T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

# İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVEN

# (EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)

İLKNUR HAKAN

1148214105

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ BİROL YİĞİT

EDİRNE 2021

**Tezin Adı:** İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Duydukları Güven (Edirne İli Örneği)

**Hazırlayan:** İlknur HAKAN

# ÖZET

Eğitimin temel yapı taşı olan okulların verimliliğinin artması, okulların amaçlarına ulaşması için okul yöneticilerinin güven ortamını sağlaması temel gerekliliklerden biridir. Güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar da yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma ve geliştirme imkanı bulurlar. Bu çalışmada Edirne ilindeki belirlenen okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven incelenmiştir. Bu amaçla bir ölçek uygulaması yapılmış olup, sonuçları da detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Literatür taramasının ardından, veri toplama aracı olarak *"Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması"*isimli ölçek çevrimiçi ortamda öğretmenlere uygulanmıştır.

Öğretmenlerin verdiği yanıtlardan oluşturulan çıkarımlara göre, mesleğe yeni başlayan bir öğretmenin daha idealist ve etkileşime açık olduğu görülürken, ilerleyen yıllarda bu oranlarda düşüşler yaşanmaktadır. Tabii ki bu sonuçlar durumu net olarak ortaya koymamakta, konuda çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Bu sebeple yeni güven ölçekleri geliştirilebilir. Ayrıca sonuçlarda farklılığa sebep olan parametreler incelenerek iyileştirmeler yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, eğitim, okul.

**Name of Thesis**: The Trust Teachers Working in Primary Education Instituons in School Administrator (Edirne Province Example)

**Prepared by:** İlknur HAKAN

# ABSTRACT

It is one of the basic requirements to increase the efficiency of schools, which are the basic building blocks of education, and to provide an environment of trust for school administrators to achieve their goals. In organizations where an environment of trust is provided, employees also have the opportunity to reveal and develop their talents and creativity. In this study, the trust of teachers working in selected schools in Edirne to school administrators was examined. For this purpose, a scale application was made and the results were explained in detail. After the literature review, the scale named "The Validity and Reliability Study of the Organizational Trust Scale in Schools" was applied to the teachers in the online environment as a data collection tool.

According to the inferences made from the answers given by the teachers, it is seen that a teacher who has just started the profession is more idealistic and open to interaction, while these rates decrease in the following years. Of course, these results do not reveal the situation clearly, there are various variables on the subject. For this reason, new confidence scales can be developed. In addition, improvements can be made by examining the parameters that cause differences in the results.

**Keywords**: Trust, education, school.

# ÖNSÖZ

Eğitimin en temel taşlarından biri olan okullarda güven oldukça önemli bir yere sahiptir. Güveni kısaca bir kişi ya da kurum üzerinde sorgulanmayan inançlar olarak tanımlamak mümkündür. Güven ortamının var olduğu okulda öğrenenler daha iyi bir öğrenme ortamına sahip olurken, öğreticiler de eğitimsel açıdan kaliteli bir ortama sahip olur. Bu ortamın sağlanabilmesinde çeşitli faktörlerin etkisi vardır. Bu faktörlerden biri de öğretmenlerin okul yöneticilerine duyduğu güvendir.

Okul yöneticisine güvenen öğretmenlerin, verimlilik ve motivasyonda artış yaşayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla tezde, öncelikle literatür taraması yapılarak güven kavramı ve okullarda güvenin önemi incelenmiş olup, ardından Edirne'deki belirli okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ölçülerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Tez çalışmamın bütün sürecinde, araştırma, okuma ve yazma aşamasında her zaman desteğini sağlayan, gerekli yerlerde verdiği tavsiye ve önerilerle çalışmamın akademik bir çalışma olmasındaki önemli katkılarından ötürü değerli danışman hocam Dr. Öğr.Üyesi Birol Yiğit'e teşekkürlerimi sunarım.

Ölçeğin uygulanması çalışmasında katkılarıyla çalışmama destek olan bütün öğretmenlere de teşekkür ederim.

Çalışmam süresince her zaman yanımda olan eşim Kemal HAKAN'a ve varlıkları ile bana güç veren kızlarım Irmak HAKAN ve Deniz HAKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

**ÖZET** ..... **i**

**ABSTRACT** ..... **ii**

**ÖNSÖZ** ..... **iii**

**TABLOLAR DİZİNİ** ..... **vi**

**I BÖLÜM**

**GİRİŞ**

1.1. Problem ..... 1
1.2. Araştırmanın Amacı ..... 4
1.3.Araştırmanın Önemi ..... 5
1.4. Sayıltılar ..... 10
1.5. Sınırlılıklar ..... 10
1.6.Tanımlar ..... 10

**II BÖLÜM**

**İLGİLİ ALAN YAZIN**

2.1. Güven Tanımı ..... 12
2.2. Güven Türleri ..... 14
2.2.1. Hesaplanmış Güven ..... 15
2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven ..... 15
2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven ..... 17
2.3. Güven Boyutları ..... 18
2.3.1. Ekonomik Boyutlu Güven ..... 18
2.3.2. Sosyolojik Boyutlu Güven ..... 19
2.3.3. Psikolojik Boyutlu Güven ..... 20
2.3.4. Örgütlenme Boyutlu Güven ..... 21
2.4. Güven ve İletişim İlişkisi ..... 22
2.5. Güven ve Verimlilik İlişkisi ..... 23
2. 6. Örgütsel Güvenin Tanımı ..... 25
2.7. Örgütsel Güven Modelleri ..... 26
2.7.1. Mishra Güven Modeli ..... 26

2.7.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli ..... 27
2.7.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli ..... 27
2.8. Örgütsel Güvenin Boyutları ..... 28
2.8.1. Kuruma Güven ..... 31
2.8.2.Yöneticilere Güven ..... 33
2.8.3.Çalışanlararası Güven ..... 34
2.9. Okulda Güven ve Önemi ..... 35
2.10. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Arasındaki Güven ..... 37
2.11. Okul Yöneticisine Duyulan Güven ve Boyutları ..... 38
2.11.1. Açıklık ..... 39
2.11.2. Dürüstlük ..... 40
2.11.3. Güvenirlilik ..... 41
2.11.4. Uzmanlık ..... 41

**III BÖLÜM**

**YÖNTEM**

3.1. Araştırma Modeli ..... 43
3.2. Araştırmanın Amacı ..... 44
3.2. Çalışma Grubu ve Özellikleri ..... 44
3.3. Veri Toplama Aracı ..... 45
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümü ..... 46

**IV BÖLÜM**

**BULGULAR VE YORUM**

**V BÖLÜM**

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1 Sonuç ..... 61
5.2 Tartışma ..... 61
5.3 Öneriler ..... 64

# TABLOLAR DİZİNİ

**Tablo 1**. Çeşitli Araştırmacılara Göre Özgüveni Etkileyen Faktörler……28

**Tablo 2.** Örneklemin Frekans Dağılımı……..…44

**Tablo 3.** Okullarda Örgütsel Güven Aritmetik Ortalamadan Yüksek Maddeleri…..43

**Tablo 4.** Okullarda Örgütsel Güven Aritmetik Ortalamadan Düşük Maddeleri……....47

**Tablo 5.** Okullarda Örgütsel Güven İçin Genel Betimsel İstatistikler ve Normallik Değerleri…….49

**Tablo 6**. Okullarda Örgütsel Güven ve Alt Boyutları Arası Pearson Korelasyon Katsayıları……...50

**Tablo 7.** Okullarda Örgütsel Güven ve Alt Boyutları İçin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları…….50

**Tablo 8.** Varyansların Homojenliği Testi……..…51

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Yaşına Göre Okullardaki Örgütsel Güven İçin Betimsel İstatistikler……...….52

**Tablo 10.** Çalışanların yaşına göre Okullardaki Örgütsel Güvene Dair Cevaplarının En Olumlu ve En Olumsuz Yaş Aralıkları…….……53

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Yaşına Göre Okullardaki Örgütsel Güven İçin Varyans Analizi…….55

# I BÖLÜM

# GİRİŞ

Eğitimcilerin hayatlarının büyük bir kısmını okullarda yöneticileri ile birlikte geçmektedir. Bu süreçte eşlerinden, çocuklarından çok öğrencilerini ve okul yöneticilerini görmektedirler. Yaşamlarının büyük bir kısmını örgütsel bir biçimde yaşayan eğitimciler, doğaldır ki yöneticilerine güven duymak istemektedirler. Bu iş hayatındaki her insanın yöneticisine duymak istediği güvenden farklıdır zira eğitimciler okulları sadece bir iş yeri olarak değil bir yuva, öğrencilerini de evlatları olarak görmektedirler. Bu istek ve görüş neticesinde daha verimli çalışan öğretmenler, öğrencilerine daha kaliteli eğitim verebileceği için okullarda oluşacak aidiyet ve güven hissi eğitimin kalitesinin artmasına da yardımcı olacaktır. Yöneticilere duyulan güven sayesinde sadece eğitimin kalitesi artmakla kalmayacak, eğitimcilere kendilerine değer verildiğini hissedecektir. Böylece kendilerine olan güvenleri artacak daha mutlu ve huzurlu bir yaşam sürecektir. Toplumda uzun yıllardır var olan sert öğretmen imajını kırmakta bu güven ve aidiyet ortamı büyük rol oymaktadır. Eğitim kurumlarda başarı tek bir öğretmenin tek başına çabalaması ile gelmemektedir. Örgütsel şekilde bilinçli bir harekette bulunan öğretmen grubu gelecek nesilleri en iyi şekilde eğitebilecektir. Bunun için öğretmenlerin güvenli, huzurlu ve mutlu bir ortamda çalışıp yöneticilerine güven duyması azami derecede önemlidir. Çalışmada bu güvenin derecesini tespit etmeye çalışacaktır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sınırlılıklara ve tanımlarına yer verilmiştir.

## 1.1. Problem

Örgütler mal ve hizmet üretmek için vardır. İnsan kaynağı etkili kullanıldığında mal ve hizmetlerde kaliteli olacaktır. Örgütlerde, insan gücünün etkili bir biçimde kullanılması, çalışanların yaptıkları işte başarıyı yakalayabilmeleri ve

örgütün iş yaşamında daha iyi yerlere gelebilmesi için önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini memnun eden bir çalışma ortamının olması ve bu ortamın çalışanlar tarafından benimsenip onların uyum içinde çalışabilecekleri çalışma arkadaşlarının olması örgütlerdeki insan gücünün etkili ve verimli biçimde kullanılması, örgütler için önemlidir (Töremen, 2002). Örgütler için en önemli unsur karşılıklı anlayış, ortak değerler ve çalışanların davranışlarından oluşan sermayedir. Yine bir örgütün insanda uyandırdığı düşünceler; çalışanların kurum içerisinde birbirlerine karşı nasıl davrandıklarıyla başlar, insanların birbirlerine sordukları sorulara cevap verme biçimleri, bunlara yaptıkları yorumları, örgüt içindeki duygusal atmosferi, çalışanların enerjik, ürkek, iyimser, kasvetli ya da yardımsever tavırlarıyla devam eder (Cohen ve Prusak, 2001).

Güven olmadan, okulların misyonundan ve üyelerin niyet ve eylemlerindeki tutarlılıktan emin olmak zor olacaktır. Güven kavramını, bir kişi ya da kurum üzerinde sorgulanmayan içgüdüsel inançlar olarak tanımlamak mümkündür. Örneğin, bir okulda herkesi kapsayan açık ve ulaşılabilir bir iletişim kanalı ve herkesin güvenebileceği bir eğitim ortamının oluşmaması durumunda kişiler; düşünmek, geliştirmek ve daha iyi uygulamalar ortaya çıkarabilecekleri enerjilerini kendilerini korumakla veya başkalarının açıklarını aramak ve onları göstermek için harcayabilirler. Bu durum da örgüt için istenen bir durum değildir (Töremen, 2002:562).

Güven, örgütsel yaşamda ve okulda çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan okullarda güven ortamını oluşturmak okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi güvenilir davranışlar sergileyerek güvenli bir ortamın oluşmasını sağlayabilir. Çalışanlarının güvenini kazanmış bir okul yöneticisi, çalışanlarının iş ile ilgili veya iş dışı durumlarıyla cömertçe ilgilenir ve iyi niyet gösterir. Bu yöneticiler öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine hassasiyetle yaklaşırlar ve çalışanların haklarını korurlar (Tschannen-Moran, 1998).

İnsanların güvendiği bir okul ortamında, öğreticiler, öğrenenlerin daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerine düşünürler ve bunun gerçekleşmesi için çaba harcarlar(Kochanec, 2005). Tshanmen-Moran ve Hoy, okulda başarının

yakalanabilmesinin en önemli koşulunun, öğretmenler ve öğretmenlerle yöneticiler arasında sağlıklı ilişkinin kurulmuş olmasına ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güvenin oluşmasına önem arz etmektedirler. Bir okulda güveni oluşturmak için beş ölçüt vardır. Bunlar:

- Yardımseverlik,
- Güvenirlilik,
- Yetkinlik,
- Dürüstlük,
- Açıklık.

> Bryk ve Schneider'a (2002:25) göre bir okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturulması amacıyla yapılması gerekenler şunlardır; okulda çalışan personelin bu mesleği yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olmalı, okuldaki bütün çalışanların okul ortamındaki ilişkilerinde dürüst ve açık olmalı, yöneticilerin ve çalışanların arasında şeffaf bir şekilde işlerini sürdürmelidir (Bryk-Schneider, 2002: 25).

Güven kavramını genel olarak açıklamak gerekirse kendisini dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak ifade etmek mümkündür. Literatürde, güven kavramının örgütün başarılı olması için önemli bir kavramdır. Örgütler için, güven kısa vadede yaratılabilen bir şey değildir. Güven, uzun sürede oluşabilen ve çeşitli fedakârlıklar sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Örgüte karşı güven ve örgütteki kişiler arasındaki güven örgütlerin faaliyetlerini etkili yapmalarında önemli yer tutmaktadır. Örgütteki üyelerin paylaştığı soyut ve somut değerlerle örgütteki personele inanç ve vizyon aşılayarak örgüt başarılı olabilir. Kişiler arasındaki güven, karşılıklı bir süreci ifade ettiğinden ötürü, güvenin inşa edilebilmesi uzun ve zahmetli bir emek ister. Örgütteki güven inşasının bu denli zor olması kuşkusuz örgüt lideri rolündeki kişinin örgütteki kişilere örnek rol modeli olmaları önemlidir. Bunun için

lider örgüt içerisinde özverili ve sorumluluk sahibi bir yapıda olması önem kazanmaktadır. bir örgütte güvene dayalı ilişkilerin kurulabilmesi için, örgütte çalışanların örgüt liderine ve örgüte güven duyması, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olması, çalışanların kendilerini örgüt içerisinde ifade edebilmesi, yaptıkları işten memnun olması ve örgütten ayrılmayı düşünmeyen personellerle yaratılabilir (Demircan-Ceylan, 2003:24).

Bir eğitim örgütü olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi için, okulun misyon ve vizyonuna bağlı olarak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesi, öğrencilerin verimli bir biçimde öğrenim görebilmeleri için okula dair bütün katılımcıların işbirliği içinde olmaları ve uyumlu bir biçimde çalışmaları gereklidir. Bir örgütte güven duyulabilmesi için de bireylerin sorumluluk sahibi olması gerekir. Bu durum da okul içindeki ilişkilerin niteliği ile ilişkilidir. Bu ilişkilerin niteliği ise bireyler arasında veya okul içerisinde var olan güven veya güvensizlik düzeyleridir (Özer, 2006:107).

Bu bağlamda bu çalışma; örgütler için önem taşıyan güven kavramını açıklamayı, okullarda yöneticiye olan güven düzeyini belirlemeyi ve güveni artırmayı ve ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyini karşılaştırarak bu sayede yapılacak çalışmalara yol göstermeyi amaçlayan bir araştırmadır. 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.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Okul yöneticisinin okulları amaçlarına ulaştırması, okulun verimliliğinin artırılması için öncelikle okulda güven ortamının sağlanması gerektiği bilinmektedir. Okul yöneticisine güven duyma sonucunda, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta, verimlilikte ve performansta artış olacağı düşünülmektedir. Yüksek güven

duygusunun olduğu bir ortamda çalışan personel yeteneklerini ve yaratıcılığını da en yüksek düzeyde kullanmaya istek duymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyini tespit etmek ve karşılaştırmaktır. Okullarda örgütsel güven düzeyi, okullarda örgütsel güven düzeyinin algılanışının öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği, okullarda örgütsel güven düzeyinin algılanışının öğretmenlerin yaşına göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1) Okullarda Örgütsel Güven düzeyi nedir?
2) Okullarda Örgütsel Güven düzeyinin algılanışı öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
3) Okullarda Örgütsel Güven düzeyinin algılanışı öğretmenlerin yaşına göre farklılık göstermekte midir?

## 1.3.Araştırmanın Önemi

Okuldaki ortamı ya da yaşananları tanımlamak ve okuldaki yaşam kalitesinin düzeyini belirlemek için de örgütsel güven kavramından faydalanılır. Sağlıklı ilişkiler, etkili okullar meydana getirir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Etkili okullar da geleceğimizin en büyük teminatıdır.

Bu bağlamdan yola çıkarak bu araştırmanın önemi;

1- Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet değişkenleri açısından incelenmesi ve örgütsel güven düzeyleri ile alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının,

2- Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven

düzeylerinin yaş değişkenleri açısından incelenmesi ve örgütsel güven düzeyleri ile alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Okuldaki ortamı ya da yaşananları tanımlamak ve okuldaki yaşam kalitesinin düzeyini belirlemek için de örgütsel güven kavramından faydalanılır. Sağlıklı ilişkiler, etkili okullar meydana getirir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Etkili okullar da geleceğimizin en büyük teminatıdır. Eğitim örgütlerine bakıldığında örgütlerin verimlilik ve etkililiklerinin artırılması, belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi, örgütün vizyon ve misyonuna uyumlu kararların oluşturulması için örgütsel bağlılık bilinci yüksek, motivasyonu sağlam çalışan birey kaynağının varlığı büyük bir öneme sahiptir (Güçlü & Okçu, 2015). Bu açıdan örgütler için belirli amaçlar etrafından toplanıp bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen toplumsal yapılar tanımlaması yapılmaktadır. Bu yapılanmalarda asıl rol, bireylere göre oluşturulmuş hedeflerin gerçekleştirilmesi ve örgütün eylemlerine devam edebilmesidir. Örgüte bağlılık, örgütün ilkelerine sağlam bir şekilde bağlı olan, örgütün belirlediği amaçları ve hedefleri, kendi belirlemiş olduğu amaç ve hedefler olarak kabul eden çalışan bireylerin var olmasına bağlıdır. Bu anlamda, çalışan bireyin mevcut örgütün bir üyesi olarak kalma isteği, örgüt için örgütün kendinden beklediği çabadan fazlasını ortaya koyma isteği ve çalışan bireyin bağlı olduğu kurumun vizyon ve misyonuna olan inanç motivasyonunun kesişimi olarak adlandırılabilecek olan örgütsel bağlılık daha fazla önem elde etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık motivasyonunu yüksek algılayarak çalışan bireyler, çalışmış oldukları örgütlere daha fazla değer verir ve o çalıştıkları kurumların üyesi olarak kalabilmeyi hedeflerler. İlköğretim okullarındaki örgütsel güven çok önemlidir.Okullalrın örgütsel güven düzeyini ölçmek için cinsiyet ve yaş değişkenleri gibi güveni etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bu faktörler üzerinde detaylı çalışmalar gerçekleştirilmesini olanaklı kılacaktır. Bu faktörlerin belirlenmesi ilköğretim kurumlarının güven düzeyinin arttırılması yönünde gerçekleştirilecek çalışmalara-araştırmalara ışık tutacaktır. Güven algısını etkileyen faktörlerin okul üzerindeki olumsuz etkilerini giderici çalışmalar gerçekleştirilebilecektir. Aynı zamanda bu nitel çalışma ile belirlenen ana faktörler ve bu faktörlere bağlı alt boyutlar gelecekte gerçekleştirilebilecek nitel ve nicel çalışmalara yardımcı olacaktır.

Okullarda örgütsel güvenin en üst düzeyde nasıl sağlanabileceğine ilişkin katkılar sunabileceği ve öğretmenlerin performanslarının arttırılmasına yönelik olumlu etkiler gerçekleştirmesi açısından da önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, öncelikle eğitim politikası geliştirenlere ve eğitim yöneticilerine ışık tutacak nitelikte olması beklenmektedir.

Okullarda örgütsel güven kavramının yalnızca fiziki değil, psikolojik ve duygusal tarafları olan detaylı ve çok yönlü bir olgu olarak farkındalık yaratılması anlamında önem taşımaktadır. Okullarda örgütsel güven ile ilgili yürütülecek diğer araştırmalara farklı bakış açıları sağlanmasına katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sayesinde Edirne'deki İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven düzeyi , Örgütsel Güven düzeyinin algılanışı öğretmenlerin cinsiyetine ve yaşına göre farklılık göstermekte mi, sorularına yanıt aranacaktır. Okullarda örgütsel güvenin en üst düzeyde nasıl sağlanabileceğine ilişkin katkılar sunabileceği ve öğretmenlerin performanslarının arttırılmasına yönelik olumlu etkiler gerçekleştirmesi açısından da önemlidir.

Güvenin tanılanmasında, evrensel tek bir tanıma ulaşılamamasına rağmen, savunmasızlık, belirsizlik ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüş birliği vardır (Özen İşbaşı, 2001). Ayrıca güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Sonuç olarak güven, bir kişi ya da grup arasındaki ilişkide karşıdakinin fedakârlık göstereceğine ve bunun kişiye katkı sağlayacağına ilişkin beklenti olarak tanımlanabilir. Güven aynı zamanda kişilerin sözlerinden, yazılı ve sözlü vaatlerinden emin olabileceğimize ilişkin genelleştirilmiş bir beklenti olarak da tanımlanabilir (Asunakutlu, 2007).

Doney ve Cannon'a göre (1997) güven hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Bu anlamda güven, sadece toplumsal yaşamda değil, örgütsel yaşamda da çok önemlidir. Nooderhaven (1992) örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları,

liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanmaktadır. Güven bu anlamda hem yatay hem de dikey olarak tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

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

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

Yukarıda yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi sağlıklı ve sürdürülebilir örgütsel ilişkilerin oluşturulması için güven düzeyinin yüksekliği çok önemlidir. Ayrıca örgütsel yaşamda güven düzeyinin yüksekliği belirsizliği azaltmakta ve uzun dönemli planlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan örgütlerde, alt düzeylerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütlerde ise çalışanlar bir dizi bürokratik kuralla sınırlandırılmakta ve kontrol altında tutulmaktadır (Tschannen-Moran, 2001; Töremen, 2002).

Güven konusuna okul açısından bakıldığında güven ve örgütsel güven kavramlarının ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü güven, okullarda, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur (Hoy, Tarter ve Witkoskie, 1992). Ayrıca araştırma sonuçları, okulda güven ile okulun akademik verimliliği arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Bryk ve Schneider, 2003). Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Bryk ve Schneider, 1996; Spillane ve Thompson, 1997; Kochanek, 2005; Yılmaz, 2005):

1. Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur. Bu anlamda öğretmenlerin meslektaşlarına ve okula karşı güveni, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirmektedir.

2. Okulda yapılan düzenlemeler ve değişmeler için öğretmenlere umut verir.

3. Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.

4. Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösterir.

5. Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin, daha iyi bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağı konusunda düşünmelerini sağlar.

Yukarıda da görüldüğü gibi yüksek güven düzeyine sahip bir okulda değişim, gelişim, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Önemli olan güven kültürünün örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirilmesidir. Sonuç olarak güven, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan, okullardaki güvenin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü Katz ve Kahn'a (1977) göre, örgütsel işleyiş ve etkililik için gerekli olan kişisel davranış tarzlarından birisi de, güvenilebilen davranışların sergilenmesi ve güvenli bir ortamın olmasıdır.

Bu araştırmanın, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve en önemlisi okullarımıza yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri ne kadar yüksek olursa görev yaptıkları kurumda da o kadar

istekli verimli çalıştıkları bilinmektedir. Bu da okulun verimliliğini ve etkililiğini artırmaktadır. Yani yüksek güven duygusunun egemen olduğu okullarda başarı düzeyi de fazla olacaktır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, öncelikle eğitim politikası geliştirenlere ve eğitim yöneticilerine ışık tutacak nitelikte olması beklenmektedir.

## 1.4. Sayıltılar

Araştırmaya katılan gönüllü öğretmenlerce içtenlikle, doğru cevaplar verdikleri araştırmanın sayıltıları arasındadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın kapsamı Edirne'deki belirli okullardaki öğretmenlerin örgütsel güvenleri ölçülecektir. Bu sebeple araştırmamızın sınırları Edirne'deki belirlenen okullarda görev yapan toplam 125 öğretmenden oluşmaktadır. Pandemi nedeniyle örneklemin dar tutulması çalışmanın sınırlılıklarından biridir.

Yine literatür taraması sürecinde çok geniş bir kavram olan güven kavramı kapsamında, güven kavramının türleri, boyutları, örgüt için önemi, özellikle de okullarda güvenin önemi üzerinde durulacaktır. Saydığımız özellikler örgütlerdeki güven duygusunun en önemli unsurlarıdır. Bu da çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

## 1.6.Tanımlar

**Güven:** Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Ünsal, 2004: 35). Güven, yapıcı insan ilişkilerinde önemli bir öğesidir. Başka hiçbir değişken, kişiler arası ve grup ilişkilerini bu kadar derinden etkilememektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar örgütte güvenin önemini keşfetmiş bulunmaktadırlar (Tan ve Tan, 2000). Cook ve Wall (1980) bireyler arasındaki ve grup içindeki güvenin örgütün uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. İnsanlar arası etkileşimin bir sonucu ve

merkezi olan güven (Morgan ve Hunt, 1994), yönetici ve işgören arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir öğesidir. (Brehrn ve Gates, 2002).

**Yöneticiye Duyulan Güven:** Çalışanın kendi kontrolü dışında olduğunu bildiği halde yöneticisinin hareketlerine ve kararlarına karşı risk almaya gönüllü olması, savunmasız olması, çalışanın yöneticisine duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve diğerleri., 1995). Örgütlerde kişilerarası ilişkilerin sürmesi, belirsizliğin azaltılması, çıkar çatışmalarını azaltma ve uyumlu çalışma ortamı yaratmada güvenin rolü büyüktür (Mishra ve Spreitzer, 1998). Güven diğer insanların açık ve dürüst davranacağına yönelik olumlu bir beklenti olarak tanımlanabilir (Rousseau vd., 1998). Güven yönetime ya da örgüte duyulabileceği gibi yöneticiye karşı da beslenebilir. Çalışanlar, yöneticilerinin kriz ya da anlaşmazlık durumlarında bile dürüst, tutarlı ve kabiliyetli olacağına varsaymaktadır (Clark ve Payne, 1997). Çalışanlar ile yönetici arasında güvensizlik olması durumunda örgütsel etkinliğin azalacağı ifade edilmektedir (Wong vd., 2000).

# II BÖLÜM

# İLGİLİ ALAN YAZIN

## 2.1. Güven Tanımı

Güven, Türk Dil Kurumundaki tanımına göre iki anlama sahiptir. Bunlardan ilki "*Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat*" diğeri ise "*Yüreklilik, cesaret"* Şeklindedir. Güven ile ilgili yapılan çalışmalarda sıkça vurgulanan durum, güven kavramının tanımlanmasındaki zorluktur. Güven, hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması güç olan kavramlardan biridir (Taylor, 1989; Hoy ve Tschannen-Moran, 1998). Güven konusundaki tanımlamalarda bir noktada birleşilememesine rağmen bazı yönlerden fikir birliğine varılmış ve alanyazında güven ile ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır (Hosmer, 1995; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Ünsal, 2004: 48). Güven, bireyin karşı tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, açık bir sekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir (Mishra, 1996). Güven; bir çalışma grubunun, diğer kişi, grup ve örgütlerin yaptıkları işlere ve verdiklere sözlere güvenebilmek için genel bir beklenti olarak tanımlanmaktadır (Güçlü ve Özden, 2000).Güven kavramı, en geniş ifadeyle dürüstlük ve doğrulukla ilgili değerler taşıyan bir kavramdır. Güven, insanlar arasındaki ilişkilerde insanların karşısındakilerinden olumlu beklentiler içinde olmasıdır (Çıtır- Kavi, 2010).

İnsanların içinde bulunduğu sosyal hayattaki pek çok durum herhangi bir yazılı anlaşma ya da karşılıklı hukuki metin olmaksızın güven duygusuyla ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak sosyal ilişkilerde güven konusunda her zaman bir risk vardır. İnce bir ipin üzerinde dans etmek olarak da tanımlanan güven duygusu bazı durumlarda insanları hayal kırıklıklarına uğratacak kadar da zor ve içinden çıkılması güç durumlara sokabilir.

Güven kavramı insanlar arasındaki ilişkilerde büyük öneme sahip bir duygudur. Bu kavram, soyut bir değer olduğu için yalnızca hissedilerek belirlenmektedir (Gökçe, 2016:4). Bu da güven kavramının elde edilmesinin tek bir yolunun olmadığını, çeşitli durumlarda ve koşullarda farklı hareket edilebileceğini, çaba ve zaman gerektiren bir süreçtir.

Güven kavramı insan hayatında bu kadar önemli olduğu gibi toplum hayatında da önem teşkil etmektedir. Fukuyama'ya (2006) göre bazı toplumlar yüksek güven düzeyine, bazıları da düşük güven düzeyine sahiptirler. Buna bağlı olarak Almanya, Japonya gibi ülkeler yüksek güvenlik düzeyine sahiplerken Türkiye ise düşük güven düzeyine sahip ülkeler arasında yer almaktadır (Fukuyama, 2006: 135).

Sosyal sermayenin ana öğesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şeyi iyi işletemez (Rosen, 1998). Başkalarına güven duymamız ve onların size güven duyması yaşamsal bir durumdur (Clarke, 2002). Güven, insanların psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken öğedir. Yani örgüt içerisinde gücen varsa uzun yol alınabilir ve başarı elde edilebilir (Ünsal, 2004).

Güven işbirliğine ve takım çalışmasına dayalı önkoşullardan birisidir. Güvensizlik insanları değişime karşı direndirir (Slater, 2000). İnsanlar çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayacaktır. İnsanlar kendini güvende hissettiklerinde büyük başarılar elde ederler (Koski, 1998).

Eğitim örgütlerinden olan okullardaki eğitimin etkili ve verimli olabilmesi için, okulun eğitim amaçlarının gerçekleştirebilmesi, okulda öğrenim gören öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, okul paydaşlarının işbirliği ve düzenli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi ise okul içindeki ilişkilerin niteliği ile ilgilidir (Özer, 2006:107).Bu çalışma; örgütler için önem taşıyan güven kavramını açıklamayı, okullarda yöneticiye olan güven düzeyini

belirlemeyi ve güveni artırmayı ve ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyini karşılaştırarak bu sayede yapılacak çalışmalara yol göstermeyi amaçlayan bir araştırmadır.

## 2.2. Güven Türleri

Güven kavramıyla ilgili olarak yakın dönemde pek çok çalışma yapılmıştır. Bunun bir sonucu olarak 1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin, Strickland'a göre yardımseverlik, güvenin önemli boyutlarından birisidir. Ona göre yardımseverlik örgüt içinde oluştuğunda çok önemli bir değere sahip olmaktadır. Deutsch ise güven kavramında tahmin edilebilir olmayı, güven kavramının önemli bir boyutu olarak ifade etmiştir. Hovland ve Kelley ise motivasyon kavramının, güvenin en temel özelliklerinden birisi olarak ifade etmiştir.

1960'lara gelindiğinde ise güven kavramına yapılan diğer katkılar ortaya çıkmıştır. Giffin, güven kavramında uzmanlığı ön plana çıkarırken, Kwant ise güvenin itimat boyutu ile ilgili çalışmalar yapmıştır. 1970'lere gelindiğinde ise Frosrt tarafında fedakârlık ön plana çıkarılmış, Gabarro ise işletme karakteri, yargılaması, sezgisi gibi farklı boyutlarını işlemiştir. 1980'lerde ise, Butler ve Cantrell tarafından güven kavramı tutarlılık yönüyle ele alınmıştır.1990'larda ise Sitkin ve Roth güven kavramının uygunluk yönüyle inceleyerek güven kavramına yeni yaklaşımlar getirmişlerdir.

Güven kavramıyla ilgili yapılan bu tanımlar, Swan ve Travick tarafından geliştirilen güven boyutları doğrultusunda sınıflandırılabilir. Buna göre güvenin kavramsal yapılarını beş boyutta değerlendirebilmek mümkündür. Bunlar:

- Bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven),

- Dürüstlük (doğruluk, güdülenme, işletmenin açık olması), kabiliyet (yetenek, kişinin karakteri, kişinin uzmanlığı, bütünlük),

- Alıcı ve satıcının eğilimi(fedakârlık yapma, işletme sezgisi yargılaması,

uygunluk, niyet),

- Arkadaşlık (karşısındaki insanı kabul etme, ona yardım etme, meyil).

Güven kavramına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde güvenin sınıflandırılmasında birtakım sıkıntıların yaşandığı gözlenmektedir. Literatürde güvenin türleri konusunda farklı yazarlar birbirlerinden farklı güven türleri ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında güven kavramı ikiye ayrılmış olup bunlar "kişisel güven" ve "kişisel olmayan güven"dir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçeklesen gücen duygusu güven "kişisel güven" olarak nitelendirilirken; örgütsel ilişkilerde "şahsi (kişisel) olmayan güven", olarak adlandırılmaktadır. Örgütler içerisinde "şahsi (kişisel) olmayan güven" daha çok kullanılmaktadır (Bachmann, 2003: 58-73; akt. Yasar, 2005: 35).

### 2.2.1. Hesaplanmış Güven

Davranışların tutarlılığına dayanan güven şekline hesaplanmış güven denir. Bireyler yaptıklarının ya da söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak zorunda kalmaktadırlar. Bir başka ifadeyle hesaplamış güven, güven kavramının kişinin duygularını ve sezgilerinin tarafından onun yönlendirilmesine bağlı olarak bireyin karşısındaki kişiye güven duymasının maliyetini, ona getireceği faydaları ve onun neden olacağı zararları incelemektedir. Konuşmalarının faydasını ya da zararını hesap ederek davranma şeklidir (Halis,2007:190).

Hesaba dayalı güvende, güvenenle güvenilen kişi arasındaki riskin azalmasının istekliliği güven ilişkisine şekil verir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum karı içeren hesaplamalara dayanır. Hesaba dayalı güven türündeki önemli bir nokta, akılcı (rasyonel) olan kişinin sosyal bağlamda ekonomik hareketin sindirilmesinden etkilenmesidir. Dolayısıyla güvenilen kişinin yanıtı sosyal normlardan etkilenebilir ve sosyal normlar kişinin bu yanıtının tahminini ve hesabını zorlaştırabilir (Uzbilek, 2006: 12).

Bu güven türü, güvenin en zayıf seklidir. Karsı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda kişinin elde edeceği faydaların ya da zararların

analizinin yapılmaması sonucu bireye güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güven türüdür. Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar karsı tarafın niyeti veya konusuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayanır.(Kamer, 2001, s.39–40).

### 2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı güven olarak tanımlanmaktadırlar. Güvenin bu hali diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Bilgiye dayalı güven, başka bir deyişle "diğerini yeterince bilme ve onun davranışını önceden kestirebilme" olarak tanımlanabilir. Bilgiye dayalı güven ilişkisinde tehdit veya korkuyla güven yaratılmaz, aksine tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisinin bir sonucu olarak güven ortaya çıkar. Kişiler arasındaki güven karşısındaki hakkında sahip olduğu bilgi kadardır. Diğer bir ifadeyle, taraflar arasındaki iletişimde tarafların birbirlerine karşı nasıl davranacaklarına dair yeterli bilgiye sahip oldukları ve bunun bir sonucu olarak birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven kavramının ortaya çıkmaktadır (Rademarkers, 2000:140).

Bu güven türünde eğer kişi hakkında bir şüphe varsa ve bu şüphe geri çekildiğinde, bunun yerini güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler aldığında ortaya çıkan güven türüdür. Eğer kişinin karşısındaki insandan beklediği beklentiler tecrübeyle doğrulanırsa güven giderek daha güçlü şekilde ortaya çıkar (Dietz, 2004 :6). Bilgi temelli güvende düzenli iletişim, anahtar süreçtir. Düzenli iletişim diğer kişi ile doğru ilişkiler kurmayı, istenilen bilgilerin elde edilmesini ve değiştirilmesini problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için bazı yaklaşımlar geliştirilmesini sağlar.

Bilgiye dayalı güvenin bir diğer özelliği de, taraflar hakkında daha fazla bilgiye sahip olabilmek için taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilerin ilerletilmesi yönünde bir davranış ortaya çıkmaktadır. Bu da karşı tarafla mülakat yaparak, diğer tarafın sosyal olaylardaki tutumunu ve rolünü gözlemekle, karşı tarafı çeşitli duygusal durumlarda test etmekle ve diğer insanların bu davranışı nasıl yorumladıklarını öğrenmekle gerçekleştirilir. Bu yöntemin önemli özelliklerinden

birisi, tarafların birlikte verimli bir şekilde çalışıp çalışmayacaklarını saptamakta yardımcı olmasıdır (Balay, 2000: 16).

### 2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Rempel ve Holmes (1989), "bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir" demiştir. Bir birey, karşısındaki kişinin tavırlarını ve davranışlarını önceden tahmin edebilir ve ona saygı duyabilir durumda ise ona güven duyuyordur ve onun söylem ve davranışlarını onaylar ve ona uyum sağlar. Buna bağlı olarak da güven ile bağlılık kuvvetlenir ve karşısındaki kişi de buna olumlu geri dönüş yaparsa aralarındaki ilişki daha da sağlamlaşır.

Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır. Bunun sonucunda güven duygusu sağlamlaşır (Kamer, 2001).

Özdeşleşmeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur. Bu durumda özdeşleşmeye dayalı güven için koşulsuz güven de denebilir (Lewicki ve Bunker, 1998:157).

McKnight, Cummings ve Chernay (1998) hesaplanmış, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven türlerine ek olarak kuruma dayalı güven türünü eklemiştir. Kuruma dayalı güven, legal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi kurumsal faktörlere dayanarak ortaya çıkan güvendir. Kurumun yapısına duyulan güven olarak algılanmasının yanı sıra,

kurumun işleyişinin sağlam temellere dayandırıldığı inancıyla, çalışanların daha fazla risk algılamasını da sağlar. Güvenle ilgili temel tanımlamalar, özellikler ve sınıflandırmalar örgütsel güveni anlamanın temelini oluşturacaktır. (Rousseau, 1998:422).

## 2.3. Güven Boyutları

Literatürde örgütsel güvenin farklı boyutları ele alınmaktadır (Mishra, 1996: 56; Shockley-Zalabak, 2000:134). Örgütsel güven kavramı, örgütün iç çevresinde açısından oldukça önemli ve temel bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Açık olma, güvenirlik sağlama, kendisine bağımlılık oluşturabilme ve çalışan personellerle ilgilenme, vb. pek çok boyut örgütsel güvenin boyutları içinde yer almakta ve örgütlerin güven oluşturmalarında önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içi güven kişiler arasındaki güvene göre daha karmaşık bir yapıdadır. Örgüt içinde kişiler arası ilişkiler yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde üç farklı güven boyutu ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde kişiler görev yaptığı kuruma, kurumun yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güvenebilirler. Çalışanın kurum yöneticisine güven duymaması, kuruma duyduğu güvenini de etkileyebileceği örneği, üç güven boyutunun birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Artuksi, 2009: 36).

Bu çalışmada; güven kavramının ekonomik boyutu, sosyolojik boyutu, psikolojik boyutu ve örgütlenme boyutu kuramlarına incelenmiştir.

### 2.3.1. Ekonomik Boyutlu Güven

Ekonomide güven kavramı, yönetimsel görevler için önemli bir araçtır. Birçok ekonomiste göre güven kavramı "üstü kapalı bir anlaşma" olarak ifade edilmekte ve bireyler veya kurumların diğer birey veya kurumların verdikleri söz ve vaatlerde duracaklarına olan inanç olarak tanımlamaktadırlar (Staw-Cummings, 1986 Akt. Artuksi, 2009: 45).

Aynı zamanda ekonomistler güvene, hesaba dayalı ya da kurumsal olarak

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

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

### 2.3.2. Sosyolojik Boyutlu Güven

Sosyologlar güvene; insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak bakmışlardır (Uzbilek, 2006:4). Sosyolojiye göre güven, sosyal ilişkiler için kaçınılmazdır (Artuksi, 2009: 20). Ayrıca sosyologlar, bireylerin çalıştıkları toplumsal örgütler üzerinde yoğunlaşırlar Sosyal ilişkilerin olduğu toplumlar önemli inceleme alanını oluşturmuştur (Artuksi, 2009: 20).

Güven kavramı, sosyal sistemler içinde yer alan ve bir toplumun gelişmesi ve büyümesi için gerekli değer ve normlardan oluşan sosyal sermaye için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Sosyal sermaye, aktörler arasında oluşan ve ortak eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran işbirlikçi ilişkiler ağıdır. Sosyal sermaye, bir toplumun sosyal örgütlenmelerinin eş güdümlenmiş eylemleri kolaylaştırarak toplumun etkinliğini arttıran güven, normlar, ağ düzenekleri gibi özelliklere sahip olmasıdır. Güven, bu ağlar üzerinde kişilerarası ilişkilerin yürümesini sağlayan kilit bir kavramdır. Buda güven kavramının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. (Öğütveren, 2007: 22).

Coleman'a göre *"sosyal sermaye"*nin en önemli belirleyenlerini, sosyal dayanışma, ortak etkileşim, işbirliği, düzenli veya düzensiz olarak çalışma, bireyler arasındaki kişisel ilişkiler ve bireylerin arasındaki güven olarak tanımlamaktadır (Ören, 2007: 73). Coleman, bireylerin, ağ düzeneği içinde belirsizliği azaltmak için

sistemle bütünleştiğini, kurallara uyduğunu ve dolayısıyla insanların birbirlerine güvendiğini belirtmiştir. Güven duygusu toplum içindeki belirsizliği en aza indiren unsurdur. (Reyhanoğlu, 2006: 27).

Sosyal gruplar, bireylerin işbirliği içerisinde oldukları ve bunu sürdürmeyi uzun süre boyunca kişisel çıkarlarına uygun bulan kimseler arasında olan gönüllü anlaşmalardır. Bir toplumdaki sosyal sermaye, toplumda yada onun bazı bölümleri arasındaki güven duygusunun etkili olmasına bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. İnsanlardan oluşan sosyal topluluklar kendilerini güven kavramıyla temellendirdiklerinde bunun sonucunda ortaya çıkan güven de o topluluk tarafından belirlendiği için, doğal olarak topluluklar arasındaki farklı kültürlerde, farklı düzeylerde ortaya çıkabilir (Öğütveren, 2007:122).

### 2.3.3. Psikolojik Boyutlu Güven

Psikososyal gelişim kuramında, Erikson, güvenmeyi öğrenmenin, çocukluk dönemi gelişiminde önemli bir rol oynadığını, güvenin psikolojik olarak içerilmiş derin bir süreç olduğuna vurgu yaparak önermektedir (Öğütveren, 2007). Bebeklik döneminde tamamen dışarıya (ebeveynlere) bağımlı durumda olan çocuğun güven gelişimi tamamen bağımlılık kaynaklı olup, anne-babanın çocuğa olan davranış kalitesine bağlıdır. Çocuk güven duygusunu başarıyla geliştirebilirse, ileriki yaşamında diğerlerine ve dünyaya karşı emin ve korkusuz olacaktır. Güven duygusunun gelişimindeki başarısızlık ise, çocuğun yaşama karşı korku ile bakması ve dünyayı tutarsız ve öngörülemez algılamasına neden olacaktır. Bebeklik döneminde başlayan güven duygusu çocukluk döneminde de geliştirildiğinde ileride kendinden emin korkusuz bireyler yetişecektir (Erikson, 1965 akt. Öğütveren, 2007). Temel güven duygusu zamanla gelişerek kişinin yetişkin olduğunda çevresine göstereceği tepkilerin niteliğini belirler. Güven kavramının, salt kişinin çevresine duyduğu bir duyguyu içermenin yanında, kendisinin de güvenilir bir insan olduğunu düşünmesi gibi bir boyutu vardır. Bir diğer deyişle temel güven, kişinin kendisinin ve çevresindeki insanların güvenilebilir olduklarına ilişkin inancını içerir (Türküm, 2009).

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

Morris ve Fieldman'a göre bir örgüt içerisinde soyut olarak yapılan psikolojik anlaşma, örgütteki bireyler arasındaki istekliliğe, onlar arasındaki işbirliğine ve onların hem birbirlerine hem de kuruma karşı duydukları güvene bağlıdır (Töremen-Çankaya, 2008: 37). 1955'te Kelly tarafından geliştirilen Kişisel Kurgu Kuramı'na göre ise, insanlar arasındaki geçmişte yaşanan benzer olayların, gelecekte yaşanabilecek bazı olaylarda oluşacak beklentide etkili olmalarına bağlı olarak insanların geçmişle gelecek arasındaki kurdukları anlam kurma yollarını incelemiştir (Reyhanoğlu, 2006: 28).

### 2.3.4. Örgütlenme Boyutlu Güven

Örgütlenme Boyutlu Güven kavramını şebeke ve sanal örgüt yapıları olmak üzere iki bölüme ayırmak mümkündür (Reyhanoğlu, 2006: 29-30). Şebeke türündeki örgütsel yapılarda, örgüt içindeki bütünlüğü arttırmak amacıyla, çalışanların güvenini de kapsayan farklı araçlarla *"sadakat ruhu"* veya bireylerle kurum arasındaki ilişkiye bağlı olarak bir ilişkisel güven türü oluşturulmaya çalışılır. Şebeke türündeki örgütsel yapılarda cezalandırma yasal yollar yerine düzgüsel yollarla yapılır. Kurumlar hiyerarşide daha esnektirler (Artuksi, 2009: 29).

Yönetimde görev ve konumlar arasındaki otoritenin kurulmasıyla örgütte değişim hem örgüt tarafından hem de bireyler tarafından desteklenir ve bu amaçla hareket edilir. Şebeke tipi örgütlenme türlerinde güven kavramı kısa sürede oluşmaz. Bunun için uzun süreli ilişkiler gereklidir. Güvenin sağlanamadığı durumlarda çalışanlar arasında işbirliği ortaya çıkabilir. Kısa süreli şebeke örgütlenmelerinde bu durum görülmez (Artuksi, 2009: 30).

Akademik araştırmalarda güven kavramına yukarıda belirtilen kavramların haricinde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bunları, örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak tanımlanmıştır (Tokgöz-Aytemiz Seymen, 2013:62-63).

## 2.4. Güven ve İletişim İlişkisi

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem,2003). Bu nedenle, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışıdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Whitener vd.,1998). Whitener, Brodt, Korsgaar, ve Werner (1998), yönetime duyulan güveni, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirmiştir. Örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin bireysel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Whitener, Brodt, Korsgaar, ve Werner (1998), üç bireysel unsur tanımlamıştır;

- Güvene eğilim,
- Benlik verimlilik,
- Değerler.

Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir. Örgütlerdeki iletişim gelişmesinde kurumdaki yöneticiye duyulan güven önem arz etmektedir."

Örgütün tümüne, amire ve üst yönetime güvenin yanı sıra, Ferres, Connel ve

Travagline (2004), çalışma arkadaşlarına (coworkers) güvenin önemine değinmiştir. Kişinin çalışma arkadaşlarına olan güveni bireyin iş arkadaşlarının iş bilgilerini, onların iş konusundaki yeterliliğini, tarafsız olmalarını, etik değerlere sahip olmaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri olarak ifade edilebilir.

Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir. Cook ve Wall (1980), çalışmalarında çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. 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.

Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefe, örgütsel eylem, örgütsel yapı ve çalışanın beklentilerine göre değişmektedir. Ferres, Connel ve Travagline (2004) örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığını buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır. Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Yöneticiler tüm yaptıkları ile örgütsel güveni geliştirebilir dolayısı ile de iletişim gelişmiş olur.

## 2.5. Güven ve Verimlilik İlişkisi

Örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir (Polat, 2009: 10). Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Yılmaz-Sünbül, 2009:173).

Örgütsel güven; çalışanların birbirlerinin ve yöneticinin yeterliklerine, örgütte adil, hoşgörülü ve etik ilkelere bağlı kararlar alma ve uygulama sürecine olan inancı ifade eder. Bu anlamda örgütlerde güven iki yönlüdür. Birincisi kişinin, yöneticinin

ve diğer çalışanların yaptıkları görevlerdeki yeterliklerine duyduğu güven; ikincisi de yöneticinin ve diğer çalışanların sözlerine dürüstlüğüne, adaletine, samimiyetine ve iyi niyetine duyduğu güvendir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:212).

Bir örgütte devam eden ilişkiler açısından bazı durumlarda sosyal farklılaşmalar oluşur. Bir örgüte duyulan güven düzeyindeki yükselmeye bağlı olarak örgüt içindeki bazı istenen durumlar elde edilebilir. Bunları şöyle ifade edebiliriz (Derin, 2011:123-124):

- Bireyin iş tatmininde daha memnun ve pozitif olması,
- Çalışanın örgüte olan bağlılığında ve örgüte dair hissettiği aidiyet bağında olumlu etkilenebilmesi,
- Örgüt içerisinde örgütsel iletişimde artış yaşanması,
- Örgüt açısından önemli konularda ve durumlarda öğrenmeye daha açık olunması,
- Örgüt içerisindeki çalışanlar arasında işbirliğinin artması,
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasında sorumluluk alanların sayısının artmasına bağlı olarak alınan kararların etkinliğinde artış olması,
- Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek örgüt içindeki stres yada bazı düzensizliklerde, iş gücü devir süresinde ve örgütten ayrılan kişi sayısında azalma olarak ortaya çıkabilir.

Güven ve verimlilik kavramları birbirini tamamlayıcı özelliktedirler. Örgüt açısından ortaya çıkabilecek bir güven kaybında örgüt içindeki verimlilik düzeyinde azalma meydana gelecektir. Eğitim sektöründe çalışan bireylerde örgüte karşı güven duygusunun zedelenmesine yol açabilecek davranış ve tavırlar ortadan kaldırıldığında kurumdaki verimlilik düzeyi de doğal olarak artacaktır (Derin, 2011:125).

## 2. 6. Örgütsel Güvenin Tanımı

Bir örgütte, çalışanların bir arada olmaları ve birlikte hareket etmeleri güvene bağlı olup, örgüt içinde işbirliğinin sürdürülmesinde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Bunun yanında güven örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerine karşı davranışları, onların tutumları, algılarına ve gösterdikleri performansa etkilerine göre değişmektedir. Mishra ve Morrisey örgütsel güven kavramını, örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgüte yardımcı olacağına ve destek vereceğine, yöneticisinin talep ve beklentilerine uyacağına inanması olarak ifade etmektedir. Memduhoğlu ve Zengin ise örgütsel güven kavramı, örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ve yöneticilerini yeterli düzeyde görmeleri, karşılıklı olarak anlayış içinde hareket etmeleri, örgüt içerisindeki yönetimin tarafsız ve ahlaklı bir biçimde karar alması ve bunları uygulamasına dair inançları olarak ifade etmiştir. Çalışanların kendilerine ve birbirlerine güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. (Akgündüz-Güzel, 2014:3).

Örgütsel güven, aslında farklı temellerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bunları şu maddeler halinde ifade etmek mümkündür (Demircan-Ceylan, 2003:142):

- *Çok düzeylilik:* örgütteki çalışan personeller arasındaki bireysel, kurumsal ve takımsal düzeyde etkileşimleridir.

- *Kültür temellılık:* bir örgütteki güvenin oluşumu, örgüt kültürünün kurallarına, örgütün sahip olduğu değerlere ve sahip olduğu değerlerle ortaya çıkar.

- *İletişime dayalılık:* güven, örgüt içinde doğru bilginin sağlanması, alınan kararlarda çalışanlara gerekli açıklamalar yapılması, yöneticiler ve personeller arasındaki iletişimin samimi ve şeffaf olmasıyla otaya çıkar.

- *Dinamiklik:* örgütlerde güven kavramının oluşması, güvenin başlangıç, sağlanlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan sürekli bir değişim içinde olduğundan kurumun değişime ayak uydurmasıyla örgütte güven oluşur.

- *Çok boyutluluk:* örgütlerde güven kavramı, örgüt içindeki personellerin güvene dair algılarını ve düşüncelerini etkileyen düşünsel, duygusal ve davranışları içeren farklı boyutlardan ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Yılmaz, 2006: 53). Bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı; liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Demircan-Ceylan, 2003: 142). Örgüt katılımcılarının tümünün güvenin yüksek olduğu bir ortamda iş görmeleri, performansı ve iş doyumunu arttırmakta ve sonuçlar tüm örgüt taraflarına olumlu yansımaktadır.

## 2.7. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken sadece fiziki bir ortam olarak değil, psikolojik bir ortam olarak da değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. Örgütsel güven kavramını pek çok akademisyen farklı boyutlarıyla ele almıştır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında literatür tarafından kaynak alınan güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönlerine değinilecektir.

### 2.7.1. Mishra Güven Modeli

Güven ile ilgili literatür incelendiğinde, güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmasına rağmen kişiye ve örgüte duyulan güvenin birbirinden farklı kavramlar olduğu görülmektedir.Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000; 36).

Bu dört boyuttan ilki yeterlik; Kişi veya örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır. Örgüt

üyelerinin lider özelliği taşıyan bireyden beklediği yetkinlikten emin olmalarını kapsar. İkincisi açıklıktır. Bu boyut Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır. Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst olması ile güven oluşur. Üçüncüsü ilgililik boyutudur. Bu boyut, diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır. Lider burada menfaatleri dengeleyen rolündedir ve örgüt üyeleri menfaatlerinin muhafaza edildiğinden emin olmak isterler ve bunu ilgililik olarak görürler. Dördüncüsü ise itimat edilebilirlik olup bu boyutta Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır. Yani örgüt içerisindeki güven tutarlı ve uygun kararlar doğrultusunda gelişir (Tüzün, 2007:110).

## 2.7.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

1996 yılında ortaya çıkan bu modele göre bireysel güven boyutu ilişkiler ve davranışlardaki istediklerinin karşılanmasını anlatırken, örgüt düzeyinde ise örgüt üyelerinin kendi deneyimlerine göre değişiklikler gösterebileceği belirtilmiştir. Bu model güven kavramını üç parçanın bir araya gelmesiyle açıklamıştır. Bunlar duygusal, bilişsel ve niyetsel parçalardır. Bu parçalar örgüt çalışanlarının davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır (Bromiley ve Cummings, 1996).

Bu modelde bireylerin üç boyuta göre hareket etmesi beklenmekte olup bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası içinde olmak,

- Dürüst olmak,

- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememektir.

## 2.7.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Bu güven modelinde Mishra (1996) güven modelinin tanımladığı yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlik boyutlarına yeni bir boyut getirilmiştir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, iletişim ve iş memnuniyeti alanında yapılan araştırmaları inceleyip gözden geçirerek, beşinci boyutu eklemişlerdir. Bunu da özdeşleşme boyutu

olarak tanımlamış ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyutu yaptıkları bir ölçek araştırmasıyla ortaya koyan Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'a göre örgütte yer alan bireylerin sahip oldukları değerlerin, inançların ve planladıkları hedeflerin ortak bir paydada bulaşabilmesini ifade etmektedir. Örgüt üyeleri bu durumu sağlayabildikleri durumda örgüt içerisindeki etkinlik ve güven düzeyinde bir yükselme olacaktır (Shockley-Zalabak 2000: 89).

Özdeşleşme kavramı, bir örgüt üyesi olarak bireylerin birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile özdeşleşir ise raporlarda yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi muhtemel olacaktır. Aksine, eğer örgüt üyesi örgüte yabancılaşmışsa, örgütsel güven ve etkinliği düşük seviyede çıkacaktır. En sade anlamıyla özdeşleşme boyutu, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, inançlar, değerler, normlarla birleşip birleşmediğini ölçmeye yönelik geliştirilen bir boyuttur (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40-41). Ellis-Wingroad modelinde örgüt içerisindeki üyelerin örgüt içindeki amaçlarını, örgütün değerlerinin, örgütün inançlarının örgüt içindeki çalışanlarla uyumlu olup olmadığının önemli olduğunu ifade etmektedir (Tüzün, 2007:112).

## 2.8. Örgütsel Güvenin Boyutları

Günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçiren ve yaşamsal gereksinimlerinin çoğunu karşılamak için çalışan insanlar, kendilerine rahat ve güvenli bir ortam sağlayan örgüt beklentisi içindedir. Güven bireysel ve örgütsel düzeyde oluşur. Kişiye güven ve örgüte güven farklı kavramlardır. Günlük hayatın akışı içerisinde iki kişi arasındaki oluşan yakın ilişkilerin sonucunda oluşan çıkan güven *"kişisel güven"* olarak tanımlanırken, bilhassa örgüt içerisindeki ilişkilerde ortaya çıkan güven kavramına ise "örgütsel güven" olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt içi güven kişiler arasındaki güvene göre daha karmaşık bir yapıdadır. Örgüt içinde kişiler arası ilişkiler yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde üç farklı güven boyutu ortaya çıkmaktadır: örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven. Bu boyutlarıyla incelendiğinde, örgüte ve yöneticiye

güvenin birbirleriyle ilişkili olduğu, ancak farklı öncüllere ve sonuçlara sahip olduğu görülür.

Bir kurumda örgütsel güvenin düzeyi, hem çalışanlar için, hem de kurum için oldukça önemlidir. Bir kurumdaki örgütsel güveni etkileyen faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Güler, 2014: 23):

- Yöneticiler ile çalışanlar arasında insani değerler ve iletişimin olması,

- Örgüt içerisinde alınan kararların ve tercihlerin profesyonel bir biçimde alınması,

- Örgüt içerisinde yer alan grupların kurumun gelişimini sağlayacak verimliliğe ve etkililiğe sahip olmaları.

Yine pek çok araştırmacı tarafından örgütsel güveni etkileyen faktörlerle ilgili araştırmalar yapılmış olup belirli kavramların örgütler için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu ilkeleri şu tablo ile açıklamak mümkündür (Güler, 2014: 24):

**Tablo 1**. Çeşitli Araştırmacılara Göre Özgüveni Etkileyen Faktörler

| **Yazarlar** | **Öne Çıkardıkları Kavram** | **Nedeni** |
|---|---|---|
| Muncksky (1977)<br>Asunakutlu (2002) | İletişim | Bir kurumda çalışanlar arasında iletişimin güçlü olması kurumdaki güvenin daha da gelişmesini sağlar. Bu da çalışanlar arasındaki iletişimin önemini ortaya koyar. |
| Sztompka (1999) | İşbirliği | Bir örgütte işbirliğinin olması örgütün başarılara ulaşması için elzem bir durumdur. Örgütte işbirliği başarıya ulaşmanın ve örgütte güven inşa etmenin temel araçlarından birisidir. |

| | | |
|---|---|---|
| Fukuyama (2000) | Etik Değerler | Bir örgütte çalışanların ortak etik değerlere sahip olmaları, onların birbirlerine güvenmeleri için uygun ortamın oluşmasını sağlar ve örgüt bu etik değerler üzerinden güven inşa ederse başarılı olur. |
| Nyhan (2000)<br>Halis (2007) | Yetkilendirme,<br>Geribildirim<br>Katılım | Yetkilendirme, bir örgütte olumlu geribildirimin olması ve çalışanların örgüt içerisinde gerekli durumlarda katılımcı olmaları, kurumda güvenin temelini oluşturan etmenlerdir. |
| Demircan (2003)<br>Wong(2006) | Adalet Kavramına Karşı Bakış | Örgütün güven üzerindeki önemli kavramlarından birisi de adalettir. Bir örgütte güvenin oluşması için ilk gerekenlerin başında herkesin eşit derecek haklarının verilmesi ve bunun adil dağıtılması yatmaktadır. |
| Özbek (2006) | Yaş, Eğitim, Örgütte Geçen Süre, | Kişinin hem kişisel özellikleri, hem de kurum içinde geçirdiği süreç örgütte güvenin düzeyini etkileyebilir. |
| Özbek (2006) | Ödül, Yükseltme | Örgüt içerisindeki çalışanların performansına bağlı olarak onlara çeşitli ödüller verilmesi ve onların statülerinin yükseltilmesi çalışanların örgüte olan güveninin artmasını sağlayacaktır. |
| Dinç (2007) | Örgüt Kültürü | Örgüt içerisinde güvenin yaratılabilmesi için bireylerin ortak bir değere göre hareket etmeleri gerekir ve bu sayede güven oluşur. |

| | | |
|---|---|---|
| Büte (2011) | Etik İklim | Bir örgütte ahlaki değerlerin uygulanmasıyla örgüt içerisindeki belirsizlik azalacak, çalışanlar örgüte dair akıllarından geçen şüphelerden kurtulacak ve zamanla güven kavramı inşa edilecektir. |
| Altınöz-Çöp (2013) | İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi | Örgüt içerisinde insan kaynaklarının güçlendirilmesi, örgüt için gerekli personellerin alımını sağlayacağı için örgütsel güvenin oluşturulmasına da önemli katkısı olacaktır. |

**Kaynak:** Güler, Selcan, (2014); *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma,* Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

### 2.8.1. Kuruma Güven

Örgüt ve yönetim kuramcıları örgütte verimliliği ve etkililiği sağlamada en başta yapılması gerekenlerin kuruma ait bir güven ortamının oluşturulması olduğunu belirtmektedirler. Yani bu bağlamda örgüt çalışanları arasında ilk oluşması gereken duygu güvendir. Burada kastedilen güven bizzat örgütün kendisine olan güvendir ve kişilerden çok örgüte ve örgütün işleyişine odaklanır (Güler, 2014: 23; Mutluay, 2018:56).

Kuruma güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olup olmadığı çok önemlidir bir başka tanımla, işgörenin, kurumun sağladığı destekle ilgilidir. Kurum içi güven, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve kuruma bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentiler olarak tanımlanan, çoklu davranışlar ve niyetlerden oluşan iklimdir. Örgüte karşı güven düzeyinin yüksek olması için, örgüt içindeki çalışanların görevlerine dair yapması gerekenler ve hakları net olarak belirlenmeli, kurum içerisindeki iletişim kanallarının sağlıklı, gerektiği zaman ulaşılabilir ve düzenli olmalı, örgüt içerisindeki yapılacak görevlerin yapılabilmesi

için örgüt içindeki yeteneklerin ve becerilere sahip olduğuna inanılmalı, örgüt içindeki personelin örgütün ortak amaç ve hedeflerinin açık ve anlaşılır olarak ifade edilmeli, örgütün geleceğe dair çalışanları da kapsayan bir hedefinin olması gerekmektedir. Bu faktörlerin sağlanabilmesiyle örgüt içerisinde olan güven seviyesi zamanla yükselecektir.

Kuruma dayalı güven veya örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Kuruma güven seviyesinin yüksek olabilmesi için; işgörenlerin sorumlulukları ve görev tanımları açık olmalı, kurum içi iletişim doğru, zamanında ve sık olmalı, işlerin yapılması için örgüt içi beceri ve yeteneğin olduğuna inanılmalı, ortak amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, örgütün bir vizyonu ve amacı olmalıdır. Bu faktörler sağlanabildiği ölçüde örgüte güven seviyesi yüksek olacaktır.

Güveni oluşturan ve güvenirliliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. Çalışanlar, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Örgütsel güvenin sağlanabilmesi için kuruma bazı görevler düşmekte olup bunlar aşağıdaki gibidir:

– Ödül ve ceza sistemlerinin adil, tutarlı ve kabul edilebilir olduğu, istikrarlı bir insan kaynakları yönetimini tesis etmek,

– Çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlandığı ve örgütsel bilginin herkes için ulaşılabilir olduğu bir ortam oluşturmak,

– Çalışanların örgütteki işlerini koordinasyon içerisinde yapmasını sağlayacak, kriz ve sorunları çözecek yapı ve politikalar geliştirmek,

– Çalışanların organizasyonun bir parçası oldukları hissini uyandıracak, motivasyonu artıracak sosyal faaliyetlere önem vermek olarak sıralanabilir (Aksoy, 2009: 78-80).

## 2.8.2.Yöneticilere Güven

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Sayın, 2009:51). Örgüt ortamında güvenin oluşmasında en etkili bireyin yöneticiler olduğu söylenebilir. Çünkü yöneticiler hem kişisel yetenek ve yeterlilikleri ile hem de yönetimdeki başarıları ile örgütteki güven ortamını doğrudan etkileyebilmektedirler (Perry ve Mankin, 2007). Örgütsel hayatta yönetici ile iş görenler arasında sürekli bir ikili ilişki vardır. Bu tür güven, kişiler arası güven ile ilişki kuran araştırmalara göre, bir kişi veya grup tarafından bir kelime, söz veya yazılı açıklamaya dayanan beklentidir, şeklinde tanımlanmıştır.

Çalışanların yöneticilerine destek vermesi, yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi kadar önemlidir. İlişkiler iyi olmadığı zaman, çalışanlar yöneticilerini bilerek ve isteyerek desteklemeyecekler, hatta örgütteki islerin daha da kötüye gitmesi için uğraş verebileceklerdir. Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir. Çünkü yöneticiler isterse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler.

Bu meşakkatli süreçte sorumluluk üstlenecek yöneticilerden örgütsel güven ortamını oluşturma adına yapması beklenenleri şöyle sıralanabilir (Morrissey ve Mishra, 1990; akt: Güler, 2014; Mutluay, 2018; Tokgöz ve Seymen, 2013):

- Yöneticiler, çalışanları çevrelerinde ve örgütte olup, bitenlerle ve kendileriyle ilgili konularda vaktinde, zaman kaybetmeden bilgilendirmeli,

- Yöneticiler astı olan diğer çalışanlara yetki devri yapmada arzulu olmalılar, sadece gücü tek ellerinde tutmaya çalışmamalılar,

- Yöneticiler astı olan diğer çalışanlara karşı zorlayıcı güç kullanmaktan kaçınmalıdırlar,

- Yöneticiler örgütteki fırsatları çalışanlar arasında adil olarak dağıtmaya gayret göstermeli ve çalışanlara bu çabasını hissettirmelidir,

- Yöneticiler çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlamak adına yüksek ama gerçekçi beklentiler ortaya koymalıdır,

- Yöneticiler sert algılanabilecek politikalardan ve prosedürlerden kaçınmalı, çalışanların uygun olan risk almaları noktasında cesaretlendirmeli,

- Yöneticiler sorunlu bir iş çıkarıldığında çalışanlara ceza vermek için vakit ve çaba harcamak yerine sorunun çözümüne odaklanmalıdır. Suçluyu aramak ve bulmak yerine işlerin gelecekte doğru gitmesi için çalışanları ve işi organize etmelidir,

- Yöneticiler çalışanlarının iyi eğitilmesine önem vermelidir. İşle ilgili muhtemel tehlikeler çalışanlara açıklanmalı, sonrasında ise çalışanlara görevlerinde serbest hareket edebilecekleri alanlar bırakılmalıdır,

- Yöneticiler çalışanları desteklemeli, onlara her zaman ve durumda gerekli yardımları yapmalıdırlar. Çünkü çalışanlar, kendilerini zorlu şartlara iyi hazırlayan, başarmaları için onları destekleyen, fırsatlar oluşturan ve bu fırsatlar noktasında yapabileceklerini göstermelerine izin veren yöneticilere güvenirler

- Yöneticiler, iş görenlerin güvenlerini kazanmak için, davranışlarında tutarlı olmalılar yani tahmin edilebilir davranışlar sergilemeliler ve bütünlük içinde olmalıdırlar. Yani davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtır.

### 2.8.3.Çalışanlararası Güven

Çalışanlar arası güven, örgüte güven ortamının oluşmasında ve örgüt işleyişinde düzenin tesis edilebilmesinde gerekli görülen unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir (Kanten, 2012:132). Çalışanlar arası güven ya da iş arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri

benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir (Ferres, Connel-Travagline, 2004; Kalemci-Tüzün, 2007: 109).

Çalışanlar arası güven, karşılıklı bir olgudur. Bu durumda, iki işgören arasındaki güven, birinin diğerinin davranışıyla ilgili beklentileri ile başlar. Eğer biri diğerinin güvenilir olduğunu düşünürse, onunla bilgi paylaşımına başlar ve diğerinin hareketlerini kontrol etmekten vazgeçer. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Gerçekten de birbirine güvenmeyen çalışanlardan oluşan örgütlerin ortak hedefler belirlemesi ve bu doğrultusunda hareket etmesi neredeyse imkânsızdır. Neticede çalışanların birbirlerine güvenmeleri sağlıklı bir çalışma ortamı için oldukça önemlidir ve kurum içinde birçok olumlu sonuçlar ortaya çıkarır.

## 2.9. Okulda Güven ve Önemi

Güven, sosyal bir sistem olarak kabul edilen okul örgütleri için de çok önemlidir. Güven okulların etkililiğinin temeli olarak tanımlanmaktadır (Cunningham-Gresso, 1993 Akt: Tschannen-Moran,Hoy, 1998:334). Literatürde güven, okullarda grup ilişkilerinin ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinin anahtar unsuru olarak görülmektedir (Turan, 2002: 21). Ayrıca güven, insanların öğrenmesinde, okul kültürünün geliştirilmesinde, okuldaki öğrenmelerin gerçekleşmesinde, okulda liderlikte, öğrenci başarısında ve okul yaşamının niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Hoy-Tschannen-Moran, 1999:322).

Bireyler görev yaptıkları örgütleri etkilemekte ve bu örgütlerden de etkilenmektedirler. Toplumun bir arada varlığını sürdürebilmesi için toplumu oluşturan bireylerin birbirlerine ve toplumsal kurumlara güven duyması gerekir. Bireylerin yöneticilerine ve içinde bulundukları örgütlere güven duyması gerekir.Bu örgütlerin başında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullar gelmektedir.Okullar girdisi ev çıktısı insan olan eğitim kurumları olup ulusun yaşam sorunlarını çözen, insanlar arası ilişkilerin gelişmesinde etkisi olan kurumlardır.Doğrudan öğrencileri dolaylı

olarak ta tüm toplumu etkileyen eğitim örgütlerinde güven, diğer örgütlere kıyasla çok önemli bir yere sahiptir.

Güçlü bir örgütsel güvenin düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bökeoğlu-Yılmaz, 2008:569):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur.

- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişmeler için öğretmenlere umut verir.

- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.

- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp ve yapılmadığını gösterir (Spillane-Thomson, 1996: 122).

- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenlerin yenilik ve değişime karşı açık hale getirir (Bryk-Schneider, 1996: 45).

- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerini düşünmelerini sağlar (Kochanek, 2005: 12).

Yani okullarda her kişi için güven ortamı sağlandığında örgütün başarıya ulaşması kaçınılmaz olacaktır. Okullar için kurumsal başarının sağlanmasında güven önemli bir faktördür.

Okullarda güven ortamının sağlanmasının yanında bazı olumsuzlukların ortaya çıkması önlenebilirse okuldaki güven ortamı daha da verimli olarak ortaya çıkacaktır. Ortadan kaldırılması gereken olumsuz durumları şöyle sıralamak mümkündür (Öztürk-Aydın, 2012: 489):

- Okul ile ilgili olmayan yanlış ve amaçsız kararların alınmamalıdır.

- Okul içerisindeki oluşabilecek etkisiz bir iletişim ortamının ortaya çıkması önlenmelidir.

- Okulun gelişmesine ve daha a iyileşmesine yönelik uygulamalar ve düşünceler engellenmemelidir.

- Okul kaynakları, adaletsiz ve anormal biçimde harcanmamalıdır.

- Kurumun ilerlemesine ve başarısına katkısı olmayan yöneticiler ve çalışan öğretmenlerin okul ile ilişkisi sonlandırılmalıdır.

- Okul yöneticileri sık sık değişmemelidir.

- Öğretmenler sık sık değişmemelidir.

- Öğretmenler kurum içerisinde kendisini yalnız hissetmemelidir.

Yine okulda güven ortamının oluşturulmasında okul yöneticisi ile birlikte diğer katılımcıların da güven ortamının oluşmasına destek vermesi önemlidir. Okulda, sürdürülebilir bir güven ortamının oluşabilmesi için başlıca yapılması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Artuksi, 2009:45):

- Okulda çalışan personelin yeterli mesleki bilgiye sahip olmalıdır.

- Okul içerisinde gerçekleşen bütün mesleki ilişkiler dürüst ve açık olarak sürdürülmelidir.

- Yönetici ve çalışanlar arasında açık iletişim olmalıdır.

## 2.10. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Arasındaki Güven

Okul ortamında güven olmaksızın eylemler arasında birlikteliği ve başarıyı sağlamak çok zordur. Okulda güven ortamı olmadığı zaman, eğitim çalışanları çabalarını, kendilerini korumaya harcayacaklardır. Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabilir (Özer, 2006:105).

Eğitim kurumu olan okullarda da genel güven ortamının oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir. Okulda başarıyı yakalayabilmek,

öğretmenler ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Okul yöneticilerinin üyelerin davranışlarının olumlu taraflarını onaylaması gerekir.

Okul yöneticileri üyelerini hedeflerine ulaşması için beraberce uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak etkiye sahip olmalıdırlar. Okul yöneticileri, öğretmenleri belli aralıklarla ödüllendirmeyi ve motive etmeyi ihmal etmemelidir. Yerinde ve zamanında söylenen güzel bir söz, öğretmenin işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin yeni rolü bütün personelin okul başarısındaki rollerini en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını bulmaktır. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında güven oluştuğunda başarı kaçınılmaz olacaktır.

## 2.11. Okul Yöneticisine Duyulan Güven ve Boyutları

Yöneticiler ile örgüt içerisindeki çalışanların düzenli bir biçimde bilgi alışverişinde olmaları ve karşılıklı biçimde etkileşim için açık olmaları, gerektiği durumda sorumluluk almalarının teşvik edilmesi gibi tavırları, örgüt içindeki çalışanların örgüt liderlerine olan güvenlerini arttırıcı etki yapacaktır. Butler'e göre örgüt içerisinde gerektiği durumlarda örgüt içindeki çalışanların yanında olma, onların görevlerinde yeterli ve tutarlı olmalarının sağlanması, verdikleri sözlere uymaları, adil ve ahlaklı olarak çalışmaları gibi özellikler çalışanların örgüt yöneticilerine karşı olan güvenlerini arttırmada önemli rol oynar. Örgüt yöneticilerinin sadakatinin, örgüt içerisinde çalışanların dürüst ve samimi olarak değerlendirmeleri ve yöneticileri takdir etmelerine inanan çalışanlar örgüt içerisindeki ufak sorunları büyütmezler ya da geçerli nedenleri olsa da örgüt içerisindeki çalışmalarına devam ederler ( Özen-İşbaşı 2000: 86-87).

Okullarda güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, çalışanların okul yönetimine ve bir bütün olarak okullarına güven duyması, okullarda yapılan eğitim-öğretim çalışmalarını olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma güven duymasının, bireysel ve örgütsel anlamda birçok olumlu sonucu bulunmaktadır. Yöneticinin okulu hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün

büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır.

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner‟e göre örgütlerde güven ortamı yaratabilmek için yöneticilere şu beş davranışta bulunmaları önerilmektedir (Özer-Demirtaş-Üstüner-Cömert, 2006:107-108):

- Tutarlı olma

- Doğru/dürüst olma

- İlgili olma

- İletişim becerilerine sahip olma

- Yetkiyi paylaşma.

Bir örgütte, yöneticilerin çalışanların kuruma karşı güven sağlamasında ve onlarla olumlu ilişkiler yaratmada önemli bir role sahiptir. Yönetici kurum içerisinde bunları başarılı biçimde yapabilirse çalışanların performansları ve üretkenlikleri de olumlu yönde etkilenecektir (Gökçe, 2016: 15). Okul yöneticisine duyulan güvenin boyutları ise, açıklık, dürüstlük, güvenirlik ve uzmanlık olarak aşağıda incelenmiştir.

### 2.11.1. Açıklık

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde katılma boyutunu gerçekleştirmek için, iletişimde açıklık temel alınmak durumundadır. Böylece, bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir (Aydın, 1998:152).

Açıklık güvensizliği önler. Kapalı örgüt iklimine sahip okullarda yöneticiler gerçekleri sunmadığından güvensizlik oluşur. Okulda idareci konumda olan müdürler; bilgileri ve tecrübelerini okuldaki diğer eğitici ve yönetici personellere açık ve şeffaf bir biçimde paylaştığında okuldaki güven duygusu artmaktadır. Açıklık

ve şeffaflığın olduğu örgütlerde profesyonel diyaloğu geliştirir ve böylece örgütlerde problemleri tespit etme ve onlara çözümler bulmak için daha etkili sonuçlar ortaya çıkmasını sağlar.

### 2.11.2. Dürüstlük

Dürüstlük kavramı, hem özel hayatta hem de sosyal hayatta insan ilişkilerinde önemli yer tutan bir kavramdır. Rosen'e göre; herhangi bir kurumdaki en iyi liderlerin personeline ve diğer idarecilere karşı dürüst, tavırlarında ve kararlarında tutarlı, personeline karşı dolaysız ve kararlarında empatiyle hareket eden kişilerdir. Dürüst bir yönetici, personele karşı vereceği vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getirirler. Dürüst liderler astlarına, onların talep ve beklentilerine tatmin etmeye istekli ve bunun için de gerekli yeterliliğe sahip oldukların idarecilerdir (Beceren, 2000: 71).

Dürüstlük ve güven kavramları pek çok açıdan birbiriyle paralel olan kavramlardır. Güvenin en temel özelliği dürüstlüktür (Baier, 1986:55; Hoy-Tschannen Moran,1999; akt: Çınar, 2013: 60). Dürüstlüğe dayanan bir güven ilişkisinde güvenen taraf, hem güvenilen tarafın söyledikleri ile yaptıklarının birbiri ile uyumlu olduğunu anlar, hem de iletişimde olduğu insana gelecekte ona karşı olumsuz biçimde hareket etmeyeceğini ve ona sadık kalacağına inanır (Polat, 2007: 45). Örgütlerde de bu süreç genel olarak böyle ilerlemektedir. Örgütlerde de yöneticinin tavırları ile sözleri arasında tutarlılık olması yöneticiye olan güveni arttıracaktır. Yöneticiye olan güvenin artmasına bağlı olarak da yöneticinin gelecekteki davranışları çalışanlar tarafından kestirilebilir olacak, yönetici ile yönetilenler arasındaki ilişkilerde daha net ve daha belirgin sınırlar olacak ve buna bağlı olarak çalışanın güven duygusu hem yöneticisine hem de kuruma artacaktır. Bunun tersinin olduğu kurumlarda ise, çalışanlara karşı tutarsız davranışlar sergileyen yöneticiler, onların ikna etme yeteneklerini olumsuz etkiler ve çalışanların hem kuruma hem de yöneticilere olan güven duygusunu olumsuz etkiler (Erdem, 2003: 173).

Dürüstlük güvenin en önemli boyutudur. Yalan söyleyen birine genel olarak güvenemezsiniz. Başta güven veren birine bakış açınız her zaman daha farklı olur. İş hayatında ne kadar göz ardı edilse de etik kurallarda güven sağlarken çok önemlidir.

### 2.11.3. Güvenirlilik

Güven ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan önemli kavramlardan bir diğeri güvenmek, diğeri de güvenirliktir. Güven kavramı başkalarına inanabilmeyi, güvenirlik ise diğer insanların size duyduğu güveni hak etmekle ilgilidir. Buna ek olarak, güvenilirlik liderlerde de olması gereken önemli değerlerden birisidir. Güven kavramı, liderlerin izleyenlerin onlara bağlanmasını sağlayan araçlardan birisidir. Bu araç sayesinde liderlerin izleyiciler önündeki temel dayanağını oluşturmaktadır (Bennis, 1999:182). Güvenilir olmak, çevresindeki insanlara ihtiyaç duyulduğunda orada olmak, gerekli durumlarda çalışan personelleri desteklemek için onların yanında olmayı ve onlara yardım etmeyi ifade etmektedir.

Okullar için de benzer durum geçerlidir. Okullarda, eğiticiler olan öğretmenler yöneticilerin olaylar karşısında gösterdikleri tepkileri tahmin edebildiğinde kendilerini daha güvende hissetmektedir. Yöneticilerin okullarda çalışan öğretmenlerin güvenlerini kazanmaların için, onların tahmin edebilirliklerinin ve yöneticilere ihtiyaç duyulduğunda öğretmenlerin yanında olmaları ve onlara güvenmeleri gerekmektedir. Okullardaki yöneticilerin davranışlarındaki tutarlılık düzeyleri, onların güçlü ve sağlıklı bir okul ortamı oluşturmada önemli araçlardan birisidir unsurdur (Hoy-Tschannen-Moran, 2003; akt: Kartal, 2010: 13).

### 2.11.4. Uzmanlık

Güvenin bir boyutu olan uzmanlık alan yazınında yetenek, yeterlilik ve yetkinlik isimleriyle karşımıza çıkmaktadır. Uzmanlık, istenen çalışmalara uygun standartlarda gerçekleştirme kapasitesidir (Baier, 1986; Goddard ve diğer., 2001; Hoy ve Tschannen- Moran, 2003). Bir başka deyişle uzmanlık iş görenin, isini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır (Robbins ve Decenzo, 2000; akt. Polat, 2009: 20).

Güven kavramının inşa edilmesindeki diğer bir araç olan uzmanlık kavramı, bireyin yetenek, yeterlilik ve yetkinlik olarak farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır. Uzmanlık, genel olarak istenen çalışmalara uygun biçimde ve istenen koşullarda onları uygulama kapasitesi ve yeteneğidir (Baier, 1986:243). Başka bir tanımla uzmanlık iş yapan kimsenin, işini başarılı biçimde ve diğer çalışanlara zarar vermeden bitirecek teknik ve idari becerilerine sahip olmasıdır (Polat, 2009: 20).

Uzmanlığa dayalı gelişen bir güven ilişkisinde kişi karşısındakinin yapacağı işlerinde onun o işte yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunu ve ona göre hareket ettiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak da güven, bireylerin çalışmaları hakkındaki yeteneklerini destekleyecek ve onların güvenlerini arttıracak etkiye sahiptir. Bu da kişilere, yöneticilere karşı güven duymada ve onlara olan saygılarının artmasına yardımcı olur (Sönmez, 2005: 38).

# III BÖLÜM

# YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümde açıklanan teorik kavramlarla bağlantılı olarak bir ölçek uygulama çalışması yapılmıştır. Bu bölümde araştırma ile ilgili uygulanan ölçek çalışmasının evreni, örneklemi, verilerin toplanma araçları ve verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiki çözümleme teknikleriyle elde edilen sonuçlar sunulacak ve elde edilen verilere göre bazı çıkarımlar yapılmıştır.

## 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma genel tarama yöntemine uygun olarak yapılmıştır. Araştırmanın verileri "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Bu ölçek ilk olarak Daboval, Comish, Swindle ve Gaster tarafından 1994 yılında sundukları bir sempozyumda bildiri olarak sunulmuş bir ölçektir. İşletmelerdeki güven düzeyini ölçmek amacıyla hazırlanan bu çalışma üzerine çeşitli eklemeler yapılarak okullardaki güven düzeyini de ölçebilen bir çalışma haline getirilmiştir (Külekçi Küçükakyavuz, 2017: 805).

Bu ölçek değerinde örgütlerin örgütsel güven düzeyinin hesaplanması amacıyla sorulan sorulara verilen cevaplar 1-6 arasında puanlanmakta olup Likert tipinde hazırlanan bir çalışmasıdır. Bu çalışma, Kamer tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Kamer tarafından yapılan güvenirlik testinde Alpha değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir. Bu da testin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Toplamda 40 sorunun yer aldığı ölçekte 5 alt boyut vardır. Bunlar:

- Çalışanlara duyarlılık,
- Yöneticiye güven,
- Yeniliğe açıklık,
- İletişim ortamı,
- Okullarda örgütsel güven.

Araştırma çalışma grubundaki öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven duygusunu belirlemeye yönelik olarak genel tarama modeli uygun görülmüştür.

## 3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; okullarda örgütsel güven düzeyini öğretmen görüşlerine göre saptamaktır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

4) Okullarda Örgütsel Güven düzeyi nedir?
5) Okullarda Örgütsel Güven düzeyinin algılanışı öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
6) Okullarda Örgütsel Güven düzeyinin algılanışı öğretmenlerin yaşına göre farklılık göstermekte midir?

## 3.2. Çalışma Grubu ve Özellikleri

Araştırmanın çalışma grubunu Edirne İl Merkezinde bulunan aşağıdaki okulların öğretmenleri oluşturmuştur.

- Edirne Merkez Plevne İlkokulu,
- Edirne Merkez Yetmiş Beşinci Yıl İlkokulu,
- Edirne Merkez Yüksel Yeşil İlkokulu,
- Edirne Merkez Trakya Birlik İlkokulu,
- Edirne Merkez, Şükrüpaşa İlkokulu,
- Edirne Merkez Vali Fahri Yücel İlkokulu,
- Edirne Merkez Cumhuriyet İlkokulu,
- Edirne Merkez Meriç İlkokulu.

**Tablo 2.** *Örneklemin Cinsiyete göre Frekans Dağılımı*

| | | ***Kadın*** | ***Erkek*** | ***Toplam*** |
|---|---|---|---|---|
| Cumhuriyet İlkokulu | f | 4 | 1 | 5 |
| | % | 5,1% | 2,1% | 4,0% |
| Meriç İlkokulu | f | 4 | 2 | 6 |
| | % | 5,1% | 4,3% | 4,8% |
| Plevne İlköğetim Okulu | f | 12 | 8 | 20 |
| | % | 15,4% | 17,0% | 16,0% |
| Şükrü Paşa İlkokulu | f | 12 | 5 | 17 |
| | % | 15,4% | 10,6% | 13,6% |
| Trakya Birlik İlkokulu | f | 8 | 7 | 15 |
| | % | 10,3% | 14,9% | 12,0% |
| Vali Fahri Yücel İlkokulu | f | 8 | 6 | 14 |
| | % | 10,3% | 12,8% | 11,2% |
| Yetmiş Beşinci Yıl İlkokulu | f | 14 | 8 | 22 |
| | % | 17,9% | 17,0% | 17,6% |
| Yüksel Yeşil İlkokulu | f | 16 | 10 | 26 |
| | % | 20,5% | 21,3% | 20,8% |
| **TOPLAM** | ***f*** | ***78*** | ***47*** | ***125*** |
| | ***%*** | ***62,4%*** | ***37,6%*** | ***100,0%*** |

Araştırma örneklemini oluşturan 125 öğretmenin çalıştıkları okul ve cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin %62,4'ünün kadın, %37,6'sının erkek öğretmenden oluştuğu görülmektedir. Çalıştıkları okula göre dağılımda ise örneklemin en büyük bölümünü %20,8 oranıyla Yüksel Yeşil İlkokulu oluşturmakta iken, en düşük bölümünü %4,0 ile Cumhuriyet İlkokulu oluşturmaktadır. (Tablo 2)

## 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılarak çeşitli makale, dergi, bildiri, yüksek lisans ve doktora tezlerinden bilgiler derlenmiştir. Veri toplama aracı olarak Yılmaz (2006) tarafından yapılan *"Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması"*nda kullanılan ölçek çalışması bu çalışmaya uyarlanmıştır. Bu ölçek çalışması Edirne Merkez'de yer alan ilköğretim okullarındaki öğretmenlere online olarak uygulanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar bir tabloda birleştirilerek istatistik programında analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

## 3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümü

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından toplanmıştır. Çalışma verilerinin analizinde öncelikle, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okullarındaki örgütsel güven hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla, "Örgütsel Güven Ölçeği"ne verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Ardından, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kişisel ve mesleki bazı özelliklerine göre, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven hakkındaki görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda Levene istatistiği hesaplanmıştır. Levene istatistiksel değerlerine göre toplam ve alt boyutların tamamında homojenlik gösterdiği belirlenmiş ve buna dayalı olarak ANOVA kullanılmasının uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşa göre yapılan karşılaştırmalarda Betimsel İstatistik yapılmıştır örgütsel güven düzeyi ölçülmesi için Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde standart sapma, aritmetik ortalama, frekans, yüzde gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

# IV BÖLÜM

# BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın örneklemini oluşturan 125 öğretmenin çalıştıkları okul ve cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin %62,4'ünün kadın, %37,6'sının erkek öğretmenden oluştuğu görülmektedir. Çalıştıkları okula göre dağılımda ise örneklemin en büyük bölümünü %20,8 oranıyla Yüksel Yeşil İlkokulu oluşturmakta iken, en düşük bölümünü %4,0 ile Cumhuriyet İlkokulu oluşturmuştur. (Tablo 2)

Tablo 2'deki rakamlar incelendiğinde katılımcıların 2/3'ünün kadın olduğunu söylemek mümkündür. Bu oran da ülkemizdeki öğretmenlerin kadın erkek oranına yakın olduğunu söylemek mümkündür 2018-2019 istatistiklerine göre devlet okullarında kadın öğretmen oranı %62, erkek öğretmen oranı % 38 olarak tespit edilmiştir (MEB 2019 :17, 28.05.2021)

Öğretmenlerin ölçekte yer alan 40 soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde aritmetik ortalamanın 4.90 (Çok Katılıyorum) düzeyinde olduğu, maddelerinin çoğunluğunun (24 madde) aritmetik ortalamadan yüksek değer aldığı görülmektedir. Bu da öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki genel güven düzeyinin ortalamanın üstünde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** *Okullarda Örgütsel Güven Aritmetik Ortalamadan Yüksek Maddeleri*

| | ***N*** | ***Arit. Ort*** | ***Std. Sapma*** |
|---|---|---|---|
| 14- Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir. | 125 | 5,51 | 0,725 |
| 36- Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir. | 125 | 5,39 | 0,750 |
| 37- Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir. | 125 | 5,31 | 0,884 |
| 39- Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır. | 125 | 5,30 | 1,049 |
| 30-Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır. | 125 | 5,28 | 0,972 |
| 27 -Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim. | 125 | 5,27 | 0,928 |
| 21- Okul müdürü, açık ve dürüsttür. | 125 | 5,27 | 0,827 |
| 23- Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur. | 125 | 5,26 | 0,795 |
| 22- Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir. | 125 | 5,25 | 0,779 |
| 24- Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir. | 125 | 5,25 | 0,886 |
| 29- Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir. | 124 | 5,23 | 1,019 |
| 15 -Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler. | 125 | 5,18 | 0,890 |
| 40 -Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamazlar. | 125 | 5,17 | 1,061 |
| 17 -Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir. | 125 | 5,11 | 1,002 |
| 26- Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür. | 125 | 5,11 | 0,873 |
| 34 -Bu okulda bilgiler zamanında iletilir. | 125 | 5,11 | 0,926 |
| 31- Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem. | 125 | 5,10 | 0,979 |
| 33 -Bu okul gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür. | 125 | 5,07 | 0,935 |
| 35- Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır. | 125 | 5,06 | 0,990 |
| 25 -Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır. | 125 | 4,98 | 0,942 |
| 28 -Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır. | 125 | 4,98 | 0,988 |
| 20 -Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır. | 125 | 4,95 | 1,106 |
| 16-Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir. | 125 | 4,95 | 1,170 |
| 32- Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim. | 125 | 4,91 | 0,284 |
| **TOPLAM** | | **4,90** | **1,00** |

Öğretmenlerin okullarda örgütsel güven hakkında en olumlu görüşe sahip olduğu düşüncelerin aşağıdaki maddeler oldukları tespit edilmiştir:

- 14- Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir. ($\bar{x}$ =5,51 Tamamen Katılıyorum)
- 36- Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir. ($\bar{x}$ =5,39 Çok Katılıyorum),
- 37- Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir. ($\bar{x}$ =5,31 Çok Katılıyorum),
- 39- Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır. ($\bar{x}$ =5,30 Çok Katılıyorum) olduğu anlaşılmaktadır. (Tablo 3)

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplara bakıldığında, ölçeğin uygulandığı okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerine ulaşmada, gerektiği durumlarda onlarla doğrudan iletişim kurmada sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sorulara yüksek düzeye cevap verilmesine bağlı olarak öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güvenin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Yine gerektiği durumlarda öğretmenlerin ihtiyaçları ve önerilerinin yöneticileri tarafından dikkate alınması öğretmenlerin kuruma olan güvenin artmasını sağlayan en önemli araçların başında gelmektedir. Uygulanan ölçeğe öğretmenler tarafından verilen cevapların yüksek olması bunun en önemli göstergesini oluşturduğu kanısına varılmıştır.

**Tablo 4.** Okullarda Örgütsel Güven Aritmetik Ortalamadan Düşük Maddeleri

| | ***N*** | ***Arit. Ort*** | ***Std. Sapma*** |
|---|---|---|---|
| 1 -Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur. | 125 | 4,86 | 1,095 |
| 38 -Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar. | 125 | 4,82 | 1,153 |
| 18 -Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır. | 125 | 4,82 | 1,058 |
| 4- Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederler. | 125 | 4,80 | 1,164 |
| 2 -Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır. | 125 | 4,63 | 1,273 |
| 13- Bu okul da öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir. | 125 | 4,60 | 1,024 |
| 19- Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır. | 125 | 4,58 | 1,165 |
| 10 -Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder. | 125 | 4,50 | 0,809 |
| 8 -Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir. | 125 | 4,49 | 1,168 |
| 5 -Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir. | 125 | 4,46 | 1,154 |
| 6- Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir. | 125 | 4,46 | 1,335 |
| 12- Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir. | 125 | 4,44 | 1,043 |
| 11- Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır. | 125 | 4,42 | 1,049 |
| 7 -Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir. | 125 | 4,12 | 1,140 |
| 9 -Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturur. | 125 | 4,01 | 1,146 |
| 3-Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir. | 125 | 3,97 | 1,513 |
| **TOPLAM** | | ***4,90*** | ***1,00*** |

Öğretmenlerin ölçeğin 40 sorusuna verdikleri cevapların 14'ünün aritmetik ortalamadan düşük değerlerde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okullarda örgütsel güven hakkında en olumsuz görüşe sahip olduğu maddeler ise şunlardır: (Tablo 4)

- 7-Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir. ( $\bar{x}$ =4,12 Oldukça Katılıyorum)
- 9-Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturur. ( $\bar{x}$ =4,01 Oldukça Katılıyorum)

- 3-Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir. ( $\bar{x}$ =3,97 Oldukça Katılıyorum)

Tablo 4'teki sorulara bakıldığında en az olumlu cevapların verildiği soruları oluşturan 3, 9 ve 7 numaralı sorularda öğretmenlerin genel olarak olumsuz yaklaştıkları durumların okulda yapılan işlerde öğretmenlerden fikir alınmaması, okullarda yapılan işlerin öğretmenlerin gelecekte onları meslek anlamında beklentilerini karşılayacak düzeyde olmaması ve okuldaki gereksinimler ile öğretmenlerin gereksinimlerini ortak bir düzeyde yeterince harmanlayamadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda gelecekteki kariyerlerini olumlu etkilemeyecek düzeyde çalışılması, çalışılan kurumda bir süre sonra çeşitli sorunlara yol açabilir. Öğretmenler hizmet ettikleri okula ya da yöneticiye karşı güven duysa da zamanla okuldan ve yöneticiden memnuniyetleri azalacak, bu da öğretmenlerin güven düzeyinin azalmasına neden olacaktır. Bunun önlenmesi için öğretmenlerin okul içerisinde gerek kariyer beklentilerinin karşılanması yönünde adımlar atılmalı, onların fikirleri doğrultusunda ve okul idaresiyle eşgüdümlü adımlar atılarak hem okul idaresinin hem de öğretmenlerin güvenleri yüksek düzeyde tutulmaya özen gösterilmelidir. Ancak bu sayede öğretmenler ile hem kurum arasında hem de yönetici arasında bir güven bağı kurulacak, bu bağın güçlenmesiyle okul daha da başarılı olacaktır.

Okullarda Örgütsel Güven düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizi yapılmış her iki ölçüte göre de tüm alt boyutlardaki verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuçlara dayanarak grupların karşılaştırılmasında parametrik teknikler tercih edilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Okullarda Örgütsel Güven İçin Genel Betimsel İstatistikler ve Normallik Değerleri

| | ***N*** | ***Arit. Ort*** | ***Std. Sapma*** | ***Skewness*** | ***Kurtosis*** |
|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanlara Duyarlılık | 125 | 4,528 | 0,726 | -0,415 | 0,745 |
| Yöneticiye Güven | 125 | 5,193 | 0,672 | -0,599 | -0,697 |
| Yeniliğe Açıklık | 125 | 4,904 | 0,708 | -0,403 | -1,087 |
| İletişim Ortamı | 125 | 5,124 | 0,710 | -0,823 | -0,151 |
| Okullarda Örgütsel Güven | 125 | 4,937 | 0,608 | -0,375 | -0,853 |

Katılımcıların okullarındaki örgütsel güven hakkında görüşlerine bakıldığında Yöneticiye Güven boyutunda en yüksek düzeyde ($\bar{x}$=5,193); Çalışanlara Duyarlılık boyutunda en düşük ($\bar{x}$=4,528) düzeydedir (Tablo 4). Bu da öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeylerinin yüksek olduğunu ancak çalışanlar arasındaki duyarlılığın yani, okullarda çalışan öğretmenlerin talep ve arzularına dair güvenlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Çalışanların isteklerinin yeterince karşılanmadığı kurumlar gelecekte çalışanlarının kuruma ve yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin azalmasına ve bunun sonucunda çalışanların kurumda mutsuz olmalarına yol açabilir. Bunun önlenmesi, kurumların çalışanlarla belirli aralıklarla çeşitli toplantılar yapması, onların kurumdan ve yöneticilerden beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu isteklerin asgari düzeyde karşılanmasıyla olabilir. Bu süreçler kuşkusuz kısa vadede yapılacak şeylerden ziyade uzun vadede yapılabilir. Ancak uzun vadede çalışanlarına güven verebilen bir kurum uzun vadede kalıcı olabilir.

Okullarda Örgütsel Güven ile Alt Boyutları arasında ve tüm alt boyutlarının kendi aralarında pozitif ve manidar ilişki vardır (Tablo 6).

**Tablo 6**. Okullarda Örgütsel Güven ve Alt Boyutları Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

| | | ***Çalışanlara Duyarlılık*** | ***Yöneticiye Güven*** | ***Yeniliğe Açıklık*** | ***İletişim Ortamı*** | ***Okullarda Örgütsel Güven*** | ***Toplam*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanlara Duyarlılık | Pearson r | 1 | ,573** | ,488** | ,618** | ,779** | ,852** |
| | p | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| Yöneticiye Güven | Pearson r | ,573** | 1 | ,738** | ,858** | ,912** | ,896** |
| | p | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| Yeniliğe Açıklık | Pearson r | ,488** | ,738** | 1 | ,714** | ,849** | ,764** |
| | p | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| İletişim Ortamı | Pearson r | ,618** | ,858** | ,714** | 1 | ,921** | ,903** |
| | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| Okullarda Örgütsel Güven | Pearson r | ,779** | ,912** | ,849** | ,921** | 1 | ,988** |
| | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| **Toplam** | ***Pearson r*** | ***,852**** | ***,896**** | ***,764**** | ***,903**** | ***,988**** | ***1*** |
| | ***p*** | ***0,000*** | ***0,000*** | ***0,000*** | ***0,000*** | ***0,000*** | |
| | ***N*** | ***125*** | ***125*** | ***125*** | ***125*** | ***125*** | ***125*** |

**. p< 0.01

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel güveni algılama düzeyleri toplamda ve tüm alt boyutlarda cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Okullarda Örgütsel Güven ve Alt Boyutları İçin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

| | | ***N*** | ***Arit. Ort*** | ***Std. Sapma*** | ***t*** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanlara Duyarlılık | Kadın | 78 | 4,458 | 0,768 | -1,380 | 123 | 0,170 |
| | Erkek | 47 | 4,643 | 0,642 | | | |
| Yöneticiye Güven | Kadın | 78 | 5,178 | 0,628 | -0,318 | 123 | 0,751 |
| | Erkek | 47 | 5,218 | 0,746 | | | |
| Yeniliğe Açıklık | Kadın | 78 | 4,862 | 0,733 | -0,850 | 123 | 0,397 |
| | Erkek | 47 | 4,973 | 0,666 | | | |
| İletişim Ortamı | Kadın | 78 | 5,105 | 0,663 | -0,385 | 123 | 0,701 |
| | Erkek | 47 | 5,156 | 0,788 | | | |
| Okullarda Örgütsel Güven | Kadın | 78 | 4,901 | 0,588 | -0,858 | 123 | 0,393 |
| | Erkek | 47 | 4,998 | 0,642 | | | |
| **Toplam** | ***Kadın*** | ***78*** | ***4,861*** | ***0,594*** | ***-0,913*** | ***123*** | ***0,363*** |
| | ***Erkek*** | ***47*** | ***4,964*** | ***0,639*** | | | |

Tablo 7'de görüldüğü üzere ölçeğin uygulandığı okullardaki örgütsel güvenin cinsiyete göre dağılımında bir farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel güveni değerlendirmeleriyle ilgili verilerin homojenlik gösterip göstermediklerini saptamak üzere Levene istatistiği hesaplanmıştır. Levene istatistiksel değerlerine göre toplam ve alt boyutların tamamında homojenlik gösterdiği belirlenmiş ve buna dayalı olarak ANOVA kullanılmasının uygun olduğu ortaya çıkmıştır. (Tablo 8)

**Tablo 8.** Varyansların Homojenliği Testi

| | ***Levene*** | ***sd1*** | ***sd2*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|
| Çalışanlara Duyarlılık | 2,246 | 2 | 122 | 0,110 |
| Yöneticiye Güven | 0,956 | 2 | 122 | 0,387 |
| Yeniliğe Açıklık | 0,386 | 2 | 122 | 0,681 |
| İletişim Ortamı | 0,034 | 2 | 122 | 0,966 |
| Okullarda Örgütsel Güven | 1,367 | 2 | 122 | 0,259 |
| **TOPLAM** | ***1,175*** | ***2*** | ***122*** | ***0,312*** |

Öğretmenlerin Yaşına Göre Okullardaki Örgütsel Güven İçin Betimsel İstatistikler Tablo 9'de verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Yaşına Göre Okullardaki Örgütsel Güven İçin Betimsel İstatistikler

| | | ***N*** | ***Arit. Ort*** | ***Std. Sapma*** |
|---|---|---|---|---|
| Çalışanlara Duyarlılık | 30 ve daha küçük | 25 | 4,549 | 0,540 |
| | 31-36 | 55 | 4,552 | 0,693 |
| | 37 ve daha büyük | 45 | 4,486 | 0,857 |
| | Toplam | 125 | 4,528 | 0,726 |
| Yöneticiye Güven | 30 ve daha küçük | 25 | 5,320 | 0,700 |
| | 31-36 | 55 | 5,112 | 0,696 |
| | 37 ve daha büyük | 45 | 5,222 | 0,627 |
| | Toplam | 125 | 5,193 | 0,672 |
| Yeniliğe Açıklık | 30 ve daha küçük | 25 | 4,920 | 0,672 |
| | 31-36 | 55 | 4,891 | 0,734 |
| | 37 ve daha büyük | 45 | 4,911 | 0,709 |
| | Toplam | 125 | 4,904 | 0,708 |
| İletişim Ortamı | 30 ve daha küçük | 25 | 5,169 | 0,787 |
| | 31-36 | 55 | 5,079 | 0,698 |
| | 37 ve daha büyük | 45 | 5,156 | 0,692 |
| | Toplam | 125 | 5,124 | 0,710 |
| Okullarda Örgütsel Güven | 30 ve daha küçük | 25 | 4,990 | 0,591 |
| | 31-36 | 55 | 4,908 | 0,622 |
| | 37 ve daha büyük | 45 | 4,944 | 0,612 |
| | Toplam | 125 | 4,937 | 0,608 |
| **Toplam** | ***30 ve daha küçük*** | ***25*** | ***4,957*** | ***0,582*** |
| | ***31-36*** | ***55*** | ***4,872*** | ***0,614*** |
| | ***37 ve daha büyük*** | ***45*** | ***4,901*** | ***0,632*** |
| | ***Toplam*** | ***125*** | ***4,900*** | ***0,610*** |

Tablo 9'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgütsel güven için betimsel düzeylere verilen en olumlu cevapların yaş aralığı alt maddeler olarak şu şekilde sıralanmaktadır:

**Tablo 10.** Çalışanların yaşına göre Okullardaki Örgütsel Güvene Dair Cevaplarının En Olumlu ve En Olumsuz Yaş Aralıkları

| Alt Maddeler | En Yüksek Olumlu Yaş Aralığı | En Düşük Olumlu Yaş Aralığı |
|---|---|---|
| **Çalışanlara Duyarlılık** | 31-36 yaş aralığı | 37 ve daha büyük |
| **Yöneticiye Güven** | 30 ve daha küçük | 31-36 yaş arası |
| **Yeniliğe Açıklık** | 30 ve daha küçük | 31-36 yaş arası |
| **İletişim Ortamı** | 30 ve daha küçük | 31-36 yaş arası |
| **Okullarda Örgütsel Güven** | 30 ve daha küçük | 31-36 yaş arası |

Buna göre çalışanlara duyarlılık alt maddesinde öğretmenlerin belirli bir yaş aralığına kadar okula duydukları güven yüksek düzeyde seyretmekte iken, beklentilerinin karşılanmamasına bağlı olarak zaman ilerledikçe çalışanların duyarlılık düzeylerinde bir azalma olduğu söylenebilir.

Yöneticiye güven alt başlığında en yüksek güven yaşının bireylerin genç yaşlarında olduğu görülmekte iken, yine süreç ilerledikçe bir süre sonra öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinde bir dönem azalma meydana geldiği, ancak devam eden süreçte, yani yaş ilerledikçe- kurumda kendisine yer edinebilme ya da kendisini artık genç hissetmediği için kendisini güvene alma dürtüsü- yöneticiye güven düzeyi artmaktadır.

Öğretmenlerin yeniliğe açıklık düzeylerinin yaşlarına göre oranlamasına bakıldığında ise en yüksek oranın 30 yaş ve altı olduğu görülse de her yaş grubundaki verilen cevapların birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir.

İletişim ortamına dair güvene verilen cevaplara bakıldığında öğretmenlerin genç yaşta (30 yaş ve altı) ve daha yaşlı oldukları yaşta (37 ve üstü)'nde verdikleri cevaplar birbirine yakınken iki yaş arasındaki durumda öğretmenlerin içinde

bulundukları ortamdaki iletişime verdikleri cevapların düzeyinde bir düşüş görülmektedir.

Okullardaki örgütsel güven düzeyine verilen cevaplara göre yaş aralıkları sıralandığında en olumlu yanıt verdikleri yaşların genç yaşları olduğu görülmektedir. Orta yaşta verilen cevapların en düşük olduğu göze çarpmakta iken, ilerleyen yaşlarda okuldaki örgütsel güvenin arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 9, genel olarak incelendiğinde öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık hariç diğer dört maddede en olumlu oldukları yaş aralıklarının 30 yaş ve altı olduğu görülmektedir. Yine en olumsuz verdikleri cevapların ise çalışanlara duyarlılık alt maddesi hariç 31-36 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin mesleğe başladıklarında okuldaki örgütsel güvene yüksek düzeyde inandıklarını, 30-36 yaş arasında ise okul içerisindeki beklenti ve taleplerinin karşılanmasında yetersiz hareket edilmesine bağlı olarak verdikleri yanıtlardaki olumluluk düzeyinde azalma olduğu, ancak 37 ve üstü yaşlara geldiklerinde ise okulla tekrar daha güçlü ilişkiler kurup, ilgili sorulara verdikleri yanıtlardaki olumluluk düzeyinde artış olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel güveni algılama düzeyleri toplamda ve tüm alt boyutlarda cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir (Tablo 11).

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Yaşına Göre Okullardaki Örgütsel Güven İçin Varyans Analizi

| | | ***Kareler Toplamı*** | ***sd*** | ***Kareler Ortalaması*** | ***F*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanlara Duyarlılık | Gruplar arası | 0,120 | 2 | 0,060 | 0,113 | 0,894 |
| | Gruplar içi | 65,191 | 122 | 0,534 | | |
| | Toplam | 65,312 | 124 | | | |
| Yöneticiye Güven | Gruplar arası | 0,801 | 2 | 0,401 | 0,885 | 0,416 |
| | Gruplar içi | 55,262 | 122 | 0,453 | | |
| | Toplam | 56,064 | 124 | | | |
| Yeniliğe Açıklık | Gruplar arası | 0,018 | 2 | 0,009 | 0,018 | 0,982 |
| | Gruplar içi | 62,080 | 122 | 0,509 | | |
| | Toplam | 62,098 | 124 | | | |
| İletişim Ortamı | Gruplar arası | 0,208 | 2 | 0,104 | 0,203 | 0,816 |
| | Gruplar içi | 62,276 | 122 | 0,510 | | |
| | Toplam | 62,484 | 124 | | | |
| Okullarda Örgütsel Güven | Gruplar arası | 0,116 | 2 | 0,058 | 0,155 | 0,857 |
| | Gruplar içi | 45,761 | 122 | 0,375 | | |
| | Toplam | 45,877 | 124 | | | |
| **TOPLAM** | ***Gruplar arası*** | ***0,124*** | ***2*** | ***0,062*** | ***0,164*** | ***0,849*** |
| | ***Gruplar içi*** | ***46,072*** | ***122*** | ***0,378*** | | |
| | ***Toplam*** | ***46,195*** | ***124*** | | | |

# V BÖLÜM

# SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

## 5.1 Sonuç

Bu araştırma Edirne İlinde ilköğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri ile yaş ve cinsiyete değişkenlerine göre farklılıkları incelenmiştir. Çalışma genel tarama yöntemi kullanılarak Edirne'de görev yapan 125 öğretmenin katılımı ile gerçekleşmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2006) tarafından yapılan *"Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması"*nda kullanılan ölçek çalışması bu çalışmaya uyarlanmıştır. Ölçeğin geçerlik güvenlik testleri yapılmıştır. Öğretmenlere uygulanan ölçek sonrası elde edilen veriler istatistik programına aktarılmış ve çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde standart sapma, aritmetik ortalama, frekans, yüzde gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Okullarda Örgütsel Güven düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizi yapılmış her iki ölçüte göre de tüm alt boyutlardaki verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel güveni değerlendirmeleriyle ilgili verilerin homojenlik gösterip göstermediklerini saptamak üzere Levene istatistiği hesaplanmıştır. Levene istatistiksel değerlerine göre toplam ve alt boyutların tamamında homojenlik gösterdiği belirlenmiş ve buna dayalı olarak ANOVA kullanılmasının uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okullardaki Örgütsel Güven İçin Betimsel İstatistik yapılarak incelenmiştir.

Okullar, topluma hizmet eden kurumlar olduğu için örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Okulda yönetici ve öğretmenin yaptığı iş birbirini tamamlamaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi okulda verimliliği etkilemektedir. Bu nedenle okullarda güven çok önemlidir ve bu güveni yaratmada okul yöneticisi ve öğretmene

büyük görevler düşmektedir. İlköğretim okullarında okul yöneticisine duyulan güven düzeyini öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada ortaya çıkan önemli bir bulgu, öğretmenler genel olarak okul yöneticilerine "yüksek" düzeyde (X=4,90) güvenmektedir. Toplamda 40 sorunun yer aldığı ölçekte 5 alt boyut vardır. Bunlar; Çalışanlara duyarlılık, Yöneticiye Güven, Yeniliğe Açıklık, İletişim Ortamı, Okullarda Örgütsel Güven'dir. Okullarda Örgütsel Güven ile Alt Boyutları arasında ve tüm alt boyutlarının kendi aralarında pozitif ve manidar ilişki vardır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında cinsiyet, değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Özdil (2004) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar görülmektedir. Ancak Çağlar (2011), Ercan (2006), Semercioğlu, Tengilimoğlu ve Semercioğlu (2012) ile Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert'in (2006) çalışmalarında ise, örgütsel güvene ilişkin erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bulgulara göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan bu fark ise genel olarak incelendiğinde öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık hariç diğer dört boyutta en olumlu oldukları yaş aralıklarının 30 yaş ve altı olduğu görülmektedir. Yine en olumsuz verdikleri cevapların ise çalışanlara duyarlılık alt maddesi hariç 31-36 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin mesleğe başladıklarında okuldaki örgütsel güvene yüksek düzeyde inandıklarını, 30-36 yaş arasında ise okul içerisindeki beklenti ve taleplerinin karşılanmasında yetersiz hareket edilmesine bağlı olarak verdikleri yanıtlardaki olumluluk düzeyinde azalma olduğu, ancak 37 ve üstü yaşlara geldiklerinde ise okulla tekrar daha güçlü ilişkiler kurup, ilgili sorulara verdikleri yanıtlardaki olumluluk düzeyinde artış olduğunu söylemek mümkündür.

## 5.2 Tartışma

Okullar, topluma hizmet eden kurumlar olduğu için örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Okulda yönetici ve öğretmenin yaptığı iş birbirini tamamlamaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi okulda verimliliği etkilemektedir. Bu nedenle okullarda güven çok önemlidir ve bu güveni yaratmada okul yöneticisi ve öğretmene büyük görevler düşmektedir. Bu çalışmada alan olarak aldığımız Edirne'de bulunan 37 ilkokulda görev yapan 125 öğretmen ile görüşülerek çalışmanın verileri değerlendirmeye alınmıştır. Güven duygusu hâkim olan örgütlerin genel özellikleri arasında, açık ve katılımlı bir ortam olması, sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi, üretkenliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olması, uzlaşma kültürünün egemen olması, takım çalışmasına yatkınlık olması, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, kararlara katılım sağlanması (Büyükdere ve Solmuş, 2006), çalışanlar arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, çalışanların işten ayrılma oranlarının ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması (Asunakutlu, 2007) sayılabilir. Bu çalışmada öğretmenlerin ölçekte yer alan 40 soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde aritmetik ortalamanın 4.90 (Çok Katılıyorum) düzeyinde olduğu, maddelerinin çoğunluğunun (24 madde) aritmetik ortalamadan yüksek değer aldığı görülmektedir. Katılımcıların okullarındaki örgütsel güven hakkında görüşlerine bakıldığında Yöneticiye Güven boyutunda en yüksek düzeyde ($\bar{x}$=5,193); Çalışanlara Duyarlılık boyutunda en düşük ($\bar{x}$=4,528) düzeydedir (Tablo 4). Bu da öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeylerinin yüksek olduğunu ancak çalışanlar arasındaki duyarlılığın yani, okullarda çalışan öğretmenlerin talep ve arzularına dair güvenlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu da öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki genel güven düzeyinin ortalamanın üstünde olduğunu göstermektedir. Çalışmada örneklem olarak alınan Edirne'deki okullardaki öğretmenlere sorulan sorular başka bir şehirde sorulduğunda sonuçların çok farklı çıkması mümkündür. Bunda başlıca insan ve ilişkiler faktörü, bazı bölgelerde öğretmenlerin yeni göreve başlamış olması ve tecrübe eksikliği, çevresel faktörler ve öğretmenlerin yetiştikleri aile yapısı gibi pek çok neden saymak

mümkündür. Edirne'de güvenin yüksek çıkmasının şehrin sosyo-ekonomik altyapısının yüksek seviyede olması, öğretmenlerin ve yöneticilerin ağırlıklı olarak deneyimli olmaları önemli etkenlerdendir.

İlköğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, cinsiyetler açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde, Culver (1994), Blevins (2001), Özdil (2005), Yılmaz ve Çokluk Bökeoğlu (2008), Paker (2009), Yüksel (2009), Topaloğlu (2010), Kartal (2010) da örgütsel güven algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varmışlardır. Yılmaz'ın (2015), yaptığı araştırmada, öğretmenlerinin okula güven algılarının alt boyutları olan "Okul Müdürüne Güven", "Meslektaşlara Güven" ve "Öğrenciye ve Veliye Güven" algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksel (2009), yaptığı araştırmasında öğretmenlerin güven algılarının örgütsel güvenin alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa yol açmadığını belirlemiştir. Bununla birlikte Conn (2004)'un yaptığı araştırmada ise, örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığını ancak erkeklerin kadınlara göre örgüte daha az güven duyduğunu bulmuştur. Ancak, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirleyen çalışmalar da vardır. Yılmaz (2005), Cömert, Demirtaş, Özer, Üstüner (2006), Artuksi (2009), Yücel ve Samancı (2009), Çınar ve Bozgeyikli (2015), örgütsel güven algılarında cinsiyet faktörünün anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yılmaz'ın (2006) yaptığı çalışmada, örgütsel güvenin; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermiştir. Örgütsel güvenin tüm alt boyutlarının puan ortalamalarında erkeklerin puan ortalamaları kadınların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyet ile bireylerin kendi yeterliklerini olumlu olarak değerlendirme eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında genellikle erkeklerin yeterlikleri konusunda kendilerini olumlu olarak değerlendirmelerinin kızlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Knox, Funk, Eliot ve Bush 1998). Bilgiç (2011), yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin "Yöneticiye Güven" ve "Paydaşlara Güven" faktörlerine ait puanları cinsiyetlerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin yöneticilerine ve paydaşlarına

daha yüksek düzeyde güven duydukları bulunmuştur. Elde edilen bulgular toplam ölçek bazında incelendiğinde ise ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin güven puanları yine kadın meslektaşlarının puanlarından fazladır. Son olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin "Meslektaşlara Güven" faktörüne ait puanları incelendiğinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Zafer Güneş (2014) yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları, örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgütsel güven algılarında çalışanlara duyarlık boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmadığını ancak örgütsel güvenin yeniliğe açıklık ile iletişim ortamı boyutlarında ve örgütsel güven algılarında anlamlı düzeyde farklılaşmakta olduğu bulmuştur. Buna göre araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güvenin yeniliğe açıklık ile iletişim ortamı boyutlarında cinsiyete göre değiştiği ve öğretmenlerin algılarında cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine istatistiksel anlamda manidar bir farklılık olduğu saptanmıştır. Anılan çalışmalardan elde edilen bu bulgular, bu araştırmadan elde edilen bulgularla çelişmektedir. Örgütsel güven düzeylerini etkileyen faktörler içerisinde bireylerin yetiştirilme tarzı ve kültürel farklılıklar etkili olabilmektedir. Bu durumda araştırmaların yapıldığı topluluklar arasındaki kültür farkları ve yetiştirilme şartları, cinsiyet faktörünün ilköğretim okulu öğretmenleri örgütsel güven algılarını farklı şekilde etkileyebileceği söylenebilir.

İlköğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkenine göre Tablo 9, genel olarak incelendiğinde öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık hariç diğer dört boyutta en olumlu cevap verdikleri yaş aralıklarının 30 yaş ve altı olduğu görülmektedir. Okullardaki örgütsel güven düzeyine verilen cevaplara göre yaş aralıkları sıralandığında en olumlu yanıt verdikleri yaşların genç yaşları olduğu görülmektedir. Orta yaşta verilen cevapların en düşük olduğu göze çarpmakta iken, ilerleyen yaşlarda okuldaki örgütsel güvenin arttığını söylemek mümkündür. Kurşun'un (2019) tanımından yola çıkarak, okul yöneticilerinin okullarda örgütsel güven algılarını yaş değil birlikte geçirilen zaman etkileyebilir. Pulat'ın (2010) araştırmasında öğretmenlerin yaşları ile Öğretmenlerin yaşları okullardaki örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı fark oluşturmamıştır. Bu sonuç yaşın öğretmenlerin okul kültürü algılarında etkili olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, uygulanan ölçek çalışmasında öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel güven düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu görülmekte iken, okulların öğretmenlerin kendi kariyerlerinde yükselmeleri, işlerin yapılması aşamasında kendilerinden fikir alınması ve yeni gelen öğretmenlere yeterli eğitimin verilmesi konularında yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce bu konun yeterince çalışılmamış olması alanda bir eksiklik oluşturmaktadır, bu çalışma ile Edirne özelinde konu değerlendirilmiştir.

## 5.2. Öneriler

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yaşa ve cinsiyete göre inceleyen bu çalışma, çalışma grubuyla ve kullanılan ölçeklerle sınırlıdır. Bu nedenle yapılacak olan çalışmaların daha büyük örneklem grubuna veya yükseköğretim kurumlarına uygulanması önerilebilir. Yeni çalışmalar, daha derinlemesine veriler elde etmek için nitel veri toplama teknikleri ile gerçekleştirilebilir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven algıları ve değişime ilişkin tutumları üzerinde etki göstermesi muhtemel başka parametrelerle de çalışmalar yapılabilir.

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

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

Örgütsel güvenin, okuldaki diğer öğeler (iş doyumu, liderlik, örgütsel bağlılık, stres, örgütsel adalet, iletişim vb.) ile arasındaki ilişkilerin araştırılması faydalı olabilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler okul yöneticilerine yüksek düzeyde güvenmektedir. Bu sonuç okullarda güven eksikliğinin olmadığını

göstermez çünkü güven konusunun çeşitli paradigmalardan etkileniyor olması öğretmenlerin ölçeği doldururken okul yöneticilerinden çekinme durumu da araştırmanın sonuçlarını etkiliyor olabilir. Bu durum göz önünde bulundurularak yeni güven ölçekleri geliştirilebilir.

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerine güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığı yaratan sebepler ve sonuçlar araştırma konusu olabilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel güven konusunda farkındalıklarının artırılması açısından konu hakkında hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

# KAYNAKÇA

Artuksi E. (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)* Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Asunakutlu, T. (2007). "Güven, kültür ve örgütsel yansımaları". (Edt: R. Erdem ve C. Ş. Çukur). *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış.* (ss. 231–265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Bachmann, R, (2003), *"Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework",* In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and The Process of Trust Development. E.Elgar Publishing. U.S.A., s. 58-73.

Bromiley, P. Ve L.L. Cummings (1992), "Transactions Cost In Organizations with Trust". Discussion Paper, 128. Minneapolis: University of Minnesota, Strategic Management Research Center.

Bromiley, P. Ve L.L. Cummings (1996), The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), Trust in Organizations: 302-319. Thousand Oaks: Sage.

Butler, J.K. (1991), "Towards Understanding and Measuring Conditions Of Trust; Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory", Journal of Management, 17:3, 643-663.

Bruhn, J. G. (2002). *Trust and the health of organizations.* USA: Kluwer Academic / Plenum Publishers.Büyükdere, B. ve Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven.http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m. İndirme Tarihi: 10.03.2007.

Çıtır, I. Ö. ve Kavi, E. (2010). "Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi 8, (2), 232- 243.

ÇİMEN, M. (2007), *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Dumlupınar Üniversitesi İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, , Kütahya.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10, (2), 139-150,

Deutsch, M. (1958), "Trust and Suspicion", Journal of Conflict Resolution, 2, 4: 265-279.

Doney P. M. ve Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust nbuyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2), 35–51.

Erçek, M. ve Birel F. (2019). "Öğretmenlerin Okul Güvenliğine İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", Ekev Akademi, 23 (77).

Gökçe, Yusuf (2016); *Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Güler, Selcan, (2014); *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma,* Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Halis, M, G. Gökgöz- Ö. Yaşar (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve

Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.17.

Hovland, C. ve J. Kelley (1953), *Communication and Persuasion*. New Haven: Yale University Press.

Giffin, K. (1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility To A Theory of Interpersonel Trust And The Communication Process", Psychological Bulletin, 68, s.104-120.

KAMER, M.2001 *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,

Kartuksi, Eda, (2009); *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği),* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi.* (Çev: H. Can ve Y. Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları.

Koç Ç.(2008). *Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Külekçi Akyavuz, Ebru; (2017); "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(2), s.805-817.

Kwant, R. (1965) Phenomenology of Social Existence. Pittsburg: Duquence University Press.

Lewicki, R.J. ve B.B.Bunker (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed)*, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, Sage P ublications, London

Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri, 2018-2019, https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_09/30102730_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2018_2019.pdf, 28.05.2021.

Mishra, A.K. (1996), _Organizational Responses To Crisis: The Centrality of Trust. in R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research', Thousand Oaks, CA: Sage. 261-287.

Memduhoğlu, H. B.- Zengin, M. (2011). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri", YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık, 8 (1), s. 211-228.

Mcknight, D.H. Cummings L.L, N.L.Chernay (1995), "Trust Formation in New Organizational Relationships" Information and Decision Sciences Workshop, Working Paper, University of Minnesota. Nooderhaven, N. G. (1992). Trust and interfirm relations. *European Association for Evolutionary Political Economy Conference* sunulan bildiri.

Özen İşbaşı, J. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 1 (1), 51–73.

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

Öztürk, Çiğdem- Aydın, Bahri, 2012; "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:11, C:2, s.485-504.

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

Rademakers, M. F. L; (2000), "Agents Of Trust: Business Associations In Agri-Food Supply Systems", International Food And Agribusiness Management Review, 3, Ss.139–153.

Rosen, R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*, İstanbul: MESS Yayınları.

Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, S.B. vd. (1998), "Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust". Academy of Management Review, 23: 393-405.

Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve R. Cesaira (2000) "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", Communication World, Aug/Sep, 17:6

Strickland, L.H. (1958), "Surveillance and Trust", Journal of Personality, 26, s. 200 215.

Sevinç, Y, Çiçek Sağlam, A. (2018). "Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki". Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (1), 56-65.

Sönmez, E(2005); *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları A rasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Swan, J. E. ve I. F. Travick (1987) "Building Customer Trust in the Industrial Salesperson: Process and Outcomes", Advances in Business Marketing, 2: 81-113.

Tschannen-Moran, Megan- Hoy, Wayne K. "Trust İn Schools: A Conceptual And Empirical Analysis" Journal of Educational Administration, 36, 4, 1998, ss. 334-352.

Tschannen-Moran, Megan ve Hoy, Wayne K. "A Multidisciplinary Analysis Of The Nature, Meaning And Measurement Of Trust" Review of Educational Research, 71, 2000, ss. 547-593.

Tschannen-Moran, Megan. "Collaboration And The Need For Trust" Journal of Educational Administration, 39 (4), 2001, ss. 308-31. www.emerald-library.com/ft.

Tokgöz, Emrah- Aytemiz Seymen, Oya, (2013); "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", Öneri Dergisi, C.10, S.39, s.61-76.

Tokgöz, N. -Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 283-305.

Tekin, C.- Yaşar M, (2014); "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". Gaziantep University Journal of Social Sciences 13(2), s.573-588

TÖREMEN, Fatih- Çankaya, İ (2008); "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Sayı:1, s. 33-47.

Tüzün, İ. K. (2006); *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tüzün, İ. K. (2007); Güven, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, S.3, C.2, s.93-118.

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

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

Yılmaz, Ercan; *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2006.

Yılmaz, Ercan-Sünbül, Ali Murat (2009); "Öğretmenlerin Yaşam Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi" ,Journal of Qafqaz University, S:26, s. 172-179.

Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 14, 567–580.

Zalabak, P.S., Ellıs, K.ve Wđnograd, G.(2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, OrganizationDevelopment Journal, 18(4):35.

## EK A. OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ (OÖGÖ)

Aşağıda çalıştığınız okulunuzla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler **"TAMAMEN KATILIYORUM"** seçeneğinden **"HİÇ KATILMIYORUM"** seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Tamamen Katılıyorum.....6

Çok Katılıyorum..... 5

Oldukça Katılıyorum..... 4

Biraz Katılıyorum..... 3

Katılmıyorum. .....2

Hiç Katılmıyorum.....1

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederler. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 Bu okul da öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16.Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benim de fikrimi alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 Okul müdürü, açık ve dürüsttür. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28 Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30 Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31 Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32 Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33 Bu okul gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34 Bu okulda bilgiler zamanında iletilir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35 Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36 Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 37 Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38 Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39 Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40 Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamazlar. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**T.C**
**TRAKYA ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU**

**Oturum Sayısı: 2020/05**
**KARAR NO: 2020.05.24** **Karar Tarihi: 22.07.2020**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, Dr. Öğr.Üyesi Birol YİĞİT'in yaptığı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İlknur HAKAN tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Duydukları Güven ( Edirne İli Örneği )" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Dr. Cem ÇUHADAR
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Melihat TÜZÜN
Üye
Güzel Sanatlar Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Doç. Dr. Esma MİHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi

Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Proje Koordinasyon Uyg.ve Arş.Merk.

Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç. Dr. Gökhan ILGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Arş.Enst.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır



okullarda örgütsel güven ölçeği hakkında Gelen Kutusu x

**ilknur hakan** 14 Haziran Cum 14:39

Syn Hocam merhabalar Ben Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi İlknur HAKAN Geliştirmiş olduğunuz

**ERCAN YILMAZ** <eyilmaz@erbakan.edu.tr> 17 Haziran Pzt 12:15

Alıcı: ben

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. kolaylıklar dileği ile

---- Orijinal Mesaj ----
Kimden: "İlknur hakan" <ilknurkudodu@gmail.com>
Kime: eyilmaz@erbakan.edu.tr
Gönderilenler: 14 Haziran Cuma 2019 14:39:16
Konu: okullarda örgütsel güven ölçeği hakkında

...