



**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ
ÖĞRETMENLERİN OKULUN ÖRGÜTSEL GÜVEN
DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI
(Malatya İli Örneği)**

Eda ARTUKSİ

Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN

Bilim Uzmanlığı Tezi

Malatya, 2009

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ
ÖĞRETMENLERİN OKULUN ÖRGÜTSEL GÜVEN
DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI
(Malatya İli Örneği)**

Eda ARTUKSİ

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN**

Bilim Uzmanlığı Tezi

MALATYA, 2009

KABUL VE ONAY

Eda ARTUKSİ tarafından hazırlanan “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 08/07/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından bilim uzmanlığı tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Battal ASLAN (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yrd. Doç. Dr. Mahire Aslan'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Eda ARTUKSİ

Canım Annem, Babam ve Ablama...

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algılarını saptamaktır.

Bu çalışmanın hazırlanış sürecinde benden desteğini esirgemeyen pek çok değerli insanın isimlerini her zaman minnet ve mutlulukla hatırlayacağım.

Çalışmanın anketlerinin uygulanması aşamasında bana yardımcı olan okul yöneticilerine ve teneffüslerini bu çalışmanın anketlerini doldurmak için feda eden tüm öğretmenlere teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimimin ders ve tez aşamasında karşılaştığım türlü sorunlarda bana çözüm üretmeye çalışan, beni destekleyen arkadaşlarım; Müslüm BÜYÜKÖZ, Alper YİĞİT ve Şahbanu MENGÜÇ’e teşekkür ederim.

Bu çalışmanın uygulama aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen sınıf öğretmeni Mehmet DÜZOVA’ya ve müzik öğretmeni İrfan YILMAZ’a teşekkür ederim.

Lisans eğitimimi aldığım zamanlardan itibaren beni bu süreç için sürekli güdüleyen, umutsuzluğa kapıldığım anlarda bile kendimi “en güçlü” hissetmemi sağlayan, bu araştırmanın oluşmasında da pek çok katkıları bulunan saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. İkrım ÇİNAR’a teşekkür ederim.

Bir yandan okuyup, diğer yandan çalışmanın benim için hiç de zor olmayacağına beni inandıran, bu konudaki fikirleriyle beni destekleyen kıymetli eniştem Necati KARAASLAN’a teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında benimle birlikte yılmadan, usanmadan ve bir an olsun durmadan çabalayan ve benden desteklerini esirgemeyen, benimle birlikte sevinip, benimle birlikte üzülen, canlarım annem Kadime ARTUKSİ, babam Kamber ARTUKSİ ve biricik ablam Ebru KARAASLAN’a minnet borçluyum.

Bu çalışmanın başından sonuna kadar yaşadığım acı tatlı pek çok anı benimle paylaşan, en değerli zamanlarını, enerjisini ve engin mesleki bilgisini benden esirgemeyen değerli danışmanım ve saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a şükran duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Sahip oldukları alan bilgisi ve kişilikleriyle kendilerini her zaman örnek almaya alıřtđđım, yüksek lisans eğitimimin hem ders hem tez aşamasında bu çalışmaya pek çok katkısı bulunan saygıdeğer hocalarım; Prof. Dr. Battal ASLAN'a, Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ'e, Yrd. Doç. Dr. Hasan DEMİRTAş'a, Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e, Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK'e ve Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkürlerimi sunarım. Bu araştırmanın oluşum aşamasında kimi kaynaklara ulaşmamı sağlayarak bana destek veren arkadaşım Arş. Grv. Niyazi ÖZER'e teşekkür ederim.

Bu araştırmanın tüm sorumluluğu şüphesiz şahsıma aittir.

Malatya, Temmuz 2009

Eda ARTUKSİ

ÖZET

Ekonomik bunalımlar, soğuk savaş, terör olayları, işsizlik gibi toplumsal sorunlar, insanlarda güven kayıplarına neden olmaktadır. Bu güvensizlik durumu, bireysel ve toplumsal ilişkilere zarar vermekte ve toplumun bir parçası olan örgütlerin işleyişine de olumsuz yönde yansımaktadır.

Güven; bir kişinin başka bir kişiye, özgeci tavırlar sergileyeceği, iyi niyetli olacağı, beklentilerine cevap vereceği konusundaki inancıdır. İnsan ilişkileri karşılıklı güvene dayalı olduğunda, o ilişkide anlayış, hoşgörü ve yardımseverlik görülür. Böyle bir ortamda, kişilerin enerjilerini daha olumlu işler için harcayacağı söylenebilir.

Toplumsal, örgütsel ve bireysel yaşamda güven, önemi giderek artan konular arasında yer almaktadır. İnsanlarda istendik davranış değişikliği yaratmanın amaç edinildiği eğitim örgütlerinde de güven olgusu, vazgeçilmez unsurlardan biridir. Bu açıdan, birer eğitim örgütü olan okullarda örgütsel güveni sağlamanın, özelde okul çalışanları arasındaki ilişkiyi ve okulun işleyişini, genelde ise kişisel ve toplumsal yaşamı olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir.

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeylerini belirleyerek, elde edilen sonuçlara göre, okul örgütlerinde güven artırıcı öneriler geliştirmektir.

Tarama modeline dayalı betimsel bir çalışma olan bu araştırmanın evrenini, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Merkez ilçe sınırları içinde yer alan 75 resmi ilköğretim okulunda görevli 2940 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 23 resmi ilköğretim okulunda görevli 413 öğretmeni kapsamaktadır.

Araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarının ölçülmesi, bu amaçla geliştirilmiş bir ölçek aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak, Daboval ve arkadaşları (2004)'ün geliştirdiği ve Yılmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanarak likert tipi derecelendirilen, "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır.

Ölçeğin birinci bölümünü, araştırma kapsamına alınan ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyeti, mesleki kıdemi, mezun olduğu okulu ve branşıyla ilgili sorular oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ölçmeye dayalı 40 soru maddesi bulunmaktadır. Ölçek; Tamamen katılıyorum (5), Çok katılıyorum (4), Orta düzeyde katılıyorum (3), Az katılıyorum (2), Hiç katılmıyorum (1) şeklinde derecelendirilmiştir.

İstatistiksel analizlerde, ölçekte yer alan her bir madde için bağımlı ve bağımsız değişkenler açısından frekans dağılımları, aritmetik ortalamalar, toplam ortalama puanlar, standart sapmaları ve yüzdeler hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için “Varyans analizi” yapılmış; karşılaştırmalarda anlamlı farklılığın saptandığı değişkenler arasında “Tukey b” testi uygulanmıştır.

Araştırmada yanıtı aranan alt problemlerin sıralanışına göre, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri “Çok” ($\bar{X} = 3.66$) düzeyindedir.

2. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık alt boyutunda “Orta” ($\bar{X} = 3.39$) düzeydedir.

Yöneticiye Güven boyutunda, öğretmenler çalıştıkları okul örgütüne “Çok” ($\bar{X} = 3.86$) düzeyinde bir güven duymaktadırlar.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin güvenleri, İletişim Ortamı boyutunda “Çok” ($\bar{X} = 3.85$) düzeyindedir.

Örgütsel güvenin Yeniliğe Açıklık alt boyutunda, öğretmenler görev yaptıkları okul örgütüne “Orta” ($\bar{X} = 3.40$) düzeyinde bir güvene sahiptirler.

Öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, Çalışanlara Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında daha düşük, Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarında ise daha yüksek düzeydedir.

3.Cinsiyet değişkeni açısından, öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, örgütsel güvenin Yeniliğe Açıklık (kadın: $\bar{X} = 3.58$; erkek: $\bar{X} = 3.34$) ve Yöneticiye Güven (kadın: $\bar{X} = 3.95$; erkek: $\bar{X} = 3.74$) boyutlarında kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bir güvene sahiptirler.

4.Öğretmenlerin görev yaptıkları okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, branş değişkeni açısından, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık boyutundaki örgütsel güvenleri; branşı sosyal bilimler olanlarda daha düşük ($\bar{X} = 3.21$), branşı sınıf öğretmenliği olanlarda ise daha yüksek ($\bar{X} = 3.48$) düzeydedir.

Yeniliğe Açıklık boyutunda, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeyleri, branşı sınıf öğretmenliği olan olanlarda daha yüksek ($\bar{X} = 3.56$), branşı Sosyal Bilimler olanlar da ise daha düşüktür ($\bar{X} = 3.23$).

Öğretmenlerin İletişim Ortamı alt boyutuna ilişkin güven düzeyleri, branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerde daha düşük ($\bar{X} = 3.65$), diğer branştaki öğretmenlerde (sınıf öğretmenliği: $\bar{X} = 3.90$; güzel sanatlar ve spor: $\bar{X} = 3.93$; matematik ve fen: $\bar{X} = 3.94$) ise daha yüksektir. Buna göre, İletişim Ortamı boyutunda, sosyal bilimler branşındaki öğretmenler, diğer branştaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları okul örgütüne daha az güven duymaktadırlar.

Boyut ayrımı yapılmaksızın, ilköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, branşı sosyal bilimler olanlarda daha düşük ($\bar{X} = 3.46$), diğer branştaki öğretmenlerde (sınıf öğretmenliği: $\bar{X} = 3.74$; güzel sanatlar ve spor: $\bar{X} = 3.66$; matematik ve fen: $\bar{X} = 3.71$) ise daha yüksektir. Buna göre, sosyal bilimler

öğretmenleri, diğer branştaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları okula ilişkin daha az düzeyde bir örgütsel güvene sahiptirler.

5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin güvenleri, onların mezun oldukları okul türü açısından, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel güvenleri, eğitim fakültesinden mezun olanlarda ve olmayanlarda aynı düzeydedir.

6. Kıdem yılı değişkeni açısından, öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık boyutundaki örgütsel güven düzeyleri, kıdemi 6-10 yıl olanlarda daha düşük ($\bar{X}=3.15$), kıdemi 20 yıldan fazla olanlarda ise daha yüksektir ($\bar{X}=3.57$).

Boyut ayrımı yapılmaksızın, okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerde daha yüksek ($\bar{X}=3.79$), diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlerde daha düşüktür (1-5 yıl kıdem: $\bar{X}=3.60$; 6-10 yıl kıdem: $\bar{X}=3.55$; 11-15 yıl kıdem: $\bar{X}=3.48$; 16-20 yıl kıdem: $\bar{X}=3.73$). Buna göre, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları kuruma daha çok güven duymaktadırlar.

ABSTRACT

Societal problems such as economic depression, cold war, terrorism, unemployment cause loss of trust in people. This distrustful environment harms individual and societal relationships, and thus, negatively influences the organizational performance, which is a part of the society.

Trust is the belief that a person would exhibit altruist attitudes, good will to another one and would respond to the needs of the other. When personal relations are based on mutual trust, understanding, tolerance and helpfulness are observed in that relationship. In such an ambit, it could be stated that people draw on their energies for more positive undertakings.

Trust in societal, organizational and individual life is one of the issues with increasing eminence. The phenomenon of trust is also one of the crucial elements of the educational organizations in which the aim is to cause desired behavioral changes in individuals. In this respect, establishing organizational trust in schools as educational organizations could have positive impacts specifically on the performance of the school and the relationships between the school staff, and individual and societal life, in general.

The aim of this research is to determine the level of organizational trust of the teachers employed in elementary schools towards their schools in order to develop suggestions for increasing trust in school organizations based on these results.

The population of this descriptive research based on survey method is composed of 2940 teachers employed in 75 official elementary schools in the Central District of the city of Malatya during 2008-2009 academic year. 413 teachers employed in 23 official elementary schools constitute the sample of this research.

In order to measure the organizational trust perception of the elementary school teachers, the research made use of a scale developed on purpose. The data gathering tool was the “Organizational Trust in Schools Scale”, a Likert scale developed by Daboval et al. (2004) and adapted to Turkish by Yılmaz (2005).

The first part of the scale is composed of questions about the gender, seniority, previous education and branch of the elementary school teachers participating in the research. The second part includes 40 questions aimed at measuring the organizational trust perception of the elementary school teachers. The scale is constructed as: Completely agree (5), Strongly agree (4), Somewhat agree (3), Barely agree (2), Disagree (1).

The statistical analyses calculated frequency distribution of each dependent and independent variable in the scale, arithmetical means, total mean points, standard deviation and percentages. Analysis of Variance was used to determine the relationships between the variables and “Tukey b” test was conducted with the variables that exhibited significant difference in these comparisons.

In line with the sequence of the sub questions of the research, the following results were obtained.

1. The elementary school teachers’ trust towards the school organization is “Strong” ($\bar{X}=3.66$).

2. The level trust of the participant elementary school teachers towards the school organization shows significant difference in sub-dimensions of organizational trust.

The level of teachers’ trust in the school organization regarding the organizational trust sub-dimension Sensitivity to Employees is “Somewhat” ($\bar{X}=3.39$).

In the sub-dimension Trust in the Manager, the teachers trust level for the school organization is “Strongly” ($\bar{X}=3.86$).

The elementary school teachers’ trust for their school in Communication Environment sub-dimension is “Strongly” ($\bar{X}=3.85$).

For what regards the Openness to Innovation sub-dimension of organizational trust, the teachers “Somewhat” ($\bar{X}=3.40$) feel trust for the schools they are employed in.

The teachers’ trust for the school organization is lower in Sensitivity to Employers and Openness to Innovation, whereas higher in Trust in the Manager and Communication Environment.

3. In terms of gender variable, the teachers’ trust in the school organization demonstrates significant difference in the organizational trust sub-dimensions. In this respect, for the organizational trust sub-dimensions Openness to Innovation (female: $\bar{X}=3.58$; male: $\bar{X}=3.34$) and Trust in the Manager (female: $\bar{X}=3.95$; male: $\bar{X}=3.74$) female teachers have higher trust than the male teachers.

4. There is a significant difference in the level of the teachers’ trust in the school organization for the organizational trust sub-dimensions in terms of branch variable.

The teachers’ organizational trust in the sub-dimension Sensitivity to Employers is lower among those with the social sciences branch ($\bar{X}=3.21$), while higher among those with the classroom teacher branch ($\bar{X}=3.48$).

In terms of Openness to Innovation sub-dimension, the level of the teachers’ organizational trust towards their schools is higher among classroom teachers ($\bar{X}=3.56$), and lower among those with social sciences branch ($\bar{X}=3.23$).

The teacher’s level of trust in Communication Environment sub-dimension is lower for teachers with social sciences branch ($\bar{X}=3.65$), whereas higher for other branch teachers (classroom teacher: $\bar{X}=3.90$; fine arts and sport: $\bar{X}=3.93$; mathematics and science: $\bar{X}=3.94$). Thus, in Communication Environment sub-dimension, the teachers with social sciences branch trust less in their organization compared to the other branch teachers.

Regardless of the dimension differentiation, the level of organizational trust among the participant teachers is lower among those with the social sciences branch ($\bar{X}=3.46$), while it is higher among the teachers with other branches (classroom teacher: $\bar{X}=3.74$; fine arts and sport: $\bar{X}=3.66$; mathematics and science: $\bar{X}=3.71$). Hence, social sciences teachers have a lower level of trust in the schools they are employed in compared to the teachers with other branches.

5. The participant teachers' level of trust towards the schools they are employed in terms of the organizational trust sub-dimensions does not show a significant difference regarding the schools they were graduated from. Thus, the level of organizational trust is the same both for the graduates of faculty of education and the others.

6. In terms of the seniority variable, the teachers' trust in the school organization significantly differs in the organizational trust sub-dimensions.

The participant teachers' level of trust in the sub-dimension Sensitivity to Employers is lower for teachers with 6-10 year seniority ($\bar{X}=3.15$), whereas higher for teachers with more than 20 years seniority ($\bar{X}=3.57$).

Regardless of the sub-dimension, the level of trust in the school organization is higher among the teachers with more than 20 years seniority ($\bar{X}=3.79$), and lower among teachers with other seniority years (1-5 year seniority: $\bar{X}=3.60$; 6-10 year seniority: $\bar{X}=3.55$; 11-15 year seniority: $\bar{X}=3.48$; 16-20 year seniority: $\bar{X}=3.73$). Therefore, the teachers with more than 20 years of seniority trust more in the organization they are employed when compared to the teachers with other seniority orders.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY	
ONUR SÖZÜ	i
İTHAF.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xiii
TABLolar DİZELGESİ	xvii
ŞEKİLLER DİZELGESİ.....	xix

	<u>Sayfa</u>
BÖLÜM	
I GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	7
Alt Problemler.....	7
Sayıtlar.....	8
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	8
Kısaltmalar.....	9
II KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
A. Güven ve Örgütsel Güven Olgusuna Genel Bir Bakış.....	11
1. Güven Kavramı.....	11
1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi.....	12

1.2. Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu.....	14
1.3. Güven Türleri.....	15
1.3.1. Hesaplanmış Güven.....	16
1.3.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	16
1.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	16
1.4. Güven Kuramları.....	19
1.4.1. Ekonomik Boyutlu Güven Kuramları.	20
1.4.2. Sosyolojik Boyutlu Güven Kuramları.	21
1.4.3. Psikolojik Boyutlu Güven Kuramları.	21
1.4.4. Örgütlenme Boyutlu Güven Kuramları	22
2. Örgütsel Güven.....	23
2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve İlgili Diğer Kavramlar.....	23
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Güven.....	24
2.1.2. Örgütsel İklim/Kültür ve Güven.....	26
2.1.3. Liderlik ve Örgütsel Güven.....	27
2.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Güven.....	29
2.2. Örgütsel Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu.....	30
2.3. Örgütsel Güven Türleri.....	33
2.3.1. İç Güven (Örgütsel Güven).....	33
2.3.2. Dış Güven (Örgütlerarası Güven veya Müşteri Güveni).....	35
2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları	36
2.4.1. Kuruma Güven.....	36
2.4.2. Yöneticilere Güven.....	37
2.4.3. Çalışanlararası Güven.....	38
2.5. Örgütsel Güvenin Doğurguları.....	39
3. Eğitim Örgütlerinde Güven.....	42
3.1. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu.....	44
3.2. Öğretmenler ve Örgütsel Güven.....	45
B. İlgili Araştırmalar.....	46
1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	46

2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	53
III YÖNTEM.....	59
Araştırma Modeli.....	59
Evren.....	59
Örneklem.....	60
Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi	62
Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	64
Verilerin Çözümlemesi.....	64
IV BULGULAR VE YORUM.....	66
İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum.....	66
İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	69
İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Kişisel Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	76
İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çözümlemeler.....	76

İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Branş Değişkenine İlişkin Çözümlemeler.....	78
İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Mezun Oldukları Okul Türü Değişkenine İlişkin Çözümlemeler.....	83
İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Çözümlemeler.....	85
V SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
Sonuç.....	89
Öneriler.....	92
EKLER.....	94
KAYNAKÇA.....	106

TABLÖLAR

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Görev Yaptıkları Okullara Göre Örneklem Grubunu Oluşturan Toplam ve Katılımcı Öğretmen Sayısı ile Yüzdesi.....	60
Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 4. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Dağılımı....	62
Tablo 5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	62
Tablo 6. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları.....	63
Tablo 7. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Soru Bazında Sıklık Dağılımları ve Soru Ortalamaları.....	67
Tablo 8. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	70
Tablo 9. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 10. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Tukey b Testi Sonuçları.....	74
Tablo 11. Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve t Testi.....	77
Tablo 12. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	79

Tablo 12.1. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile Çalışanlara Duyarlılık Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları.....	80
Tablo 12.2. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile Yeniliğe Açıklık Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları.....	81
Tablo 12.3. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile İletişim Ortamı Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları.....	82
Tablo 13. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türü ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 14. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kıdem Yılı ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 14.1. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kıdem Yılları ile Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları	86
Tablo 14.2. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kıdem Yılları ile Örgütsel Güvenin “Çalışanlara Duyarlılık” Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları.....	87

ŞEKİLLER

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Kısıtlama Derecesi ve Sınırlarının Genişliğine Göre Güven Düzeyleri.....	18
Şekil 2: Güven Türlerinin Ussal ve Duygusal Temelleri.....	19

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, “Problem Durumu” başlığı altında araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış; problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan temel kavramlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Toplumsal yapıdaki değişmeler, hızlı teknolojik gelişmeler, karmaşık ve kalabalık örgüt yapıları genelde insan ilişkilerinde, özelde ise bu ilişkilerin dokusunu oluşturan güven örüntüsünde değişmeler meydana getirmektedir.

Hızlı nüfus artışı, beraberinde getirdiği barınma, beslenme, iş bulma vb. durumlar insanlarda çeşitli güven sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Bilişim çağıyla birlikte insanlar yüz yüze ya da haberleşme araçlarıyla yüzlerce kişi ile iletişim halindedirler. Doğal olarak; insanlar iletişimde bulunduğu kişilerle ilişkilerini sağlam temellere oturtmak isterler. Güven duygusu bu ihtiyaca cevap veren unsurlardan biridir. Çünkü güven, insanlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir unsurdur (Ünsal, 2004, Akt: Yılmaz, 2006: 43).

Güven, pek çok kişi tarafından anlaşılır olduğu düşünülen, ancak tanımlanması zor görülen kavramlar arasındadır (Taylor, 1989, Akt: Demircan, 2003: 140). Sözlükte güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2008). Öncül (2000: 540) güveni; bir kişinin sözüne ya da söz vermesine umut bağlama, çok önemli işler için birine inan gösterme şeklinde ifade etmiştir. Erdem (2003: 158) ise güveni, taraflar

arasındaki ilişkinin geleceğine yönelik, iyimser bir senaryo olarak açıklamıştır. Güven, karşılıklı konuşmayla, taahhütlerle ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir (Ayaz Yılmaz, 2005: 21).

Tarihi geçmiş 13. yy.'a dayanan güvenin kökeni; sadakat, bağlılık ifade eden daha eski kelimelerden gelmektedir (Çimen, 2007: 84). Tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli öğeleri arasında yer alan güven (Asunakutlu, 2001: 2), başta ekonomi ve siyaset olmak üzere birçok disipline konu edilmiştir. Solomon ve Flores (2001: 35) güvenin bu kadar sorgulanır olmasının nedenini, güvenin hâkim olduğu “yeni bir dünya düzeni”nin kurulamamış olmasıyla ilişkilendirmektedir. Güven, insan ilişkilerinde taraflar arasında anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. özelliklerin gelişmesini sağlayan bir unsurdur (Özbek, 2004: 1).

Güveni en temel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak tanımlayabiliriz (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Baier (1986) güveni, hava gibi seyrek olduğunda ya da kirlendiğinde hissettiğimizi belirtmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 4). Bu söz, günümüzde güvenden sıkça söz edilmesinin sebebini açıklar niteliktedir.

Güven kavramı kişisel ve toplumsal ilişkilerin yanı sıra örgütsel yaşam için de önem taşımaktadır. Ekonomik ve sosyal hayatta, özellikle de çalışma hayatı içinde güven, insan vücudundaki kan kadar işlevseldir (Ören, 2007: 77). Daft (2000) güven ihtiyacının işteki tatminini; güvenli çalışma koşulları, yan ödemeler ve iş güvencesi olarak sıralamıştır (Yılmaz, 2006: 45).

Güvenin geliştiği bir toplumda örgütsel etkinliklerin daha sağlıklı ve örgütsel yeniliklerin de daha başarılı olabileceği belirtilmiştir (Börü, 2001: 1). Diğer yandan, yöneticilerin örgütü yeniden yapılandırma çabalarında çalışanların güven duygusunu geliştirmesi giderek önemli bir durum haline gelmiştir (West, 1995, Akt: Demircan, 2003: 139). Ouchi (1989: 12)'ye göre ise örgütlerde güven, eşgüdümün sağlanmasında, verimliliğin artırılmasında ve işbirliğinin oluşturulmasında oldukça etkilidir.

Birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütlerde, resmi kurallar ve düzenlemeler sisteminin yer alması kaçınılmazdır (Börü, 2001). Geleneksel yönetim anlayışı bu duruma örnek olarak verilebilir. Fakat çağdaş yönetim anlayışı, resmi kuralların yerini daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne bırakarak, işgörenlerin de karar alma sürecinde yer alması düşüncesinden oluşmaktadır (Costa, 2001, Akt: Yaşar, 2005: 37).

Örgütsel güven kavramı, “işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak ifade edilmektedir (Yaşar, 2005: 38). Asunakutlu (2002: 5) örgütsel güveni, örgüt içinde tüm üyelerin katılımıyla oluşan psikolojik bir ortam olarak değerlendirirken, Kalemci Tüzün (2006: 30) ise, örgüt içinde oluşan güven iklimi olarak tanımlamıştır. Örgüt içinde güven, bir sosyal sermaye şekli ve örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen örtük bilgisidir (Jones ve George, 1998: 542, Akt: Erdem, 2003: 165).

Örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz , 2006: 57-59):

- İşgörenlerin yetkilendirilmesini sağlar,
- Kurumsal değişime ve gelişime ortam hazırlar,
- İşbirliğini sağlar,
- Aidiyet duygusunu geliştirir,
- Öğrenen örgüt olmasına katkı sağlar,
- Maliyeti düşürür.

Örgüt ortamında güvenin sağlanması oldukça zahmetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Fakat güven için harcanan emeğin boşa gitmeyeceği, hatta kârlı çıkılacağı düşünülebilir. Örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı faydaların yanı sıra örgüte bir takım doğurguları da bulunmaktadır. Zorlu Yücel (2006: 90-94) örgütsel güvenin kurum için doğurgularını; işten doyum, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışı olarak sıralamıştır. Günümüz örgütlerinde güvenin yaratılması, etkinliğin ve verimliliğin önemli bir ön koşulu olarak görülebilir (Safran, 2003: 89).

Gerek işgörenlerin görevlerini şevkle yerine getirmesinde etkili olan, gerekse kurum içinde başarıyı sağlamada etken öge olarak görülen örgütsel güven, özellikle son zamanlarda yönetim bilim alanyazınında sıkça araştırılan konular arasında yer almıştır. Yönetim bilim alanyazınında örgütsel güven, bu alanda yer alan diğer bazı kavramlarla birlikte tartışılan konulardan biridir. Örgütsel vatandaşlık (Kalaycı Samancı, 2007; Özen İşbaşı, 2000; Polat ve Celep, 2008; Gürbüz, 2006; Ölçüm Çetin, 2004; Sönmez, 2005; Kamer, 2001), örgütsel iklim/kültür (Yaşar, 2005; Dinç, 2007; Özdi, 2005) ve liderlik (Doğan, 2002; Yılmaz, 2006; Demirtaş Özçelik, 2005) bu kavramlar arasında yer almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sisteminde dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün verimli bir biçimde işleyişini sağlayan, gönüllülüğe dayalı birey davranışdır (Özen İşbaşı, 2000: 4). Bu açıdan, işgörenin iş tanımlamalarının dışında bir gönüllük göstermesinin, onun çalıştığı örgüte güven duymasıyla gerçekleşeceği söylenebilir.

Yönetim alanyazınında güven olgusuyla birlikte tartışılan kavramlardan bir diğeri, örgütsel iklimdir. Örgüt çalışanlarının kendi örgütleriyle ilgili kişisel yargıları ve algıları örgüt iklimini oluşturmaktadır (Yaşar, 2005: 8). Bu durumda işgörenin yöneticisine duyduğu güven, onun örgütüne yönelik iklim algısını etkilemektedir.

Örgüt ikliminin görünür düzeyi olan örgüt kültürü (Doğan, 2007: 107) ile örgütsel güven arasında da benzer bir ilişki vardır. Günümüz koşullarında örgüt kültürü olmadan, örgütsel güven ortamının sağlanamayacağı ifade edilmiştir (Dinç, 2007: 69).

Örgütsel güven kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan diğeri bir kavram ise liderliktir. Dönüştürücü liderlik (Doğan, 2002), etik liderlik (Yılmaz, 2006) ve destekleyici liderlik (Yılmaz, 2004) güven olgusuyla birlikte tartışılan liderlik modelleridir. Lider-üye etkileşim kuramına göre ise, etkin liderliğin

oluşması için, yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük olması ve devam etmesinin gerektiği vurgulanmıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007: 286).

Örgütsel güven ile ilişkili olarak ele alınan bu kavramlar, örgütsel güvenin oluşmasında kimi zaman sebep iken, kimi zaman da sonuç olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Örgütler, bireylerarası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı yapılardır. Bu ilişkiler içinde güven, örgüt ortamında farklı boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Alanyazında bu boyutlar; kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlararası güven olarak sınıflandırılmaktadır (Aktuna, 2007: 64; Özen, 2003: 187).

McKnight (1998) kuruma güveni, işgörenin kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancı sonucunda oluşan güven şeklinde tanımlamıştır (Yılmaz, 2006: 55). Terfi, kariyer geliştirme, disiplin gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, kuruma güveni sağlayacak unsurlar arasında sayılmaktadır (Aktuna, 2007: 64).

Kuruma güven, kimi zaman yöneticiye güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Dinç (2007: 29) yöneticiyi, örgüte güvenin başlatıcısı olarak görmektedir. Çalışanın yöneticiye güven duyması, yöneticinin kişisel özellikleri ve yönetsel etkililiği ile ilgilidir. Yönetsel güvenilirlik; çalışanlar için önemli olabilecek veya onları ilgilendiren konularda doğrudan ve mutlaka bilgilendirmenin yapılması ve ayrıca yöneticinin çalışanlarına kötü haberleri de verebilmesiyle sağlanabilir (Dinç, 2007: 30). Bunların yanı sıra, aralarında güven duygusu gelişmiş çalışanlar sayesinde, örgütte sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşılabilir (Akyan, 2007: 159).

Eğitim örgütleri ulusun yaşam sorunlarını çözmeye katkıda bulunan, bireylerarası ilişkileri geliştirmede etkili olan ve daha iyi yaşama koşulları sağlamaya yardımcı kurumlardır (Başaran, 2006: 22). Bu sebeple okul içinde güven olgusunun konumlandığı yer, diğer örgütlere kıyasla çok daha önemlidir (Yılmaz,

2006: 65). Çünkü eğitim örgütleri bireyde olumlu davranış değişikliğinin amaçlandığı ve çıktılarının uzun vadede tüm toplumu etkilediği kurumlardır. Öğretmenler ise bu örgütün en temel ögesidir.

Öğretmenlerin güven, sadakat ve bağlılıklarını artırmak, okul yöneticilerinin sorumluluğundadır (Buluç, 2008: 557). Eğer bir eğitim örgütünde güven düzeyi yüksek olmayan öğretmenler bulunuyorsa, o kurumun etkililiğinden söz etmemiz mümkün olmayacaktır (Özer ve diğerleri, 2006: 120). Fakat okulda oluşturulacak bir güven ortamı ile, okul yöneticisinin yönetsel ve eğitsel etkinliklerde istenilen hedeflere ulaşması sağlanabilir.

Okul yöneticilerinin yanı sıra öğretmenlerin okulda sağlanacak bir güven ortamına destek vermeleri beklenir. Öğretmenlerin mesleki yeterliliğe sahip olması, okulun diğer çalışanlarıyla ilişkilerinde açık ve dürüst olması gibi durumlar, bu güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Güvenin eğitim örgütlerinde oluşmasını sağlamak, kısa dönemde örgütsel işleyişi, eğitim-öğretim hizmetini, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli ile olan ilişkileri; uzun dönemde ise toplumsal yaşamı olumlu yönde etkileyecek gelişmelere sebep olabilir.

Sonuç olarak güven, genelde örgütsel yaşamda ve özelde ise birer eğitim örgütü olan okulların yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Tüm örgütlerde olduğu gibi, okullarda da işgörenlerin örgütlerine ilişkin güven düzeyleri, hem bireysel edimi, hem de okulların örgütsel edimini doğrudan etkilemektedir. Bu etkinin oluşturulmasına ilk adım, işgören-örgüt arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmenin ne düzeyde güvene dayalı olduğuna ilişkin algıları belirleyebilmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı; öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri yanıtlar doğrultusunda, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarını saptamaktır.

Eğitim hizmeti sunan okullar için güven olgusu yeterince işlevsel olmasına karşın, bu konudaki araştırmaların sayısı istenilen düzeyde değildir. Buna göre bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel

güven algılarını, öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri yanıtlar doğrultusunda saptamaktır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları nelerdir?

Alt Problemler

- 1) İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları nelerdir?
- 2) İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algıları, örgütsel güvenin;

- a) Çalışanlara Duyarlılık
- b) Yöneticiye Güven
- c) İletişim Ortamı
- d) Yeniliğe Açıklık

boyutlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- 3) İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarının, okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutları ile

- a) Cinsiyet,
- b) Branş,
- c) Mezun olunan okul ve
- d) Öğretmenlikte kıdem yılı

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Sayıtlılar

- 1) Öğretmenler, okul örgütüne ilişkin görelî biçimde değışen güven duygusuna sahiptirler.
- 2) Okullardaki örgütsel güven düzeyi, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak saptanabilir.
- 3) Anket sorularına verdikleri yanıtlar, öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
- 4) Ölçme aracında yer alan sorular, öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeylerini betimleyici niteliktedir.

Sınırlılıklar

- 1) Araştırma 2008–2009 eğitim-öğretim yılında Malatya il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
- 2) Okulun örgütsel güven ortamı, ölçme aracında yer alan sorularla sınırlıdır.
- 3) Öğretmenlerin okula ilişkin algılarından, okulun örgütsel güven ortamına ait olanlar araştırma kapsamına alınmıştır.

Tanımlar

Güven: İnsanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları hissi veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Yılmaz, 2005: 36).

Örgütsel Güven: Örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Demircan, 2003: 142).

Okullarda Örgütsel Güven: Okullarda oluşturulan örgütsel güven ortamını ifade etmektedir.

Okul: Malatya il merkezinde bulunan ve örnekleme alınan resmi ilköğretim okullarıdır.

Öğretmen: Malatya il merkezindeki örnekleme alınan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir.

Ölçme Aracı: Bu çalışmada kullanılan “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği”dir.

Örgütsel Güvenin Alt Boyutları: Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin (OÖGÖ) alt boyutları olan; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklıktan oluşmaktadır (Yılmaz, 2006:92).

Çalışanlara Duyarlılık: Okula yeni gelen öğretmenlerin okula uyumlarının sağlanması, öğretmenlerin okulun amaçlarından haberdar edilmesi ve onlara yalnız olmadıklarının hissettirilmesi, okul iş prensipleri oluşturulurken çalışanların düşünülmesi ve fikirlerinin alınması gibi durumları içermektedir.

Yöneticiye Güven: İşgörenlerin çalıştıkları kurumun yöneticisinin kişilik özelliklerine ve mesleki yeterliliğine olan güvenleri olarak tanımlanabilir.

İletişim Ortamı: Okulda iletişimin açık olması, iş prensiplerinden ve yönetmeliklerden çalışanların haberdar edilmesi, bilgilerin tam ve doğru olarak çalışanlara iletilmesi, öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade edebilmesi gibi durumların örgütte ne düzeyde gerçekleştiğidir.

Yeniliğe Açıklık: Yöneticinin çalışanlarının fikirlerini de alarak yeniliklere, gelişmelere, değişimlere açık olması durumunu ifade etmektedir.

Kısaltmalar

OÖGÖ: Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

TDK: Türk Dil Kurumu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

KSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

İ.O.: İlköğretim Okulu

vb.: ve benzeri

BÖLÜM II

2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

A. Güven ve Örgütsel Güven Olgusuna Genel Bir Bakış

Bu başlık altında, öncelikle güven ve örgütsel güven kavramlarının kuramsal açıklamalarına yer verilmiştir. Sonrasında, örgütsel güven kavramı ile ilgili yurtiçi ve yurt dışı araştırmalardan söz edilmiştir.

1. Güven Kavramı

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, birçok sosyolog, ekonomist, psikolog ve yönetim bilimci tarafından bireylerarası ilişkilerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etmen olarak görülmektedir (Uzbilek, 2006: 4). Aynı zamanda güven, toplumsal ve örgütsel yaşamdaki etik değerler arasındadır (Özmen ve Güngör, 2008: 143). Farklı alanlarda üzerinde durulan ve tartışılan bir kavram olması, güveni tanımlamanın güçlüğüne azaltmada etkili olamamıştır. Sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı da ortak bir tanıma ulaşamamıştır (Yılmaz, 2004).

Güven karmaşık bir kavram olduğu için tanımlaması güçtür (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 6; Safran, 2003: 74; Baltaş, 2003: 57; Asunakutlu, 2002: 3). Hosmer (1995) de güveni tanımlamanın güçlüğüne değinmiş, üzerinde anlaşma sağlanmış bir tanımın yapılamadığını ifade etmiştir (Ceyanes, 2004: 14). Güvenin sosyal, ekonomik, siyasi olmak üzere birçok alanda yaygın olarak kullanılan bir kavram olması, onu tanımlamayı güçleştiren sebepler arasında sayılabilir. Başka bir deyişle, güvenin yaşamın birçok alanında karşımıza çıkması ve

farklı disiplinlerce tanımlanmaya çalışılması, bu kavram üzerine ortak bir tanıma gitmeyi güçleştirmiştir.

Son zamanlarda güven kavramı sosyoloji, psikoloji ve yönetim biliminde sıkça tartışılan konular içinde yer almıştır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 201). Sosyal psikologlar, bireylerarası ya da grup düzeyinde güven kavramını, bireyler arasındaki hareketleri esas alarak incelemektedir (Yaşar, 2005: 34). Bir sosyolog olan Niklas Luhmann ise, sosyal sistem kuramında, modern toplumlarda karmaşıklığı azaltmada güvenin en güçlü araç olduğunu ifade etmektedir (Öğütveren, 2007: 7). Erdem (2003: 153), bireylerarası ilişkiler sürerken çok sık sözü edilmese de ilişkilerin hijyen koşulunun güven olduğunu ifade etmiştir. Kısaca ifade edecek olursak, güven toplumsal yaşamda birçok alanda karşımıza çıkan, yokluğunda kendisinden daha çok söz ettiren, bireylerarası ve örgütsel ilişkilerde yaşamsal öneme sahip bir kavramdır.

1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi

Toplumsal hayatta meydana gelen değişimler, siyasal, ekonomik ve sosyal sistemlerin uyumunda yaşanan sorunlardan ötürü güven, çokça konuşulmaya başlanmıştır (Aktuna, 2007: 49). Aynı zamanda yeni teknolojilerin iş yaşamına girmesiyle de çalışanlarda güven yitimleri meydana gelmiştir (Başaran, 2008: 245). 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).

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde belirsizliğin giderek artması, yaşanan siyasi ve ekonomik bunalımlar insanlarda güven yitimlerine sebep olabilmektedir. Baier (1986) güveni, hava gibi seyrek olduğunda ya da kirlendiğinde hissettiğimizi belirtmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 4). Kısacası, son zamanlarda toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler insanları güven konusunda daha çok konuşmaya ve güveni anlamaya sürüklemiştir. Solomon ve Flores (2001: 35), güvenin bu kadar sorgulanır olmasının nedenini, güç ve korkuya dayalı bir toplum

düzeni yerine, güvenin hâkim olduğu “yeni bir dünya düzeni”nin kurulamamış olmasına bağlamaktadırlar.

Güven, karşılıklı konuşmayla, taahhütlerle ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir (Ayaz Yılmaz, 2005: 21). Öncül (2000: 540) güveni; bir kimsenin sözüne ya da söz vermesine umut bağlama, çok önemli işler için birine inan gösterme olarak tanımlamıştır. Tomlinson ve Lewicki (2003) ise güveni, güvenilenin davranışını kabul eden güvenenin olumlu beklentileri olarak ifade etmiştir. Güven en temel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). 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 sözlükte (TDK, 2009), korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmaktadır.

Solomon ve Flores (2001: 88) güveni itimattan ayırmamız gerektiğini vurgulamıştır. Çünkü güven ilişkisinde güvenen ve güvenilen olmak üzere en az iki aktör bulunmaktadır (Reyhanoğlu, 2006: 11). Luhman (1979)’a göre güven; “bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını” temsil eder (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Glazer (1997)’ye göre güven, kuruluşu sağlayan, liderliği geliştiren, değişimi meydana getiren ve tüm ilişkileri bir arada tutan bir yapıştırıcıdır (Taylor Dunlop ve Lester, 2000: 3). McAllister (1995) göre güven, bir kişinin diğerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (Özer ve diğerleri, 2006: 106).

Güven, sadece günlük yaşamı kolaylaştırmak açısından değil, ekonomik ve siyasal açıdan da önemlidir (Alkan, 08.07.2004). Fakat tüm sosyal sistemler aynı miktarda güven oluşturmaz (Staw ve Cummings, 1986: 54). Ekonomik açıdan en gelişmiş ülkeler arasında sayılan Amerika Birleşik Devletleri’nde, yurttaşların kamuya duydukları güven, 1960’larda yüzde 70 iken, 1994’te yüzde 20’lere düşmüştür (Argüden, 30.04.2000).

Türkiye’de güvensizlik duygusunun yaygınlaştığını ispatlayan “Dünya Değerler Araştırması” verilerine göre, Türkiye dünya ülkeleri arasında güven düzeyinin en düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Ören, 2007: 82). 1990’da yapılan bu araştırmada “çoğu insana güvenirim” diyenlerin oranı yüzde 10 düzeyinde iken, 1997’de bu oran yüzde 6,5’e gerilemiştir.

Duncan (2000: 29) göre güven, kusursuzluk değil gerçeklik üzerine kurulur ve hata yapmak, güven kazanmaya engel olmaz. Başka bir deyişle, hata ve ihanet gibi güven ihlalleri güvenin sonunu getirmez, bunlar güven sürecinin bir parçasıdır (Solomon ve Flores, 2001: 28). Fakat aynı hataların isteyerek ve sürekli tekrar edilmesi, kazanılması güç güven kayıplarına sebep olabilmektedir.

Güvene dayalı bir ilişki, risk almaya isteklilik, yardımseverlik, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık duygularını içerir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999: 187). 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).

1.2. Güvenin Tarihsel Gelişimi ve 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. yy.’a dayanan ve kökenini sadakat, bağlılık ifade eden daha eski kelimelerden alan güveni Konfüçyüs (M.Ö. 551-479), bütün dengeli sosyal ilişkilerin bir ön şartı olarak kabul etmiştir (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.

Güven, kazanılması uzun zaman alan, ancak kaybedilmesi çok kolay olan olgulardan biridir. Kaybedilen güvenin tekrar kazanılması ise oldukça güçtür. Güveni yaratmak ve güçlendirmek ise yine güvenmekle olmaktadır (Solomon ve Flores, 2001: 49). Beklentilerin karşılanacağı düşüncesi güvenin oluşumunu etkileyen unsurlardandır (Zorlu Yücel, 2006: 13). Diğer bir deyişle, kişilerin birbirlerine ilişkin beklentileri açıkça belirgin ve bunun gerçekleşeceği düşüncesi hâkim ise, bu durum o kişiler arasında güven davranışının başlamasını sağlayabilir.

Güven aynı zamanda risk almayı içeren bir süreçtir. Bu durumda, risk almayı kabul eden kişinin, güvendiği taraftan umduğu sonuca ulaşması, güvenin ilk adımını oluşturur (Özbek, 2007). Rousseau, Sıtkın ve Burt (1998: 395) riski, güvenin oluşumu için gerekli durumlardan biri olarak ifade etmişlerdir. Risk alan bireyler arasında zamanla güvenin ve bireylerin birbirlerini etkileme gücünün arttığı düşünülmektedir (Zorlu Yücel, 2006: 13). Güvenin oluşması için gerekli diğer bir durum ise; bireyin çıkarının diğeri ile bağlantılı olduğu bağımlılık durumudur. Bu bağımlılığın derecesi risk ve güven oluşumuna etki edebilir (Rousseau, Sıtkın ve Burt, 1998: 395).

1.3. Güven Türleri

Güveni tanımlamanın güçlüğü onu sınıflandırırken de karşımıza çıkmaktadır. Alanyazında farklı yazarlar tarafından birçok güven türü ortaya konulmuştur. Çalışmanın bu kısmında alanyazında yer verilen güven sınıflandırmalarından bir kısmına yer verilmiştir.

Bryk ve Schneider (1996: 7-8) güveni sosyal bir kurumun ögesi olarak üç türde açıklamıştır. Bunlar; koşulsuz güven, anlaşmaya dayalı güven ve ilişkisel güvendir. Koşulsuz güvenin temeli sadakattir. Kişileri veya kurumları sorgulamaksızın, her koşulda duyduğumuz güven çeşididir. Diğer bir deyişle, karşı tarafa kesin bir güven duygusunun hâkim olduğu güven türüdür. Anlaşmaya dayalı güvende, bir işlemde ya da atılacak bir adımda, anlaşma grup tarafından belirlenmelidir. Bu taraflar için yasal bir taban oluşturur. İlişkisel güven ise, kişiler veya kurumlar arasındaki ilişkilerden doğan karşılıklı anlaşmalar sonucu oluşur. Bu güven türündeki beklentiler, hem inançlara hem de açık ve belirlenmiş kurallara dayanır. Örgütsel amaçlar çok yönlü ve açıklanması güç ise, güvenin bu türü tercih edilir.

Örgütsel ilişkiler açısından bakıldığında ise üç tür güvenden bahsedilmektedir. Söz konusu güven biçimleri; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir. Bu güven türlerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

1.3.1. Hesaplanmış Güven: Ekonomideki takas usulünün temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Zorlu Yücel, 2006: 46) .

1.3.2. Bilgiye Dayalı Güven: Güvenin bu şekli “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır (Kalemci Tüzün, 2007: 21). Bu süreçte, bireylerin geçmiş ilişkileri, beklentileri ve güvene yönelik algılamaları bilişsel güveni etkileyen unsurlardır.

1.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven: Diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği ve taraflar arasında duygusal bir bağın olduğu güven türüdür. Karşıdakine duygudaşlık (empati) duyma, konuşma ya da paylaşmaksızın karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır (Zorlu Yücel, 2006: 39).

McKnight, Cummings ve Chernay (1998), bu güven türlerine ek olarak, yasal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi etmenlere dayanan kurumsal güveni ortaya çıkarmışlardır (Kalemci Tüzün, 2007: 103). Temelini resmi sosyal yapılardan alan kurumsal güven, tek tek bireylere veya örgütün özniteliklerine ya da aracı sistemlere bağlıdır (Staw ve Cummings, 1986: 100). Örnek olarak; üçüncü kişilerin ya da konuda uzman kişilerin varlığının güven ortamını desteklemesi verilebilir (Arı, 2003, Akt. Zorlu Yücel, 2006: 41).

Solomon ve Flores (2001: 54-147), “Güven Yaratmak” adlı kitaplarında güveni; temel güven, basit güven, kör güven, koşullu güven, sahici güven ve öz güven olarak sıralamıştır. Bu kavramları sırasıyla açıklayacak olursak; “temel güven”; Eric Erikson’un temel güven kavramıyla ilişkilendirilmiş ve insanın doğuştan sahip olduğu ve mizacının bir parçası olan, genellikle üzerinde durup düşünmeden başlayan bir güven türü olarak tanımlanmıştır. “Basit güven”, üzerinde durup düşünmeden başlayan ve bu durumunu koruyan güvendir. Başka bir deyişle, “kuşkunun mutlak yokluğudur.” diyebiliriz. Basit güvenden farklı olarak “kör güven” ise, ihlallere ve ihanetlere maruz kaldığı halde devam eden güven türüdür. Kör güvende gerçek durum görüldüğü halde, görmezden gelinir. Başka bir ifadeyle, insanın kendi kendisini kandırmasıdır. Kapsamı açısından daha sınırlı olan güven türü ise “koşullu güven”dir. Örneğin; “ona iş konusunda güvenirim.” sözünde olduğu gibi, belli sınırlar içerisinde duyulan güvendir. Diğer bir güven türü de “sahici güven”dir. Sahici güven, hem düşünce ürünü hem de kendisine ve başkalarına karşı dürüstlüktür. İhanet ve hayal kırıklıklarını kabullenir. Son olarak “özgüven”, güveni öğrenmek için gerekli becerilere sahip olmayı gerektiren güven türüdür. Diğer bir ifadeyle özgüven, insanın kendi dürtülerine ve bilişsel tutarlılığına güvenmesidir. Güvenilir olmak özgüveni artırır ve bu durum kişinin başkasına olan güveninin artmasını sağlayabilir.

Barutçugil (2004: 98) “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi” adlı kitabında, güvenin durumsal bir yapıya sahip olduğunu ifade ederek, Şekil 1’de görüldüğü gibi güveni dört farklı düzeyde derecelendirmiştir.

Bu dereceleri sırasıyla açıklayacak olursak; şüpheliğin ağır bastığı fakat güvenmeye karşı bir istekliliğin olduğu “koşullu güven”, yaşanan deneyimler sonucu elde edilen “deneyerek güven”, yaşanan deneyimlere bağlı olarak güvenin arttığı ve kısıtlamaların azaldığı “görerek güven” ve güvenin sınırlarının ortadan kalktığı “koşulsuz güven”dir.

Kısıtlama Derecesi	Güven Düzeyi	Sınırların Genişliği
Az  Çok	Koşulsuz güven “kesinlikle eminim”	Çok  Az
	Deneyerek güven “zaman gösterecek”	
	Görerek güven “gözümün önünde olduğun sürece”	
	Koşullu güven “kanıtla”	

Şekil 1: Kısıtlama Derecesi ve Sınırlarının Genişliğine Göre Güven Düzeyleri
(Barutçugil 2004: 98’den uyarlandı.)

Bireylerarası ilişkiler, bu güven düzeylerinin herhangi birinden başlayabilir. Koşullu güvenden koşulsuz güven düzeyine geçişte kısıtlamalar azalırken, sınırların genişliği artmaktadır. Koşullu güvende kısıtlamaların çok olmasının nedeninin, bireylerarası ilişkilerdeki deneyimlerin az olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. İlişkilerdeki olumlu deneyimler arttıkça kişiler birbirlerini daha iyi tanıyacak, aralarındaki sınırlar gittikçe genişleyecektir.

Örgüt içerisinde güvenin kuramsal çerçevesi oluşturulurken güvenin farklı boyutları üzerinde durulmaktadır. Güvenin duygusal boyutu, kişilerin örgüt içinde güvene istek duymaları, ilgi göstermeleri ve güvene olan bağlılıkları sonucu oluşur. Ussal boyutu ise, işgörenin birlikte çalıştığı arkadaşını dürüst, yetkin, iyi iletişim becerisine sahip olarak düşünmesidir. Başka bir deyişle, karşı tarafı güvenebilecek

yeterlilikte görmesidir. Bu güven boyutlarının örgüt içinde farklı düzeylerde olması, çeşitli güven türlerini ortaya çıkarmaktadır.

Duygusallık Ussallık	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Ussal Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader (Kismet)	Belirsizlik ve Panik

Şekil 2: Güven Türlerinin Ussal ve Duygusal Temelleri (Lewis ve diğerleri, 1985, Akt: Özbek, 2004: 8)

Güven türlerinin ussal ve duygusal temellerinin yer aldığı Şekil 2’de gösterildiği gibi; duygusallık ve ussallığın yüksek düzeyde olduğu durumda ideolojik güven, her ikisinin de düşük düzeyde olduğu durumda, belirsizlik ve panik ortaya çıkmaktadır. Duygusal güvende, duygusallık yüksek, ussallık düşük düzeydedir. Duygusallık düşük, ussallık yüksek olduğunda ortaya çıkan güven biçimi ise, bilişsel güvendir. Bir kişinin diğerine duyduğu güven türü, güvenin hangi temelden kaynak aldığı ve ne düzeyde olduğuna bağlıdır. Çünkü kişinin güveninin, ne düzeyde duygusal ve/veya ussal kaynaklı olduğu güvenin türünü belirleyici niteliktedir.

1.4. Güven Kuramları

Türkiye’de güven yitiminin 1990’larda başladığı ve artarak 2000’li yıllarda en yüksek düzeye ulaştığı, pek çok kamuoyu araştırması tarafından da doğrulanmıştır (Akgün, 2001: 2). Dünya Değerler Araştırması verileri de bu sonucu destekler niteliktedir. Sosyal hayattaki birçok değişme gibi, ekonomik hayattaki değişmeler de bireysel ya da örgütsel yaşamı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Ekonomik bunalımlar, toplumsal yaşamda çeşitli güven sorunlarına neden olabilmektedir. Alatlı (2003: 87), karma ekonomilerde hiç kimsenin çıkarının güvende olmadığını ifade etmiştir. Güven, toplumsal ve örgütsel yaşam için işlevsel bir ögedir. Bu nedenle, başta ekonomi ve psikoloji (Reyhanoğlu, 2006: 25) 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.

1.4.1. Ekonomik Boyutlu Güven Kuramları

Ekonomide güven, idari işlemler için etkili bir düzenek olarak kabul edilmiştir (Staw ve Cummings, 1986: 56). 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). Aynı zamanda ekonomistler güvene, hesaba dayalı ya da kurumsal olarak bakmışlardır (Uzbilek, 2006: 4).

Ekonomik boyutlu güven kuramlarının temel konusu, kapitalizmde güvenin yer alıp alamayacağıdır. Klasik ekonomi kuramcıları, piyasa mantığı içinde güvenin olamayacağını savunmaktadır (Reyhanoğlu, 2006: 26). Bir başka tartışma konusu ise, kapitalizmin kurallarına uygun işlemesi durumunda mı güvenin oluşacağı, yoksa güven ortamının mı kapitalizmin iyi işlemesini sağlayacağıdır.

Fukuyama (2000: 27), demokrasi ve kapitalizmin kurumlarının doğru dürüst işleyebilmesi için, bazı kültürel değerlerle bir arada yaşaması gerektiğini vurgulamış ve bunların başında güven unsurunun geldiğini ifade etmiştir. Neo-Durkheimci görüşün işbirliğinin temelini güven olarak kabul etmesinin aksine, Neo-Hobbescu görüş, işbirliğinin temeli olarak piyasa ve hiyerarşiyi kabul edip, güveni reddetmiştir (Korczynski, 2000: 63). Neo-klasik ekonomi içerisinde ise, insan kendi maddi gücünü en yüksek düzeye çıkarmayı amaçlar ve bencildir (Fukuyama, 2000: 34).

Sonuç olarak, kapitalizmde benimsenen normlar, güveni bir yan ürün olarak ortaya çıkardığından dolayı güvenin gelişmesine yardımcı olabilmektedir (Reyhanoğlu, 2006: 26).

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). Ayrıca sosyologlar, bireylerin çalıştıkları toplumsal örgütler üzerinde yoğunlaşırlar (Korczynski, 2000: 16). Emile Durkheim'in, "bir sözleşmede herşey sözleşmeye geçirilemez" (Marshall, 1999: 289) sözü, kurumsal çerçevede güvenin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Sosyal yapı iletişimle ortaya çıkar ve iletişimin sağlıklı yürütülmesi için gereken unsurlardan biri de güvendir. Taraflar ne kadar uzun süreli bir bakışa sahipseler, birbirlerine o kadar daha fazla güvenme davranışı göstereceklerdir (Korczynski, 2000: 14).

Coleman "sosyal sermaye"nin en önemli belirleyenlerini, düzenli veya düzensiz olarak çalışma, sosyal dayanışma, işbirliği, ortak etkileşim, kişisel ilişkiler ve güven olarak sıralamıştır (Ören, 2007: 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).

1.4.3. Psikolojik Boyutlu Güven Kuramları

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.

Sosyal sistemler insanların etkinliklerinden değil, onların iletişim süreçlerinden oluşur (Solomon ve Flores, 2001: 53). Bu ilişki süresi uzadıkça insanlar birbirini tanımakta ve karşılıklı niyetlerinden haberdar olmaktadır. Bireylerarası ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde, yöneticiler ve işgörenler arasındaki karşılıklı güven, örgütte oluşabilecek psikolojik sözleşmenin varlığını gösteren unsurlardan biridir.

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 (Erdem ve diğerleri, 2006, Akt: Reyhanoğlu, 2006: 28).

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.

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.

Sanal örgüt yapılarında ise, ortağının kazanması için o işbirliğindeki tüm üyelerin kazanması gerekir. Sanal takımlarda üyelerin farklı coğrafi bölgelerde olmasından dolayı, hiyerarşik denetimden çok öz denetim ön plana çıkmaktadır.

2. Örgütsel Güven

Güven, bireylerarası ilişkilerde olduğu kadar örgütsel yaşam için de önemlidir. Çünkü insan vücudu için kan ne kadar işlevsel ise, ekonomik ve sosyal hayat, özellikle de çalışma hayatı için de güven o derece işlevseldir (Ören, 2007: 77). Örgüt üyeleri arasında güven düzeyleri yükseldikçe, örgüt içinde başarı, etkinlik ve verimliliğin artacağı düşünülmektedir (Asunakutlu, 2002: 1).

Whole Foods “sır-yok” şeklindeki felsefesini güven ile temellendirmiş, yönetimin bilgi paylaşımındaki şeffaflığının yüksek güvenli bir örgüt ortamı için gerekli olduğunu vurgulamıştır (Hamel, 2007: 86). Örgütte yaratılacak bir güven ortamı, işbirliğini sağlar, karmaşıklığı azaltır, işteki işlem maliyetini düşürür (Wong, Ngo ve Wong, 2006: 344).

Örgütsel güven işgörenler ve yöneticiler için açık iletişimin, işbirliğinin, paylaşımın olduğu bir ortamı yaratmaya yardımcı olmasının yanı sıra, örgüt ile ilgili diğer unsurlara da katkı sağlamıştır.

Alanyazında örgütsel güvenin vatandaşlık, iklim-kültür, liderlik, bağlılık gibi birçok kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. Aşağıdaki paragraflarda, bu kavramlar arasındaki ilintiler irdelenmektedir.

2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve İlgili Diğer Kavramlar

Güven, özellikle son zamanlarda örgütsel yaşam için gerekliliği sıkça vurgulanan kavramlardan biridir. Örgütsel yaşam için önemli yer tutan değerlerin arasında güven de sayılmaktadır (Sagınak, 2005: 4). Örgütlerde güvenin etkili bir eşgüdümü sağlama, verimliliğin artırılması ve işbirliğinin oluşturulmasında etkili olduğu belirtilmiştir (Ouchi, 1989: 12).

Bazı toplumlar örgütlenme ve yönetim süreçlerinin işleyişiyle ilgili güçlük çekmezken, diğer bazı toplumlar sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunların

sebebi, anılan toplumların güveni, tanışıklık, akrabalık, hemşehrilik gibi uzmanlaşmamış ögelerle birlikte tanımlanmasıdır (Sargut, 2001: 89).

Örgütsel güvenin tanımı açık ve net bir şekilde belirtilmemiş (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 191) olmasına rağmen, alanyazında farklı tanımlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Örgütsel güven; bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı; liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Başka bir tanımda örgütsel güven, işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak tanımlanmıştır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 192).

Örgütsel güvenin, kişisel güveni içerip içermediği tartışma konusudur. Ancak, yöneticiye kişisel olarak güveni sarsılan bir işgörenin, kuruma olan güveninin de sarsılacağını söyleyebiliriz (Galford ve Drapeau, 2004: 168). Kısaca örgütsel güven, örgüt hayatı için anahtar ögeler olarak görülen yönetici, işgören ve kurumu içinde barındıran bir süreç olarak açıklanabilir (Dinç, 2007: 70).

Alanyazında birçok kavram örgütsel güven ile ilişkilendirilmekte ve bu araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. Güven ile ilgili yapılan araştırmalardan bazıları, örgütsel vatandaşlık (Kalaycı Samancı, 2007; Özen İşbaşı, 2000; Polat ve Celep, 2008; Gürbüz, 2006; Ölçüm Çetin, 2004, Sönmez, 2005, Kamer, 2001), örgütsel iklim/kültür (Yaşar, 2005; Dinç, 2007; Özdil, 2005) ve liderliktir (Doğan, 2002; Yılmaz, 2006, Demirtaş Özçelik, 2005).

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Güven

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütün işlevlerinin verimli bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olan, ancak biçimsel ödül sisteminde yer almayan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlanmaktadır (Özen İşbaşı, 2000: 4). ÖVD’de işgörenlerin örgüt için işbirliği davranışı göstereceğine ve dürüst olacağına dair düşünceler hâkimdir.

İşgörenler ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletle pekişen güven ilişkileri, çalışanların daha çok ÖVD sergilemelerini sağlamaktadır (Dilek, 2005: 137). Benzer biçimde Deluga da, yöneticinin güvene neden olan davranışlarının ÖVD ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Ölçüm Çetin, 2004: 49). ÖVD'nin güven boyutu ile ilgili erdemleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 50-56):

- **Hassasiyeti Riske Etme İstekliliği:** Güven karşılıklı dayanışmaya dayanır. Fakat dayanışmada ihanetlerin ve zarar verme ihtimallerinin düşünülmesi gerekir. Bu da güvenin risk içermesi durumudur. Öyleyse güven, risk ve karşılıklı uyum koşulları altında hassas olma istekliliğidir.
- **Yardımseverlik:** Güvenli bir ilişki için esas unsurlardan birisi de yardımseverliktir (özgecilik). Sözlükte özgecilik (TDK, 2009); çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseyen ahlâk tutum ve görüşü olarak tanımlanmaktadır.
- **Güven Duyulma:** Yöneticiler işgörenlerinin güvenini kazanabilmek için anlaşılabilir olmalı ve onlara karşı her zaman güvenilebilir biri olarak kalmalıdır.
- **Yeterlik:** Yönetici ya da işgörenin işini yapabilecek beceriye sahip olması durumudur. Fakat başarısızlıklar yeterliliğe engel teşkil etmez. Başarısızlıkta, kişinin elinden geleni yapmasına rağmen sonucun olumsuz olması durumu söz konusudur.
- **Dürüstlük:** Güvenin en temel öğelerinden birisi dürüstlüktür. Dürüstlük, kişinin yalan söylememesi, doğru olması, söylediği ile yaptığıın bir olmasıdır. Mark Twain'in söylediği gibi; "Doğruyu söylerseniz, herhangi bir şeyi hatırlamak zorunda kalmazsınız." (Brownell, 2000).
- **Açıklık:** İşgörenleri ilgilendiren bilgilerin onlardan saklanmaması ve aynı zamanda işgörenlerin mesleki bilgilerini diğerleriyle paylaşması olarak ifade edilebilir.

- **Liderlik, Vatandaşlık ve Güven:** Liderlik alanyazında hem güven olgusuyla hem de vatandaşlık davranışıyla ilişkilendirilen kavramlardan biridir. Dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki bağın, güven ve işgören memnuniyetinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Ölçüm Çetin, 2004: 55). İşgörenler arasında güveni pekiştiren lider, çalışanların ÖVD sergilemelerini etkileyebilir (Arslantaş, 2008: 103).

Vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi, yöneticilerin güven oluşturmaya yönelik davranışlarına işgörenlerin karşılık vermek istemesiyle ortaya çıkmaktadır (Özen İşbaşı, 2000: 86; Kalaycı Samancı, 2007: 23). Başka bir ifadeyle, işgörenler güvenilir yöneticilere karşı onların güvenlerini hak edecek şekilde davranış sergilerler. ÖVD ile ilgili yapılan bir araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı arttıkça ÖVD sergileme algısının da arttığı ortaya çıkmıştır (Polat ve Celep, 2008: 326).

2.1.2. Örgütsel İklim-Kültür ve Güven

Örgüt iklimi; çalışanların kendi örgütü ile ilgili kişisel yargıları ya da algıları olarak düşünülebilir (Yaşar, 2005: 8). İşgörenlerin algıladıkları örgüt iklimi ile yöneticilerine duydukları güven, işgörenin örgüte yönelik algılarını etkilemektedir (Eser, 2007: 1). Diğer yandan, bilgi paylaşımı ve yeniliğe açıklık arasındaki ilişkinin, çalışanların birbirlerine olan güvenini etkilediği kuramsal çerçevede ortaya konmuştur (Şengün, 2007: 477). Bu unsurlar aynı zamanda olumlu örgüt iklimini oluşturan değişkenler arasında sayılabilir. Çalışanların örgütlerine güven duymaları; onların başarılı olabilmesini, olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar (Yaşar, 2005: 71).

Örgüt iklimi kavramıyla benzerlik gösteren, ancak birbirlerinden farklı olan örgüt kültürü kavramı, örgütsel güven ile ilişkilendirilen diğer bir kavramdır. Başka bir deyişle örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünür düzeyidir (Doğan, 2007: 107). Örgütlerin davranışlarını güçlü bir biçimde etkileyen normları yaratan örgüt üyelerince paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 121). Aslan, Özer ve Ağiroğlu Bakır

(2009: 274)'ün yapmış olduğu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünü tanımlarken; sevgi, saygı, hoşgörü, samimiyet ve güven gibi değerlere vurgu yaptıkları ifade edilmiştir.

Küreselleşme süreciyle birlikte toplumların kültürlerinde yaşanan değişmelerin yanı sıra, örgüt kültüründe de değişmelere meydana gelmiştir. Peter Drucker, yönetimin yalnızca bir disiplin olmayıp, kendi değerleri, inançları, araçları ve dili olan bir kültür olduğu ifade etmiştir (Pascale ve Athos, 2000: 273).

Günümüz koşullarında örgüt kültürü olmaksızın örgütsel güvenin sağlanamayacağı düşünülmektedir (Dinç, 2007: 69). Örgüt kültürünün kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter özellikler gösterdiği örgütlerde, başarı, işbirliği ve güven yönelimlerinin büyük ölçüde olmasa da olumsuz etkileneceği düşünülmektedir (Kaya, 2008: 124).

Görülüyor ki; örgüt kültürünün sağlanmasında güven oldukça işlevseldir. Son olarak, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel güven kavramlarının birbirlerinin hem sebebi hem de sonucu durumunda olduklarını söyleyebiliriz.

2.1.3. Liderlik ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan kavramlardan biri de liderliktir. Nanus (1989) güveni, lideri takipçisine bağlayan bir bağ ve liderin meşruiyetinin temeli olarak tanımlamaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 49). Yöneticiye duyulan güven, işgörenlerce örgütün bütününe atfedildiği için (Sağlam Arı, 2003: 7), alanyazında, örgütsel güven ile farklı liderlik kuramları arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük olması ve devam etmesi durumunda örgüt içinde etkin liderliğin oluşacağı düşünülmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007: 286). Elma (2003: 190), yöneticinin astların yeterliğine, kişiliğine, deneyim

eksikliğine olan güvensizliğinin, yetki devretmeye ilişkin tutumunu büyük ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır.

Dönüştürücü liderlerin değişimin temsilcisi olduğu, izleyenlerinin öğrenmelerine katkıda bulunduğu ve onların güvenini kazandığı belirtilmiş (Keçecioğlu, 2003: 37); yapılan bir araştırmada (Doğan, 2002: 57) ise, lidere güven kavramının dönüştürücü liderlik kavramı içinde çok önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dönüştürücü lider, güven duygusunun gelişmesine önem vererek takipçilerini başarı ve büyümeye doğru yönlendirir ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlar (Emanet, 2007: 76).

Canon (1993) güveni, eğitsel liderlerin sözünü tutan, doğruyu söyleyen, saygıyı koruyan, çalışanlarına sadık olmaları için gerekli “etik” bir ilke olarak nitelemiştir (Taylor-Dunlop ve Lester, 2000: 4). Etik liderlik, diğerlerinin kişisel özelliklerine saygı gösterme, dürüstlük, güvenilirlik, samimilik, katılımı destekleme vb. niteliklerin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2006: 29).

Yılmaz (2006)’nın, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelediği araştırma sonuçlarına göre, okullardaki örgütsel güven düzeyini, okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Son olarak destekleyici lider ise, izleyenleri ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütmeye çalışan lider tipidir (Tengilimoğlu, 2005: 13). Yılmaz (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri” başlıklı çalışmasında, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin müdüre güvenini yüksek, diğer öğretmenlere, öğrencilere ve velilere güvenini ise orta düzeyde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Börü (2001), Türk toplumunda, güven ortamının oluşturulmasında etkili olan kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, “güven” ve “güvenli insan” tanımlamasına ilişkin değerleri; özgüven, diğerkâmlık,

uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak olarak sıralamıştır. Liderlerin örgütte güvenli bir ortam yaratması için bu niteliklere sahip olması beklenir. Aksi halde, örgütte gerçekleştirilmesi düşünülen vizyonun ne kadar cazip olduğu ya da liderin vizyonu çalışanlara ne kadar anlattığı, tek başına bir anlam ifade etmeyebilir (Gardner ve Avolio, 1998, Akt: Doğan, 2002: 46).

2.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Güven

Örgütsel bağlılık kavramı, alanyazında etkileri ve sonuçları açısından sıkça tartışılmıştır. Bu tartışmalardan bir kısmı, örgütsel bağlılığın; örgütsel etkililik, çalışanların edimleri ve çalışanların işten ayrılma istekleri üzerine etkisinin incelendiği araştırmalardır. Steers (2002: 299) örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiği ve çalışanların edimlerini arttırdığını, çalışanların işten ayrılma isteklerinde ise etkili olduğunu ifade etmiştir (Sağlam Arı, 2003: 7).

Dublin ve diğerleri (1975: 411-421) bağlılığı, “örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütün” olarak ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 4). Luthans (1995) ise örgütsel bağlılığı, “örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etme” olarak tanımlamıştır (Güven, 2006: 5).

Örgütsel bağlılık ile yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Sağlam Arı, 2003: 1). Başka bir ifadeyle yöneticiye duyulan güven, örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması, daha kalıcı ve daha güvenilir bir çalışma ortamının oluşmasında etkili olmaktadır (Güven, 2006: 19). Aynı zamanda çalışanlardaki bu bağlılık, onların örgüte karşı olan aitlik duygusunu da geliştirir. Cohen (1992), bu duygunun yarattığı güvenin, kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirtmiştir (Güven, 2006: 18).

2.2. Örgütsel Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu

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). Güven, güvenmekle başlar. Çalışanlarına güven duymayan bir yönetimin, güven ortamını sağlaması beklenemez.

1800'lü yılların sonuna kadar devam eden klasik dönemin yönetim kuramcılarında Max Weber, bürokrasi adını verdiği yönetim biçiminde, kuralların ve yasaların artışına dikkati çekmektedir. Çağdaş iş yaşamında kurallar ve sözleşmenin genel önemi kabul edilirken, bunların işyerinde güven ihtiyacını kaldırmadığı da açıktır (Fukuyama, 2000: 239).

Taylor'un kurduğu bilimsel yönetim ilkeleri, çalışanlara ciddi sorumluluklar yüklemekte ve görevlerini son derece detaylandırarak onlara güvenilmeyeceği mesajını vermektedir (Fukuyama, 2000: 242). Yönetimi bir işlevler dizisi olarak ele alan Fayol, çalışanları tembel ve güvenilmez olarak görmüş ve onları katı disiplin kurallarıyla çalıştırmak gerektiğini ifade etmiştir (Safran, 2003: 80; Yılmaz, 2006: 47). Bununla birlikte, Fayol'un açıkladığı yönetim ilkelerinden işbölümü ve uzmanlaşmayı, astlara yetki ve sorumluluk verilmesini, örgütsel güven ile ilişkilendirebiliriz (Asunakutlu, 2001: 7).

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının güven unsuru açısından incelenmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak klasik dönemdeki yönetim anlayışının, güven unsuru açısından sınırlı kaldığını ifade edebiliriz (Asunakutlu, 2004: 10). Diğer yandan, insan ilişkilerini temel alan neo-klasik kuramda, çalışanlara değer verilmesi, iş ilişkilerinde bireysel değişkenlerinin göz önüne alınması açısından, klasik kurama göre güvenin daha belirgin olduğu söylenebilir. Neo klasik görüş yöneticilere, çalışanlarını zorlamadan güvenli davranmalarını telkin etmektedir (Barutçugil, 2004: 31). Yine McGregor'un X ve Y kuramlarının varsayımlarına bakıldığında, temelde güven unsurunun önemsendiği dikkati çekmektedir (Asunakutlu, 2004: 12).

Sistem kuramcılarına göre, örgüt bir toplumsal sistemdir ve yapısı, yönetimi, işgöreni ve alt sistemleriyle bir bütün olarak bakılmalı, örgüt ve yönetimi ile işgören davranışları bir bütün olarak incelenmelidir (Başaran, 2008: 39). Sistem düşüncesi çerçevesinde güven, çalışanların kendilerini bir bütünün parçaları olarak görmeleri ve diğer parçalarla etkileşime girip onları dikkate almaları olarak görülmektedir (Yılmaz, 2006: 49).

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). Bu durumda, örgüt içinde güvenin kendiliğinden oluşmasını beklemek anlamlı olmayacaktır.

Örgütsel işleyişin sağlanmasında güvenin üç temel rolünün olduğu ileri sürülmektedir (Kramer, 2006: 7). Bunlardan ilki, örgütte güvenin yaygınlaşmasıyla işlem maliyetinin düşeceğidir. Diğer, örgüt üyeleri arasında kendiliğinden sosyallik ve işbirliğini sağlayacağıdır. Son olarak güvenin, örgütsel otoriteye uyumu kolaylaştırıcı etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Bir örgütte güven duygusunu oluşturmak için örgüt üyelerin doğru ve dürüst olması ve örgüt içinde açık bir iletişim ortamının sağlanması beklenir (Baltaş, 2003: 61). Bu duyguyu oluşturacak en etkili kişi ise o örgütün yöneticisidir. Brownell (2000), yöneticilerin örgütte güvenli bir ortam yaratabilmeleri için sahip olmaları gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Taahhütlerini ve sözlerini tutmak
- Doğru ve açık iletişim
- Dinlemek
- Güveni korumak
- Erişilebilir olmak

- Gerçeği söylemek
- Saygı göstermek
- Adil ve tutarlı olmak
- İşbirliğini sağlamak ve yardımcı olmak
- Suçlamaktan kaçınmak ve bilmezden gelmemek
- Hesap verebilir olmak

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı çoğunlukla yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki açısından ele alınmaktadır (Toprak, 2006: 30). Yöneticinin, örgütte yalın ve açık bir iletişim ortamını oluşturmaya çalışılması, örgütte yöneticiye güven duyulmasına ve işgörenlerin yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına katkı sağlar (Yalçınkaya, 2007: 83).

Örgütte güvenin sağlanmasında yöneticinin niteliklerinin yanı sıra kuruma bağlı bazı özelliklerin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Marshall (2000), kurumlarda güven ortamının oluşturulması için gerekli kurumsal unsurları şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2006: 59);

- a)** Vizyon ve hedefleri açıkça belirlemek
- b)** Geçmişteki hatalara takılıp kalmadan, örgüt için “Temiz bir sayfa” açmak
- c)** Bireylerin karşılıklı beklentilerinin açıkça ifade edilmesi ve bunların herkesçe bilinmesini sağlamak
- d)** Çalışma ortamının nasıl olması gerektiği konusunda fikir birliğine varmak
- e)** 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).

Örgütte güven oluşturulurken, bu duruma engel olabilecek etmenlerin de bilinmesinde fayda vardır. Galford ve Drapeau (2004: 165), örgütte güven oluşumuna engel olabilecek durumlardan bazılarını ifade etmiştir. Bunlar; (a) tepe yönetimden gelen iletilerin tutarsızlığı, (b) yetersizliğe ve kötü davranışa hoşgörü gösterilmesine göz yumma, (c) dürüst olmayan geri bildirim, (d) başkalarının işini iyi yapabileceğine güvenmemek, (e) sıkıntı verici ve gerilimi yüksek olan durumları görmezden gelme, (f) örgütün ediminin sürekli düşük olması, (g) ve dedikodudur.

Örgütsel güveni oluşturmak oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Ancak bu süreçte örgütte güveni oluşturmak, korumak ve zarar gördüğünde onarmak, yöneticilerin gündeminin birinci maddesi olmalıdır (Galford ve Drapeau, 2004: 182). Bunun yanı sıra, örgütteki denetim şekli de işgörenlerin güvenini etkileyebilir. Örgütte resmi denetimler güveni sarsarken, sosyal denetim, güvenilir ilişkilerin gelişmesini cesaretlendiren bir örgüt kültürü oluşmasını sağlayabilir (Khodyakov, 2007: 2).

2.3. Örgütsel Güven Türleri

Bireylerarası ilişkilerde güvenin birçok türüne rastlamak mümkündür. Toplumun birer parçası olan örgütlerde de güven farklı türlerde karşımıza çıkmaktadır. Alanyazında birçok örgütsel güven türünden söz edilmektedir. Bu örgütsel güven türlerinin oluşmasına etki eden bazı ilişki türleri mevcuttur. Bunları; örgüt üyelerinin birbirlerine karşı hiyerarşik konumlarından doğan ilişki, üyelerin birbirleriyle olan karşılıklı güven ilişkileri ve örgütün diğer örgütlerle ya da müşterileriyle olan ilişkisi biçiminde ifade edebiliriz. Kalemci Tüzün (2006: 23), örgütlerde güven türlerini, tüm bu unsurları içine alacak şekilde, iç güven ve dış güven olarak sıralamıştır.

2.3.1 İç Güven (Örgütsel Güven)

Son zamanlarda örgütsel yaşamda güvenin önemi giderek artmaktadır. Güvenin, örgüt içindeki ve dışındaki süreçlerde örgüte olan etkilerini görmek

mümkündür. Örgüt içindeki güven ilişkileri, örgütsel güven türlerinden biri olan iç güveni oluşturmaktadır.

İç güven, bu çalışmanın da konusu olan örgütsel güven kavramı ile aynı anlamdadır. Bu sebeple iç güveni, örgüt içinde tüm üyelerin katılımıyla oluşan psikolojik bir ortam olarak değerlendirebiliriz (Asunakutlu, 2002: 5). Örgüt içinde güven, bir sosyal sermaye şekli ve örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen örtük bilgisidir (Jones ve George, 1998: 542, Akt: Erdem, 2003: 165).

Güven, örgütteki hiyerarşi içinde farklı düzeylerde oluşabilmektedir. Halis (2004), örgütlerde meydana gelen örgütsel güven türlerini; yatay, dikey ve dışsal güven olarak sıralamıştır (Yaşar, 2005: 39). Bu güven türlerinden yatay ve dikey güvenin, iç güveni meydana getiren öğeler olduğunu söyleyebiliriz. Halis (2004)'ün yaptığı sınıflamadaki dışsal güven ise, bu çalışmada dış güven başlığı altında açıklanmıştır.

İç güven kavramı içerisinde değerlendirilen yatay güven, aynı hiyerarşik konumda bulunanlar arasında gerçekleşen güven türüdür. Örgüt çalışanlarının birbirlerine olan güveni, bu güven türü içinde değerlendirilmektedir.

Dikey güven ise, yöneten ve yönetilenler arasında meydana gelen örgütsel güven türüdür. Bu güven türünde çalışanın yöneticisine ya da yöneticinin çalışanına duyduğu güven ifade edilmektedir. İç güvenin örgütteki işlevleri arasında örgütteki işlem maliyetini düşürmesi, çalışanlar arasında işbirliği davranışına yardımcı olması, örgütsel kurallara uyumu kolaylaştırması ve çatışmalara azaltması sayılabilir (Kramer, 1999: 582, Akt: Erdem, 2003: 165).

McAlliester (1995)'e göre, örgütsel güvenin bilişsel ve duyuşsal temelli güven olmak üzere iki türü vardır (Grudzewski, 2007: 181). Bilişsel temelli güven, ilişkilerdeki geçmiş tecrübelerin ussal çıkarsamalarıyken; duyuşsal temelli güven, ilişkilerdeki duygusal bağa bakar (Reyhanoğlu, 2006: 43). Fakat örgütsel bağlamda ve örgütlerin kurumsallaşma süreçlerinde güvenin rolü açısından incelendiğinde,

duyuşsal etmenlerle değil, daha çok bilişsel etmenlerle açıklandığını ifade eden görüşler de vardır (Özen, 2003: 186).

2.3.2 Dış Güven (Örgütlerarası Güven veya Müşteri Güveni)

Örgütsel güven türleri arasında sayılan güven türlerinden diğeri de dış güvendir. Bir önceki başlıkta açıklanan iç güven, örgütün müşterileriyle ve diğer örgütlerle olan güven ilişkisini etkileyebilmektedir. Zaheer ve diğerleri (1998), çalışanlararası ve örgütlerarası güvenin birbiriyle ilişkili, ancak birbirinden farklı yapılar olduğunu ifade etmiştir (Blomqvist ve Ståhle, 2000: 4). Bu durum örgütlerarası güven kavramının oluşmasına sebep olmuştur (Uzbilek, 2006: 19).

Örgütü bireylerden ve onların arasındaki ilişkiler ağından oluşan bir yapı olarak düşündüğümüzde, bireylerarası güvenin örgütlerarası güven ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle örgütlerarası güven, örgütsel seviyeden çok, çalışanlararası ilişkilerden oluşmaktadır (Reyhanoğlu, 2006: 46).

Dış güven kavramı, “örgüt çalışanlarının paydaş ya da ortak örgüt çalışanlarına sergiledikleri güven tutumları” olarak ifade edilmektedir (Kalemci Tüzün, 2006: 24). Weymeyer, Riemer ve Schneider (2001: 5-6) ise dış güveni, birbirine yalnızca soyut anlamda bağımlı, iki farklı yapı arasında oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır (Öğütveren, 2007: 36).

Dış güven kavramını Halis (2004), dışsal güven olarak kullanmış ve dışsal güveni; “örgütün müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkilerinin güvene dayalı olması” olarak tanımlamıştır (Yaşar, 2005: 39). Reyhanoğlu (2006: 46) dış güven ilişkisinin üç ayağı olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki, örgütün tedarikçiler ve bayilerle olan ilişkileri, ikincisi, aynı alanı paylaştığı rakipleriyle olan ilişkileri ve üçüncüsü, örgütün farklı alandan örgütler ya da yurtdışındaki bir firmayla yaptığı ortak girişimlerdir.

2.4 Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgüt içi güven, bireylerarası güvenden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütler bireylerarası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı yapılardır. Örgüt içinde bireyler çalıştığı kuruma, kurumun yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven duyabilirler. Başka bir deyişle, güven, örgüt içinde farklı üç boyutta meydana gelmektedir.

Yönetim alanyazınında örgütsel güven boyutları; kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlararası güven olarak sınıflandırılmaktadır (Aktuna, 2007: 64; Özen 2003: 187). Güvenin bu üç boyutu birbirinden farklı gibi düşünülse de birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Örneğin, çalışanın iş arkadaşlarına güvenmemesi, örgüte güvenini de etkileyebilir.

2.4.1 Kuruma Güven

Örgütsel güvenin yaratılmasındaki kilit unsurlardan biri, kuruma güvendir. Bu güven türü, bazı kaynaklarda “örgütsel güven” (Galford ve Drapeau, 2004: 168) ya da “odak grubuna güven” (Yılmaz, 2006: 53) olarak da ifade edilmektedir. Fakat odak grubuna olan güven, kuruma güvenin yanı sıra çalışanlararası güveni de içermektedir. Bu çalışmada kuruma güven olarak ifade edilen kavram, bireylerarası ilişkileri içermemektedir.

McKnight (1998) kuruma güveni, çalışanın kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancıyla oluşmaya başlayan güven türü olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2006: 55). Terfi, kariyer geliştirme, disiplin, başarı ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir bir ortamın yaratılması için gerekli unsurlar arasında sayılabilir (Aktuna, 2007: 64).

2.4.2 Yöneticilere Güven

Yöneticiye güven, kimi zaman örgütsel güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütte güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Dinç, 2007: 29). Yöneticinin kişisel özellikleri ve yönetsel etkililiği, yöneticiye olan güveni oluşturan öğeler arasında sayılabilir.

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

Yönetsel etkililik ise, örgütün insangücü kaynakları ile diğer yardımcı kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek örgütsel amaçları gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004: 137).

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).

Yönetsel güvenilirliğin sağlanmasında etkili olabilecek temel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Dinç, 2007: 30):

- Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyebilecek konulardan ilk önce haberdar olmaları,
- Yöneticinin kötü haberleri de verebilmesi,
- Çalışanlar için önemli olabilecek haberlerin onlara zamanında iletilmeli
- Çalışanların önemli gördükleri konularda mutlaka bilgilendirilmeleridir.

Yönetime olan güvenin sağlanmasında, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda doğrudan ve mutlaka bilgilendirilmeleri dikkati çekmektedir. Bu bilgiler

ışığında, açık iletişim ortamının oluşturulduğu ve dedikodunun bir çeşit haber kaynağı olarak kullanılmadığı örgütlerde güveni sağlamanın güç olmayacağı söylenebilir.

Zand (1997), yüksek güven ilişkilerinin oluşturulduğu ortamlarda yöneticilerin de birbirleriyle daha iyi işbirliği yapabildiğini ve daha az gerilim yaşandığını belirtmiştir (Taylor-Dunlop ve Lester, 2000: 4). Bu şekilde oluşan karşılıklı güven ilişkileri, yöneticilerin astlarına karşı açık olmalarını, onların örgüt için doğru olanı yapacağına inanmaları ve dolayısıyla yetke göçerimini sağlayacaktır (Hamel, 2007: 86).

2.4.3 Çalışanlararası Güven

Neo-klasik örgüt kuramlarıyla insan ilişkileri yaklaşımının yönetim alanına girmesiyle, örgütte insan ögesi daha çok ön plana çıkmıştır. Bireylerin birbirleriyle yoğun olarak etkileşimde bulundukları 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 çalışanlararası 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).

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).

2.5 Örgütsel Güvenin Doğurguları

Güvenin örgüt açısından doğurguları oldukça fazladır. Bunlar hem yönetsel işleyişin rahatlığı hem de örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesi açısından önem taşımaktadır. Alanyazında örgütsel güven birçok kavramla (adalet, bağlılık, işbirliği vb.) ilişkilendirilmiş ve bunların sonucunda güvenin örgüt içindeki etkililiği daha fazla anlaşılmıştır.

Örgüt ortamında güvenin sağlanması, oldukça güç ve zaman isteyen bir süreçtir. Fakat güven için harcanan emeğin boşa gitmeyeceği, hatta kârlı çıkılacağı düşünülebilir. Çünkü güven sosyal hayata olduğu kadar örgüt hayatına da oldukça katkıları bulunan bir olgudur.

Günümüz örgütlerinde güvenin yaratılması, etkinliğin ve verimliliğin önemli bir ön koşulu olarak görülebilir (Safran, 2003: 89). Örgütte güven ortamının oluşturulmasının, hem çalışanlara hem de örgüte yansıyan çeşitli doğurguları olmaktadır.

Örgütsel güvenin örgüte sağlayacağı faydalar, merkezileşmeyi azaltma (Safran, 2003: 77; Asunakutlu, 2002: 5), işbirliği ve dayanışmayı gerçekleştirme, karışıklığı azaltma ve iletişimi etkinleştirme olarak sıralanabilir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 193). Bunların yanı sıra güvenin örgüt ortamındaki doğurgularını, çalışanların işini yaparken duyduğu hazzın artışı, örgüte karşı bağlılık ve adalet duygularının oluşması ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi olarak sıralayabiliriz. Bu doğurguları aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz (Zorlu Yücel, 2006: 90-94);

a) İşten Doyum

İşten doyum, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Lawler, 1976, Akt: Başaran, 2008: 263). Celep (2000: 40)'a göre iş doyumunu, heyecansal ve duyuşsal olduğu için göreceli bir kavramdır. İşgörenin güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu bir örgüt

ortamında bulunması, onun işten doyumunu etkileyebilmektedir (Zorlu Yücel, 2006: 90). Yöneticilerin yönetsel işleyiş içinde en zor görevlerinden biri de işgörenlerin işten doyumunu sağlamaktır. Güvenin sağlandığı bir örgüt ortamında, işgörenin emeğinin karşılığını aldığını düşünürsek, bu durum onun işten doyumunu da arttırabilir.

b) Örgütsel Adalet

Son zamanlarda örgütsel adalete yönelik yapılan araştırmalardaki yaklaşımın, güven alanyazınındaki ile benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir (Özen, 2003: 188). Örgütsel adalet; işgörenlerin yönetsel kararları iş dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlerle birlikte değerlendirmesi sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76). Bu süreçte, “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” olmak üzere üç tür örgütsel adalet tipi karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1990b, Akt: Polat ve Celep, 2008).

Dağıtımsal adalet; işler, hizmetler, terfiler vb kazanımların dağıtımındaki adilliği, işlemsel adalet; örgütte kararların alınması sürecindeki işlemlerin adilliğini ve son olarak etkileşimsel adalet ise; örgüt içindeki bireylerarası ilişkilerdeki adilliği ifade etmektedir (Zorlu Yücel, 2006: 91).

Wong, Ngo ve Wong (2006: 351)’in, resmi ve özel işletmelerde çalışan Çinli işçilerin algıladıkları örgütsel adalet, güven ve ÖVD üzerine yaptıkları araştırmada; dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel güven ile; etkileşimsel adaletin ise yöneticiye güven ile olumlu ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

c) Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow, 1983, Akt: Balay, 2000: 16). Ferik (2002) örgütsel bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu

hissetmesi durumu olarak ifade etmiştir (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008: 2). İnce ve Gül (2005: 9-11), örgütsel bağlılığın göstergelerini şu şekilde sıralamıştır;

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme
- Örgüt için fedakârlıklarda bulanabilme
- Örgüt üyeliğinin sürekliliği için güçlü istek duyma
- Örgütle özdeşleşme
- İçselleştirme

İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünü oluşturur ve bu işgücü örgütsel amaçlara kendiliğinden uyumu ve en verimli ürünü ortaya koymayı sağlar (Randall, 1987, Akt: Balay, 2000: 90). Güven ortamının yaratıldığı örgütlerde işgören, işiyle ilgili konularda bilgilendirilir ve üyelerarası ilişkiler doğruluk ve dürüstlük esasına dayanır. Bu durum işgörenin örgütüne bağlılık duymasını ve özdeşleşmesini sağlamaktadır (Uygur, 2007: 82).

d) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ (1983) “ihtiyari olan, resmi ödül sistemi tarafından direkt olarak veya açıkça tanınmayan ve toplumda örgütün etkili bir şekilde işlerliğini sağlayan birey davranışı”nı ÖVD olarak tanımlamıştır (Ölçüm Çetin, 2004: 6). Başka bir deyişle, ÖVD örgütün biçimsel yanı olmayıp, onun etkinliğine katkı sağlayan unsurlardan biri olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 48).

Organ (1994), örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında beş boyuttan bahsetmiştir. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve gönüllülük/centilmenliktir. Bu kavramları kısaca açıklayacak olursak (Ölçüm Çetin, 2004: 19-22);

1) Özgecilik: İşgören yeni iş arkadaşlarının ortama uyumuna içtenlikle yardımcı olur ve çalışma arkadaşlarının işle ilgili sorunlarının çözümüne gönüllü olarak yardım eder.

2) Vicdanlılık: Denetlenip izlenmediği durumlarda bile örgütün kurallarına uyar. Diğerleri adına yaptığı işlerde özveriyle çalışır.

3) Nezaket Tabanlı Bilgilendirme: Örgütün ortak kaynaklarını, diğerlerinin haklarına sadık kalarak kullanır. İş arkadaşlarına sorun çıkarmaktan kaçınır.

4) Sivil Erdem: Örgütünün adının iyi anılması için uğraşır. Örgütteki toplantılara etkin olarak katılır.

5) Gönüllülük/Centilmenliktir: Önemli konuların haricinde şikâyetçi olarak zaman harcamaktan sakınır. Olaylara her zaman olumlu açıdan bakmak yerine, olumsuz tarafından da bakar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından önemsenmeyip biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyen davranışlardır. İşgörenin çalıştığı örgüte iş tanımlamalarının dışında bir gönüllülük göstererek etkinliliğine katkı sağlamasını, onun örgütüne güvenmesiyle ilişkilendirebiliriz. Ancak işgörenin bu davranışı (ÖVD) sergilemesinde esas unsurun lider olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Yöneticinin güvenilir bir insan olması, işgörenleri kendiliğinden bu davranışa götürebilir.

3. Eğitim Örgütlerinde 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.

Eğitim örgütleri bireylerde istendik davranış değişikliklerinin hedeflendiği ve bu çerçevede bireylerarası ilişkilerin en yoğun biçimde yaşandığı ortamlardır. Güvenin eğitim örgütlerinde oluşmasını sağlamak; kısa dönemde, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun dönemde ise tüm toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere sebep olabilir.

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 (Brewster ve Railsback, 2003: 14).

Eğitim örgütlerinde, birbirlerine güven düzeyi yüksek olmayan öğretmenlerin bulunması, kurumun etkililiğine de engel olmaktadır (Özer ve diğerleri, 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).

Teksas devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisine olan güveni ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Ceyanes, 2004: 5), okul yöneticilerinin öğretmen tükenmişliğini azaltmak için güven ilişkilerini geliştirmeye odaklanması gerektiği vurgulanmıştır. Çünkü öğretmen tükenmişliği, öğretmenler dışında öğrencileri ve örgütü etkileyen bir eğitim sorunudur (Elma ve Demir, 2003: 121).

Eğitim sistemimizdeki güven yokluğundan kaynaklandığı düşünülen bir başka sorun ise yetki devridir. Türkiye’deki eğitim yönetimi alanında yetki devrinin yeterli oranda yapılamamasının nedenleri arasında, astlara güvenmemenin yer aldığı ifade edilmiştir (Kaya, 1978, Akt: Gürsel 1997: 81). Yetki devri azlığının, yöneticinin kendine olan güvensizliğinden kaynaklandığı da söylenebilir (Elma ve Demir, 2003: 190). Okul yöneticisinin okulda sağlıklı, açık ve güvenli iklimi geliştirerek eğitimsel etkililiği sağlaması güvensizlik sorununun aşılmasında önemli bir adımdır (Hoy ve diğerleri, 1991, Akt: Akbaba Altun, 2001: 23).

3.1. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu

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).

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).

Okulda güven ortamının oluşturulmasında okul yöneticisinin dışında tüm paydaşların da bu sürece destek vermesi beklenir. Bryk ve Schneider (2002), okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemleri (Yılmaz, 2006: 65);

- a) Okul çalışanlarının meslekî yeterliliğe sahip olması,
- b) Okul içindeki tüm ilişkilerin dürüst ve açık olması,
- c) Yönetici ile çalışanlar arasında açık iletişimin bulunması olarak sıralamıştır.

Yönetim ve öğretim kadrosunun dışında okulda güveni oluşturmada fiziksel yapının da etkili olabileceği düşünülebilir. Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008: 225), okul mevcutlarının azaltılmasının, okulları hem daha sağlıklı, hem de daha güvenli ortamlar haline getirebileceğini ifade etmiştir.

Yine diğer bir araştırmada (Özer ve diğerleri, 2006: 120), okulun öğretmen sayısındaki artışın meslektaşlara duyulan güven düzeyini azalttığına işaret edilmiştir.

Başka bir deyişle, mevcudu az olan okulların, çok olanlara göre daha güvenilir bir ortama sahip olduğu söylenebilir.

3.2. Öğretmenler ve Örgütsel Güven

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

Öğretim kadrosunun katkı ve desteği alınmaksızın uygulamaya çalışılan hiçbir yönetsel ve eğitsel strateji, okulun sürdürülebilir bir güven ortamında uzun süre yaşatılmasının garantisi değildir.

Her ne kadar Türk eğitim sisteminde “müdür ne ise, okul odur” gibi bir yaygın paradigma söz konusu ise de, 21. yüzyıl eğitim anlayışında bu paradigma artık öğretmenlere yöneliktir. Bunu, sunulan eğitim hizmetinin alıcısı durumundaki geniş toplum kesimlerinin eğitim tercihlerinin okuldaki yöneticilere değil, öğretmenlere yönelik olmasından da gözlemlemek mümkündür (Aslan, 2008).

O halde, okulun örgütsel güveni için öğretmen kaynağından ussal biçimde yararlanmak gerekmektedir.

Hogde ve Ozag (2007: 136) Kuzey Karolina öğretmenlerinin güven, umut ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerle görev süresi başlamadan önce, görev süresi boyunca ve sonrasında kurulan güven ilişkisinin önemine dikkat çekmektedir.

Ceyanes (2004: 4) 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

açından 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 ve diğerleri, 1991, Akt: Yılmaz, 2006: 68).

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: 120) okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında gelişecek güven ilişkinin eğitimin niteliği açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır.

B. İlgili Araştırmalar

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

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

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.

Doğan (2002) **“Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri”** çalışmasında, çalışanların işlerine cezbolmasında yöneticilerin büyük etkileri olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin kullandıkları liderlik biçimlerinin de çalışanların işlerine cezbolmasında etkili olabileceği düşünülmüştür. Çalışmanın sonucunda; dönüştürücü liderliğin, çalışan üzerindeki olumsuz duyguyu olumluya çevirdiği ve bu olumlu duyguların çalışanların işlerine cezbolmalarında etkili olduğu görülmüştür. Lidere güven ile dönüştürücü liderlik arasında da güçlü bir ilişkinin olduğu, çalışmanın diğer bir sonucudur. Demografik değişkenler açısından ise, yalnızca çalışanların cinsiyetlerinin, onların işlerine cezbolmaları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, dönüştürücü liderlerle çalışan kadınlar, dönüştürücü liderlerle çalışan erkeklere göre daha az işlerine cezbolmaktadırlar.

Demircan (2003) **“Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”** adlı çalışmasında, örgütsel güven kavramını tanımlamayı ve boyutlarını ortaya koymayı amaç edinmiştir. Yine bu çalışma, örgütsel güvenin oluşmasına etki eden güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet algıları gibi kavramları ele alırken; güvenin örgütsel çıktıları açısından örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemiştir. Sonuç olarak, örgütsel güvenin sebepleri; geçmiş etkileşimler, açıklık, otonomi, inanılabilirlik, yeterlilik, yardımseverlik, iyi niyet, örgütsel küçülme, güçlendirme, iletişim, adalet algıları ve dönüştürücü liderlik ile ilişkilendirmiştir. Örgütsel güvenin sonuçlarını ise, örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, iş gücü devri, yenilik ve değişime direnç olarak sıralamıştır. Yine güven düzeyini arttırabilecek bir örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin geliştirilmesinin, örgütler açısından önem taşıdığını vurgulamıştır.

Safran (2003), **“Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği”** adlı deneysel çalışmasında, güven, örgütsel güven ve verimlilik kavramları arasındaki ilişki incelenerek, bu çalışmanın örgütlerde edimi artıran bir güven ortamı sağlamak için gerekli uygulamaları

belirlemekte yol gösterici olması amaçlanmıştır. 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 göçeriminin, hizmetin niteliğinin arttırılması 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.

Asunakutlu (2004)'ün, **“Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama,”** adlı çalışmada (Yılmaz, 2006: 79), örgütsel güven ile örgütsel iletişim ve çalışanların eğitim düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel etkinliklerin gerçekleştiği ortam ile yöneticiye duyulan güven arasında da önemli ölçüde bir ilişki olduğu, araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Yılmaz (2004) tarafından hazırlanan **“Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”** adlı çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okullardaki güven ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile güvene ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Yine öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışı ile öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrenci ve velilere olan güveni arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yılmaz (2005)'in, **“Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”**nda, öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven

düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçeğin geçerlik ve güvenirliği sınanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, alt ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenirlik katsayıları yüksek düzeydedir. Diğer taraftan öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyi, bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaşırken, hizmet yılına göre bir farklılık görülmemiştir.

Özer ve diğerleri (2006), ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin güven düzeylerini, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ölçmeyi amaçlayan **“Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”** adlı çalışmalarında, Malatya ili Merkez ilçe sınırındaki okullarda görevli öğretmenlerin kurumlarına “orta” düzeyde güvendiklerini saptamışlardır. Araştırmada liselerdeki öğretmen sayısının artmasının, meslektaşına olan güveni azalttığı ve bu durumun örgütsel etkililiği olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Yine araştırmada erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre meslektaşlarına ve okul yöneticisine karşı daha yüksek düzeyde bir güven duyduğu belirtilmiştir. Ayrıca Anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, diğer liselerdeki öğretmenlere göre, örgütsel güven düzeyinin daha olumlu olduğu, araştırmanın bir diğer sonucudur.

Kalemci Tüzün (2006) **“Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”** başlıklı araştırmada, 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.

Uzbilek (2006)’nın **“Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği”** adlı çalışmada amaç; örgütsel güvenin anlamı ve hangi sosyal değerler ile

ilişkilendirildiğini, sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına olan etkilerini araştırmaktır. Araştırma sonucunda, örgüt içindeki güven ilişkilerine başta arkadaşlık ilişkisi olmak üzere, iş ilişkisi ve tanıma derecesinin olumlu yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanlararası iş ilişkisinin yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi arttıkça, örgütsel güvenin düzeyi de artmaktadır.

Yılmaz (2006)'nın **“Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken 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.

Zorlu Yücel (2006) **“Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”** adlı çalışmanın amacı, demografik özelliklerin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek ve örgütte güven ortamının oluşumuna nelerin etki ettiğini belirleyip, bu etkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etki derecelerini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonucunda, çalışanların demografik özelliklerin, onların örgütsel güven algılarını etkilemediği ifade edilmiştir. Yöneticiye güven algısının, iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak araştırmada, iş tatmininin örgütsel güven algılarından yüksek düzeyde etkilendiği, işten ayrılma niyeti ile düşük düzeyde bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır.

Aktuna (2007)'nin, **“İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”** isimli çalışmasının amacı,

çalışanların insan kaynakları yönetimi eğitim işlevi ile ilgili algılarının ve demografik özelliklerinin örgütsel güvene etkilerinin incelenmesidir. Bu araştırmanın sonucunda, çalışanların insan kaynakları yönetimi eğitim işlevi ile ilgili algılarının ve demografik niteliklerinin örgütsel güven düzeylerini etkilediği görülmüştür.

Çimen (2007)'nin, **“İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi”** adlı çalışmasının amacı, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güven ile ilişkisini incelemektir. Araştırmanın sonucunda, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güveni etkilediği bulunmuştur. Çimen (2007: 5), örgüte ve yöneticiye güveni en güçlü şekilde etkileyen sosyal sorumlukları; “işyerinde disiplini sağlama ve şikâyetleri ele alma, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama, eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumluluklar” olarak sıralamıştır.

Halis, Gökğöz ve Yaşar (2007)'nin 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 durulmaktadır. 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 Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama”** adlı araştırmada, örgütlerarası ağdüzeneklerinde hangi güven biçiminin olduğu üzerinde durulmaktadır. Yine bu araştırmada güven ilişkilerini oluşturan temel unsurlar ile oluşan bu güven ilişkilerinin işletmeyi nasıl etkilediği irdelenmektedir. Çalışmanın sonucunda, ağdüzenekleri içinde oluşan güvenin karşılıklı beklentiler ve karşılıklı kazanç elde etmek amacıyla ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Kültürel ilişkilerin

ağdüzeneklerindeki güveni etkilediği, oluşan güvenin de gerçekçi kararlara dayalı bilişsel güven olduğu, araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır.

Ören (2007)'nin **“Sosyal Sermayede ‘Güven’ Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”** başlıklı incelemesinde, sosyal değerler arasında yer alan güvenin, çalışanların güdülenmesi ile aidiyet duygusunu arttırdığı ve bunun sonucunda onların işgücü edimlerini etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca, güven unsurunun olmadığı bir çalışma ortamında, verimliliğin ve işgücü ediminin mümkün olamayacağı da araştırmada ortaya çıkarılan sonuçlar arasındadır.

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

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.

2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bryk ve Schneider (1996)'nın **“Sosyal Güven: Daha İyi Bir Okul Ortamı İçin Etik Bir Kaynak”** adlı çalışmaları, devlet okullarında giderek daha da önem kazanan sosyal güven olgusu ve bunun okullarda reform yapmak adına ne kadar önemli olduğu konusu üzerinde durmaktadır. Çalışmanın temelinde, düzgün işleyen devlet okulları yaratmanın güven, saygı ve ilgi gibi sosyal değerlere bağlı olduğu fikri yatmaktadır. Bu çerçevede okullardaki değişimin devamlılığının sağlanması için üç önemli ilişki incelenmektedir: öğretmen-öğretmen, öğretmen-müdür ve öğretmen-ebeveyn ilişkileri. Güven ilişkisinin daha yaygın olduğu ortamlarda kişilerin, toplumun iyiliğini gerektiren konularda daha duyarlı davrandıkları, ahlaki bir bilinç geliştirdikleri ve bunun da kurumun değişimi temellendireceği ve sürdüreceği etik bir ortam sağlayacağı belirtilmiştir. Bu araştırmada yapılan saha çalışmalarında, müdürlerin okul çalışanlarını değişime teşvik ettiği sayısız örnek olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenler, ebeveynler ve toplum temsilcileri, karşılık beklemeden zaman ve çabalarını bu uğurda harcamış ve karşılığında aralarında güvene dayalı ilişkiler kurmuşlardır.

Bu bağlamda dış kaynaklı politikanın da faydası görülmüştür. Politikanın tek başına güven ilişkisi oluşturmaya yeterli gelmediği söylene de, güven ilişkisinin gelişmesine ve sürdürülebilirliğine faydası olan koşulları sağladığının bir gerçektir olduğu belirtilmiştir. Bu tip bir politika, bütünün içinde değişimi güdüleyecek edimi ortaya çıkarmaya odaklanmalıdır. Eğer okullarda reform yapmak için başı çekecek

bir kişinin varlığı gerekli ise, büyük gelişmelerin yaşanmasının etkin olarak gerçekleşmeyeceği, sıradan kişilerin makul ölçüde zamanlarını ayırarak reform yapabilecekleri ifade edilmiştir. Şikago okullarında gerçekleşen reformdan alınan ders ışığında, politikanın böyle bir fayda sağlamasının mümkün olduğundan söz edilmiştir.

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.

Dirks ve Ferrin (2001) tarafından yapılan **“Güven Duygusunun Örgütsel Çevrelerdeki Rolü”** konulu çalışmada, örgütsel çevrelerde güven duygusunun tavır, algı, davranış ve performans üzerindeki muhtemel olumlu etkisi ile ilgili iki temel model üzerinde durulmaktadır. Güvenin, iki farklı algı süreci vasıtasıyla bilişsel, algısal, davranışsal çıkarımlar ve performans çıkarımları gibi etmenler üzerindeki güçlendirici veya engelleyici etkileri incelenmektedir. Çalışmada, güven ilişkisinin, diğer etmenlerin sonuçlar üzerindeki etkilerini güçlendirerek veya engelleyerek nasıl aracı görevi gördüğünü anlatan alternatif bir model geliştirilmiştir. Böylece bu çalışma; a) güven ilişkisiyle ilgili deneysel çalışmalar yapacak araştırmacıların kendi seçtikleri özel konularla ilgili hipotezlerini kurarken ve araştırmalarını tasarlarken çok çeşitli kaynaklardan faydalanmalarını sağlamayı, b) güvenin aracı görevi göreceği iki farklı psikolojik süreç tanımlamayı ve bunları tartışmaya sunmayı, c) güven ilişkisinin ne zaman (örneğin, hangi koşullar altında) temel etki gösterdiğini, ne zaman aracı etkisi gösterdiğini ve ne zaman bunların ikisini de göstermediğini

belirtmeyi ve d) güven ile ilgili mevcut ampirik kaynağı taramayı ve bütünleştirmeyi sağlamayı amaçlamıştır.

Cori ve Jennifer (2003), **“Daha İyi Bir Okul Ortamı İçin Güvene Dayalı İlişkiler Kurmak: Öğretmenlere ve Yöneticilere Etkileri”** adlı çalışmalarında şu konu başlıklarını incelemişlerdir: (1) güven olgusunun temel unsurları; yardımseverlik, itimat, liyakat, dürüstlük ve açıklık; (2) araştırmada güven ile ilgili olarak çıkan sonuç; (3) okullarda güven ilişkisi kurmanın ve bunun devamlılığını sağlamanın önüne çıkan engeller; (4) öğretmenler ve müdürler arasında güven ilişkisi kurmak ve (5) öğretmenler arasında güven ilişkisi kurmak. Çalışmanın sonucunda; çalıştıkları ortamda saygı gördüğünü hisseden öğretmenlerin, güven ilişkileri kurabildikleri ifade edilmiştir. Çalışanları güdülemenin onlarda aidiyet duygusuna yol açtığı ve bunun da dürüst ve açık bir iletişim ortamı sağlama yardımcı olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda, çalışanların karar verme sürecine etkin olarak katılmalarını sağlayacak bir liderlik anlayışının geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Diğer bir sonuç da, okulda oluşturulacak güvene dayalı ilişkilerin öğrenciler üzerinde de olumlu etkilere yol açacağı yönündedir.

Ceyanes (2004)’ün **“Seçilen Bazı Teksas Okullarında Görevli Öğretmenler Tarafından Tanımlanan, Öğretmen ve Okul Müdürü Arasındaki Güven İlişkisi ve Öğretmenin Yaşadığı Duygusal Çöküntü ile İlgili Bir Değerlendirme”** Teksas’taki bazı devlet okullarında görevli öğretmenler tarafından algılanan, öğretmen ve okul müdürü arasındaki güven ilişkisini ve öğretmenin yaşadığı duygusal çöküntüyü incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada, öğretmenin yaşadığı duygusal çöküntü ile öğretmen ve okul müdürü arasındaki güven ilişkisinin karşılaştırmalı incelemesi sonucunda iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle, öğretmen ve okul müdürü arasındaki güven ilişkisi ile öğretmenin yaşadığı duygusal çöküntü arasında oldukça yüksek pozitif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürü ile zayıf bir güven ilişkisi kurmuş öğretmenler, yüzde 28 oranında daha fazla duygusal çöküntü yaşamaktadırlar. Duyduğu güvenin fazla olduğunu belirten öğretmenlerin hiçbirinin bile duygusal çöküntü değeri yüksek çıkmamıştır. Yine bu araştırmada, seçilen demografik

özellikler ile öğretmenlerin algıladıkları güven ve duygusal tükenmeleri arasındaki ilişkiler üzerinde de durulmuştur. Çalışma süresinin, öğretmenin güven-duygusal çöküntü ilişkisi üzerinde büyük bir etkisi olduğu; öğretmenin yaşı ve deneyiminin ise bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, öğretmenin cinsiyetinin, güven-duygusal çöküntü ilişkisinde çok az bir etkisi olduğu; yöneticinin ise cinsiyeti, yaşı ve ırkının bu ilişki üzerinde hemen hemen hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu çalışmadan çıkan sonuçlar, öğretmenlerin duygusal çöküntü yaşamaması için, yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretmenler ile güvene dayalı iyi ilişkiler kurması gerektiğini vurgulamaktadır.

Wong, Wong, ve Ngo (2006)'nın **“Algılanan Örgütsel Adalet, Güven ve ÖVD: Özel ve Kamu İşletmelerindeki Çinli İşçileri Kapsayan Bir İnceleme”** adlı çalışmalarında, özel ve kamu işletmelerinde çalışan Çinli işçilerin algılanan örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırmada, kamuda çalışan işçilerin güveninin, özelde çalışan işçilere göre örgütteki dağıtımsal adaletten daha çok etkilendiği ortaya konmuştur. Ayrıca, örgütte prosedürel adaletin güven üzerindeki olumlu etkisi, özel işletmelerde çalışanlarda daha fazladır. Etkileşimsel adaletin güven üzerine etkisi, her iki işletme tipinde de aynıdır. Araştırmanın bulguları, farklı örgütsel bağlamlarda güvenin, örgütsel adaletin çeşitli boyutlarında ayrı etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Son olarak, kamu ve özel işletmelerdeki işçilerin örgütsel güven algılarının, onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkileyebileceği ifade edilmiştir.

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.

Noonan, Walker ve Kutsyuruba (2008)'in, **“Çağdaş Yöneticilikte Güven”** konulu, Kanadalı 25 okul yöneticisi ile yedi aylık bir zamanda yürütülmüş kapsamlı ve nitel çalışmasında, güven olgusunun okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Konu ile ilgili olarak katılımcılar dört temel husus tanımlamışlardır: (1) güven olgusunun tanımlanması, (2) güven ilişkisinin kurulması, (3) güven ilişkisinin sürdürülmesi ve (4) güvenin yıkılması. Bu araştırma aynı zamanda, okul yöneticilerinin yaşamlarında güven ilişkisinin doğasının, boyutlarının ve etkilerinin incelenmesi için bir temel oluşturmayı da amaçlamaktadır. Bu çalışmanın temel hedefi, okul yöneticilerinin güven algıları ile bunun kendi inançları ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada kullanılan etkileşimli yaklaşım sayesinde katılımcılar hem güven olgusu ile ilgili kendi düşüncelerini ifade edebilme olanağı bulmuşlar ve hem de meslektaşlarının konuyla ilgili düşüncelerini öğrenme fırsatı elde etmişlerdir. Bu çalışmada açıklanan dört temel konu, bazı açılardan oldukça öngörülebilir olsa da, okul müdürleri için güven olgusunun hayatlarında ne denli önemli bir rolü olduğunu anlamaları bakımından oldukça ilginçtir. Aynı zamanda bu araştırma, okul yöneticilerinin yaşamlarında güven ilişkisinin doğasının, boyutlarının ve etkilerinin incelenmesi açısından da temel oluşturmaktadır.

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.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve toplanan verilerin analizlerinde kullanılan istatistikî çözümleme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, genel tarama modeline dayalı betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimleme (survey) modeli, mevcut durum ile geçmişte olan bir durumu olduğu gibi açıklamayı amaçlamaktadır (Karasar, 2007: 34; Kaptan, 1998: 59). Bu araştırma modelinde önemli olan, mevcut durumun analiz edilerek hedefler ve hedeflere nasıl ulaşılacağına saptanmasıdır (Kaptan, 1998: 60).

Araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları bağımlı; cinsiyet, branş, kıdem ve mezun oldukları okul türü ise bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Merkez ilçe sınırları içinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi web sitesinde belirtilen 2008-2009 eğitim-öğretim yılı istatistikî verilerine göre, Malatya Merkez ilçe sınırları içinde 75 resmi ilköğretim okulu bulunmakta ve bu okullarda 2940 öğretmen görev yapmaktadır (EK-4).

Tablo 1. Görev Yaptıkları Okullara Göre Örneklem Grubunu Oluşturan Toplam ve Katılımcı Öğretmen Sayısı ile Yüzdesi

Okul Adı	Katılımcı Öğretmen Sayısı	Katılımcı %	Toplam Öğretmen Sayısı	Toplam %
Alpaslan İ.O.	14	3,39	41	4,31
Atatürk İ.O.	40	9,69	88	9,26
Beydağı İ.O.	10	2,42	17	1,78
Cahide Nebioğlu İ.O.	16	3,87	25	2,63
Derme İ. O.	15	3,63	41	4,31
Fırat İ. O.	17	4,12	57	6,00
Gazi İ. O.	20	4,84	37	3,89
Hasan Varol İ. O.	14	3,39	45	4,73
Hasan Varol 2 İ. O.	18	4,36	37	3,89
İbni Sina İ. O.	7	1,69	17	1,78
Kemal Özalper İ. O.	39	9,44	91	9,57
Mehmet Akif İ. O.	11	2,66	24	2,52
Mustafa Kemal Atatürk İ. O.	19	4,60	40	4,21
Necatibey İ. O.	15	3,63	28	2,94
Nihat Tecdelioğlu İ. O.	10	2,42	18	1,89
Polis Amca İ. O.	18	4,36	52	5,47
Sakarya İ.O.	14	3,39	24	2,52
Sümer İ.O.	8	1,94	59	6,21
Şehit Ast. F. Taşkınsoy İ. O.	26	6,30	60	6,31
Şentepe İ. O.	27	6,54	34	3,57
TOKİ İ. O.	29	7,02	41	4,31
Türkiyem İ. O.	22	5,33	61	6,42
Yalçın Koreş İ. O.	4	0,97	13	1,36
Toplam	413	100.0	950	100.0

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini belirlemek amacıyla “küme örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Evrenin sınırlarının bilindiği ve gruplanabilir nitelikte olduğu durumlarda kullanılan küme yönteminde, bireylerin değil, grupların örnekleme yapılmaktadır (Kaptan, 1998:121-122).

Araştırmada, evrende yer alan 75 ilköğretim okulundan, oransız küme yöntemiyle 23 ilköğretim okulu yansızlık kuralına göre belirlenmiştir (Karasar,

1998: 120). Bu ilköğretim okullarında görevli toplam 950 öğretmenden 650'sine ulaşılmış; ancak, doğru yanıtlanarak dönen ölçek sayısı üzerinden hesaplanan 413 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir.

Böylelikle, örnekleme giren öğretmen sayısı, genel evrenin %14,04'ünü, çalışma evreninin ise %43,47'sini içermektedir.

Tablo 1'deki araştırma örnekleme ile ilişkili verilerde, toplam ve katılımcı öğretmen sayıları ile yüzdeleri, ayrıntılı biçimde yer almaktadır.

Örnekleme dahil edilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet, branş, mezun oldukları okul ve kıdem yılına göre dağılımlarına ilişkin kişisel bilgiler, aşağıdaki tablolarda sayı ve yüzde olarak yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	234	56,5
Kadın	179	43,5
Toplam	413	100.0

Araştırma kapsamına alınan 413 öğretmenden 179'u kadın (% 43,5), 234'ü erkektir (% 56,5).

Tablo 3. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem yılı	N	%
1-5 yıl arası	36	8,7
6-10 yıl arası	75	18,2
11-15 yıl arası	87	21,1
16-20 yıl arası	59	14,3
20 yıl üstü	156	37,6
Toplam	413	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 37,6'sı 20 yıldan fazla süredir görev yapmakta iken, % 8,7'si 1-5 yıl arasında görev yapmaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Dağılımı

Mezun Oldukları Okul Türü	N	%
Eğitim Fakültesi	256	61,5
Diğer Fakülteler	107	26,5
2 Yıllık Eğitim Enstitüsü	50	12,0
Toplam	413	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 61,5'i eğitim fakültesi mezunu, % 26,5'i ise diğer fakülte mezunu iken, % 12'si eğitim enstitüsü mezunudur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	199	48,4
Matematik ve Fen Bilimleri	65	15,8
Sosyal Bilimler	101	24,6
Güzel Sanatlar ve Spor	48	11,2
Toplam	413	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 48,4'ü sınıf öğretmeni, % 15,8'i matematik ve fen bilimleri öğretmeni, % 24,6'sı sosyal bilimler öğretmeni ve % 11,2'si de güzel sanatlar ve spor öğretmenidir.

Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algılarını ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada, anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ)” kullanılmıştır.

Veri toplama aracının orijinali, Daboval ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği “Örgütsel Güven Ölçeği”dir. Anılan ölçek Yılmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmalarından sonra, okul örgütlerinde uygulanabilir nitelikte geliştirilmiştir.

Yılmaz (2005), ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmasında, OÖGÖ’nde 4 boyut bulmuştur. Bu faktörlerin toplam varyansı % 53,910’dur. Diğer faktörlerin varyansları da sırasıyla; (1) % 19,352 (özdeğer:10,352), (2) % 16,988 (özdeğer:9,107), (3) % 12,649 (özdeğer:6,781), (4) % 4,421 (özdeğer:2,638) olarak belirlenmiştir.

OÖGÖ’nin alt boyutları; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık olarak sıralanmıştır. Tablo 6’da Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğine ait boyutlardaki soru sayıları ve Yılmaz’ın (2005) araştırması ile bu araştırmada ulaşılan cronbach alfa katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları

Örgütsel Güven Boyutları	Boyuttaki Soru Sayısı	Bu Araştırmadaki Cronbach Alfa Katsayısı	Yılmaz’ın (2005) Araştırmasındaki Cronbach Alfa Katsayısı
Çalışanlara Duyarlılık	15	0,93	0,95
Yöneticiye Güven	12	0,94	0,95
Yeniliğe Açıklık	4	0,85	0,92
İletişim Ortamı	9	0,93	0,75
Toplam	40	0,98	0,97

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünü, katılımcıların cinsiyeti, mesleki kıdemi, mezun olduğu okul ve branşıyla ilgili sorular oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ölçmeye dayalı 40 soru maddesi yer almaktadır.

“Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği”nde ilköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel güven algıları; tamamen katılıyorum (5), çok katılıyorum (4), orta düzeyde

katılıyorum (3), az katılıyorum (2) ve hiç katılmıyorum (1) şeklinde derecelendirilmiştir.

İstatistiksel analizlerde esas alınan bu derecelendirmedeki puan aralıkları şu şekildedir:

1-1.80	Hiç katılmıyorum
1.81-2.60	Az katılıyorum
2.61-3.40	Orta düzeyde katılıyorum
3.41-4.20	Çok katılıyorum
4.21-5.00	Tamamen katılıyorum

Veri Toplama Aracının Uygulanması

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

Verilerin Çözümlemesi

Anketteki soru maddeleri, her bir soruya verilen yanıtların seçeneklere dağılımına göre analiz edilmiştir (EK 3).

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okul örgütüne ilişkin güven algılarını belirlemek için, deneklerin 1-5 arasında derecelendirdikleri yanıtların frekansı, yüzdesi, aritmetik ortalaması ve standart sapması dikkate alınmıştır. Diğer yandan, sorulara verilen yanıtların bağımsız değişkenlere (cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan okul ve branş) ve bunların alt gruplarına göre analizinde, 5’li derecelendirmeden elde edilen toplam puanlar esas alınmıştır.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütlerine ilişkin güven algıları ile kişisel özelliklerini oluşturan bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, tek yönlü varyans analiziyle saptanmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen değerlerde anlamlı bir farklılığın olması durumunda Tukey b testi uygulanmıştır.

Ölçek aracılığı ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde SPSS 12.0 paket programından yararlanılmıştır. Çözümlemelerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmış, 0,01 düzeyinde anlamlı farklılık saptandığında, bu durum ayrıca belirtilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya ait alt problemlerin sıralanışına göre, verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

“İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları nelerdir?” biçiminde ifade edilen soru, bu araştırmanın birinci alt problemini oluşturmaktadır. Bu alt problemin yanıtlanması için, öğretmenlerin ölçme aracındaki (OÖGÖ) tüm sorulara verdikleri cevapların soru bazında sıklık dağılımları ve yüzdeleri ile soru ortalamaları hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları, boyut ayrımı yapılmaksızın bütünsel olarak değerlendirildiğinde $\bar{X}=3.66$ oranında bir örgütsel güven düzeyinin olduğu Tablo 7’de görülmektedir. Buna göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları “Çok” düzeyindedir.

Bu bulgulardan hareketle, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, yöneticilerinin kişisel özelliği ve mesleki yeterliliğinden ötürü ona güven duyduklarına, çalışanlar arasında açık iletişimin olduğuna, okuldaki işleyişin dürüst, açık ve adil olarak yürütüldüğüne ilişkin algılara sahip oldukları ileri sürülebilir.

Tablo 7. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Soru Bazında Sıklık Dağılımları ve Soru Ortalamaları

Soru	Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen		$\bar{X}$
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Soru 1	11	2,7	39	9,5	96	23,5	136	33,3	127	31,1	3.80
Soru 2	40	9,8	65	15,9	130	31,8	110	26,9	64	15,6	3.23
Soru 3	92	22,7	84	20,7	104	25,6	85	20,9	41	10,1	2.75
Soru 4	40	9,9	64	15,8	109	27,0	107	26,5	84	20,8	3.32
Soru 5	19	4,7	66	16,2	132	32,4	125	30,7	65	16,0	3.37
Soru 6	12	2,9	35	8,6	129	31,6	145	35,5	87	21,3	3.64
Soru 7	34	8,3	64	15,6	143	34,8	108	26,3	62	15,1	3.24
Soru 8	28	7,0	55	13,7	129	32,1	131	32,6	59	14,7	3.34
Soru 9	41	10,0	65	15,9	128	31,4	114	27,9	60	14,7	3.21
Soru 10	16	3,9	40	9,8	112	27,5	159	39,1	80	19,7	3.61
Soru 11	17	4,2	65	15,9	159	38,9	121	29,6	47	11,5	3.28
Soru 12	31	7,7	52	12,9	100	24,8	138	34,2	82	20,3	3.47
Soru 13	28	6,9	50	12,4	107	26,5	133	32,9	86	21,3	3.49
Soru 14	13	3,2	33	8,0	63	15,3	117	28,5	185	45,0	4.04
Soru 15	18	4,4	47	11,5	71	17,4	117	28,6	156	38,1	3.85
Soru 16	22	5,4	47	11,5	95	23,2	111	27,1	135	32,9	3.71
Soru 17	16	3,9	46	11,2	108	26,3	120	29,2	121	29,4	3.69
Soru 18	52	12,7	64	15,6	109	26,6	104	25,4	81	19,8	3.24
Soru 19	62	15,2	74	18,1	126	30,9	97	23,8	49	12,0	2.99
Soru 20	16	3,9	43	10,5	99	24,2	150	36,7	101	24,7	3.68
Soru 21	15	3,7	30	7,3	78	19,1	117	28,6	169	41,3	3.97
Soru 22	24	5,9	33	8,1	83	20,4	119	29,2	148	36,4	3.82
Soru 23	21	5,1	46	11,2	94	23,0	117	28,6	131	32,0	3.71
Soru 24	14	3,4	27	6,6	91	22,3	126	30,9	150	36,8	3.91
Soru 25	25	6,1	38	9,3	98	24,1	122	30,0	124	30,5	3.69
Soru 26	22	5,4	36	8,8	90	22,0	125	30,5	137	33,4	3.78
Soru 27	6	1,5	25	6,1	58	14,3	129	31,7	189	46,4	4.15
Soru 28	12	2,9	30	7,3	91	22,1	133	32,4	145	35,3	3.90
Soru 29	9	2,2	16	3,9	97	23,9	155	38,2	129	31,8	3.93
Soru 30	8	2,0	35	8,6	94	23,0	131	32,0	141	34,5	3.89
Soru 31	5	1,2	23	5,6	78	19,0	144	35,0	161	39,2	4.05
Soru 32	9	2,2	29	7,1	82	20,0	136	33,3	153	37,4	3.97
Soru 33	20	4,9	42	10,2	105	25,6	132	32,2	111	27,1	3.66
Soru 34	7	1,7	32	7,8	103	25,2	146	35,7	121	29,6	3.84
Soru 35	6	1,5	29	7,1	70	17,1	130	31,7	175	42,7	4.07
Soru 36	9	2,2	31	7,6	97	23,8	147	36,0	124	30,4	3.85
Soru 37	11	2,7	32	7,8	104	25,4	141	34,4	122	29,8	3.81
Soru 38	19	4,6	38	9,2	124	30,2	142	34,5	88	21,4	3.59
Soru 39	19	4,6	45	11,0	95	23,2	141	34,4	110	26,8	3.68
Soru 40	9	2,2	33	8,0	79	19,3	112	27,3	177	43,2	4.01
TOPLAM	878	5,3	1748	10,7	4060	24,9	5073	31,1	4577	28,0	3.66

Ancak diğ er yandan, bu güven düzeyinin bir eğitim örgütünden beklenilenin altında da gözden uzak tutulmamalıdır. Çünkü bireylerde olumlu davranış değişikliği oluşturmayı amaçlayan eğitim örgütlerinde, güven ilişkilerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenir. Bu nedenle, araştırmada bulgulanan örgütsel güven düzeyinin yeterince yüksek olmadığı sonucu da çıkarılabilir.

Tablo 7’de, bazı sorulara verilen yanıtların, belirgin bir biçimde ortalamadan farklılaştığı görülmektedir. Aşağıda, bu sorulara ilişkin ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

Bu verilere göre, araştırma kapsamında yer alan sorulardan en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.15$) sahip olanın, “Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenirim” şeklindeki 27. soru olduğu görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel güvenin karşılıklı bir süreç olduğu; başkalarına güven vermeden onların güvenine mazhar olunamayacağı biçiminde değerlendirilebilir. Bu sonuçta dikkat çekici nokta, öğretmenlerin okulun örgütsel güven ortamını başlatıcı değişken olarak yöneticiyi işaret etmesidir.

Ölçme aracında yer alan “Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır” sorusu da (35. soru) yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.07$) sahiptir. Tablo 7’ye göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu, bilginin kendilerine tam ve doğru olarak iletilildiğini ve bu bilginin herkesle paylaşıldığını ifade etmektedirler. Bu durum, okul müdürünün bilgiyi ulaştırmada doğru yollara başvurduğunun ve bu bilginin iletilmesinde adil bir tutum sergilediğinin bir göstergesi olarak görülebilir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okul hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmediğini ifade eden soru (31. soru) maddesinin ortalaması ise $\bar{X}=4.05$ ’dir. Buna dayanarak, öğretmenlerin çalıştıkları okulla ilgili olumlu ya da olumsuz her türlü düşüncelerini rahatlıkla paylaşabildiklerine, fikirlerinden dolayı kendilerini baskı altında hissetmediklerine, herkese söz hakkının tanındığı demokratik bir ortamda bulunduklarına ilişkin bir algıya sahip oldukları ileri sürülebilir.

Ölçme aracında yer alan, “Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.” sorusu (14. soru), araştırmada yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.04$) sahip diğer bir sorudur. Bu sonuç, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okul müdürlerinin “açık kapı” politikası izlediğine ve iletişime açık biri olduğuna inandıklarını göstermektedir. Bu durum, okul müdürlerinin çalışanlarıyla ilişkilerinde samimi ve içten olmasıyla da ilişkilendirilebilir.

Ölçme aracında yer alan “Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir” sorusu (3. soru), en düşük ortalamaya ($\bar{X}=2.75$) sahiptir. Analizlerde “orta düzeyde katılıyorum” biçiminde değerlendirilen bu sorunun ortalamasının aslında alt sınıra oldukça yakın bir düzeyde olması dikkati çekmektedir.

Bu bulguya göre, ilköğretim okullarında yeni göreve başlayan öğretmenlere, işlerinde daha iyi hizmet sunabilmeleri için verilen eğitimin istenilen düzeye ulaşmadığı söylenebilir. Yeteri kadar mesleki eğitim verilemeyen bir öğretmen, hem görevine hem de çalıştığı örgüte alışmakta güçlük çekebilir. Bu durumdaki bir öğretmen de hem kendisine ve hem de örgütüne karşı yeterince güven geliştiremeyebilir.

Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin “orta” düzeyde olduğunu bulgulayan diğer araştırma sonuçlarıyla (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Özer ve diğerleri, 2006) tam bir koşutluk göstermese de; bu araştırmada ortaya çıkan “çok” düzeyindeki örgütsel güvenin, puan aralıkları esas alındığında “orta”ya daha yakın olduğu dikkati çekmektedir.

İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın ikinci alt problemi; “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algıları, örgütsel güvenin; Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven,

İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, örgütsel güvenin alt boyutlarına ait öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış; bu boyutlar bakımından öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini saptamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve daha sonra gruplar arasındaki farklılığı ortaya koymak üzere “Tukey b” testi uygulanmıştır. İzleyen paragraflarda bu istatistiksel analizlerin sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 8’e göre örgütsel güvenin “Çalışanlara Duyarlılık Boyutu” ortalaması $\bar{X}=3.39$, “Yöneticiye Güven Boyutu” ortalaması $\bar{X}=3.86$, “Yeniliğe Açıklık Boyutu” ortalaması $\bar{X}=3.40$ ve “İletişim Ortamı Boyutu” ortalaması ise $\bar{X}=3.85$ ’dir.

Tablo 8. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Örgütsel Güven Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss
Çalışanlara Duyarlılık Boyutu	413	3.39	0,817
Yöneticiye Güven Boyutu	412	3.86	0,956
Yeniliğe Açıklık Boyutu	412	3.40	0,979
İletişim Ortamı Boyutu	412	3.85	0,824
TOPLAM	413	3.66	0,801

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven algılarına, örgütsel güvenin alt boyutları açısından bakıldığında, “Çalışanlara Duyarlılık” boyutunun, diğer alt boyutlara kıyasla en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3.39$) sahip olduğu Tablo 8’de görülmektedir. Bu boyut, ölçekteki 1-13 arasındaki sorular ile 20. ve 29. sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulara ilişkin yanıtları, öğretmenlerin

görev yaptıkları okullarda kendilerine “orta” düzeyde bir duyarlılıkla yaklaşıldığına inandıklarını göstermektedir.

Çalışanlara Duyarlılık boyutu, göreve yeni başlayan öğretmenlere yardımcı olunması, onlara yalnız olmadıkları duygusunun verilmesi, okul iş prensipleri oluşturulurken öğretmenlerin de fikirlerinin alınması, öğretmenlerin ders programlarının hazırlanmasında onlara da söz hakkı tanınması ve okulda alınacak kararlarda öğretmenlere karşı adil olunması gibi durumları da kapsamaktadır (Yılmaz, 2006: 91).

Örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık alt boyutunun ortalamasının düşük çıkması, eğitim örgütlerimiz açısından sıkıntı verici bir durum olarak nitelendirilebilir. Tablo 8’deki sonuçlardan yola çıkarak, göreve yeni başlayan bir öğretmenin mesleğe alışması aşamasında; ona yeterine duygusal ve mesleki destek verilmediği, okul iş prensipleri hazırlanırken öğretmenlerin fikirlerine pek başvurulmadığı, öğretmenlerle ilgili alınacak kararlarda beklenen düzeyde adil davranılamadığı öngörülebilir.

İlköğretim okullarında göreve yeni başlayan öğretmenlere gerekli desteğin verilememesi, onun hem kendine hem de görev yaptığı örgütüne olan güvenini olumsuz yönde etkileyebilir. Diğer bir deyişle, kendisine sahip çıkıldığını hissedemeyen, kendini ilgilendiren konularda söz sahibi olan, okul kurallarının herkese eşit olarak uygulandığını düşünen öğretmenlerin oluşturduğu bir okul ortamında, çalışanlara olan duyarlılığın artabileceği ileri sürülebilir. Yılmaz (2006), yapmış olduğu araştırmada, müdürün yönetsel davranışlarının, çalışanlara duyarlılığı anlamlı bir biçimde etkilediğini ortaya koymuştur.

Örgütsel güvenin alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3.86$) sahip olanı ise, “Yöneticiye Güven” boyutudur. Bu boyut ölçekteki 14-17 ve 21-27 arasındaki sorular ile 40. sorudan oluşmaktadır. Öğretmenlerin bu sorulara verdikleri yanıtlar, okul yöneticilerine “çok” düzeyinde güvendiklerini göstermektedir.

Yöneticiye Güven boyutu (Yılmaz, 2006: 91); okul müdürlerinin öğretmenlerin sorunlarını ve önerilerini dinleyen, iş prensiplerini ve performans değerlendirmelerini adil ve dürüst olarak yürüten, öğretmenlere güvenen ve onlara destek veren bir kişi olarak algılanmasıyla ilgilidir.

Tablo 8'deki sonuçlara göre, okul yöneticilerinin samimi, insancıl, adil ve dürüst oldukları, öğretmenlerin sorunlarını ve önerilerini dinledikleri kanısı geliştirilebilir. Kısaca, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin yöneticilerini güvenilir bir kişi olarak biçiminde anlaşılmaktadır. Ancak, eğitim hizmeti veren bir kurumun yöneticisi olarak okul müdürlerinin, çalışanlarının “tam” düzeyinde güvenine mazhar olmaları beklenmektedir.

Okul yöneticilerinin güvenilir kişiler olması, öğretmenleri duygusal açıdan da etkileyebilmektedir. Ceyanes (2004), öğretmen ve okul müdürü arasındaki güven ilişkisi ile öğretmenin yaşadığı duygusal çöküntü arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Öyleyse, okul yöneticisinin güvenilir olması, öğretmenleri duygusal açıdan olumlu etkilediği gibi eğitim-öğretim ortamının kalitesini de belirleyici niteliktedir.

“Yeniliğe Açıklık”, örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık'dan sonra ikinci en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3.40$) sahip boyutudur. Bu boyutu oluşturan 18., 19., 32. ve 39. sorulara verdikleri yanıtlar, katılımcı öğretmenlerin, görev yaptıkları okullarda “orta” düzeyde yeniliğe açık bir ortam bulunduğuna inandıklarını göstermektedir.

Yeniliğe Açıklık (Yılmaz, 2006: 92); okul müdürünün iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin de fikirlerini almasını, öğretmenlerin çalıştıkları okul hakkındaki duygularını özgürce ifade edebilmelerini, okulda yapılacak yenilik veya değişikliklerde söz sahibi olmalarını içermektedir. Örgütsel güvenin bu alt boyutuna ölçme aracındaki; 18., 19., 32. ve 39. soru maddelerinde yer verilmiştir.

Bu bulgudan hareketle, öğretmenlerin görev yaptıkları okulda yapılacak yeniliklerde veya değişikliklerde yeterince söz sahibi olamadıkları, okul

müdürlerinin iş prensiplerini oluştururken kendilerinin önerilerine yeterince başvurmadığı sonucu çıkarılabilir. Böyle bir bulguya sahip olan öğretmenlerden, okula ilişkin yüksek bir güven düzeyi geliştirmelerini beklemek, gerçekçi bir beklenti olmayacaktır.

Güvenin karşılıklı olduğu dikkate alınırsa, okulda yenilik adına yapılacak değişim ve dönüşüm süreçlerine öğretmenlerin yeterince dâhil edilmemesi müdürün de onlara ilişkin bir güven bunalımı içerisinde olabileceğine işaret edebilir.

Örgütsel güvenin ikinci en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3.85$) sahip alt boyutu, Tablo 8’de görüldüğü gibi, “İletişim Ortamı”dır.

Örgütsel güvenin İletişim Ortamı alt boyutu (Yılmaz, 2006: 92); bilgilerin çalışanlarla eksiksiz, doğru ve zamanında paylaşılması, iletişim kanallarının her zaman açık olması, gizli saklı uygulamalara yer verilmemesi ve okul müdürünün öğretmenleriyle doğrudan iletişime açık olması gibi durumları kapsamaktadır. Ölçekteki 28., 30., 31. sorular ile 33-38 arasındaki sorulardan oluşan bu boyuta ilişkin öğretmen algıları, onların “çok” düzeyinde bir güven geliştirdiklerini göstermektedir.

Cori ve Jennifer (2003), dürüst ve açık bir iletişim ortamı sağlamanın, çalışanları güçlendirmek ve onlardaki aidiyet duygusunu geliştirmekle mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Yılmaz (2006) ise, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan İletişim Ortamının, etik liderlik ve etkili yönetsel davranışlarla sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Buna göre, okulda oluşturulacak güvene dayalı bir iletişim ortamının, büyük oranda okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sonucunda oluşacağını belirtebiliriz.

Örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

KAYNAK	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	75,265	3	25,088	31,189	0,000**
Grup İçi	1323,215	1645	0,804		
TOPLAM	1398,480	1648			

Tablo 9'a göre; örgütsel güvenin alt boyutlarına göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($P < 0,05$).

Bu farklılığın, örgütsel güvenin hangi boyutlarında olduğunu saptamak amacıyla yapılan Tukey b testi sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının, Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Tukey b Testi Sonuçları

Örgütsel Güven Boyutları	N	1. Grup $\bar{X}$	2. Grup $\bar{X}$
Çalışanlara Duyarlılık Boyutu	413	3.39	
Yeniliğe Açıklık Boyutu	412	3.40	
İletişim Ortamı Boyutu	412		3.85
Yöneticiye Güven Boyutu	412		3.86

Tablo 10'da yer alan sonuçlara göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenler, örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin algıları bakımından iki gruba ayrılmaktadır. 1. grupta yer alan öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin “Çalışanlara Duyarlılık” ($\bar{X} = 3.39$) ve “Yeniliğe Açıklık” ($\bar{X} = 3.40$) boyutlarında “orta”, 2. grupta yer alan öğretmenlerin ise, “İletişim Ortamı” ($\bar{X} = 3.85$) ve “Yöneticiye

Güven” ($\bar{X}=3.86$) boyutlarında “çok” düzeyinde bir örgütsel güven geliştirdikleri görülmektedir.

Bu sonuçlar; ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeylerinin İletişim Ortamı ve Yöneticiye Güven boyutlarında daha yüksek; Çalışanlarla Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında ise daha düşük olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu, araştırmada ortaya çıkan ilginç ve beklenmedik bir sonuçtur. Çünkü, yöneticiye güven ve onun oluşturduğu iletişim ortamına güven duyulan bir örgütte, çalışanlara duyarlılığın ve yeniliğe açıklığın da daha yüksek düzeyde olması beklenir.

Araştırmada bu beklentinin gerçekleşmemesi durumunu; okul yöneticilerinin kendisine ve yarattığı iletişim ortamına duyulan güveni, yeterince işevuruk biçimde kullanmadığı ve bazı çekinceleri olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Bir başka ifadeyle, okul yöneticisi, öğretmenlerin güvenine mazhar olduğu halde, kendisi onlara aynı oranda güvenmiyor olabilir. Bu nedenle de onların beklediği duyarlılığı ve yenilikçi ortamı yeterince sağlayamadığı ifade edilebilir.

Örgütlerde yöneten ve yönetilenlerin birbirlerine ilişkin güven düzeyleri arasında bir koşutluk sağlanmadıkça, mevcut durumun örgütsel etkililiğe katkıda bulunması, imkânsız değilse bile oldukça zordur.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklık boyutlarındaki güven düzeylerinin düşük olmasının, onların Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarındaki güven düzeylerini olumsuz yönde etkilemediği biçiminde bir bakış açısı da geliştirilebilir.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güveni, örgütün bütününe atfetmediği biçiminde de yorumlanabilir. Diğer bir deyişle, yöneticisine güven duyan bir işgören, çalıştığı kuruma karşı bir örgütsel güven geliştirmeyebilir.

İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin, çalıştıkları okullarda yönetsel güvenilirliği sağladığı, ancak yönetsel etkiliği oluşturamadığı da ifade edilebilir. Buna göre, okul müdürlerinin tutarlı, doğru ve dürüst olabildikleri, fakat okulun insan kaynağını oluşturan öğretmenlerin duygu ve düşüncelerinden yeterince yararlanmadıkları görüşüne varılabilir.

Yılmaz (2006), örgütsel güvenin Yöneticiye Güven alt boyutunda, etik liderliğin tüm alt boyutlarının anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Hodge ve Ozag (2007) ise, okul yönetimine güven duyan ve örgütsel bağlılık geliştiren öğretmenlerin, erişilmesi güç hedeflerine ulaşmada daha başarılı ve etkili olduklarını saptamıştır.

İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Kişisel Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın 3. alt problemi “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algıları, okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutları ile cinsiyet, branş, mezun olunan okul ve öğretmenlikteki kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları; cinsiyet, branş, mezun olunan okul ve öğretmenlikteki kıdem yılı değişkenlerine göre ayrı ayrı çözümlenmiş ve sonuçlar başlıklar halinde aşağıda gösterilmiştir.

a) İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çözümler

Okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları t testi yapılarak cinsiyet bazında analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Bu tabloda yer alan sonuçlara göre, örgütsel güven boyutları açısından kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir (Yeniliğe Açıklık: $P=0,01 < 0,05$; Yöneticiye Güven: $P=0,03 < 0,05$).

Tablo 11. Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Güven Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve T Testi

Örgütsel Güven Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Çalışanlara Duyarlılık Boyutu	Erkek	178	3.31	0,870	-1,730	0,085
	Kadın	231	3.45	0,761		
Yöneticiye Güven Boyutu	Erkek	178	3.74	1,048	-2,164	0,031*
	Kadın	231	3.95	0,860		
Yeniliğe Açıklık Boyutu	Erkek	178	3.34	1,070	-2,399	0,017*
	Kadın	231	3.58	0,881		
İletişim Ortamı Boyutu	Erkek	178	3.76	0,887	-1,913	0,057
	Kadın	231	3.92	0,768		
TOPLAM	Erkek	178	3.56	0,879	-2,157	0,032*
	Kadın	231	3.73	0,722		

Tablo 11’de, örgütsel güvenin Yeniliğe Açıklık boyutu (kadın: $\bar{X}=3.58$; erkek: $\bar{X}=3.34$) ile Yöneticiye Güven boyutunda (kadın: $\bar{X}=3.95$; erkek: $\bar{X}=3.74$) kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek bir güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Diğer boyutlarda ise, istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, kadın öğretmenlerin örgütsel güven algılarının, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Okul yönetimde genellikle erkek yöneticilerin olması, kadın öğretmenlerin örgütlerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemediği gibi, aksine daha da güçlendirmiştir.

Bu durumun sebeplerini, kişilerin yetiştirilme tarzlarında ve yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerinde arayabiliriz. Ülkemizde hayatın birçok alanında

erkekler, kadınlara göre daha çok yer almaktadır. Hatta erkeklere ve onlara yüklenen görevlere verilen değer, birçok açıdan kadınlara ve onlara yüklenen görevlere verilen değerden daha büyüktür (KSGM, 2008: 15). Bu açıdan kadın öğretmenlerin, büyük çoğunluğu erkek olan okul yöneticilerine karşı daha yüksek düzeyde güven duymaları, onların toplumsal açıdan kendilerine ve erkeklere yüklenen misyonu kabullenmiş olmalarından kaynaklı olabilir. Diğer yandan bu durum, kadın öğretmenlerin hemcinsi yöneticilere kıyasla, erkek yöneticileri daha güvenilir bulduğu biçiminde yorumlanabilir.

Yılmaz (2006), örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında kadın öğretmenlerin puan ortalamalarının, erkek öğretmenlerden daha düşük olduğunu ve erkek öğretmenlerin okul örgütüne daha yüksek bir güven duyduklarını ortaya çıkarmıştır. Özer ve arkadaşları (2006), erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere kıyasla, çalışma arkadaşlarına ve okul yöneticisine karşı daha yüksek düzeyde bir güven duyduğunu saptamıştır. Diğer taraftan, Özdil (2005) ve Culver (1994), örgütsel güven üzerine yaptıkları çalışmalarda, cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılığa yol açmadığını bulgulamışlardır (Yılmaz, 2006: 123). Benzer şekilde, Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) de, öğretmenlerin cinsiyetlerinin, onların örgütsel güven algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varmışlardır.

b) İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Branş Değişkenine İlişkin Çözümlemeler

Okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının branş değişkeni açısından analiz edilebilmesi için öncelikle tek yönlü varyans analizi yapılmış; sonrasında ise örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık, Yeniliğe Açıklık ve İletişim Ortamı boyutlarına ilişkin öğretmen algıları, branş değişkenine göre Tukey b testi ile çözümlenmiştir. Bu çözümlemeler ile ilgili tablolar ve açıklamalar, izleyen paragraflarda yer almaktadır.

Tablo 12. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven Boyutları	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışanlara Duyarlılık Boyutu	Gruplar Arası	5,247	3	1,749	2,659	0,048*
	Grup İçi	267,664	407	0,658		
	Toplam	272,911	410			
Yöneticiye Güven Boyutu	Gruplar Arası	5,670	3	1,890	2,089	0,101
	Grup İçi	367,403	406	0,905		
	Toplam	373,073	409			
Yeniliğe Açıklık Boyutu	Gruplar Arası	7,938	3	2,646	2,808	0,039*
	Grup İçi	382,546	406	0,942		
	Toplam	390,484	409			
İletişim Ortamı Boyutu	Gruplar Arası	5,266	3	1,755	2,650	0,049*
	Grup İçi	268,989	406	0,663		
	Toplam	274,255	409			
TOPLAM	Gruplar Arası	5,258	3	1,753	2,779	0,041*
	Grup İçi	256,670	407	0,631		
	Toplam	261,928	410			

Tablo 12’deki sonuçlar, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algıları, örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık ($P=0,04<0,05$), Yeniliğe Açıklık; ($P=0,03<0,05$) ve İletişim Ortamı ($P=0,04<0,05$) alt boyutları ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık, Yeniliğe Açıklık ve İletişim Ortamı alt boyutlarına ilişkin farklılığın hangi branşlarda olduğunu saptamak amacıyla yapılan Tukey b testi sonuçları Tablo 12.1, Tablo 12.2 ve Tablo 12.3’te yer almaktadır.

Tablo 12.1. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile Çalışanlara Duyarlılık Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları

BRANŞ	N	1. Grup $\bar{X}$	2. Grup $\bar{X}$	3. Grup $\bar{X}$
Sosyal Bilimler	101	3.21		
Güzel Sanatlar ve Spor	46		3.30	
Matematik ve Fen	65		3.43	
Sınıf Öğretmenliği	199			3.48

Tablo 12.1'e göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık alt boyutuna ilişkin algıları ile branşlar karşılaştırmalı biçimde analiz edildiğinde, üç ayrı grubun ortaya çıktığı görülmektedir. İlköğretimde görevli öğretmenlerden branşı sosyal bilimler ($\bar{X}=3.21$) olanlar 1. grupta, güzel sanatlar ve spor ($\bar{X}=3.30$) ile matematik ve fen ($\bar{X}=3.43$) olanlar 2. grupta ve branşı sınıf öğretmenliği ($\bar{X}=3.48$) olanlar ise 3. grupta yer almaktadır. Burada 2. grubun, 1. ve 3. grupla anlamlı bir farklılığı bulunmamaktadır. Ancak 1. grup ile 3. grup arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

İlköğretimde görevli öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık boyutundaki güven düzeyleri, branşı sınıf öğretmenliği olanlarda daha yüksek ($\bar{X}=3.48$), sosyal bilimler olanlar da ise daha düşüktür ($\bar{X}=3.21$). Bu durum, sınıf öğretmenlerinin, sosyal bilim (sosyal bilgiler, tarih, coğrafya, felsefe, sosyoloji, psikoloji, psikolojik danışmanlık ve rehberlik, Türkçe, yabancı dil, din kültürü ve ahlak bilgisi) öğretmenlerine kıyasla örgütlerine daha yüksek düzeyde güven duydukları biçiminde açıklanabilir.

Tablo 12.2. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile Yeniliğe Açıklık Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları

BRANŞ	N	1. Grup $\bar{X}$	2. Grup $\bar{X}$	3. Grup $\bar{X}$
Sosyal Bilimler	101	3.23		
Güzel Sanatlar ve Spor	46		3.54	
Matematik ve Fen	65		3.55	
Sınıf Öğretmenliği	199			3.56

Tablo 12.2'ye göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin Yeniliğe Açıklık alt boyutuna ilişkin algıları ile branşları karşılaştırıldığında üç ayrı grup ortaya çıkmaktadır. 1. grupta sosyal bilimler ($\bar{X}=3.23$), 2. grupta güzel sanatlar ve spor ($\bar{X}=3.54$) ile matematik ve fen ($\bar{X}=3.55$), 3. grupta ise sınıf öğretmenliği ($\bar{X}=3.56$) branşındaki öğretmenler yer almaktadır. Buna göre; 1. grup ile 3. grup arasında anlamlı bir farklılık varken, 2. grup ile diğerleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yakın bir zamana kadar sınıf öğretmenleri, ilköğretim okullarındaki eğitim-öğretim hizmetinin yapıtaşını oluşturmaktaydı. Fakat, 27/08/2003 tarihli ve 25212 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 64. maddesinin 4. fıkrasında yapılan değişiklik neticesinde, ilköğretim okullarında branş öğretmenleri de hizmet vermeye başlamıştır (MEB, 2005: 482). 2005-2006 eğitim-öğretim yılı itibariyle uygulamaya konulan bu yönetmelik çerçevesinde, daha önceleri ortaöğretim kurumlarında çalışan branş öğretmenleri, sonrasında ilköğretim kurumlarında da görev almışlardır.

Bu araştırma sonuçları göz önüne alındığında, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin ilköğretim okullarında çalışmaya henüz alışamadıkları, bu sebeple de çalıştıkları örgütte yeterince güven geliştiremedikleri düşünülebilir.

Diğer yandan, sınıf öğretmenlerinin Çalışanlara Duyarlılık boyutundaki güven düzeylerinin, sosyal bilim öğretmenlerine kıyasla yüksek olması, onların bu kurumlarda eskiden beri hizmet veriyor olmalarıyla ilişkilendirilebileceği gibi, birçok ilköğretim okulu yöneticisinin sınıf öğretmeni olmasıyla da açıklanabilir.

Özer ve diğerleri (2006) ile Yılmaz (2006)'nın araştırmalarında, öğretmenlerin branşları ile güven algıları arasında anlamlı bir farklılık olmaması, bu araştırmanın bulgularıyla koşutluk göstermemektedir.

Tablo 12.3. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Branşları ile İletişim Ortamı Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları

BRANŞ	N	1. Grup $\bar{X}$	2. Grup $\bar{X}$
Sosyal Bilimler	101	3.65	
Sınıf Öğretmenliği	198		3.90
Güzel Sanatlar ve Spor	46		3.93
Matematik ve Fen	65		3.94

Tablo 12.3'e göre, örgütsel güvenin İletişim Ortamı alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarının branş değişkeni açısından analizinde iki grubun ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre, 1. grupta sosyal bilimler ($\bar{X}$ =3.65), 2. grupta ise sınıf öğretmenliği ($\bar{X}$ =3.90), güzel sanatlar ve spor ($\bar{X}$ =3.93) ile matematik ve fen ($\bar{X}$ =3.94) branşlarındaki öğretmenler yer almaktadır.

Branşı sosyal bilimler olan öğretmenler ile diğer branştaki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sosyal bilim öğretmenlerinin İletişim Ortamı boyutundaki örgütsel güven düzeyleri, diğer branştaki öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Sosyal bilimlerin tüm alanlarında yetiştirilen öğretmenlerin hizmet öncesi eğitim programlarında, daha çok sözel içerikli dersler bulunmaktadır. Doğası gereği bu dersler; tartışma ve beyin fırtınası gibi öğrenciyi merkeze alan öğretim yöntemleriyle yürütülmektedir. Dolayısıyla, böylesi öğretim yöntemleriyle mesleklerine hazırlanan sosyal bilim öğretmenlerinin, çalıştıkları okullardaki iletişim ortamına ilişkin beklenti düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Ancak, katı bir hiyerarşik işleyişle merkezden yönetilen resmi okullardaki iletişim ortamı; sosyal bilim öğretmenlerinin hizmet öncesi eğitimlerinde alıştıkları, açık ve özgür iletişim beklentilerini karşılamaktan oldukça uzaktır. İşte bu karşılanamayan beklentiler, sosyal bilim öğretmenlerinin örgütsel güven algısını anlamlı bir biçimde sınırlandırmış olabilir.

c) İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Mezun Oldukları Okul Türü Değişkenine İlişkin Çözümlemeler

Okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin mezun oldukları okul açısından analiz edilebilmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları ise Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13’e göre, mezun oldukları okul değişkeni açısından, örgütsel güvenin hiçbir alt boyutunda, öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($P>0,05$).

Bu araştırmada, mezun olunan okul değişkeni, öğretmenlerin örgütsel güven algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmazken; aynı değişken, Yılmaz'ın (2006) araştırmasında anlamlı algı farklılıkları yaratmaktadır.

Tablo 13. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türü ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven Boyutları	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışanlara Duyarlılık Boyutu	Gruplar Arası	2,528	2	1,264	1,868	0,156
	Grup İçi	268,596	397	0,677		
	Toplam	271,124	399			
Yöneticiye Güven Boyutu	Gruplar Arası	4,208	2	2,104	2,283	0,103
	Grup İçi	365,058	396	0,922		
	Toplam	369,267	398			
Yeniliğe Açıklık Boyutu	Gruplar Arası	2,743	2	1,371	1,398	0,248
	Grup İçi	388,534	396	0,981		
	Toplam	391,277	398			
İletişim Ortamı Boyutu	Gruplar Arası	1,345	2	0,672	0,969	0,380
	Grup İçi	274,864	396	0,694		
	Toplam	276,209	398			
TOPLAM	Gruplar Arası	2,447	2	1,223	1,869	0,156
	Grup İçi	259,918	397	0,655		
	Toplam	262,365	399			

d) İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarının Okulun Örgütsel Güven Düzeyinin Alt Boyutları ile Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Çözümlmeler

Okulun örgütsel güven düzeyinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin kıdem yılları açısından analiz edilebilmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kıdem Yılı ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven Boyutları	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışanlara Duyarlılık Boyutu	Gruplar Arası	12,557	4	3,139	4,874	0,001*
	Grup İçi	262,166	407	0,644		
	Toplam	274,723	411			
Yöneticiye Güven Boyutu	Gruplar Arası	4,603	4	1,151	1,261	0,285
	Grup İçi	370,453	406	0,912		
	Toplam	375,055	410			
Yeniliğe Açıklık Boyutu	Gruplar Arası	8,539	4	2,135	2,278	0,060
	Grup İçi	380,568	406	0,937		
	Toplam	389,107	410			
İletişim Ortamı Boyutu	Gruplar Arası	4,174	4	1,043	1,563	0,183
	Grup İçi	271,026	406	0,668		
	Toplam	275,200	410			
TOPLAM	Gruplar Arası	6,732	4	1,683	2,665	0,032*
	Grup İçi	257,023	407	0,632		
	Toplam	263,755	411			

Tablo 14'te şu iki nokta dikkati çekmektedir: Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri (boyut ayrımı yapılmaksızın) ile kıdem yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($P= 0,03<0,05$) vardır.

Örgütsel güvenin alt boyutları açısından bakıldığında ise yalnızca Çalışanlara Duyarlılık boyutuna ilişkin öğretmen algılarının, kıdem yıllarına göre farklılaştığı görülmektedir ($P= 0,00<0,05$). Anılan bu farklılıkların hangi kıdem grubundaki öğretmenlerle ilgili olduğu, aşağıdaki Tablo 14.1 ve Tablo 14.2'de irdelenmektedir.

Tablo 14.1. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kıdem Yılları ile Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları

KIDEM YILI	N	1. Grup $\bar{X}$	2. Grup $\bar{X}$	3. Grup $\bar{X}$
11-15 yıl arası	87	3.48		
6-10 yıl arası	75	3.55		
1-5 yıl arası	36		3.60	
16-20 yıl arası	59		3.73	
20 yıl üstü	155			3.79

Boyut ayrımı yapılmaksızın bir bütün olarak, öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmaya göre, 3 grubun ortaya çıktığı görülmektedir.

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerden 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.48$) ve 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.55$) kıdeme sahip olanlar 1. grubu; 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.60$) ve 16-20 yıl ($\bar{X} = 3.73$) kıdemi olanlar 2. grubu; 20 yıldan fazla ($\bar{X} = 3.79$) süredir çalışanlar ise 3. grubu oluşturmaktadır. Burada 1. grup ile 3. grup arasında anlamlı bir fark var iken, diğerleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 14.1'e göre öğretmenler, mesleklerinin ilk yıllarında ($\bar{X} = 3.60$) daha fazla bir örgütsel güven duyumsarken, yıllar ilerledikçe bu düzey giderek azalmakta; ancak 16. kıdem yılından ($\bar{X} = 3.73$) ve özellikle de 20 yılından sonra ($\bar{X} = 3.79$) tekrar bir artış göstermektedir.

Bu durum, 20 yıldan fazla süre okula hizmet vermiş öğretmenlerin zamanla okuldaki işleyişe ve çalışanlar arasındaki ilişkilere, 1. gruptaki öğretmenlere kıyasla daha çok uyum sağladıkları biçiminde yorumlanabilir. Buna göre, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, diğer gruptaki öğretmenlere göre daha çok bürokratik davranış sergilemekte ve kendilerini daha güvende hissetmektedirler. Çünkü bürokratik davranışların dışına çıkmaları, onların kınanma ya da cezalandırılma riskini arttırmaktadır (Başaran, 2008: 313). Sonuç olarak, kıdemi çok olan öğretmenlerin zamanla bürokratik sosyalleşmeye uğradıklarını ve bununla birlikte kendilerini çalıştıkları örgütte daha güvende hissettiklerini ileri sürebiliriz.

Tablo 14.2. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kıdem Yılları ile Örgütsel Güvenin “Çalışanlara Duyarlılık” Boyutuna İlişkin Algılarının Tukey b Testi Sonuçları

KIDEM YILI	N	1. Grup $\bar{X}$	2. Grup $\bar{X}$	3. Grup $\bar{X}$
6-10 yıl arası	75	3.15		
11-15 yıl arası	87		3.22	
1-5 yıl arası	36		3.32	
16-20 yıl arası	59		3.49	
20 yıl üstü	155			3.57

Tablo 14.2.'e göre, örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarının kıdem değişkeniyle karşılaştırılmasında 3 grubun ortaya çıktığı görülmektedir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerden kıdem yılı 6-10 yıl olanlar ($\bar{X}$ =3.15) 1. grupta, 1-5 yıl ($\bar{X}$ =3.22), 11-15 yıl ($\bar{X}$ =3.22) ve 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.49) olanlar 2. grupta, 20 yıldan ($\bar{X}$ =3.57) fazla kıdeme sahip olanlar da 3. grupta yer almaktadır.

Tablo 14.2 incelendiğinde, mesleki kıdemleri 6-10 yıl ($\bar{X}$ = 3.15) arasında olan öğretmenlerin, Çalışanlara Duyarlılık boyutuna ilişkin örgütsel güven algıları “orta”; 20 yıldan fazla ($\bar{X}$ = 3.57) ”çok” düzeyindedir. Diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerin algıları arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu bulgular, öğretmenin kıdemindeki artışın, onun diğer çalışanlarla olan ilişkisini olumlu yönde etkilediği biçiminde yorumlanabilir. Benzer şekilde, aynı örgütte uzun yıllar çalışan öğretmenlerin, hem yöneticisinden hem de meslektaşlarından daha özgeci tavırlar göreceğine olan inancının zamanla arttığını ifade edebiliriz.

Alanyazında, öğretmenlerin kıdem yılları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu (Özer ve diğerleri, 2006) ve olmadığı (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008) araştırma bulguları mevcuttur.

BÖLÜM V

SONUÇ 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, branş, mezun olunan okul ve kıdem yılı değişkenlerinin, öğretmenlerin örgütsel güven algılarına etkisi değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Bu araştırmadaki alt problemlerin sıralanışına göre, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri “Çok” ($\bar{X} = 3.66$) düzeyindedir.

2. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, örgütsel güvenin aşağıda belirtilen alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin Çalışanlara Duyarlılık alt boyutunda “Orta” ($\bar{X} = 3.39$) düzeydedir.

Yöneticiye Güven boyutunda, öğretmenler çalıştıkları okul örgütüne “Çok” ($\bar{X} = 3.86$) düzeyinde bir güven duymaktadırlar.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin güvenleri, İletişim Ortamı boyutunda “Çok” ($\bar{X} = 3.85$) düzeyindedir.

Örgütsel güvenin Yeniliğe Açıklık alt boyutunda, öğretmenler görev yaptıkları okul örgütüne “Orta” ($\bar{X} = 3.40$) düzeyde bir güvene sahiptirler.

Öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, Çalışanlara Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında daha düşük, Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarında ise daha yüksek düzeydedir.

3. Cinsiyet değişkeni açısından, öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin belirtilen alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, örgütsel güvenin Yeniliğe Açıklık (kadın: $\bar{X} = 3.58$; erkek: $\bar{X} = 3.34$) ve Yöneticiye Güven (kadın: $\bar{X} = 3.95$; erkek: $\bar{X} = 3.74$) boyutlarında kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bir güvene sahiptirler.

4. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, branş değişkeni açısından, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık boyutundaki örgütsel güvenleri; branşı sosyal bilimler olanlarda daha düşük ($\bar{X} = 3.21$), branşı sınıf öğretmenliği olanlarda ise daha yüksek ($\bar{X} = 3.48$) düzeydedir.

Yeniliğe Açıklık boyutunda, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeyleri, branşı sınıf öğretmenliği olan olanlarda daha yüksek ($\bar{X} = 3.56$), branşı Sosyal Bilimler olanlar da ise daha düşüktür ($\bar{X} = 3.23$).

Öğretmenlerin İletişim Ortamı alt boyutuna ilişkin güven düzeyleri, branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerde daha düşük ($\bar{X} = 3.65$), diğer branştaki öğretmenlerde (sınıf öğretmenliği: $\bar{X} = 3.90$; güzel sanatlar ve spor: $\bar{X} = 3.93$; matematik ve fen: $\bar{X} = 3.94$) ise daha yüksektir. Buna göre, İletişim Ortamı

boyutunda, sosyal bilimler branşındaki öğretmenler, diğer branştaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları okul örgütüne daha az güven duymaktadırlar.

Boyut ayrımı yapılmaksızın, ilköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, branşı sosyal bilimler olanlarda daha düşük ($\bar{X}=3.46$), diğer branştaki öğretmenlerde (sınıf öğretmenliği: $\bar{X}=3.74$; güzel sanatlar ve spor: $\bar{X}=3.66$; matematik ve fen: $\bar{X}=3.71$) ise daha yüksektir. Buna göre, sosyal bilimler öğretmenleri, diğer branştaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları okula ilişkin daha az düzeyde bir örgütsel güvene sahiptirler.

5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin güvenleri, onların mezun oldukları okul türü açısından, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel güvenleri, eğitim fakültesinden mezun olanlarda ve olmayanlarda aynı düzeydedir.

6. Kıdem yılı değişkeni açısından, öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, örgütsel güvenin aşağıda belirtilen alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Çalışanlara Duyarlılık boyutundaki örgütsel güven düzeyleri, kıdemi 6-10 yıl olanlarda daha düşük ($\bar{X}=3.15$), kıdemi 20 yıldan fazla olanlarda ise daha yüksektir ($\bar{X}=3.57$).

Boyut ayrımı yapılmaksızın, okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerde daha yüksek ($\bar{X}=3.79$), diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlerde daha düşüktür (1-5 yıl kıdem: $\bar{X}=3.60$; 6-10 yıl kıdem: $\bar{X}=3.55$; 11-15 yıl kıdem: $\bar{X}=3.48$; 16-20 yıl kıdem: $\bar{X}=3.73$). Buna göre, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları kuruma daha çok güven duymaktadırlar.

Sonuç olarak; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri “Çok” düzeyindedir.

ÖNERİLER

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

A. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmanın temel bulgusu, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okula ilişkin örgütsel güvenlerinin “Çok” düzeyinde olmasıdır. Ancak, bir insan-insan sistemi olan eğitim örgütleri için bu örgütsel güven düzeyi yeterli görülemez. Bu nedenle, araştırmada ortaya çıkan örgütsel güven düzeyinin okulda “tam” noktasına yükseltilebilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması, örgütsel güvenin başlatıcı değişkeni olan okul yöneticilerinin öncelikli iş görüleri arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerini bu konuda yetkinleştirmek için de, onları insan ilişkilerinde ve davranış bilimlerinde geliştirebilecek hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesine gereksinim vardır.

2. Öğretmenlerin, Çalışanlara Duyarlılık alt boyutundaki örgütsel güven algılarının daha kabul edilebilir bir düzeye getirilebilmesi için, özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlere yönelik hazırlayıcı ve yetiştirici nitelikteki hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi önerilebilir.

3. Araştırmada örgütsel güvenin özellikle Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarına ilişkin “Çok” düzeyindeki öğretmen algılarından ussal biçimde yararlanılarak, bu durumu, okulda güven ortamı sağlayacak fırsatlara dönüştürmek gerekir. Bunun için de sosyal ve informal içerikli düzenlemeler (açılış ve kapanış partileri, mezuniyet geceleri, okuma şölenleri, dayanışma ve tanışma yemekleri, çaylar, kokteyller vs.) önerilebilir.

4. Sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerde görülen düşük örgütsel güven algısının yükseltilebilmesi için, onların beklentilerini karşılayabilecek nitelikte bir okul ortamının oluşturulmasında, bu branşlardan olanların müdür yardımcılığına getirilmelerinin katkısı olabilir.

5. Daha genç kıdem gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel güven algılarını, 20 yıllık öğretmenlerin algı düzeylerine yaklaştıracak yönetsel politikalar geliştirilebilir.

Bunun için, hizmet öncesi öğretmen eğitiminde okuldaki staj ve uygulamalı derslerin sayısı arttırılabilir.

Hizmet içinde ise, kuralcı hiyerarşik örgütsel yapıyı esnekleştirecek ve bürokratik sosyalleşmeyi arttıracak yatay iletişim kanalları oluşturmak ve yetki göçerimi yapmak gibi önlemler alınabilir.

Bunların yanında ve/veya dışında etkileşim ortamını zenginleştirmek için az ve çok kıdemli öğretmenleri biraraya getirerek onların deneyimlerini paylaşma ortamı sağlayabilecek geniş katılımlı törenler, geceler ve eğlenceler düzenlenebilir.

B. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin, tüm paydaşların (yönetici, denetici, veli, öğrenci vb.) kapsama alınacağı ve daha geniş evrende gerçekleştirilecek araştırmalar yapılabilir.

2. Örgütsel güvenin, okuldaki diğer öğeler (güdöleme, öğrenme, liderlik, bağıllık, stres, adalet, iletişim vb.) ile olan ilişkilerini ortaya koyacak araştırmalar önerilebilir.

3. Tüm yönetim süreçleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri irdeleyen araştırma projeleri geliştirilebilir.

4. Ülke genelinde, tüm öğretim kademelerindeki (ilköğretim, ortaöğretim, yüksek öğretim) örgütsel güven düzeylerini karşılaştırmalı olarak ele alacak ve MEB tarafından desteklenecek nitelikte büyük araştırma projeleri yapılabilir.

EKLER

EK-1 Araştırmada Kullanılan Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği Örneği

EK-2 Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Alınan Uygulama İzin Yazısı

EK-3 Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Soru Bazında Sıklık Dağılımları
ve Yüzdeleri

EK-4 2008-2009 Eğitim Öğretim Yılı, Malatya İli Merkez İlçedeki İlköğretim
Okulları ve Öğretmen Sayıları

EK-1

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu ölçek, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyinin öğretmen algılarına göre belirlenmesini amaçlamaktadır. Anketin niteliği, yanıtlarınızın içtenliğine bağlıdır.

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, kıdem, mezun olduğunuz fakülte ve branşınızı belirtmeniz gerekmektedir. İkinci bölümde ise, siz değerli meslektaşlarımızın okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları ile ilgili sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar, yalnızca söz konusu araştırma için kullanılacağından isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız ve her soru için bir tek seçenek işaretleyiniz.

Araştırmaya bilimsel veri sağlayarak yaptığınız katkı; göstermiş olduğunuz ilgi ve çaba için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Eda ARTUKSİ
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1**1. Cinsiyetiniz:**

1. Kadın () 2. Erkek ()

2. Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz:

1. () 1–5 yıl arası
2. () 6–10 yıl arası
3. () 11–15 yıl arası
4. () 16–20 yıl arası
5. () 20 yıl ve üstü

3. En son mezun olduğunuz öğretim kurumu:

1. () Eğitim Fakültesi
2. () Diğer Fakülteler (Belirtiniz).....

4. Branşınız:

1. () Sınıf Öğretmenliği
2. () Matematik
3. () Fen Bilimleri (Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji vb)
4. () Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Sosyoloji vb.)
5. () Türkçe
6. () Yabancı Dil
7. () Güzel Sanatlar ve Spor (Resim, Müzik, Beden Eğitimi, İş Eğitimi vb.)
8. () Diğer (belirtiniz).....

BÖLÜM II

Aşağıda, ilköğretim okullarının örgütsel güven düzeyine ilişkin sorular yer almaktadır. Sizden istenilen, her bir soru maddesinde yer alan durumun, sizin okulunuz için ne düzeyde geçerli olduğuna ilişkin görüşünüzü, ölçekteki ilgili seçeneği işaretleyerek belirtmenizdir.

Vereceğiniz yanıtlar “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinden, “Hiç Katılmıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Ölçekteki puanların anlamları şöyledir:

Tamamen Katılıyorum.....5

Çok Katılıyorum.....4

Orta Düzeyde Katılıyorum.....3

Az Katılıyorum.....2

Hiç Katılmıyorum.....1

Sıra no	<i>Her bir soru maddesinde yer alan durumun, sizin okulunuz için ne düzeyde geçerli olduğuna ilişkin görüşünüzü, ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz.</i>	Tamamen	Çok	Orta	Az	Hiç
1	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	5	4	3	2	1
2	Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	5	4	3	2	1
3	Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	5	4	3	2	1
4	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktıldığını hissederler.	5	4	3	2	1
5	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	5	4	3	2	1
6	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	5	4	3	2	1
7	Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	5	4	3	2	1
8	Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	5	4	3	2	1
9	Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	5	4	3	2	1
10	Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.	5	4	3	2	1
11	Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	5	4	3	2	1
12	Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	5	4	3	2	1
13	Bu okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler, adil olarak yerine getirilir.	5	4	3	2	1
14	Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	5	4	3	2	1
15	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	5	4	3	2	1
16	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	5	4	3	2	1
17	Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif olarak yerine getirir.	5	4	3	2	1
18	Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.	5	4	3	2	1
19	Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	5	4	3	2	1

Sıra no	Her bir soru maddesinde yer alan durumun, sizin okulunuz için ne düzeyde geçerli olduğuna ilişkin görüşünüzü, ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Tamamen	Çok	Orta	Az	Hiç
20	Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	5	4	3	2	1
21	Okul müdürü, açık ve dürüsttür.	5	4	3	2	1
22	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	5	4	3	2	1
23	Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	5	4	3	2	1
24	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	5	4	3	2	1
25	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	5	4	3	2	1
26	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	5	4	3	2	1
27	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	5	4	3	2	1
28	Bu okulda iş prensipleri ve yönetmelikler, açıklıkla bize aktarılır.	5	4	3	2	1
29	Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	5	4	3	2	1
30	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	5	4	3	2	1
31	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	5	4	3	2	1
32	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	5	4	3	2	1
33	Bu okulda gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	5	4	3	2	1
34	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	5	4	3	2	1
36	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	5	4	3	2	1
35	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	5	4	3	2	1
37	Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	5	4	3	2	1
38	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	5	4	3	2	1
39	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	5	4	3	2	1
40	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	5	4	3	2	1

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

21 01 2009

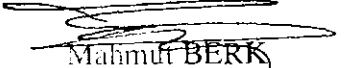
Sayı :B.08.4.MEM.4.44.00.07.328/ 2061
Konu :Anket Uygulama İzin Onayı

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/11/2009 tarih ve 5853-3913 sayılı yazınız.

İlgi yazınız gereğince, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Eda ARTUKSİ'nin bilimsel çalışmalarında kullanmak üzere, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında anket uygulaması yapılabilmesi için gerekli izinin verildiğine dair onay yazısı ve eki yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Mahmut BERK
Vali a.
Milli Eğitim Müdür V

EKLER:

EK-1 Onay Yazısı (1 Sayfa)

EK-2 Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

21 01 2009

Sayı :B.08.4.MEM.4.44.00.07.328/
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı

2062

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) T.C. İnönü Üniversitesi 07/11/2009 tarih ve 5853--3913 sayılı yazısı.
b) Müdürlüğümüzün 05/01/2009 tarih ve 137 sayılı Valilik Onay yazısı
c) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve
Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi

T.C.İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Eda ARTUKSİ'nin Müdürlüğümüze bağlı İlköğretim okullarında Anket Uygulaması isteğine dair ilgi (a) yazı ve ekindeki dosya, ilgi (b) Valilik onayı ile oluşturulmuş olan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından, ilgi (c) Yönerge doğrultusunda incelenerek ekte bulunan Araştırma Değerlendirme Formu (Ek-2) ile Uygulama Çalışmasının yapılabilmesi için izin verilmesinin uygun olacağı görüşü bildirilmiştir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde ilgi (a) yazıda adı geçen araştırma sahibi Eda ARTUKSİ ilgi (b) yönergesinin 13. maddesinde belirtilen hususlara bağlı kalmak ve yönerge ekinde yer alan iki ayrı taahhünameyi önceden imzalamak kaydıyla, ilimizdeki İlköğretim okullarında anket uygulaması yapılmasına izin verilmesi hususunu; tensiplerinize arz ederim.

M. Yücel ABİK
Müdür Yardımcısı

EKİ :Değerlendirme Formu (1 Adet-1Sayfa)

O L U R
21.01.2009

Mehmet BERK
İl Millî Eğitim Müdürü

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Eda ARTUKSİ
Kurumu / Üniversitesi	İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENS EĞİTİM BİLİMLERİ
Araştırma yapılacak iller	Malatya
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Malatya İlköğretim Okulları
Araştırmanın konusu	1. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Algıları Malatya Örneği
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Var
Veri toplama araçları	• Öğretmenler
Görüş istenilecek Birim/Birimler	

KOMİSYON GÖRÜŞÜ

İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 12.01.2009 tarih ve 901 sayılı yazısı gereğince 21.01.2009 tarihinde toplanan komisyonumuzca;

T.C İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimler Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Eda ARTUKSİ'nin, ilimizdeki İlköğretim Okullarında Anket uygulaması isteğine dair yazısı ve ekindeki dosya, "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesinin 5. maddesindeki esaslara göre incelenmiş olup, başvuru dosyasının belirtilen esaslara göre uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Komisyonumuzun görüşü, söz konusu anket uygulaması yapılabilmesi için gerekli izin vermesinin uygun olacağı yönündedir.

Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır
Muhalif üyenin Adı ve Soyadı	Gerekçesi :

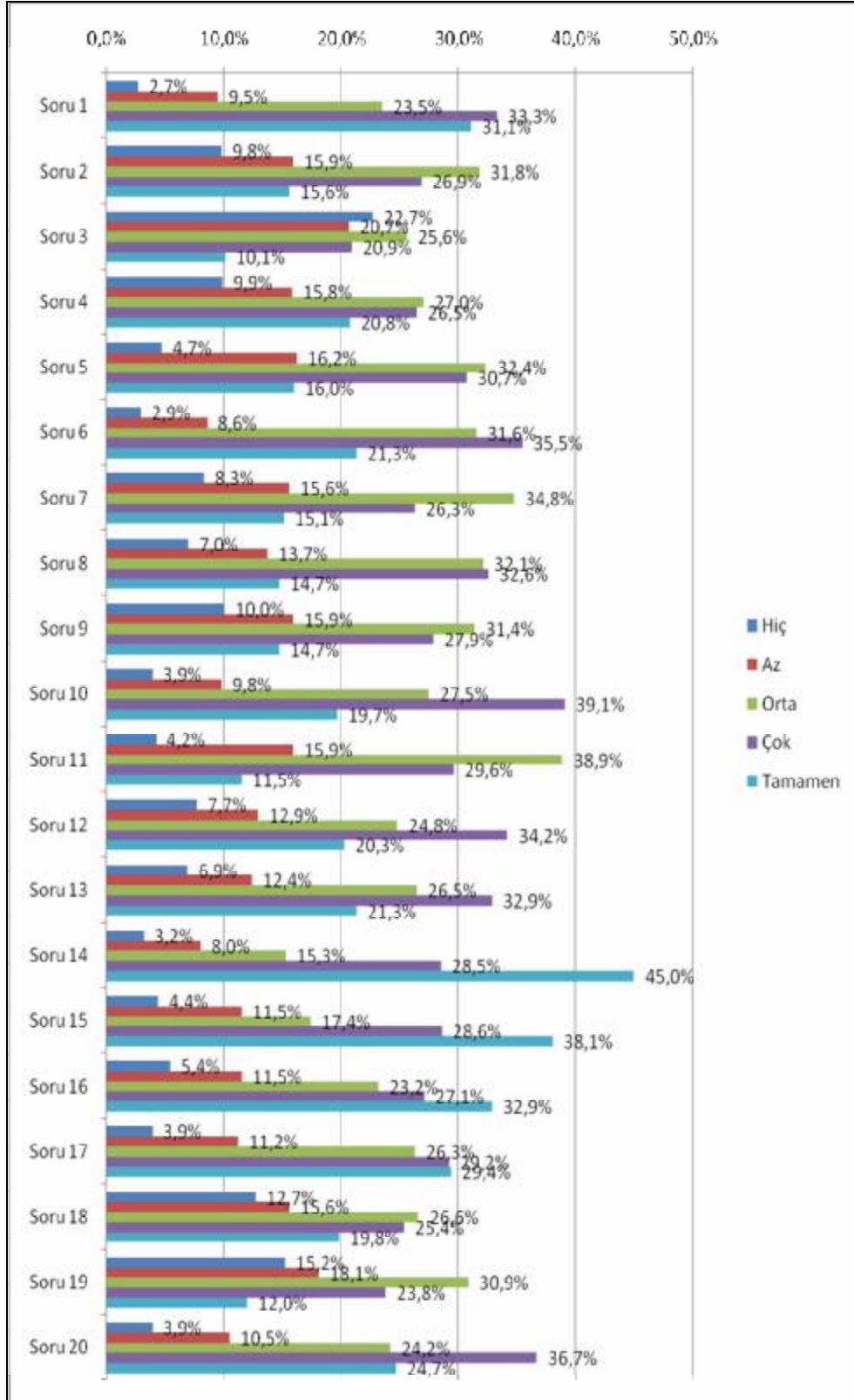
KOMİSYON

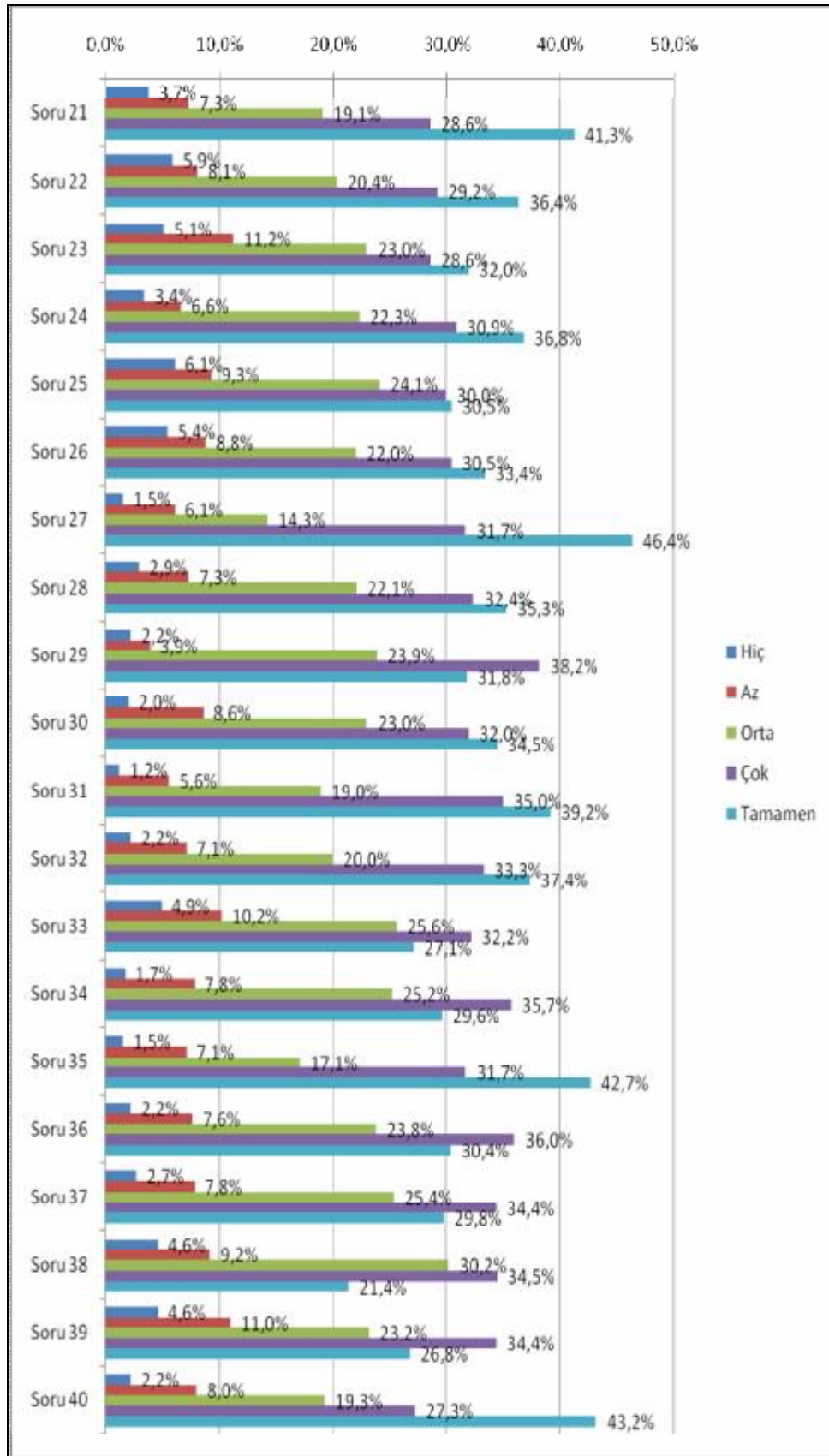
20.01/2009
Komisyon Başkanı
M. Yücel ARIK
Millî Eğitim Md Yrd

Mustafa R. ...
Rehberlik ve Araştırma Md. Müdürü

Doğan GÖK
Başv. Psk. Danışmanı

EK 3 Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Soru Bazında Sıklık Dağılımları ve Yüzdeleri





EK 4: 2008- 2009 Eğitim- Öğretim Yılı, Malatya İli Merkez İlçedeki İlköğretim Okulları ve Öğretmen Sayıları

SIRA	İL	İLÇE	OKUL	YERLEŞİM YERİ				OKULUN ÖĞRETMENLERİ								
								ÖĞRETMEN BRANŞLARI						TOPLAM ÖĞRETMEN		
								SINIF ÖĞRT.		BRANŞ ÖĞRT.		MESLEK ÖĞR.				
				Belde	Köy	Şehir	TOPLAM	ERKEK	KIZ	ERKEK	KIZ	ERKEK	KIZ	ERKEK	KIZ	TOPLAM
1	MALATYA	MERKEZ	13 Şubat İlköğretim Okulu			1	1	7	3	3	6			10	9	19
2	MALATYA	MERKEZ	Ali Nahit Bozatlı İlköğretim Okulu			1	1	6	3	2	4			8	7	15
3	MALATYA	MERKEZ	Beydağı İlköğretim Okulu			1	1	3	8	4	2			7	10	17
4	MALATYA	MERKEZ	Cahide Nebioğlu İlköğretim Okulu			1	1	8	3	4	10			12	13	25
5	MALATYA	MERKEZ	Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu			1	1	4	5	1	2			5	7	12
6	MALATYA	MERKEZ	Hasan Varol 2.İlköğretim Okulu			1	1	5	12	9	11			14	23	37
7	MALATYA	MERKEZ	İbni Sina İlköğretim Okulu			1	1	5	6	3	3			8	9	17
8	MALATYA	MERKEZ	İnönü Üniversitesi Kampüs İlköğretim Okulu			1	1	4	2	2	2			6	4	10
9	MALATYA	MERKEZ	Kadıızade İlköğretim Okulu			1	1	2						2	0	2
10	MALATYA	MERKEZ	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu			1	1	5	5	8	6			13	11	24
11	MALATYA	MERKEZ	Mehmet Topsakal İlköğretim Okulu			1	1	7	7	12	16			19	23	42
12	MALATYA	MERKEZ	Milli Egemenlik İlköğretim Okulu			1	1	12	5	11	6			23	11	34
13	MALATYA	MERKEZ	Muhittin Özmunucu İlköğretim Okulu			1	1	2	9	5	9			7	18	25
14	MALATYA	MERKEZ	Necatibey İlköğretim Okulu			1	1	7	8	10	3			17	11	28
15	MALATYA	MERKEZ	Nihat Tecdelioğlu İlköğretim Okulu			1	1							0	0	0
16	MALATYA	MERKEZ	Petrol Ofisi İlköğretim Okulu			1	1	1	4	3	5			4	9	13
17	MALATYA	MERKEZ	Sadiye Ünsalan İlköğretim Okulu			1	1	9	3	7	9			16	12	28
18	MALATYA	MERKEZ	Şehit Yzb.Hakkı Akyüz İlköğretim Okulu			1	1	10	5	11	3			21	8	29
19	MALATYA	MERKEZ	Türkiyem İlköğretim Okulu			1	1	21	7	17	16			38	23	61
20	MALATYA	MERKEZ	Yaka İlköğretim Okulu			1	1	3	1					3	1	4
21	MALATYA	MERKEZ	Yalçın Koreş İlköğretim Okulu			1	1	2	4	3	4			5	8	13
22	MALATYA	MERKEZ	Yaşar Öncan İlköğretim Okulu			1	1	8	3	8	5			16	8	24
23	MALATYA	MERKEZ	100.Yıl İlköğretim Okulu			1	1	19	8	16	10			35	18	53
24	MALATYA	MERKEZ	23 Nisan İlköğretim Okulu			1	1	6	1	6	1			12	2	14
25	MALATYA	MERKEZ	30 Ağustos İlköğretim Okulu			1	1	9	12	8	14			17	26	43
26	MALATYA	MERKEZ	91.000 Dev Öğrenci İlköğretim Okulu			1	1	9	7	11	9			20	16	36

EK 4:**(Tablonun devamı)**

27	MALATYA	MERKEZ	Abdulkadir Eriş İlköğretim Okulu			1	1	32	12	30	25			62	37	99
28	MALATYA	MERKEZ	Alpaslan İlköğretim Okulu			1	1	9	8	15	9			24	17	41
29	MALATYA	MERKEZ	Atatürk İlköğretim Okulu			1	1	13	17	31	27			44	44	88
30	MALATYA	MERKEZ	Barbaros İlköğretim Okulu			1	1	13	9	14	9	1		28	18	46
31	MALATYA	MERKEZ	Cengiz Topel İlköğretim Okulu			1	1	20	17	13	26			33	43	76
32	MALATYA	MERKEZ	Cumhuriyet İlköğretim Okulu			1	1	6	6	7	9			13	15	28
33	MALATYA	MERKEZ	Derme İlköğretim Okulu			1	1	7	11	16	7			23	18	41
34	MALATYA	MERKEZ	Fatih İlköğretim Okulu			1	1	5	15	10	15			15	30	45
35	MALATYA	MERKEZ	Fırat İlköğretim Okulu			1	1	16	10	18	13			34	23	57
36	MALATYA	MERKEZ	Gazi İlköğretim Okulu			1	1	8	8	9	12			17	20	37
37	MALATYA	MERKEZ	Gazi Osman Paşa İlköğretim Okulu			1	1	7	6	5	7			12	13	25
38	MALATYA	MERKEZ	Hacı İbrahim Işık İlköğretim Okulu			1	1	25	8	19	18			44	26	70
39	MALATYA	MERKEZ	Hacı İbrahim Işık İlköğretim Okulu			1	1	25	8	19	18			44	26	70
40	MALATYA	MERKEZ	Hasan Varol İlköğretim Okulu			1	1	8	8	20	9			28	17	45
41	MALATYA	MERKEZ	Hayrettin Sönmezay İlköğretim Okulu			1	1	17	5	19	24			36	29	65
42	MALATYA	MERKEZ	Hidayet İlköğretim Okulu			1	1	24	9	31	13			55	22	77
43	MALATYA	MERKEZ	İnönü İlköğretim Okulu			1	1	20	21	33	20			53	41	94
44	MALATYA	MERKEZ	İstiklal İlköğretim Okulu			1	1	6	4	4	4			10	8	18
45	MALATYA	MERKEZ	Kanuni İlköğretim Okulu			1	1	6	4	4	5			10	9	19
46	MALATYA	MERKEZ	Karakavak İlköğretim Okulu			1	1	12	7	5	7			17	14	31
47	MALATYA	MERKEZ	Kaynarca İlköğretim Okulu			1	1	6	7	6	3			12	10	22
48	MALATYA	MERKEZ	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu			1	1	17	18	17	24			34	42	76
49	MALATYA	MERKEZ	Kemal Özalper İlköğretim Okulu			1	1	32	11	26	22			58	33	91
50	MALATYA	MERKEZ	Mehmet Akif İlköğretim Okulu			1	1	11	4	5	4			16	8	24
51	MALATYA	MERKEZ	Mehmet Emin Bitlis İlköğretim Okulu			1	1	12	10	15	7			27	17	44
52	MALATYA	MERKEZ	Melekbaba İlköğretim Okulu			1	1	13	10	11	8			24	18	42

EK 4

(Tablonun devamı)

SIRA	İL	İLÇE	OKUL	YERLEŞİM YERİ				OKULUN ÖĞRETMENLERİ								
								ÖĞRETMEN BRANŞLARI				TOPLAM ÖĞRETMEN				
				Belde	Köy	Şehir	TOPLAM	ERKEK	KIZ	ERKEK	KIZ	ERKEK	KIZ	ERKEK	KIZ	TOPLAM
53	MALATYA	MERKEZ	Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu			1	1	3	8	6	11			9	19	28
54	MALATYA	MERKEZ	Mimar Sinan İlköğretim Okulu			1	1	8	8	6	7			14	15	29
55	MALATYA	MERKEZ	Mustafa Avni Cüre İlköğretim Okulu			1	1	5	3	2	2			7	5	12
56	MALATYA	MERKEZ	Mustafa Kemal Atatürk İlköğretim Okulu			1	1	15	6	8	11			23	17	40
57	MALATYA	MERKEZ	Öğretmenler İlköğretim Okulu			1	1	10	4	5	4			15	8	23
58	MALATYA	MERKEZ	Özel İdare İlköğretim Okulu			1	1	13	8	13	10			26	18	44
59	MALATYA	MERKEZ	Polis Amca İlköğretim Okulu			1	1	19	8	17	8			36	16	52
60	MALATYA	MERKEZ	Rahmi Akıncı İlköğretim Okulu			1	1	28	15	30	30			58	45	103
61	MALATYA	MERKEZ	Sakarya İlköğretim Okulu			1	1	7	5	8	4			15	9	24
62	MALATYA	MERKEZ	Sümer İlköğretim Okulu			1	1	27	17	30	25			57	42	99
63	MALATYA	MERKEZ	Şehit Alb.İbrahim Karaoğlanoğlu İlkög. Ok.			1	1	4	3	4	1			8	4	12
64	MALATYA	MERKEZ	Şehit Atgm.Feyzullah Taşkınsoy İlkög.Ok.			1	1	15	8	16	21			31	29	60
65	MALATYA	MERKEZ	Şehit Konuk İlköğretim Okulu			1	1	2	9	1	5			3	14	17
66	MALATYA	MERKEZ	Şeker İlköğretim Okulu			1	1	13	8	9	12			22	20	42
67	MALATYA	MERKEZ	Şentepe İlköğretim Okulu			1	1	10	7	11	6			21	13	34
68	MALATYA	MERKEZ	Tevfik Memnune Gültekin İlköğretim Okulu			1	1	13	3	7	8			20	11	31
69	MALATYA	MERKEZ	TOKİ İlköğretim Okulu			1	1	11	12	13	5			24	17	41
70	MALATYA	MERKEZ	Türk Telekom İlköğretim Okulu			1	1	13	4	8	7			21	11	32
71	MALATYA	MERKEZ	Vakıfbank İlköğretim Okulu			1	1	14	8	16	12			30	20	50
72	MALATYA	MERKEZ	Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu			1	1	11	4	5	4			16	8	24
73	MALATYA	MERKEZ	Yavuz Selim İlköğretim Okulu			1	1	16	5	17	6			33	11	44
74	MALATYA	MERKEZ	Yeşiltepe Ahmet Parlak İlköğretim Okulu			1	1	18	14	21	9			39	23	62
75	MALATYA	MERKEZ	Ziya Gökalp İlköğretim Okulu			1	1	14	10	8	9			22	19	41
ŞEHİR TOPLAMI				0	0	75	75	833	561	827	718	1	0	1661	1279	2940

KAYNAKÇA

- ADAMS, Samuel H., A. K. WISWELL (2008), "Further Exploration of Organizational Trust Factors", *Virginia Polytechnic Institute and State University*, İnternet Kaynağı: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detail_mini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED501630&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED501630 , Erişim: 29.04.2009.
- AKBABA ALTUN, Sadegül (2001), *Örgüt Sağlığı*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın.
- AKGÜN, Birol (2001), "Türkiye’de Siyasal Güven: Nedenleri ve Sonuçları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 56, S. 4, s.1-23, İnternet Kaynağı: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/474/5451.pdf>, Erişim: 03.05.2009.
- AKYAN, Ebru (2007), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- AKTUNA, Metin (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ALATLI, Alev (2003), *Schrödinger’in Kedisi (Kabus)*, İstanbul: Alfa yayınları.
- ALKAN, Türker (08.07.2004), "Yanlıı Güven", *Radikal*, İnternet Kaynağı: <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=121590>, Erişim: 28.02.2009.
- ARGÜDEN, Yılmaz (30.04.2000). "Güven Açığı", *Sabah Gazetesi*, İşte İnsan Eki, <http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=176>, Erişim: 28.02.2009.

ARSLANTAŞ, C., Cüneyt (2008), “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *TİSK Akademi Dergisi*, Cilt:3-5, s.100-117, İnternet Kaynağı: <http://www.tisk.org.tr/akademi.asp>, Erişim: 05.06.2008.

ASLAN, Mahire (2008), *Sınıf Yönetimi Ders Notları*, İnönü Üniversitesi, s.3-7, Malatya.

ASLAN, Mahire, N. ÖZER, A. AĞIROĞLU BAKIR (2009), “Okul Kültürüne İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma”, *İlköğretim Online Dergisi*, Cilt: 8, S.1, s.268-281, İnternet Kaynağı: <http://ilkogretim-online.org.tr/vol8say1/v8s1m22.pdf>, Erişim: 06.06.2009.

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

_____(2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme,” *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz, S. 9, s. 55-67.

AYAZ YILMAZ, Aylin (2005), *Hasta Hekim İlişkisinde Güven İletişimi: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalı Tüp Bebek Ünitesinde Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.

BALTAŞ, Acar (2003), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BAŞARAN, E., İbrahim (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları

_____(2006), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayınları.

_____(2008), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayınları.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BEYÇİOĞLU, Kadir (2007), “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, S. Mart, Cilt:15, No:1, s. 63-72.

BÖRÜ, Deniz (2001), *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: 17.12.2007.

BULUÇ, Bekir (2008), “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz: 6(4), s. 571-602.

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

BLOMQUIST, K., P. STÄHLE (2000), *Building Organizational Trust*, Annual IMP Conference in Bath, 7-9 September 2000, UK.

BREWSTER, C., J. RAILSBACK (2003), “Building Trusting Relationships For School Improvement: Implications For Principals and Teachers”, Northwest Regional Educational Laboratory, (ERIC Document Reproduction Service Number: ED 481 987).

BROWNELL, Eileen (2000), “How to Create Organizational”, İnternet Kaynağı: <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/379/>, Erişim: 13.03.2009

- BRYK, S., Anthony, B. SCHNEIDER (1996). "Social Trust: A Moral Resource of School Improvement", University of Chicago Center For School Improvement, Chicago, (ERIC Document Reproduction Service Number: ED 412 630).
- CELEP, Cevat (2000), *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- CEYANES, W. Jason (2004), *An Analysis Between Teacher Trust in The Principal and Teacher Burnout As Identified by Teachers in Selected Texas Public Schools*, Published of Doctoral Thesis, Texas A&M University, USA.
- CORİ, Brewster, J. RAILSBACK (2003), "Building Trusting Relationships For School Improvement: Implications for Principals and Teachers", Northwest Regional Educational Laboratory, Portland, OR.
- ÇİMEN, Martı (2007), *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ÇOKLUK BÖKEOĞLU, Ömay, K. YILMAZ (2008), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 54, s. 211-233.
- DİLEK, Hakan (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- DEMİRCAN, Nigar, A. CEYLAN (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:10, S.2, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C10S22003/ndac.pdf> , Erişim: 28.02.2009.

- DEMİRTAŞ Hasan, H. GÜNEŞ (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- DEMİRTAŞ ÖZÇELİK, K. Semanur (2005), *Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DİNÇ, Sedef (2007), *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DİRKS, T., Kurt, D. L. FERRİN (2001), “The Role of Trust in Organizational Settings”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, s.450-467. İnternet kaynağı: <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%28200107%2F08%2912%3A4%3C450%3ATROTIO%3E2.0.CO%3B2-3> , Erişim: 28-04-2009
- DUNCAN, Todd (2000), *Güven Odaklı Satış*, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOĞAN, Binali (2007), *Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- DOĞAN, Ercüment (2002), *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DOĞAN, Halis (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Akademik Bakış Dergisi*, Ege Üniversitesi, Cilt:2, S.2, s.71-78, İnternet Kaynağı: http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf, Erişim: 14.03.2009.

- ELMA, Cevat (2003), “Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri”, Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- EMANET, Hakan (2007), “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, S.1, s. 67-95.
- ERDEM, Ferda (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, 1. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları
- ERDOĞAN, İrfan (2002), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ESER, Gül (2007), *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- FUKUYAMA, Francis (2000), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- GALFORD, Robert, A. S. DRAPEAU (2004), “Güvenin Düşmanları”, *Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*, Ahmet Kardam (Çev.), s. 165-182, İstanbul: MESS Yayınları.
- GÜRBÜZ, Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, S.1, s. 48-75.
- GÜRSEL, Musa (1997), *Okul Yönetimi*, 1. Basım, Konya: Mikro Yayınları.
- GÜVEN, Murat (2006), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

GRUDZEWSKI, M., Wiestaw, İ. K. HEJDUK, A. SANKOWSKA, M. WAŃTUCHOWICZ (2007), *Trust Management In Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, USA: CRC Pres, İnternet Kaynağı:

<http://books.google.com.tr/books?id=I5yc7XQSD04C&printsec=frontcover&dq=Trust+Management+%C4%B0n+Virtual+Work+Environments:+A+Human+Factors+Perspective>, Erişim: 03.05.2009.

HALİS, Muhsin, G. S. GÖKGÖZ, Ö. YAŞAR (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, İnternet Kaynağı: <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd17/sbd-17-14.pdf> Erişim: 04.03.2009.

HAMEL, Gary (2007), *Yönetimin Geleceği* (Çev. Fezal Gülfidan), İstanbul: MESS Yayınları.

HOGDE, M., Elizabeth, D. OZAG (2007), “The Relationship Between North Carolina Teachers Trust and Hope and Their Organizational Commitment”, *The Delta Pi Epsilon Journal*, No:2, Spring/Summer, pp. 128-137.

İNCE, Mehmet, H. GÜL (2005), *Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) (2008), *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013*, Eylül, s. 1-83, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.

KALAYCI SAMANCI, Gülden (2007), *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.

_____ (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Aralık, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, s. 93-118, İnternet Kaynağı: <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>, Erişim: 03.03.2009

KAMER, Meltem (2001), *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*, Sosyal Bilimler Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

KAPTAN, Saim (1998), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, 11. Baskı, Ankara: Tekışık Web Ofset Yayınları.

KARASAR, Niyazi (1998), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 8. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

_____ (2007), *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*, 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

KAYA, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık, S.155.

KEÇECİOĞLU, Tamer (2003), *Lider ve Liderlik*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

KHODYAKOV, M., Dmitry (2007), “The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra”, *Social Forces Journal*, Volume: 86, No. 1, September, pp.1-22.

KORCZYNSKI, Marek (2000), “Güvenin Ekonomi Politikası”, Ferda Erdem (Ed.) (2003), *Sosyal Bilimlerden Güven*, 1. basım, s. 61-88, Ankara: Vadi yayınları.

- KRAMER, M., Roderick (2006), *Organizational Trust: A Reader*, New York: Oxford University Pres, İnternet Kaynağı: http://books.google.com.tr/books?id=KUV49zlhLGM&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA7,M1, Erişim: 13.03.2009.
- MARSHALL, Gordon (2003), *Sosyoloji Sözlüğü*, O. Akınbay ve D. Kömürcü (Çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- MEB (2005), *Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, Ağustos, Cilt: 68, S. 2575, İnternet Kaynağı: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/pdf/2575.pdf> , Erişim: 05.06.2009.
- NOONAN, Brian, K. WALKER, B. KUTSYURUBA (2008), “Trust In The Contemporary Principalsip”, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue: 85, November 2, İnternet Kaynağı: http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/noonan_et_al.html, Erişim: 05.06.2009.
- OUCHİ, William (1989), *Z Kuramı*, İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- ÖĞÜTVEREN, Özlem (2007), *Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- ÖNCÜL, Remzi (2000), *Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü*, İstanbul: MEB Yayınları.
- ÖREN, Kenan (2007), “Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi Kamu-İş Dergisi*, S.1, s.71-90.
- ÖZBEK, Ferhat (2004), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, İnternet Kaynağı:

http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=201&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004, Erişim: 04.01.2007.

ÖZDİL, Kenan (2005), *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yöneticilerine ve Birbirlerine Duydukları Güven Düzeyi İle Örgütsel İklimi Arasındaki İlişki (Yeni Mahalle Örneği)*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

ÖZEN, Janset (2003), “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, Ferda Erdem (Ed.) (2003), *Sosyal Bilimlerde Güven*, 1. Basım, s.183-206, Ankara: Vadi Yayınları.

ÖZEN İŞBAŞI, Janset (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

ÖZER, Niyazi, H. Demirtaş, M. Üstüner, M. Cömert (2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Ege Eğitim Dergisi*, 7/1, s.103-124

ÖZMEN Fatma, A. GÜNGÖR (2008), “Eğitim Denetiminde Etik”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, S.15, s:137-155.

ÖZUTKU, Hatice, V. AĞCA, E. CEVRİOĞLU (2007), *Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Ampirik Bir İnceleme*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.

PASCALE, T., Richard, A. G. ATHOS (2000), *Japon Yönetim Sanatı*, İstanbul: İz Yayıncılık.

- POLAT, Soner, C. CELEP (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Bahar 2008, S.54, s.307-331.
- REEVES, Cynthia, S. EMERİCK, E. HİRSCH (2007), “Creating an Atmosphere of Trust Lessons from Exemplary Schools”, North Carolina Professional Teaching Standards Commission, Center for teaching Quality, North Carolina. (ERIC Document Reproduction Service Number: ED498772).
- REYHANOĞLU, Metin (2006), *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ROUSSEAU, M., Denise, S. B. SITKIN, R. S. BURT (1998), “Not So Different After At All: A Cross-Discipline View Of Trust”, *Academy Of Management Review*, Issue: 23, pp. 393-405.
- SAFRAN, Barış (2003), “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği”, *Bilgi: Sosyal Bilimler Dergisi*, S.6, s.73-94.
- SAĞLAM ARI, Güler (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, s.17-36.
- SAĞNAK, Mesut (2005), “Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi”, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, S.166, İnternet Kaynağı: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-sagnak.htm>, Erişim: 03.05.2009.
- SARGUT, A., Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitapevi.

SOLOMON, C., Robert, F. FLORES (2001), *Güven Yaratmak*, Ahmet Kardam (Çev.), Ankara: MESS Yayınları.

SÖNMEZ, Elif (2005), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

STAW, M., Barry, L. L. CUMMINGS (1986), *Organizational Behavior in Research*, England: Jai Pres, İnternet Kaynağı: <http://books.google.com.tr/books?id=RKkxJnn73UoC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Behavior+in+Research>, Erişim: 03.05.2009.

ŞENGÜN, E., Ayşe (2007), *Sanayi Bölgelerinde Güven, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçilik ve Performans İlişkisi: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.

ŞİŞMAN, Mehmet (2000), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAYFUN, Ahmet, K. PALAVAR, İ. YAZICIOĞLU (2008), “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kamu-İş Dergisi*, C:9, S.4, İnternet Kaynağı: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/948.pdf>, Erişim: 20.06.2009.

TAYLOR, D. Korynne, P. E. LESTER (2000), “The Development of an Instrument To measure Organizational Trust”, *Annual Meeting of the American Educational Research Association in New Orleans*, İnternet Kaynağı: http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/16/3d/dd.pdf, Erişim: 06.06.2009

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

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, S.3, İnternet Kaynağı: <http://74.125.77.132/search?q=cache:ueNo1N1Vrv4J:www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8034.pdf+destekleyici+lider&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, Erişim: 03.05.2009.

TOMLINSON, C., Edward, R. J. LEWICKI (2003), “Managing Interpersonal Trust and Distrust”, İnternet Kaynağı: http://www.beyondintractability.org/essay/trust_overview/, Erişim: 02.11.2008.

TOPRAK, Osman (2006), *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

TÖREMEN, Fatih, İ. ÇANKAYA (2008), “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, S.1, s.33-47, İnternet Kaynağı: http://www.keg.aku.edu.tr/yayinlar/2008/cilt1/sayi1/c1s1_3.pdf, Erişim: 25.04.2009.

TSCHANNEN-MORAN, Megan, W. K. HOY (2000), “A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning and Measurement of Trust”, *Review of Educational Research*, Issue:70, pp.547-593, İnternet Kaynağı: <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?nfpb=true&ERICEstSearch SearchValue 0=EJ642219&ERICEstSearch SearchType 0=no&accno=EJ642219>, Erişim: 25.04.2009.

_____(1999). “Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools”, *Journal of School Leadership*, Issue: 9, pp. 184-208.

Türk Dil Kurumu (TDK), Güncel Türkçe Sözlük, İnternet Kaynağı: www.tdk.gov.tr. Erişim: 03.12.2008.

UYGUR, Akyay (2007), “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeyen Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1, s.71-85, İnternet Kaynağı: <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayi1/71-85.pdf>, Erişim: 03.05.2009.

UZBİLEK, Ayşegül (2006), *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.

YALÇINKAYA, Mustafa (2007), *Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

YAŞAR, Özlem (2005), *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

YILMAZ, Ercan (2005), “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.14, s. 567-580.

_____(2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

_____(2008), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarına Etkisinin Araştırılması*, III. Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri, 25-26 Nisan 2008, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

YILMAZ, Kürşat (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu

Öğretmenlerinin Görüşleri”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.8, Cilt:5, İnternet Kaynağı: <http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/KursadY.htm>, Erişim: 28.02.2009.

WONG, Yui-Tim, Hang-Yue NGO, Chi-Sum WONG (2006), “Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises”, *Journal of World Business*, Issue:41, pp. 344-355.

ZORLU YÜCEL, Pınar (2006), *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.