onun hakkında olumlu düşünmesi ve onu anlamasıyla başlar. Birey ancak kendini güvenilir hale getirirse ona güvenilir (Yavuz, 2003). Örgütlerde var olan güvenin temelini kişilerin birbirlerine karşı duydukları güven oluşturmaktadır. Kişisel boyutta temellerini atan güven kurum ve sistem boyutuna kadar büyümektedir. Yani güven mikro düzeyde başlayıp makro düzeye ilerlemektedir.

İş görenler, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket etmeye başlarlar. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanların oluşturduğu grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan çalışan gruptan soyutlanır ve dolayısıyla örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da çalışanın motivasyonunda ve performansında düşüklük yaratarak, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına güvenmesi gerekmektedir (Topaloğlu, 2010).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri, aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan

çalışanlarla sağlanabilir. Aksi halde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir (Akyan, 2007: 159).

Öğretmenler, her toplumda eğitim kurumunun temel örgütleri olan okulların eğitimsel iş görülerini gerçekleştirmelerinde stratejik bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin bu kritik konuları, okulda örgüsel güvenin oluşturulmasından sürdürülmesine ve sonuçlandırılmasına kadar bütün aşamalarında dikkatle göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü öğretmenler, eğitimdeki değerler sisteminin yalnızca oluşturucusu değil, aynı zamanda tipik bir taşıyıcısı ve temsilcisidir (Artuksi, 2009: 45)

Ceyanes (2004) öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki güven ilişkisinin öğretmenin yaşadığı duygusal çöküntüyü güçlü bir biçimde etkilediğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin çalışanlarıyla güven ilişkileri geliştirememeleri, onlarda duygusal çöküntüye sebep olabilmektedir. Duygusal açıdan rahat olmayan bir öğretmenin ise, mesleğini istenilir biçimde icra etmesi mümkün olmayabilir. Diğer yandan, okulda yapılacak uygulamaların kolay gerçekleşmesinde öğretmenlerin bu uygulamaları benimsemesi ve uygun görmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2002: 87). Bu nedenle, hem öğretmenlerle yöneticiler arasında, hem de öğretmenlerin kendi aralarındaki güven ilişkileri önem taşımaktadır (Hoy vd. , 1991, akt: Yılmaz, 2006: 68).

Tschannen-Moran ve Hoy (1998), güvenin okullarda açık iklim, profesyonellik, mesleki liderlik ve güvenirlikle ilişkili olduğunu buldular. İklim özellikleri ve güvenin çoklu regresyon analizi sonucunda, müdürün destekçi liderlik davranışı ile öğretmenin müdüre güveni ve ilgilenen öğretmen davranışı ile öğretmenler arasında güven atmosferi oluşturma çok daha yakından ilişkilidir (Akt.

Erden, 2007: 69). Okulun açık iklime sahip olması ile öğretmenlerin okul müdürüne ve diğer meslektaşlarına olan güvenleri arasında olumlu bir ilişki de bulunmaktadır (Tarter, Bliss ve Hoy, 1989: 306 akt. Erden, 2007: 69).

Öğretmenler arasında güveni oluşturma sorumluluğu hem idarecilerin hem de öğretmenlerin omzundadır. Yöneticiler öğretmen ilişkileri için gerekli olan şartları yaratmada aktif bir rol alabilir ve almalıdırlar (Sergiovanni,1992, akt. Polat, 2007: 52). Tschannen-Moran ve Hoy'a (1998) göre, öğretmenlerin davranışları, iş arkadaşları arasında güveni etkileyen en önemli etmendir. Eğer öğretmenler arasındaki ilişki belirgin bir biçimde değişecekse, öğretmenler kendileri öğretmen kadrosu içindeki güveni engelleyen etmenleri ortaya çıkarmak için çalışmalı ve ilişkileri geliştirmek, onarmak ve sürdürmek için önyak olmalıdırlar (Akt. Polat, 2007: 52).

Öğretmenler, birbirlerine olan davranışlarıyla olumlu bir etkileşim ortamı oluşturmaya çalışmalıdırlar. Öğretmenler; olumlu etkileşim ortamı oluşturmak için, birbirlerinden olan beklentileri açık ve net olmalıdır. Okulda güven ortamının oluşması sürecinde olumlu bir etkileşim ortamı için, okuldaki aktörlerin (okul yöneticisi, okul yönetici yardımcısı, öğretmenler ve memurlar ve hizmetliler gibi) ortak amaç etrafında toplanmaları gerekir. Yine bu aktörler birbirlerine karşı sorumluluk duygusu içinde olmalı ve birbirlerini incitecek hareketlerden kaçınmalıdırlar (Yılmaz, 2006: 68).

Okulda güvenilir bir ortam, öğretmenlerin günlük ilişkilerinde birbirlerini incitmeyecek şekilde davranması (düşük riskli etkileşim), öğretmenlerin kurumla ilgili fikirleri rahatlıkla söyleyebilmesi, yaratıcı davranabilmesi (yüksek riskli etkileşim) ve kurumun yeni fikirleri uygulayabilecek bir yapıya sahip olması ile

oluşur (Kochanek, 2005, akt. Yılmaz, 2006: 70). Okulda güveni oluşturmak herkesin işidir. Okul ortamında çalışanlar, tüm eylemleriyle buna hizmet etmelidir. Eğitim çalışanları, yapılan eylemlerden şüphe duymamalı, kendilerini olduğu gibi ifade etmekten çekinmemelidirler.

2.5.2.3. Öğrencilere ve Velilere Güven

Öğretmen, öğrenci için sadece bilgiyi aktaran kişi olmamakta, aynı zamanda çeşitli görüş, tutum ve davranışlarıyla öğrencileri isteyerek ya da istemeyerek etkilemektedir (Şişman, 2000: 51). Bu sebeple, okul ortamında oluşturulacak güven ortamı yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ilişkisini etkilediği kadar öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkiyi de etkileyebilmektedir.

Güvenin sağlandığı bir eğitim-öğretim ortamında öğrencilerin olumlu davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Özer ve diğerleri (2006) okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında gelişecek güven ilişkisinin eğitimin niteliği açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır.

Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy (2001), kent merkezinde yer alan ilkokullarda öğretmenin öğrenci ve veliye güveninin öğrenci başarısına etkisi konulu araştırmalarında öğretmen, veli ve öğrenciye güvendiğinde, öğrencilerin matematik ve okuma başarılarının yükseldiği görülmüştür. Yine bu araştırmada öğretmenlerin düşük sosyo ekonomik statüye sahip ailelerin çocuklarına daha az güvendikleri bulunmuştur. Öğretmenler okulun ortak amaçlarına ulaşmak için velilere ve öğrencilere güvenmek durumundadırlar (Akt. Erden, 2007: 66).

Adams ve Christenson (2000) ilkokul, ortaokul ve liselerde güven ve okul-aile ilişkisi konusunu araştırmıştır. Veliler en yüksek derecede ilkokullarda, okula güvenmektedirler. Okul derecesi yükseldikçe velilerin okula güveni azalmaktadır.

Öğretmenlerin okula güveni okul düzeylerine göre fark etmemektedir. Veliler öğretmenlere, öğretmenlerin velilere güvendiğinden daha çok güvenmektedirler. Veliler ve öğretmenler okulda güvenin artırılması gereken konular olarak iletişim, bireysel baskı ve gereksinimlere duyarlı olma, okul-aile ortaklığı ve karşılıklı destek olma, disiplin, müfredat konuları, yapısal konular ve olumlu akademik çevre olarak belirlediler (Akt. Erden, 2007: 66).

Öğretmenler, öğrencilerinin yeterli ve güvenilir olduklarına kanaat getirirlerse öğrencinin başarısını kolaylaştıran öğrenme çevresi oluştururlar. Eğer öğrenciler, öğretmenlerine güvenirlerse, yeni şeyler öğrenmek için daha çok risk alırlar (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001: 14 akt. Erden, 2007: 66).

Güven, karşılıklıdır. Okul topluluğunu oluşturan tüm üyeler güveni inşa etmek için çaba harcamalıdır. Veliler, çocuklarının daha iyi olması için açıkça çaba göstermeli, okuldan yardım almalıdır. Okul da velinin bu çabasına duyarsız kalmayarak, ilgi göstermelidir. Öğretmenler, velileri çocuklarının öğrenmeleri konusunda da yeterli kılmalıdır. Öğretmenler, velilerle öğretim tekniklerini tartışabilirler. Okul, velilere karşı her zaman anlayışlı, saygılı ve nazik olmalıdır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001: 14 akt. Erden, 2007: 67).

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

model olmaya çalışmalıdır. Velilerin öğretmenlerle ilgili talep ve şikâyetleri konusunda arabuluculuk görevi yapmalıdır (Kochanek, 2005 akt. Yılmaz, 2006: 69).

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel güven konusuyla ilgili alanyazın taramasından elde edilen araştırmalara değinilmektedir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özdil (2005) tarafından 600 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveni büyük oranda destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu ve okulda güven geliştirmede müdürün başlatıcı olabileceği bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin birbirlerine güven duydukları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Börü (2001) tarafından hazırlanan “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım Güvenilir İnsanlar Kim?” konu başlıklı araştırma kapsamında, Türk toplumu içerisinde “Güven” ve “Güvenilir İnsan” öğelerini tanımlamaya yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda Türk toplumu açısından güven ve güvenilir insana ilişkin değerlerin; özgüven, diğerkâmlık, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamak olduğu ortaya konmuştur.

Kamer (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın

sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki çıkmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Demircan (2003) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin bir ara değişkeni olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine çalışılmıştır. Çalışmada yükseköğretim sektöründe çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak bilgi toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenini, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık aralarında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Ayan (2004) araştırmasında, çalışanların örgüt iklimini etik olarak algılamaları ve iş yapmaya odaklılık kültürü, çalışanların yöneticilerine güven ve örgüte güven düzeyini artırdığını bulmuştur.

Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışları, öğretmenlerin okuldaki güvene ilişkin görüşlerini, ayrıca yine okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışı da öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güvenini etkilediği gözlenmiştir.

Asunakutlu (2004) tarafından turizm sektöründe çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılmasını amaçlayan çalışmasının sonucunda şu sonuçlar görülmüştür. Örgütsel güven ile örgütsel iletişim ve çalışanların eğitim düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada örgütsel faaliyetlerinin yürütüldüğü ortam ile yöneticilerine duydukları güven arasında önemli ölçüde bir ilişki görülmüştür.

Yılmaz (2005), öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için okullarda örgütsel güven ölçeğini uyarlama çalışması yapmıştır. Uyarlanarak geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın diğer bulgularında; öğretmenlere göre, okulların örgütsel güven düzeyinin, bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, öğretmenlerin hizmet yılına göre ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Safran (2003), “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği” adlı deneysel çalışmasında, güven, örgütsel güven ve verimlilik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, yönetimin üretim araçlarını denetlemesi, standartları belirlemesi, uygulama ve kullanma ile ilgili düzenlemeler yapmasının, yönetici ile çalışanlar arasında güven sorunlarına sebep olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan yönetici ve çalışanlar arasındaki güvenin bir sonucu olan yetki devrinin, hizmetin niteliğinin artırılması ve yöneticilerin iş yükünün azaltılması için gerekli olduğu vurgulanmıştır. Çalışanların edimlerinin değerlendirilmesinde adil olunması ve çalışmalarının sonucunda geri bildirim almalarının, onların örgüte olan güvenini arttırdığı, araştırmadaki diğer sonuçlardır. Son olarak, kendisine güven duyulduğunu hisseden işgörenin etik dışı davranışlardan kaçınarak daha hızlı ve kaliteli işler sergileyeceği ve bunun sonucunda da örgütün verimliliğinin artacağı belirtilmiştir.

Kalemci Tüzün (2006) “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” başlıklı araştırmasında, işgörenlerin örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme algılamalarına yönelik bir model önerisi sunarak, bu kavramlarla demografik değişkenler arasındaki

ilişkiyi belirlemeyi amaç edinmiştir. Çalışmada, algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye etki ettiği, böylece algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşmeyi etkilediği ifade edilmiştir. Özel ve kamu sektöründe görev yapan banka çalışanlarını kapsayan araştırmada, özel bankada çalışanların kamu bankasında çalışanlara göre, duygusal ve bilişsel örgütsel güvenlerinin, özdeşleşmesinin ve örgütsel kimlik özelliklerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Yılmaz (2006)'ın "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu çalışmasının amacı, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güvene etkisini ve bazı değişkenler açısından okullardaki örgütsel güven düzeyini araştırmaktır. 2004-2006 tarihleri arasında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsayan çalışmanın sonucunda, örgütsel güvenin, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini anlamlı bir şekilde açıkladığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından Çalışanlara Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklığı, etik liderliğin davranışsal etik boyutu dışında, diğer tüm alt boyutları anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Yöneticiye Güveni boyutunu, etik liderliğin iletişimsel etik boyutunun en fazla etkilediği ifade edilmiştir. İletişim Ortamı boyutunu ise, etik liderliğin tüm alt boyutları anlamlı bir şekilde açıkladığı belirtilmiştir.

Halis, Gökğöz ve Yaşar (2007) bankacılık sektöründeki orta kademe yönetici ve çalışanları kapsayan "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" isimli araştırmalarında, "çalışma ortamında güven" olgusunun analizinin nasıl olması gerektiği konusu üzerinde durmaktadırlar.

Araştırmanın istatistiksel analizleri sonucunda, örgütsel güven ortamının belirleyicisi olan altı etmen ortaya çıkmıştır. Bu etmenler; karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik olarak sıralanmıştır.

Öğütveren (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama” adlı çalışmada, örgütler arası ağ düzeneklerinde hangi güven biçiminin oluştuğu üzerinde durulmaktadır. Yine bu çalışmada güven ilişkilerini oluşturan temel unsurlar ile oluşan bu güven ilişkilerinin işletmeyi nasıl etkilediği irdelenmektedir. Çalışmanın sonucunda, ağ düzenekleri içinde oluşan güvenin karşılıklı beklentiler ve karşılıklı kazanç elde etmek amacıyla ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Kültürel ilişkilerin ağ düzeneklerindeki güveni etkilediği, oluşan güvenin de gerçekçi kararlara dayalı bilişsel güven olduğu, araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır.

Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri” konulu çalışmalarında, ilköğretim okulundan görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini belirlemeyi ve bu görüşleri bazı değişkenler açısından değerlendirmeyi amaç edinmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güveni cinsiyet, branş ve kıdeme göre karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Fakat öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısına göre karşılaştırıldığında, anlamlı farkların olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır.

Polat ve Celep (2008)'in yaptığı “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” adlı çalışmanın amacı, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı düzeylerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik algılarının yüksek düzeyde ve bu değişkenlerin tüm alt boyutlarının birbiriyle olumlu ilişkide olduğu görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel adalet ve örgütsel güvenin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yılmaz (2008)'in “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarına Etkisinin Araştırılması” adlı çalışmasının amacı, okullardaki örgütsel güvenin alt boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklığın, öğretmenlerin yaşam doyumlarına etkisini araştırmaktır. İç Anadolu bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 957 öğretmeni kapsayan araştırmanın sonucunda; örgütsel güvenin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin yaşam doyumları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Paker (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.

Topaloğlu (2010), “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” konulu çalışmasında işgörenlerin örgüt içinde

karşılaştıkları adaletli ve etik davranışlar sonucunda örgüte karşı oluşturdukları güven algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada adalet ve etik ölçekleriyle ölçülen örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin adalet, etik, güven ve bağlılık algılamalarının, yaş, eğitim, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre farklılaştığı da tespit edilmiştir.

Büte (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans “ adlı araştırmasında, etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemeyi ve birbirlerini nasıl etkilediklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte etik ikliminin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) , “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki “ konulu araştırmalarında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamaktadırlar. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarına göre daha fazla gösterdiklerini, öğretmenlerin okulda algıladıkları güven düzeyinin düşük olduğunu ve güvenin, liderliğin laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) alt

boyutlarıyla negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun en güçlü yordayıcısının istisnalarla yönetim (pasif), yöneticiye güven alt boyutunun istisnalarla yönetim, yeniliğe açıklık alt boyutunun idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve iletişim ortamı alt boyutunun ise idealleştirilmiş etki (davranış) olduğu ortaya konmuştur.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kupersmith (1983), okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında ve söz konusu araştırmanın devamında kişiye odaklı liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada en son okuldaki öğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Akt. Yüksel, 2009: 63) .

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

ilişkilerin gelişmesinde güvenin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Akt. Artuksi, 2009: 57)

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

Mannion (1999), araştırmasında yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin yönetsel güven ve örgütsel güven özellikleri ile ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda üst düzeyde güven, dönüşümsel liderlik davranışı ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur (Akt. Yılmaz, 2006).

Tschannen-Moran ve Hoy (2000) tarafından yapılan “Güvenin Anlamı, Doğası ve Ölçümünün Disiplinlerarası Bir Çözümlemesi” adlı çalışmada öncelikle psikoloji, sosyoloji, felsefe, ekonomi, yönetim bilim ve eğitim gibi birçok disiplinde güven kavramı araştırılmıştır. Daha sonra okullarda güvenin iletişim, işbirliği, iklim, toplu etkinlik, başarı ve etkililik gibi örgütsel süreçlerle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda, güvenin, okul gelişimi ve etkililiği için önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Güvensiz bir okul ortamında öğrencinin enerjisini kendini korumaya ve öğrenmeden uzaklaşmaya harcayacağı belirtilmiştir. Ayrıca, güven olmadan iletişimin zorlaşacağı, sorunların çözümünün güçleşeceği, okulun etkililiğinin mümkün olmayacağı, araştırmada ortaya çıkan sonuçlar arasındadır (Akt. Artuksi, 2009: 54).

Smith (2000), çalışmasında liselerde örgüt sağlığı ve örgüt güveni arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul sağlığının örgütsel güven ile olumlu yönde ilişkili olduğu araştırma sonuçları doğrulanmıştır (Yüksel, 2009: 57)

Moran ve Hoy (2000), tarafından okullarda örgütsel güven düzeyini belirlemek için yapılan ölçek standardizasyonu çalışmasında, örgütsel güvenin en önemli boyutlarının; gönüllülük, kendini adama, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık, özellikleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Blevins (2001), eğitim kurumlarında örgütsel güvenin, karar verme sürecinin iletişim açıklığı, doğruluğu ve çalışanların işbirliği boyutlarıyla olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel güven ile karar verme sürecinin doğruluğu, açık iletişim ve çalışanların işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırma bulgusunda, cinsiyet, statü, öğrenim durumuna göre örgütsel güven düzeyinde anlamlı bir farklılaşma yoktur (Akt. Yılmaz, 2006).

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

Moran (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, okulda güven incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, güvenilir bir çevre oluşturmanın okullar için çok önemli olduğu ve güvenin lider ile onu takip eden izleyenlerini birbirlerine bağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, güvenin okulların gelişmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir faktör olduğu, güven olmaksızın okul yöneticisinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı, güvenin okul ortamında iletişim imkanı sağladığı ve kurumsal işleyişi mümkün hale getirdiği, güvenin olmadığı ortamlarda kurumsal işleyişin yavaşladığı gözlenmiştir.

Öğretmenlerin kendilerini güvenli bir ortamda hissetmesiyle okulun akademik başarısı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ailelerin okula güven duyması ile okul ortamındaki güven arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin yüksek olduğu okullarda, öğrenci ve öğretmen ilişkilerinin iyileştiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, ailelerle olumlu ilişkisinin okuldaki güven ortamına pozitif bir katkısı vardır (Akt. Yüksel, 2009:63).

Hodge ve Ozag (2007), “Kuzey Karolina Öğretmenleri Arasındaki Güven ve Umut İlişkisi ile Örgütsel Bağlılık” isimli araştırmada, öğretmenin bağlılığını güçlendirmek için okullarda uygulanabilecek çeşitli etmenlerin neler olduğunu ve öğretmenin güven ve umut hisleri ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, Kuzey Karolina iş eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları okullara duydukları güven ve umut hisleri ile duygusal ve düzgüsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, öğretmenlerin güven ve umut hisleri ile süreklilik arz eden bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kuramsal çerçevede, öğretmenlerin güven ve umut algısını, onların duygusal ve düzgüsel bağlılığını açıklayan temel faktörler oluşturmaktadır. Bağlı oldukları örgüte duydukları güven, öğretmenlerin yapıcı ve sonuç-odaklı tepkiler vermesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, belirgin bir biçimde geleceğe daha umutla bakan, okul yönetimine güven duyan, duygusal ve düzgüsel örgütsel bağlılık geliştiren Kuzey Karolina iş eğitimi öğretmenleri, erişilmesi güç hedeflerine ulaşmada daha etkili olduklarını, eğitimsel ve yönetsel konularda daha iyi edim gösterdiklerini ve genellikle bağlı oldukları örgütlerden daha memnun olduklarını belirtmişlerdir (Akt. Artuksi, 2009: 57).

Adams ve Wiswell (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Güven Faktörlerinin Araştırılması” adlı çalışma, örgütsel ve bireysel güven ile ilgili alanyazına genel bir katkı sağlarken, şu üç konu arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır: Yetişkinlerin bağlanması, örgütsel güven ve güvensizlik. Bu çalışma, bireyler ve örgütler arasındaki güven ilişkisinin temellerini, çocukluk dönemlerinde geliştirilen bağlanma deneyiminde aramaktadır. Başlangıç olarak kurulan bağlanma deneyimi, zaman içinde yaşanan deneyimlerle değişime uğrayabilir. Bununla birlikte, çocuklukta yaşanan güven ve güvensizlik deneyimleri genelde uzun ömürlüdür ve yetişkin olduğumuzda da hala etkilerini gösterir. Araştırmanın sonucunda, iş yerinde güven konusu ile bağlantılı üç olgunun nasıl daha iyi ölçülebileceği hakkında aşama kaydedilmiştir. Bunlar; denetçilere güven, çalışma arkadaşlarına güven ve üst yönetime güvendir. Bu faktörlerle ilişkili oldukça güvenilir ölçme sonuçları elde edilmiştir (Akt. Artuksi, 2009: 58).

BÖLÜM 3

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama (survey) araştırması bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır (Büyüköztürk ve diğ., 2009: 16). Karasar'a (1999) göre tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Kırşehir ili Merkez ilçe sınırları içinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Kırşehir Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi web sitesinde belirtilen 2011-2012 eğitim-öğretim yılı istatistikî verilerine göre, Kırşehir merkez ilçe sınırları içinde 48 resmi ilköğretim okulu bulunmakta ve bu okullarda 1059 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden basit tesadüfi örnekleme yardımıyla seçilen 14 ilköğretim okulunda görev yapan ve çalışmaya istekli olarak katılan 400 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 3.1’ de örneklem grubunun okullara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Okullara Göre Dağılımı

Okul	Katılan Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
30 Ağustos Zafer İlköğretim Okulu	18	4,50
Atatürk İlköğretim Okulu	16	4,00
Cacabey İlköğretim Okulu	35	8,75
Cumhuriyet İlköğretim Okulu	84	21,00
Hüsnü M. Özyeğin İlköğretim Okulu	32	8,00
Sırrı Kardeş İlköğretim Okulu	21	5,25
Süleyman Türkmani İlköğretim Okulu	38	9,50
Vali Mithat Saylam İlköğretim Okulu	65	16,25
İMKB Zernişan-Vakkas İlköğretim Okulu	12	3,00
Prof.Dr. Erol Güngör İlköğretim Okulu	38	9,50
Necatibey İlköğretim Okulu	10	2,50
Hürriyet İlköğretim Okulu	12	3,00
İMKB 23 Nisan İlköğretim Okulu	10	2,50
Muharrem Sayan İlköğretim Okulu	9	2,25
Toplam	400	100,0

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerine ait bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	192	48
Kadın	208	52
Toplam	400	100,0

Tablo 3.2’ de görüldüğü gibi 400 kişilik örneklem grubunun % 48’ini (192) erkek öğretmenler, % 52’sini ise (208) kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Oranlara bakıldığında kadın ve erkek öğretmenlerin sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	f	%
1-5 yıl	62	16
6-10 yıl	108	27
11-15 yıl	68	17
16-20 yıl	48	12
21yıl +	114	28
Toplam	400	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içinde mesleki kıdemi en fazla olan % 28 (114) ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ait iken en düşük ise % 12 (48) ile 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlere aittir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	109	27
Branş Öğretmeni	291	73
Toplam	400	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %27'si (109) sınıf öğretmeni iken %73'ü (291) branş öğretmenidir.

Tablo 3. 5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Ön lisans	46	12
Lisans	340	85
Yüksek lisans	14	3
Toplam	400	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 12' si (46) ön lisans mezunu, % 85'i (340) lisans mezunu ve % 3'ü (14) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	f	%
21-30	105	26
31-40	145	36
41-50	119	30
51 ve +	31	8
Toplam	400	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının genel olarak 31-40 (%36) ve 41-50 (%30) arasında olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçme aracının birinci bölümü kişisel bilgi formundan ikinci bölüm ise örgütsel güven ölçeğinden oluşmaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu öğretmenler tarafından doldurulan ve öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan, araştırmacı tarafından literatür incelenerek hazırlanmış bir formdur. Öğretmenlerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, branşı, öğrenim durumu ve yaşı hakkında bu form yardımıyla bilgi alınmaya çalışılmıştır.

3.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını ölçmek üzere Hoy ve Moran (2003) tarafından geliştirilen “Çok Amaçlı Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler elektronik posta

yardımıyla alınmıştır (EK-3). Ölçeğin orijinali İngilizce olup eğitim örgütlerine uygulanarak geliştirilmiştir. Analizlerde kullanılacak örgütsel güven ölçeğinin uygulama sürecine hazır hale getirilmesi amacıyla uygulanan işlemler aşağıda sıralanmıştır:

3.3.2.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Dil Eşdeğerliği

Öncelikle ölçek, araştırma konusuna hâkim olan, iyi derecede İngilizce bilen 3 akademisyen tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ardından yapılan bu çeviriler tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Tercüme arasındaki farklılıklar üzerinde çalışılarak ölçeğin dilsel ve kültürel açıdan uyumluluğunu sınamak üzere; çeviri bir grup öğretmene uygulanmıştır. Son aşamada alanında uzman 3 akademisyenin görüşleri doğrultusunda düzenlemeler yapılarak çeviriye araştırmada kullanılan son hali verilmiştir.

3.3.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Yapı Geçerliliği

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını ölçmek üzere 2003 yılında Hoy ve Moran tarafından geliştirilen “Çok Amaçlı Güven Ölçeği” ,26 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Öğrencilere ve Velilere Güven” olarak isimlendirilmiştir. Hoy ve Moran tarafından ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için yapılan faktör analizi sonucunda her bir alt boyuta toplanan ölçek maddeleri belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin birinci alt boyutu olan “Yöneticiye Güven” boyutuna yüklenen madde numaraları sırasıyla; 1, 4, 7, 9, 11, 15, 18, 23, ikinci alt boyut olan “Meslektaşlara Güven” boyutuna yüklenen maddeler; 2, 5, 8, 12, 13, 16, 19,21 ve üçüncü alt boyut olan “Öğrenci ve Velilere Güven” boyutuna yüklenen madde numaraları sırasıyla; 3, 6, 10, 14, 17, 20, 22, 24, 25, 26 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliği kapsamında bu araştırma örneklemindeki faktör yapısını belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu amaçla ölçek, Kırşehir ilinde bulunan ve örneklem grubuna girmeyen toplam 200 kişilik öğretmen grubuna uygulanmıştır. Pilot uygulama sonucuna göre ölçek maddelerinin madde-toplam korelasyonları (madde ayırıcılık katsayıları) incelenmiştir. Tablo 6’ da 200 öğretmene uygulanan “Örgütsel Güven Ölçeği” maddelerinin madde-toplam korelasyon sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Pilot Uygulama Sonucuna Göre Maddelerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Madde-Toplam Korelasyonları

Maddeler	\bar{x}	Ss	R
m6	3,08	0,95	0,73
m2	3,46	1,03	0,68
m16	3,62	0,91	0,66
m25	3,20	0,93	0,65
m19	3,37	0,99	0,65
m20	3,32	0,95	0,63
m5	3,32	1,06	0,63
m12	3,44	1,02	0,62
m21	3,56	0,91	0,60
m14	3,29	0,87	0,60
m17	3,50	0,83	0,59
m24	3,07	0,93	0,59
m22	3,66	0,85	0,59
m26	2,84	1,01	0,57
m15	3,67	0,90	0,57
m7	3,30	1,05	0,54
m3	3,60	0,97	0,54
m13	3,97	0,84	0,52
m9	3,65	1,04	0,50
m1	3,62	0,99	0,48
m18	3,75	0,95	0,48
m10	3,41	0,97	0,45
m4	2,52	1,04	0,34
m8	2,63	1,07	0,31
m23	2,64	1,08	0,30
m11	2,36	1,15	0,30

Tablo 3. 7’de maddelerin madde toplam korelasyonları en büyükten en küçük değere doğru sıralanmıştır. Madde-toplam korelasyonunu yorumlamada genel olarak madde-toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007:171). Bu sonuçlara göre örgütsel güven ölçeğinde madde toplam korelasyon katsayısının uygun değerde olduğu sonucuna ulaşılmış ve 26 madde üzerinden açımlayıcı faktör analizi işlemine geçilmiştir.

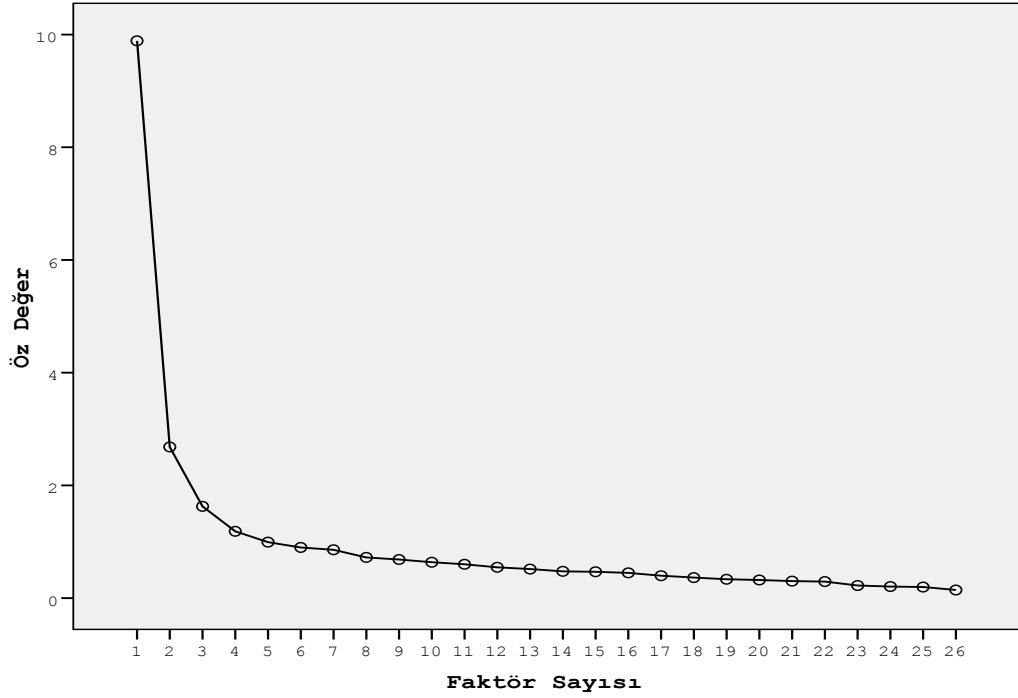
3.3.2.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını kontrol etmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. Bu anlamda bir ölçeğin yapı geçerliğinin araştırılmasında yapılacak faktör analizinin anlamlı olması bu testlerden elde edilen katsayıların anlamlı olmasına bağlıdır (Kalaycı, 2005). Bu yüzden faktör analizine geçilmeden önce belirtilen testlerden elde edilen değerler incelenmiştir.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), örneklemin ve ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun uygunluğu ile ilgili bir büyüklüktür. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerlerinin 0.60’ın üzerinde olması kabul edilebilir bir değerleri içermektedir (Kalaycı, 2005). Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerlerinin yüksek çıkması, Bartlett değerlerinin de yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Her ikisinin yüksek değere sahip olması faktör analizinin uygulanabilirliğini ve maddeler arasındaki korelasyon değerlerinin büyük olduğunu göstermektedir (Şeker ve diğ., 2004). Pilot uygulamada örneklem sayısının yeterli olup olmadığını değerlendirmede KMO istatistiği değerlendirilmiş ve KMO 0.90 bulunmuştur. Bartlett Sphericity testi sonuçları da

verilerin faktör analizi için uygunluğu test etmektedir. Bartlett Sphericity testi kay kare değerinin ise 2811,590 (sd=325, $p<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Şekil 3.1.'de örgütsel güven ölçeğinin yığılma grafiği görülmektedir.



Şekil 3.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Yığılma Grafiği

Faktör analizi sonrasında faktörlere ait özdeğer, varyans ve toplam varyans yüzdeleri ile maddelere ait faktör yüzdellikleri Tablo 3.8' de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Faktörlere Ait Özdeğer, Varyans Ve Toplam Varyans Yüzdeleri İle Maddelere Ait Faktör Yüzdellikleri

Maddeler	Faktör Yükleri		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
m18	0,78	0,01	0,34
m15	0,70	0,22	0,35
m4	0,68	-0,26	0,02
m9	0,67	0,10	0,35
m23	0,66	-0,20	0,14

Tablo 3.8. (devam)

m11	0,65	-0,13	0,14
m1	0,64	-0,04	0,40
m7	0,63	0,27	0,33
m8	-0,18	0,70	0,07
m16	0,23	0,69	0,37
m12	0,22	0,67	0,33
m19	0,06	0,67	0,45
m2	0,08	0,66	0,46
m5	0,07	0,62	0,45
m21	0,26	0,59	0,35
m13	0,44	0,53	0,20
m25	0,00	0,25	0,76
m6	0,17	0,27	0,72
m24	0,06	0,17	0,69
m20	0,13	0,20	0,68
m26	0,06	0,17	0,68
m14	0,08	0,17	0,67
m17	0,34	0,14	0,59
m22	0,27	0,30	0,53
m3	0,23	0,34	0,43
m10	0,34	0,19	0,37
Özdeğer	2,682	1,628	9,888
Varyans	10,317	6,261	38,032
Toplam Varyans %	48,35	54,61	38,03

Tablo 3.8 incelendiğinde ölçek maddelerine ilişkin en yüksek faktör yükünün .78 ve en düşük faktör yükünün .37 olduğu gözlenmektedir. Maddeler içerik açısından analiz edildiğinde birinci faktöre yüklenen maddelerin “Yöneticiye güven” (8 madde), ikinci faktöre yüklenen maddelerin “Meslektaşlara Güven” (8 madde), üçüncü faktöre yüklenen maddelerin ise “Öğrencilere ve Velilere Güven”(10 madde) ile ilişkili olduğu gözlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, faktörlere yüklenen maddelerin ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi aynı faktörlerde toplandığı görülmektedir. Bu durum ölçeğin yapısının bu araştırma örneklemini için de aynı yapıyı ortaya koyduğunu göstermektedir.

3.3.2.4. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenirlik Çalışmaları

Hoy ve Moran (2003) tarafından ölçme aracının güvenirlilik çalışmaları yapılmış ve ölçeğin üç alt boyutuna ait Cronbach Alpha iç güvenirlilik katsayısının .90 ile .98 aralığında değerler aldığı hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırma kapsamında yapılan madde analizi sonrası güvenirlilik katsayısı değerleri Tablo 3.9 'da görülmektedir.

Tablo 3.9. Madde Analizi Sonrası Güvenirlilik Katsayısı

	α	Madde Sayısı
Güvenirlilik toplam	.87	26
Alt Boyutlar		
Faktör 1 (Yöneticiye Güven)	.71	8
Faktör 2 (Meslektaşlara Güven)	.77	8
Faktör 3 (Öğrenci ve Velilere Güven)	.87	10

Pilot uygulama sonucu ölçeğin bütününün Cronbach Alpha güvenirlilik kat sayısı 0,87 olarak tespit edilmiştir. Nihai uygulamada veriler, güvenirliliği 0,87 olan 26 maddelik ölçme aracı ile elde edilmiştir. Alt boyutlara ait güvenirlilik düzeyleri sırayla .71 , .77 , .87 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik katsayısının .70 den yukarı değerler alması istenen bir sonuçtu r. Sonuçta “örgütsel güven” ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu teyyid edilmiş ve bu hali ile uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma verilerinin toplanması için gerekli izinler (EK-2) alındıktan sonra, veri toplama aracı, araştırmacının kendisi tarafından örnekleme dahil edilen okullara gidilerek öğretmenlere bizzat uygulanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Belgelerin sayısal olarak bilgisayara geçilmesi amacıyla Microsoft Excel programı kullanılarak veri giriş tablosu oluşturulmuş ve veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ölçekte yer alan olumlu maddelerin girilmesinde “Kesinlikle katılıyorum” 5, “Katılıyorum” 4, “Kısmen katılıyorum” 3, “Katılmıyorum” 2, “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise 1 olarak kodlanmıştır. Ölçekte yer alan olumsuz ifadelere (4,8,11,23 ve 26) ters kodlama yapılmıştır.

Ölçek aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde SPSS 15.0 paket programından yararlanılmıştır. Analizlerde kullanılacak testlere karar verilirken verilerin normallik koşullarının sağlayabilirliği Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmıştır. Bunun yanında sosyal bilimlerde parametrik testlerin uygulanabilirliğini sınamak için gerekli bir başka yöntem olan Q-Q grafikleri de incelenmiştir (Büyüköztürk, 2007: 40).Yapılan testler sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu gözlenmiş olup, parametrik testler uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında verilerin analizinde yüzde (%) tabloları, madde ortalamaları, korelasyon analizi (pearson), Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve bağımsız gruplar için t testi kullanılmıştır. Madde ortalamalarında aşağıdaki aralık kullanılmıştır:

Puan	Değer Aralıkları	Nitelik Düzeyi
5	5.00-4.20	Kesinlikle Katılıyorum
4	4.19-3.40	Katılıyorum
3	3.39-2.60	Kısmen Katılıyorum
2	2.59-1.80	Katılmıyorum
1	1.79-1.00	Kesinlikle Katılmıyorum

BÖLÜM 4

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular ve bunların istatistiksel analizleri sunulmuştur.

4.1. TEMEL PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın temel problemi “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algıları ne düzeydedir?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu temel probleme cevap bulabilmek için öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeğine (ÖGÖ) ait tüm sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeğine Verdikleri Cevaplara Ait Toplam Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖGÖ	N	\bar{X}	Ss
Toplam	400	3,41	,529

Tablo 4.1.’de görüldüğü üzere öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre örgütsel güven ölçeğinin bütününe ait ortalama ($\bar{X}=3,41$)’dir. Bu değer ölçekte “Katılıyorum” ifadesine denk gelmektedir.

4.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemi; “Öğretmenlerin örgütsel güven algıları;

a)Yöneticiye Güven

b) Meslektaşlara Güven

c) Öğrenci ve Velilere Güven

boyutlarına göre ne düzeydedir” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin

yanıtlanması için, öğretmenlerin ölçme aracındaki tüm sorulara verdikleri cevapların boyutlar bazında yüzde dağılımları, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Güven Ölçeğine Verdikleri Cevapların Yöneticiye Güven Boyutunda Yüzde Dağılımı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyut	Mad. No	<u>İFADELER</u>	Kesinlikle	Kesinlikle	Kısmen	Kesinlikle	̄	Ss	
			Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
			%	%	%	%			
Yöneticiye Güven	1	Bu okuldaki öğretmenler müdüre güvenirlirler.	8	7	32	35	18	3,45	1,129
	4	Bu okuldaki öğretmenler müdürün eylemlerinin çoğundan şüphelidirler.	19	31	30	16	4	2,56	1,084
	7	Bu okuldaki öğretmenler müdüre bir bütünlük içinde inanırlar.	7	16	37	28	12	3,23	1,063
	9	Bu okuldaki müdür genellikle öğretmenlerin yararına hareket eder.	5	9	32	34	20	3,54	1,059
	11	Bu okulun müdürü öğretmenlere ilgi göstermez.	28	30	26	12	4	2,36	1,135
	15	Bu okuldaki öğretmenler müdüre itimat edebilirler.	3	8	37	37	15	3,55	0,930
	18	Bu okuldaki müdür işinde yeteneklidir.	5	8	32	35	20	3,58	1,045
	23	Müdür, öğretmenlere gerçekte neler olduğunu anlatmaz.	16	22	41	17	4	2,71	1,065
Yöneticiye Güven Boyutu Ortalama							3,28	,481	

Tablo 4.2. incelendiğinde yöneticiye güven boyutunda öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre ortalaması en düşük olan madde "Bu okulun müdürü öğretmenlere ilgi göstermez" şeklinde ifade edilen maddedir. Ortalaması en yüksek olan madde ise "Bu okuldaki müdür işinde yeteneklidir." biçiminde ifade edilen maddedir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Güven Ölçeğine Verdikleri Cevapların Meslektaşlara Güven Boyutunda Yüzde Dağılımı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyutlar	Mad. No	İFADELER	Kesinlikle	Kesinlikle	Kısmen	Kesinlikle	̄	Ss	
			Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
			%	%	%	%			
Meslektaşlara Güven	2	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenirlir.	5	9	35	36	15	3,45	1,018
	5	Bu okuldaki öğretmenler genellikle birbirlerini kollarlar.	6	11	37	34	12	3,36	1,028
	8	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerinden şüphelenirlir.	19	27	37	14	3	2,57	1,060
	12	Zor durumlarda bile bu okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenebilirler.	5	10	35	36	14	3,44	1,007
	13	Bu okuldaki öğretmenler işlerini iyi yaparlar.	2	2	29	40	27	3,88	0,897
	16	Bu okuldaki öğretmenler meslektaşlarına bir bütünlük içinde inanirlirler.	3	6	34	43	14	3,58	0,906
	19	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.	5	7	42	34	12	3,39	0,964
	21	Bu okuldaki bir öğretmen size bir şey söylediğinde ona inanabilirsiniz	3	5	36	43	13	3,60	0,870
Meslektaşlara Güven Boyutu Ortalama							3,46	,768	

Meslektaşlara güven alt boyutunda, öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre ortalaması en düşük olan madde “*Bu okuldaki öğretmenler birbirlerinden şüphelenirlir.*” biçiminde ifade edilen maddedir. Yine bu boyutta ortalaması en yüksek olan madde ise “*Bu okuldaki öğretmenler işlerini iyi yaparlar.*” şeklinde ifade edilen maddedir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Güven Ölçeğine Verdikleri Cevapların Öğrencilere ve Velilere Güven Boyutunda Yüzde Dağılımı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyutlar	Mad. No	<u>İFADELER</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	M	Ss
			%	%	%	%	%		
Öğrencilere ve Velilere Güven	3	Bu okuldaki öğretmenler öğrencilerine güvenirlir.	2	6	38	40	14	3,57	0,879
	6	Bu okuldaki öğretmenler velilere güvenirlir.	6	17	50	22	5	3,03	0,919
	10	Bu okuldaki öğrenciler birbirlerini önemserler.	4	11	43	33	9	3,34	0,919
	14	Bu okuldaki velilerin sözlerine inanılır.	3	10	53	27	7	3,23	0,846
	17	Bu okuldaki öğrencilerin çalışmalarına güvenilebilir.	2	5	42	41	10	3,52	0,798
	20	Öğretmenler velilerin desteğine güvenebilirler.	5	11	46	32	6	3,26	0,896
	22	Buradaki öğretmenler, öğrencilerinin yetenekli birer öğrenen olduklarına inanırlar.	2	7	38	41	12	3,54	0,869
	24	Öğretmenler, velilerin çoğunun iyi bir iş yaptığını düşünürler.	5	17	50	24	4	3,06	0,888
	25	Öğretmenler velilerin söylediklerine inanırlar.	5	10	54	24	7	3,17	0,887
	26	Buradaki öğrencilerin ağzı sıkıdır.	10	22	50	13	5	2,83	0,963
Öğrencilere ve Velilere Güven Boyutu Ortalama								3,51	,715

Öğrencilere ve velilere güven boyutunda en düşük ortalaması olan maddenin “Buradaki öğrencilerin ağzı sıkıdır.” maddesi olduğu görülmektedir. Öğrencilere ve velilere güven alt boyutunda ortalaması en yüksek olan madde ise “Bu okuldaki öğretmenler öğrencilerine güvenirlir.” biçiminde ifade edilen maddedir.

Tablo 4.5.'te örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve öğrencilere ve velilere güven boyutlarına ait ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 4. 5. Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Alt Boyutlar	\bar{X}	Ss
Yöneticiye Güven	3,28	,481
Meslektaşlara Güven	3,46	,768
Öğrencilere ve Velilere Güven	3,51	,715
Toplam	3,41	,529

Tablo 4.5.'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre yöneticiye güven alt boyutuna ait ortalama ($\bar{X}=3,46$)'dir. Bu değer ölçekte "Katılıyorum" ifadesine denk gelmektedir. Meslektaşlara güven alt boyutuna ait ortalama ($\bar{X}=3,51$)'dir. Bu değer ölçekte "Katılıyorum" ifadesine denk gelmektedir. "Öğrencilere ve velilere güven" alt boyutuna ait ortalama ($\bar{X}=3,28$)'dir. Bu değer ölçekte "Kısmen Katılıyorum" ifadesine denk gelmektedir. Bu sonuçlara göre Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarında en düşük ortalama "Öğrenci ve Velilere güven" ($\bar{X}=3,28$) alt boyutuna aitken en yüksek ortalama ise "meslektaşlara güven" ($\bar{X}=3,51$) alt boyutuna aittir.

4.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın ikinci alt problemi; Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları;

- a) Cinsiyet
- b) Mesleki kıdem
- c) Branş

d) Öğrenim durumu ve

e) Yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular sırasıyla aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.6' da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı İçin t- Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	SD	t	P
Yöneticiye Güven	Erkek	192	3,55	,728	398	2,322	,021
	Kadın	208	3,38	,794			
Meslektaşlara Güven	Erkek	192	3,63	,616	398	3,283	,001
	Kadın	208	3,40	,780			
Öğrencilere ve Velilere Güven	Erkek	192	3,39	,443	398	4,181	,000
	Kadın	208	3,19	,495			
Toplam	Erkek	192	3,51	,484	398	3,878	,000
	Kadın	208	3,31	,551			

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere, yöneticiye güven alt boyutunda erkek öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,55$) iken, kadın öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,38$) olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven alt boyutu puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$t_{(398)} = 2,322$; $p<0,05$]. Bu farklılık erkek öğretmenlerin lehinedir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Meslektaşlara güven alt boyutunda erkek öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,63$) iken, kadın öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,40$) olarak hesaplanmıştır. Meslektaşlara güven alt boyutu puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$t_{(398)} = 3,283$; $p<0,05$]. Bu farklılık da erkek öğretmenlerin lehinedir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin meslektaşlarına güvenlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları cinsiyete göre “öğrencilere ve velilere güven” alt boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir [$t_{(398)} = 4,181$; $p<0,05$]. Erkek öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,39$) iken, kadın öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,19$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu erkek öğretmenlerin öğrencilere ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel güven ölçeğinin genelinden erkek öğretmenlerin aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=3,51$) iken kadın öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{x}=3,31$)’dir. Ölçeğin genelinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$t_{(398)} = 3,878$; $p<0,05$]. Bu farklılık erkek öğretmenlerin lehinedir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin örgütsel güven algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

4.3.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Gruplara ait istatistikî değerler, varyans analizi ve farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 4.7 ’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Gruplar	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F değeri	p	Fark Scheffe	
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Yöneticiye Güven	1	1-5 yıl	62	3,38	,783	2,698	,030	
		2	6-10 yıl	108	3,32	,763			
		3	11-15 yıl	68	3,40	,816			
		4	16-20 yıl	48	3,62	,703			2-4
		5	21yıl +	114	3,60	,736			2-5
	Meslektaşlara Güven	1	1-5 yıl	62	3,38	,783	,576	,680	
		2	6-10 yıl	108	3,32	,763			
		3	11-15 yıl	68	3,40	,816			—
		4	16-20 yıl	48	3,62	,703			
		5	21yıl +	114	3,60	,736			
	Öğrencilere ve Velilere Güven	1	1-5 yıl	62	3,20	,534	4,584	,001	
		2	6-10 yıl	108	3,22	,435			
		3	11-15 yıl	68	3,23	,524			
		4	16-20 yıl	48	3,24	,351			1-5
		5	21yıl +	114	3,44	,482			2-5
	Toplam	1	1-5 yıl	62	3,37	,540	2,377	,051	
		2	6-10 yıl	108	3,34	,487			
		3	11-15 yıl	68	3,33	,562			—
		4	16-20 yıl	48	3,44	,435			
		5	21yıl +	114	3,52	,563			

Tablo 4.7 'de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel güven algısı, yöneticiye güven alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F=2,698$ $p<0,05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,22$) ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ($\bar{X}=3,44$) arasında; yine kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ile kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,62$) arasında kıdemi yüksek olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, meslektaşlarına güven alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= ,576$ $p>0,05$].

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, öğrencilere ve velilere güven alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F= 4,584$ $p<0,05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ($\bar{X}=3,44$) ile kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,20$) arasında; yine kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,22$) arasında kıdemi yüksek olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu kıdemi yüksek olan öğretmenlerin öğrencilere ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, ölçeğin bütününden alınan puanlarda da mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= 2,377$ $p>0,05$].

4.3.3. Branş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t- testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.8. 'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılığı İçin t- Testi Sonuçları

Boyut	Branş	N	\bar{x}	Ss	SD	t	P
Yöneticiye Güven	Sınıf Öğrt.	109	3,64	,713	398	2,876	,004
	Branş Öğrt.	291	3,39	,778			
Meslektaşlara Güven	Sınıf Öğrt.	109	3,53	,715	398	,287	,774
	Branş Öğrt.	291	3,50	,716			
Öğrencilere ve Velilere Güven	Sınıf Öğrt.	109	3,42	,460	398	3,504	,001
	Branş Öğrt.	291	3,23	,479			
Toplam	Sınıf Öğrt.	109	3,52	,542	398	2,618	,009
	Branş Öğrt.	291	3,37	,519			

Tablo 4.8 'de görüldüğü üzere yöneticiye güven alt boyutunda sınıf öğretmenlerine ait ortalama ($\bar{x}=3,64$) iken, branş öğretmenlerine ait ortalama ($\bar{x}=3,39$) olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven alt boyutu puanlarında branşa göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$t_{(398)} = 2,876$; $p<0,05$]. Bu farklılık sınıf öğretmenlerin lehinedir. Bu bulgu sınıf öğretmenlerinin yöneticiye güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Meslektaşlara güven alt boyutunda sınıf öğretmenlerine ait ortalama ($\bar{x}=3,53$) iken, kadın öğretmenlere ait ortalama ($\bar{x}=3,50$) olarak hesaplanmıştır. Meslektaşlarına güven alt boyutu puanlarında branşa göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [$t_{(398)} = ,287$; $p<0,05$].

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları branş değişkenine göre “öğrencilere ve velilere güven” alt boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir [$t_{(398)} = 3,504$; $p<0,05$]. Sınıf öğretmenlerine ait ortalama ($\bar{x}=3,42$) iken, branş öğretmenlerine ait ortalama ($\bar{x}=3,23$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu sınıf öğretmenlerin öğrencilere ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel güven ölçeğinin genelinden sınıf öğretmenlerinin aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=3,52$) iken kadın öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{x}=3,37$)'dir. Ölçeğin genelinde branşa göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [$t_{(398)} = 2,618$; $p<0,05$].

4.3.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile incelenmiştir. Gruplara ait istatistiki değerler ve Varyans Analizi ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 4.9 'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grupla r	Öğrenim durumu	N	\bar{x}	Ss	F değeri	p	Fark Scheffe
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Yöneticiye Güven	1	Ön Lisans	46	3,39	,470	1,156	,316
		2	Lisans	340	3,27	,485		
		3	Yüksek Lisans	14	3,23	,403		
	Meslektaşlara Güven	1	Ön Lisans	46	3,39	,470	,478	,621
		2	Lisans	340	3,27	,485		
		3	Yüksek Lisans	14	3,23	,403		
	Öğrencilere ve Velilere Güven	1	Ön Lisans	46	3,39	,470	1,297	,275
		2	Lisans	340	3,27	,485		
		3	Yüksek Lisans	14	3,23	,403		
	Toplam	1	Ön Lisans	46	3,48	,621	,854	,426
		2	Lisans	340	3,40	,520		
		3	Yüksek Lisans	14	3,27	,401		

Tablo 4.9 'da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel güven algısı, yöneticiye güven alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= 1,156$ $p>0,05$].

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, meslektaşlarına güven alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= ,478$ $p>0,05$].

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, öğrencilere ve velilere güven alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= 1,297$ $p>0,05$].

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, ölçeğin bütününden alınan puanlarda da öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= ,854$ $p>0,05$].

4.3.5. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile incelenmiştir. Gruplara ait istatistikî değerler ile Tek Yönlü Varyans Analizi ve farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Scheffe Testi sonuçları Tablo 4.10' da verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Gruplar	Yaş	N	\bar{X}	Ss	F değeri	P	Fark Scheffe	
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Yöneticiye Güven	1	21-30	105	3,26	,785	3,921	0.09	1-3
		2	31-40	145	3,48	,772			
		3	41-50	119	3,57	,736			
		4	51 ve +	31	3,63	,695			
	Meslektaşlara Güven	1	21-30	105	3,48	,731	,551	,648	
		2	31-40	145	3,51	,731			
		3	41-50	119	3,50	,709			
		4	51 ve +	31	3,66	,611			
	Öğrencilere ve Velilere Güven	1	21-30	105	3,18	,468	4,391	,005	1-3
		2	31-40	145	3,25	,470			
		3	41-50	119	3,38	,510			
		4	51 ve +	31	3,41	,364			
	Toplam	1	21-30	105	3,30	,470	3,069	,028	1-3
		2	31-40	145	3,40	,546			
		3	41-50	119	3,47	,556			
		4	51 ve +	31	3,56	,479			

Tablo 4.10. 'da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel güven algısı, yöneticiye güven alt boyutunda öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F= 3,921$ $p<0,05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, yaşı 21-30 olan öğretmenler ($\bar{X}=3,26$) ile yaşı 41-50 olan öğretmenler ($\bar{X}=3,57$) arasında; yaşı 41-50 olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu bulgu yaşı yüksek olan öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, meslektaşlara güven alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F= ,551$ $p>0,05$].

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, öğrencilere ve güven alt boyutunda öğretmenlerin değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F= 4,391$ $p<0,05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, yaşı 21-30 olan öğretmenler ($\bar{X}=3,18$) ile yaşı 41-50 olan öğretmenler ($\bar{X}=3,38$) arasında; yaşı 41-50 olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu yaşı yüksek olan öğretmenlerin öğrencilere ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, ölçeğin bütününden alınan puanlarda da anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F= 3,069$ $p<0,05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, yaşı 21-30 olan öğretmenler ($\bar{X}=3,30$) ile yaşı 41-50 olan öğretmenler ($\bar{X}=3,47$) arasında; yaşı 41-50 olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu yaşı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanları Arasındaki İlişki

	ÖGÖ	Faktör1 (Yöneticiye Güven)	Faktör 2 (Meslektaşlara Güven)
ÖGÖ	-		
Faktör 1 (Yöneticiye Güven)	,820(**)		
Faktör 2 (Meslektaşlara Güven)	,859(**)	,529(**)	
Faktör 3 (Öğrencilere ve Velilere Güven)	,792(**)	,440(**)	,593(**)

** $p<.01$

Tablo 4.11. incelendiğinde, örgütsel güven ölçeğinin, alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu görülmektedir (faktör 1: ,820; faktör 2: ,859; faktör 3: ,792). Bu sonuç her bir faktörün birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM 5

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar ile bunlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven algıları, önce örgütsel güvenin alt boyutları açısından incelenmekte, daha sonra cinsiyet, mesleki kıdem, branş, öğrenim durumu, yaş değişkenlerinin, öğretmenlerin örgütsel güven algılarına etkisi değerlendirilmektedir.

5.1. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın temel problemine ve alt problemlere ilişkin sonuçlara ve tartışmalara yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Temel Problemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları; ölçeğin bütününe boyut ayrımı yapılmaksızın bakıldığında “katılıyorum” düzeyindedir. Çalışanların örgütlerine güven duyması önemlidir. Çünkü örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bir örgütte, çalışanlar ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004). Okullarda ise üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsuru güvendir (Hoy, Tarter ve Witkoskie, 1992 akt. Yılmaz, 2009).

Polat (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okullarına ilişkin güven algı düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Toplumun en önemli kurumlardan birisi olan okullarda çalışan öğretmenlerin birbirlerine ve okullarına duydukları güven düzeyinin yüksek oluşu eğitim kurumlarının kalitesini ve etkililiğini olumlu yönde etkileyebilir.

Literatürde bu konuda yapılmış bir dizi araştırma bulunmaktadır. Özer ve arkadaşları (2006) lise öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını araştırdıkları çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel güven puan ortalamalarının orta düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Artuksi (2009) , araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul örgütüne ilişkin güvenlerinin” çok ” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başaran (2011) orta öğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarını belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında, orta öğretim kurumlarındaki örgütsel güven düzeyinin düşük olduğunu tespit etmiştir.

Bu konuda ülkemizde farklı alanlarda yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. İşbaşı (2000) turizm sektöründe yaptığı bir araştırmada örgütsel güven düzeyini yüksek, Altunkese (2002) kamu kurumlarında çalışan memurlar arasında yaptığı bir çalışmada örgütsel güven düzeyini düşük, Demircan (2003) eğitim kurumlarında yaptığı bir araştırmada örgütsel güven düzeyini orta düzeyde, Ayan (2004) özel sektörde yaptığı bir araştırmada örgütsel güven düzeyini yüksek, Kalemci Tüzün ise (2006) bankacılık sektöründe yaptığı bir araştırmada örgütsel güven düzeyini yüksek olarak ölçmüştür.

Literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel güven algısının birer eğitim örgütü olan okullarda genel olarak iyi durumda olduğu görülmektedir.

Araştırmanın her bir alt problemine ilişkin sonuçlar ve tartışma aşağıda sıralanmıştır:

5.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin güven algıları; örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunda “kısmen katılıyorum” düzeyinde, meslektaşlara güven ve öğrencilere ve velilere güven alt boyutlarında ise “katılıyorum” düzeyindedir. Yani öğretmenlerin örgütsel güven algıları; meslektaşlara güven ve öğrencilere ve velilere güven alt boyutlarında yöneticiye güven alt boyutuna oranla daha yüksek düzeydedir.

Araştırmanın sonunda elde edilen bu bulgular ile ilgili literatürde bir dizi çalışma bulunmaktadır. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmalarında araştırmaya katılan öğretmenlerin en çok yöneticilerine daha sonra da meslektaşlarına ve paydaşlara güvendiklerini tespit etmişlerdir. Başaran (2011) orta öğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarını belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, okul müdürlerinin üst yöneticilerine, öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına güvenmediklerini, öğretmenlerin okul müdürlerine ve öğretmen arkadaşlarına güvenmediklerini tespit etmiştir. Kartal (2010) genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini karşılaştırdığı çalışmada; genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin yöneticiye güven ve meslektaşlara güven boyutlarında mesleki ve teknik

liselerde çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde, paydaşlara güven boyutunda ise daha düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir. Kılınç (2010) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının yöneticiye güven boyutunda “iyi” düzeyde, çalışanlara duyarlılık boyutunda “orta “ düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Özer ve diğerleri (2006) 236 lise öğretmenin okullarına ilişkin güven algılarını ölçtükleri çalışmalarında, öğretmenlerin yöneticilerine orta düzeyde güvendikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu ile araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin güven algılarının orta düzeyde olması örgütsel güven bağlamında tartışmalı bir duruma işaret etmektedir. Okullar güvenin tesis edildiği, yaşandığı ve örgüt felsefesi haline getirildiği kurumlar olmalıdır. Oysa öğretmenlerin yönetime güven duymadığı, okula katkı anlamında yeterli desteği görmediği bir okul ortamında güvenden bahsetmek güç olacaktır. Okulda önemli kararları alırken öğretmenlerin ve diğer çalışanların yeteneklerinden ve uzmanlıklarından faydalanmanın ve karar sürecinde onların da görüşünü almanın yöneticiye olan güveni yükselteceği düşünülebilir.

Arslan (2009) okulun paydaşları arasında güven düzeyinin yükseltilmesi ile okulun başarısının artacağını savunmaktadır. Bu noktadan hareketle, okulun en önemli paydaşlarından olan öğretmenlerin yönetim ve diğer paydaşlar tarafından desteklenmesi okulda güven ortamının oluşumu adına önemli bir gelişme olarak görülebilir. Okulda başarıya odaklı bir hava oluşturmak için eğitim çalışanlarının kendilerini huzursuz ve güvensiz bir ortamda değil de, iyi hissettikleri ortamda çalışmaları gerektiği söylenebilir.

Lenz (2006) tarafından yapılan araştırmada örgütsel değişim ile okulda örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada öğretmenler arasındaki iletişimin iyi olduğu, öğretmenlerin eğitim sistemine güven duyduğu eğitim kurumlarında reform çalışmalarının başarılı olacağı vurgulanmıştır. Öğretmenlerin birbirlerine, öğretmenin yöneticiye, öğrencilerin ailelerine ve ailelerin de eğitim çalışanlarına güvenmesi sonucunda okul içinde güvene dayalı bir ortam oluşturulabileceğinden söz edilmiştir.

Tschannen-Moran (1998) ilköğretim okullarında güven ve işbirliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı çalışmasında güvenin öğrenci velileri, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki işbirliği düzeyine doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda daha serbest bir iletişim akışı bulunmakta ve öğretmenler daha özverili çalışmaktadır. Böylece okul işlevlerini daha kolay yerine getirmektedir. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda ise iletişim ağları arasında gerginlik hissedilmekte, öğretmenler öğrencilere ve meslektaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede sıkıntı yaşamakta ve okulun işleyişi zorlaşmaktadır.

5.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde cinsiyet, mesleki kıdem, branş, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerine göre algılanan örgütsel güvene ilişkin sonuç ve tartışmalara sırasıyla yer verilmiştir:

5.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algısı, cinsiyet değişkenine göre “yöneticiye güven “ boyutunda anlamlı bir farklılık

göstermektedir. Bu farklılık erkek öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Bu sonuç erkek öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinin kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algısı, cinsiyet değişkenine göre” meslektaşlara güven” boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç erkek öğretmenlerin meslektaşlarına olan güvenlerinin kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algısı, cinsiyet değişkenine göre “öğrencilere ve velilere güven” boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık erkek öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Bu sonuç erkek öğretmenlerin öğrenci ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Örgütsel güven ölçeğinin geneline boyut ayrımı yapılmaksızın bakıldığında; cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine gerçekleşen anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin güven algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasındaki bu farkın sebebi, bireylerin yetiştirilme sürecindeki anlayıştan kaynaklanabilir. Kültürümüzde kadınlara ilişkin özellikler daha çok kişilerarası ilişkilerle ifade edilir. Kadınlardan beklenen temel görevler; duygusal olmaları, işbirliği yapmaları, bakım ve ilgi göstermeleridir. Erkeklerin ise bağımsız davranmaları, aileyi temsil etmeleri, rekabetçi olmaları vurgulanmaktadır (Temel ve Aksoy, 2001). Cinsiyet ile bireylerin kendi yeterliklerini olumlu olarak değerlendirme eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında genellikle erkeklerin yeterlikleri konusunda kendilerini olumlu olarak değerlendirmelerinin kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Knox vd.,1998

akt. Yılmaz, 2006). Ülkemizde hayatın birçok alanında erkekler kadınlara oranla daha fazla yer almaktadır. Hatta erkeklere ve onlara yüklenen görevlere verilen değer, birçok açıdan kadınlara ve onlara yüklenen görevlere verilen değerden daha büyüktür. Bu açıdan kadın öğretmenlerin, büyük çoğunluğu erkek olan okul yöneticilerine karşı daha düşük düzeyde güven duymaları, onların toplumsal açıdan kendilerine ve erkeklere yüklenen misyonları kabullenmemiş olmalarından kaynaklı olabilir. Bu bulgulardan yola çıkarak erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre kendi yeterliliklerine daha olumlu baktığı ve özgüvenlerinin daha yüksek olduğu ve yöneticilerine daha fazla güvendikleri söylenebilir.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven algısına ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüştür. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in yapmış oldukları araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre fark bulunmamıştır. Özdil (2005) araştırmasında benzer bir bulguya ulaşmış ve örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Kalemci Tüzün (2006) bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında banka çalışanlarının bilişsel örgütsel güven puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Çetin Eğerci (2009)'nin araştırmasının sonucunda örgütsel güven düzeyinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı alt boyutları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Omarov (2009) özel bir sektörde yaptığı araştırmasında erkek ve kadın çalışanların yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine olan güven düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını belirlemiştir. Gider (2010) eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan

personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumlarının araştırılmasının amaçlandığı çalışmada çalışanların örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Çimen (2007) işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisini araştırdığı çalışmada çalışanların örgütsel güven algılamalarının üste güven ve örgüt yönetimine güven boyutlarında cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Altun (2010) araştırmasında; özel eğitim kurumları öğretmenlerinin güven algısı üzerinde cinsiyet değişkeninin etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kartal (2010), genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini karşılaştırdığı çalışmada; cinsiyet değişkenine göre genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemiştir. Aktuna (2007) bankacılık sektöründe yapmış olduğu araştırmasında çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel güven algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Yılmaz (2006) araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiye güven ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve bu farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğunu belirlemiştir. Bu bulgu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Artuksi (2009), araştırmasında cinsiyet değişkeni açısından, kadın öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenlerinin örgütsel güvenin yeniliklere açıklık ve yöneticiye güven boyutlarında erkek öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yüksel (2009), araştırmasında öğretmenlerin güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa yol açmadığını belirlemiştir.

5.1.3.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “yöneticiye güven” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında; yine mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler arasında mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “meslektaşlara güven” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “öğrenci ve velilere güven “ alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenler arasında; yine mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler arasında kıdemi yüksek olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu kıdemi yüksek olan öğretmenlerin öğrenci ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, mesleki kıdem değişkenine göre ölçeğin bütününden alınan puanlarla anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel güven algısına ilişkin benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) ve Yüksel (2009) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir

farklılık göstermediğini saptamışlardır. Artuksi (2009) araştırmasında mesleki kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlere oranla, çalıştıkları kurumlara daha fazla güvendiklerini tespit etmiştir. Çetin Eğerci (2009) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının kıdem değişkenine göre yöneticiye güven ve çalışanlara duyarlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Kalemci Tüzün (2006) araştırmasında banka sektörü çalışanlarının bilişsel örgütsel güven puanlarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Aktuna (2007) araştırmasında 1 ila 5 yıl arası çalışma yılına sahip çalışanlar ile 11 ila 15 yıl arası çalışma yılına sahip çalışanlar arasında istatistiksel açıdan 1 ila 5 yıl çalışma yılına sahip çalışanlar lehine daha olumlu ve pozitif bir farklılığın olduğunu belirlemiştir. Çimen (2007) işletmelerde yapmış olduğu çalışmasında, toplam çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan çalışanların üste güvenlerinin diğer gruptakilere oranla daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Omarov (2009) yapmış olduğu araştırmasında 16-20 yıl aralığında çalışma geçmişine sahip olan özel sektör çalışanlarının örgütsel güven algılarının yöneticiye güven boyutunda daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Altun (2010) özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algıları üzerinde mesleki kıdem değişkeninin etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kartal (2010) genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini karşılaştırdığı çalışmasında; kıdem değişkenine göre genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir.

Araştırma sonuçları mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin yöneticiye güven algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum 20 yıldan fazla süre okula hizmet vermiş öğretmenlerin zamanla okuldaki işleyişe ve yöneticilere uyum sağladıkları biçiminde yorumlanabilir. Mesleki kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, kıdem yılı daha az olan öğretmenlere oranla daha çok bürokratik davranış sergilemekte ve yöneticilerine daha fazla güven duymaktadırlar. Benzer şekilde mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin yöneticilerinden daha samimi ve özgeci davranışlar göreceklere olan inançlarının zamanla arttığı biçiminde bir sonuca varılabilir.

5.1.3.3. Branş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları “yöneticiye güven“ alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin lehinedir. Bu bulgu sınıf öğretmenlerinin yöneticiye güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları “meslektaşlara güven” alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları “ öğrenci ve velilere güven “ alt boyutunda branş değişkenine göre sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin öğrenci ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel güven ölçeğinin genelinde öğretmenlerin güven algıları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Literatürde bu konuyla ilgili araştırmalara rastlamak mümkündür. Yüksel (2009), Artuksu (2009) ,Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Altun (2010) özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algıları üzerinde branş değişkeninin etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kartal (2010), genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini karşılaştırdığı araştırmasında; genel liseler ve mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Yılmaz da (2006) araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiye güven ile ilgili görüşlerinin sayısal branş, sözel branş ve özel yetenek gerektiren branşa göre değişip değişmediğini belirlemeye çalışmış ve herhangi bir fark bulamamıştır.

Çetin Eğerci (2009) yapmış olduğu araştırmasında sınıf öğretmenlerinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı puan ortalamalarının, branş öğretmenlerinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı puan ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bu bulgu sınıf öğretmenlerinin yöneticiye güven algılarının branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Sınıf öğretmenlerinin güven algılarının branş öğretmenlerine oranla yüksek olması, onların bu kurumlarda uzun süredir görev almalarıyla ilişkilendirileceği gibi, bir çok okul yöneticisinin sınıf öğretmeni olmasıyla da açıklanabilir.

Öğrenciyi merkeze alan öğretim yöntemleriyle mesleklerine hazırlanan branş öğretmenlerinin, çalıştıkları okullardaki iletişim ortamına ilişkin beklentileri de yüksek düzeyde olmaktadır. Ancak katı bir hiyerarşik işleyişle yönetilen okullardaki iletişim ortamı; branş öğretmenlerinin hizmet öncesi eğitimlerinde alıştıkları açık ve özgür iletişim beklentilerini karşılamaktan oldukça uzaktır. İşte bu karşılanamayan beklentiler branş öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını anlamlı bir şekilde sınırlandırmış olabilir.

5.1.3.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “yöneticiye güven” alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “meslektaşlara güven” alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “öğrenci ve velilere güven” alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, ölçeğin bütününden alınan puanlarda da öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Araştırmanın bu bulgusu; Blevins’in (2001) yaptığı araştırmasındaki öğrenim durumuna göre örgütsel güven düzeyinde anlamlı bir farklılaşma yoktur bulgusuyla örtüşmektedir (Yılmaz, 2006). Asunakutlu (2004) araştırmasında örgütsel güven ile çalışanların eğitim düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yüksel (2009) ‘in çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık

göstermemektedir. Altun (2010) araştırmasında; özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin güven algısı üzerinde öğrenim durumu değişkeninin etkisi olmadığını tespit etmiştir. Yine Artuksi (2009) araştırmasında öğretmenlerin güven algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermediğini belirlemiştir. Kalemci Tüzün (2006) bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında, düşük eğitim düzeyindeki çalışanların orta ve yüksek eğitim düzeyindeki çalışanlardan daha yüksek bilişsel örgütsel güven puanlarına sahip olduğunu, ancak orta ve yüksek çalışan gruplarının birbirinden istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediğini belirlemiştir.

Çimen (2007) işletmelerde yaptığı araştırmasında, üniversite mezunu çalışanların üste ve örgüt yönetimlerine güvenlerinin ilköğretim, ortaokul ve lise mezunu çalışanların üste ve örgüt yönetimlerine güvenlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gider (2010) araştırmasında eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel güven algılamalarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını belirlemiştir. Omarov (2009) araştırmasında üniversite mezunu çalışanların örgütsel güven algılarının ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz (2006) çalışmasında öğretmenlerin güven algılarının örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, yöneticiye güven alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

5.1.3.5. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Güvene İlişkin

Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, “yöneticiye güven” alt boyutunda öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yaşı 21-30 olan

öğretmenler ile yaşı 41-50 olan öğretmenler arasında; yaşı 41-50 olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu yaşı yüksek olan öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, "meslektaşlara güven" alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, "öğrenci ve velilere güven" alt boyutunda öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yaşı 21-30 olan öğretmenler ile yaşı 41-50 olan öğretmenler arasında; yaşı 41-50 olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu yaşı yüksek olan öğretmenlerin öğrenci ve velilere güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı, ölçeğin bütününden alınan puanlarda da yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yaşı 21-30 olan öğretmenler ile yaşı 41-50 olan öğretmenler arasında; yaşı 41-50 olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu yaşı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Literatürde bu konuda yapılmış bir dizi araştırma bulunmaktadır. Altun (2010), araştırmasında özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven algıları üzerinde yaş değişkeninin etkisi olmadığını tespit etmiştir. Yüksel (2009), araştırmasında orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin güven algılarının yaş değişkenine bağlı olarak değişmediğini belirlemiştir. Kalemci Tüzün (2006) araştırmasında banka çalışanlarının bilişsel örgütsel güven puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediğini tespit etmiştir. Aktuna (2007) araştırmasında banka çalışanlarının örgütsel güven algılamalarında yaş

değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çimen (2007) işletmelerde gerçekleştirdiği çalışmasında 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların örgüt yönetimine olan güvenlerinin diğer yaş grubundakilere oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Omarov (2009) araştırmasında özel sektör çalışmakta olan yaş aralığı 26-30 olan işçilerin örgütsel güven algılarının diğer gruplara oranla daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Gider (2010) araştırmasında eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel güven algılarının yaş değişkenine göre farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Kartal (2010), genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini karşılaştırdığı çalışmasında; meslek liselerinde çalışan, yaş aralığı 20-30 ve 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yöneticiye güven boyutunda daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yine aynı çalışmanın bulgularına göre; genel liselerde çalışan ve yaş aralığı 31-40 olan öğretmenlerin güven algılarının meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları genel olarak “katılıyorum” düzeyinde tespit edilmiştir. Bu düzeyi daha yüksek seviyelere ulaştırmak örgütsel güvenin başlatıcı değişkeni olan okul yöneticilerinin öncelikli iş görüleri arasında yer almalıdır.

2. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yöneticiye güven boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin tam olması için okullarda yöneticilerin güven konusunda farkındalık geliştirmeleri gerekmektedir.

3. Araştırma sonuçları erkek öğretmenlerin örgütsel güven algılarının kadın öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle kadın öğretmenlerin örgütsel güven algılarını yükseltecek faaliyetler düzenlenmelidir.

4. Okullarda yürütülen faaliyetlere genç öğretmenlerin aktif katılımı sağlanmalıdır. Genç öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algılarını yüksek düzeyde tutacak yönetimsel politikalar geliştirilmelidir.

5. Öğretmenlerin okula ve öğrencilere ilişkin sevgi, ilgi ve tutumlarını geliştirerek, öğretmenleri okula bağlayacak etkinlikler yapılmalıdır. Öğretmenlerin sosyal ve ekonomik haklarında iyileştirmeler gerçekleştirilmelidir.

6. Okulun tüm üyeleri okulda güven düzeyini artırmak için çaba göstermeli, okulun paydaşları arasındaki etkileşimi kuvvetlendirici çalışmalar yapılmalı ve okulda yapılacak hizmet içi toplantıları ile okulun iletişim kanallarının daha verimli çalışması sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırmalar genellikle öğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yapılmıştır. Okuldaki örgütsel güven algısına ilişkin tüm paydaşların görüşlerinin alınacağı ve daha geniş kapsamlı bir evrende gerçekleştirilecek çalışmalar yapılabilir.

2. Okullarda gözleme dayalı, deneysel, nitel araştırmalar yapılarak

öğretmenlerin, yöneticilerin ve paydaşların görüşleri daha ayrıntılı olarak değerlendirilebilir.

3. Örgütsel güven algısı ile kişilik özellikleri, demokratik tutum, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, bürokrasi, okul-çevre ilişkileri, örgüt iklimi, örgüt kültürü, liderlik stilleri, liderlik davranışları gibi değişkenlerin ilişkisinin de araştırılması yararlı olabilir.

4. İlköğretim okullarının dışındaki eğitim kurumlarında benzer konunun araştırılması, alana önemli katkılar sağlayabilir.

KAYNAKLAR

AKTUNA, Metin; **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007

ALTUN, Gülhan; **Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010

ALTUNKESE, T. N.; **Psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2002

ARSLAN, Yavuz; **Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2009

ARTUKSİ, Eda; **İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel güven Düzeyine İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2009

ASUNAKUTLU, Tuncer; “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güven”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Güz, Sayı: 5, s.1-17, 2001

ASUNAKUTLU, Tuncer; “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Güz, Sayı: 9, Muğla, 2003

ASUNAKUTLU, Tuncer; “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 3, İzmir, 2004

ASUNAKUTLU, Tuncer; “Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları” (Edt: R. Erdem ve C. Ş. Çukur) *Kültürel Bağlamda Yönetel-Örgütsel Davranış* (Sayfa:231–265).**Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, Ankara, 2007

ATEŞ, Zeki; **Organizasyonlarda Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Ve Kayseri’de Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2004

AYAN, A. Ş.; **Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2004

AYAZ YILMAZ, Aylin; **Hasta Hekim İlişkisinde Güven İletişimi: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalı Tüp Bebek Ünitesinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2005

AYDIN, Emre; **Bireysel Gelişim Kişisel Kalite**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000

BALAY, Refik; **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

BALOĞLU, Nuri; **Etkili Sınıf Yönetimi**, Baran Ofset Yayınları, Ankara, 2001

BALTAŞ, Acar; **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

BARUTÇUGİL, İsmet; **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2004

BAŞARAN, Ethem İbrahim; **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2004

BAŞARAN, Ethem İbrahim; **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2006

BAŞARAN, Ethem İbrahim; **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008

BAŞARAN, Sinan; **Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algularının Belirlenmesi**. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2011

BEYÇİOĞLU, Kadir; “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, Sayfa: 63-72, 2007

BÖRÜ, Deniz. vd. ; “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması.” **Öneri Dergisi**, Sayı: 27,Cilt:7, Sayfa: 49-59, 2007

BÖRÜ, Deniz; “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsan Kim?”, **IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri**, 24-26 Mayıs 2001, Silivri-İstanbul, s. 189-204. İnternet Kaynağı: <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, Erişim: 17.12.2011.

BULUÇ, Bekir; “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 4, Sayfa: 571-602, 2008

BÜBER, Bülent; “Tarihin Sonunu Beklerken Fukuyama Okumak: Güven Kitabı Üzerine Bir Değerlendirme Yazısı”, **e-akademi: Hukuk, Ekonomi, Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi**, Sayı: 63, Sayfa: 1-15, 2007

BÜTE, Mustafa; “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2011

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 7. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007

CAN, Niyazi; “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi.”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:155-156, Sayfa: 89-98, 2002

CELEP, Cevat; Eğitimde **Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000

ÇİMEN, Martı; **İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007

ÇOKLUK BÖKEOĞLU, Ömay - YILMAZ, Kürşat; İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 54, Sayfa: 212- 233, 2008

ÇUBUKÇU, Kemal; **Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010

DEMİRCAN, Nigar; **Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2003

DEMİRCAN, Nigar - CEYLAN, Adnan; Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:2, 139-150, 2003

DİNÇ, Sedef; **Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007

DOĞAN, Ercüment; **Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002

ERDEM, Ferda; **Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2003

ERDEM, Ferda-İŞBAŞI, Janset Özen; “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 2000

ERDEN, Ali; **Ankara ve Lefkoşe Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2007

EREN, Erol; **Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998

ERGENER, B.; **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008

ERGENELİ, Azize - ARI, Güler Sağlam ; “Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: Örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları.”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 60, Sayfa: 121-148, 2005

ESER, Gül; **Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007

GİDER, Ömer; “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”, **Yönetim Dergisi**, ;Sayı: 65, Sayfa: 81-105, 2010

GÜNAYDIN, S.C.; **İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul, 2001

GÜNEŞER, A. B.; **Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002

HOY, W.K. - MORAN, M.T. 1999; "Five faces of trust. An empirical confirmation in urban elementary schools." **Journal of School Leadership**, Sayı:9, Sayfa:184-209, 1999

HOY, W. K. - TSCHANNEN-M. M.; "The Conceptualization And Measurement Of Faculty Trust In Schools: The Omnibus T-Scale, Studies in Learning and Organizing Schools", **Information Age Publishing**, Greenwich, Sayı:7, Sayfa: 181-208,2003

İNAM, A.; **Her Şeyin Başı Güven. Erdem, F. (Editör). Sosyal Bilimlerde Güven.** Vadi Yayınları, Ankara, 2003

İŞBAŞI, Janset Özen; **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2000

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.** Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

KALEMCİ TÜZÜN, İpek; **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**, Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006

KAMER, Meltem; **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001

KAPLAN, Mahmut Süleyman; **Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010

KARTAL, Seçil Eda; **Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması**. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2010

KESİCİ, Şahin; **Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2002

KILINÇ, Çağatay Ali; **Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010

KIREL, Çiğdem; **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000

KRAMER, R. M; “Trust And Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, **Annual Review of Psychology**, Vol:50, Page:569-598,1999

LENZ, P. A.; **Teacher School Board Member Trust Relationships and Their Perceived Influence On School Effectiveness**, Interdisciplinary Doctoral Program for Educational Leaders School of Education, Duquesne University, 2006.

MORAN, M. T.- HOY, W. K.; “A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning, and Measurement of Trust”. **Review of Educational Research**. Washington: Winter ,Vol.70,Iss. 4; Pages:547, 549, 2000

MORAN, M. T.; “What’s Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement University Council for Educational Administration” **Annual Convention**, Kansas City, MO, 2004

OMAROV, Azad; **Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009

ÖĞÜTVEREN, Özlem; **Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007

ÖNCÜL, Remzi; **Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü**, MEB Yayınları, İstanbul, 2000

ÖREN, Kenan; “Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi Kamu-İş Dergisi**, Sayı:1, Sayfa:71-90, 2007

ÖZDEMİR, Servet vd. ; **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Nobel Basımevi, Ankara, 2004

ÖZDİL, Kenan; **İlköğretim Okullarında Güven ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2005

ÖZEN, J.; **Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet**, F. Erdem, (Editör), *Sosyal bilimlerde güven* (1. Baskı) içinde Sayfa: 183-206, Vadi Yayınları, Ankara, 2003

ÖZER, Niyazi vd.; “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, **Ege Eğitim Dergisi**, Cilt:7,Sayı:1, 2006

ÖZKALP, Enver-KIREL, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003

PAKER, N.; **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009

POLAT, Soner; “Kocaeli’de Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güven Düzeyleri”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Sayı: 32, Sayfa: 32-39, 2007

POLAT, Soner; **Orta öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2008

POLAT, Soner; **Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven**, Pegem A Akademi Yayıncılık, Ankara, 2009

POLAT, Soner-CELEP, Cevat; “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:54, Sayfa:307-331, 2008

REYHANOĞLU, Metin; **Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2006

SAFRAN, Barış; “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, s.73-94, 2003

SAĞLAM ARI, Güler; “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, s.17-36, Ankara, 2003

SÖNMEZ, E.; **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2005

ŞEKER, Hasan-DENİZ, Sabahattin-GÖRGEN, İzzet; “Öğretmen Yeterlikleri Ölçeği”, **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı:164, Sayfa: 105-118, 2004

ŞİŞMAN, Mehmet; **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000

ŞİMŞEK, Savaş - TAŞCI, Alptekin; “Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**, Sayı:34, Sayfa: 1-8, 2004

ŞİŞMAN, Mehmet; **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002

ŞİŞMAN, Mehmet; “Postmodern Tartışmaları ve Örgüt Kurumundaki Yansımaları”.**Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:3, Sayfa:451-464, 1998

TAYMAZ, Haydar; **İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin Okul Yönetimi**, 7. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003

TEMEL, Z. Fulya-AKSOY, Ayşe; **Ergen ve Gelişimi: Yetişkinliğe İlk Adım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

TOPALOĞLU, Işıl Gökçe; **İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010

TOPRAK, Osman; **Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2006

TÖREMEN, Fatih; “Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Pegem Yayıncılık, Sayı: 32, 2002

TÖREMEN, Fatih; “İlköğretim Okullarının Sahip Olduğu Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri.” **İçinde, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004

TÖREMEN, Fatih- ÇANKAYA, İ.; “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, Sayı:1, Sayfa: 33-47, 2008

TSCHANNEN, Moran M.; **Trust and Collaboration in Urban Elementary Schools**, College of Education, Unpublished Doctorate Dissertation, The Ohio State University, U.S.A, 1998

TSCHANNEN, M. M. - HOY, W. K.; “Trust İn Schools: A Conceptual And Empirical Analysis”, **Journal Of Educational Administration**, Sayı:36, Cilt:4, Sayı:334-352, 1998

TSCHANNEN-Moran, M.; “Collaboration and the need for trust.” **Journal of Educational Administration**, 39 (4), 308–331, 2001

TSCHANNEN, M.M.; “Fostering Organizational Citizenship İn Schools: Transformational Leadership And Trust, Studies in Learning and Organizing Schools”, **Information Age Publishing**, Greenwich, Sayı: 157-179,2003

UZBİLEK, Ayşegül; **Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2006

YAŞAR, Özlem; **Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2005

YAVUZ, Kerim; **Din ve Güven- Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara, 2003

YILMAZ, Abdullah-ATALAY, Ceren; “A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life.” **European Journal of Social Sciences**, Cilt: 8,Sayı: 2,Sayfa: 341-352, 2009

YILMAZ, Ercan; “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14, Sayfa: 567-580, 2005

YILMAZ, Ercan; **Milli Eğitim Bakanlığı’nın Bir Biriminde, Toplam Kalite Yönetiminin Özünü Oluşturan Etik Değerlerin Algılanmasına Yönelik Bir Durum Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002

YILMAZ, Ercan; **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006

YILMAZ, Ercan; “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarına Etkisinin Araştırılması”, **III. Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2008

YILMAZ, Ercan-SÜN BÜL, Ali Murat; “Öğretmenlerin Yaşam Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi” **,Journal of Qafqaz University**, Sayı:26, Sayfa: 172-179, 2009

YILMAZ, Kürşat; “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Görüşleri”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:8, 2004

YÜCEL, Cemil-KALAYCI, Gülden; “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa 113-132, Elazığ, 2009

YÜKSEL, Fatma; **Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009

ZORLU YÜCEL, Pınar; **Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006

EKLER

EK-1: Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşım;

İki bölümden oluşan bu ölçek ‘İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler açısından İncelenmesi’ konulu araştırmanın veri toplama aracıdır. Bu ölçek ile toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacak olup, başka bir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ölçeklere isim yazılması gerekmemektedir. Lütfen ölçek maddelerini dikkatlice okuyarak samimiyetle cevaplayınız. Sizin için en uygun seçeneğe (x) işareti koyunuz.

Araştırmaya sağlayacağınız katkınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Doğan GÖKDUMAN

Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1:Bu bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU	
Cinsiyetiniz	Erkek () Kadın ()
Mesleki Kıdeminiz	1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()
Branşınız	Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni () Lütfen Branşınızı belirtiniz:
Öğrenim Durumunuz	Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Yaşınız	21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üstü ()

BÖLÜM 2: Bu bölümde örgütsel güven algısını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

	Lütfen okulunuzla ilgili aşağıdaki her bir ifade için fikrinizi belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu okuldaki öğretmenler müdüre güvenirler.					
2	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenirler.					
3	Bu okuldaki öğretmenler öğrencilerine güvenirler.					
4	Bu okuldaki öğretmenler müdürün eylemlerinin çoğundan şüphelidirler.					
5	Bu okuldaki öğretmenler genellikle birbirlerini kollarlar.					
6	Bu okuldaki öğretmenler velilere güvenirler.					
7	Bu okuldaki öğretmenler müdüre bir bütünlük içinde inanırlar.					
8	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerinden şüphelenirler.					
9	Bu okuldaki müdür genellikle öğretmenlerin yararına hareket eder.					
10	Bu okuldaki öğrenciler birbirlerini önemserler.					
11	Bu okulun müdürü öğretmenlere ilgi göstermez.					
12	Zor durumlarda bile bu okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenebilirler.					
13	Bu okuldaki öğretmenler işlerini iyi yaparlar.					
14	Bu okuldaki velilerin sözlerine inanılır.					

15	Bu okuldaki öğretmenler müdüre itimat edebilirler.					
16	Bu okuldaki öğretmenler meslektaşlarına bir bütünlük içinde inanırlar.					
17	Bu okuldaki öğrencilerin çalışmalarına güvenilebilir.					
18	Bu okuldaki müdür işinde yeteneklidir.					
19	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.					
20	Öğretmenler velilerin desteğine güvenebilirler.					
21	Bu okuldaki bir öğretmen size bir şey söylediğinde ona inanabilirsiniz					
22	Buradaki öğretmenler, öğrencilerinin yetenekli birer öğrenen olduklarına inanırlar.					
23	Müdür, öğretmenlere gerçekte neler olduğunu anlatmaz.					
24	Öğretmenler, velilerin çoğunun iyi bir iş yaptığını düşünürler.					
25	Öğretmenler velilerin söylediklerine inanırlar.					
26	Buradaki öğrencilerin ağzı sıkıdır.					

EK-2: Araştırma İzinleri

a) Ölçek Uygulama İzni

T.C.
KIRŞEHİR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.40.00.09.605.01
Konu : Anket Uygulaması

002720 22.02.2011

VALİLİK MAKAMINA

Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 08.02.2011 tarih ve 64-424 sayılı yazıları ile; Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğrencilerinden Doğan GÖKDUMAN'ın "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki" konulu anketinin, merkeze bağlı tüm ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlüklerindeki öğretmenlere uygulama isteği bildirilmektedir.

Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden Doğan GÖKDUMAN'ın "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki" konulu anketinin, merkeze bağlı tüm ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlüklerindeki öğretmenlere uygulanmasında Müdürlüğümüzce sakınca görülmemektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Aşır DURKAL
Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR
21/02/2011

Mustafa HARPUTLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

21/02/2011 V.H.K.İ. S.BİÇER
21/02/2011 Şef S.AKGÜL
21/02/2011 Md.Yrd. Ş.KARADENİZ



Terme Cad. 40100 KIRŞEHİR
Bilgi için : Md. Yrd. Ş. KARADENİZ
Telefon: (0 386) 213 51 50
Faks: (0 386) 2131003
kirsehirmem@meb.gov.tr
http://kirsehir.meb.gov.tr



b) Ölçek Kullanma İzni

(E-POSTA)

Dogan GOKDUMAN;

You have my permission to use the Omnibus T-Scale for your research. Just copy it from my web page [www.waynehoy.com] and use it.

Good luck.

Wayne

Wayne K. Hoy
Fawcett Professor of
Education Administration

hoy.16@osu.edu

www.waynehoy.com

EK-3: Özgeçmiş

Doğın GÖKDUMAN

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 12.04.1980

Doğum Yeri: Kırşehir

Medeni Durumu: Bekar

EĞİTİM

Yüksek Lisans: Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı 2009-2012

Lisans: 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği Bölümü 1998-2002

Orta Öğretim: Kırşehir Mehmet Akif Ersoy Lisesi Yabancı Dil Ağırlıklı Programı 1994-1998

MESLEKİ BİLGİLER

Kırşehir İli Akpınar İlçesi Çiftlik Mehmet Ağa Köyü İlköğretim Okulu Matematik Öğretmeni 2002-2004

Kırşehir İli Merkez İlçesi Vali Mithat Saylam Orta Okulu Matematik Öğretmeni 2005-devam ediyor.

İLETİŞİM

e-posta: dgokduman@hotmail.com