

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI
(KÜÇÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ)

ÖZLEM BİLGİÇ
08705002

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ALİ İLKER GÜMÜŞELİ

İSTANBUL
2011

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI
(KÜÇÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ)

ÖZLEM BİLGİÇ
08705002

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ALİ İLKER GÜMÜŞELİ

İSTANBUL
2011

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI
(KÜÇÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ)

ÖZLEM BİLGİÇ

08705002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 14.02.2012
Tezin Savunulduğu Tarih: 24.01.2012

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

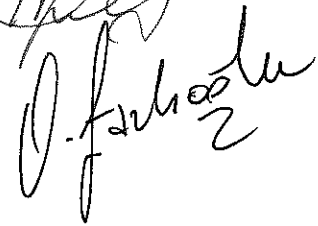
Tez danışmanı: Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ



Jüri Üyeleri : Doç Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ



Yrd. Doç. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU



İSTANBUL
ARALIK, 2011

ÖZ

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI

Özlem BİLGİÇ

Aralık, 2011

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeylerini belirleyerek, bazı değişkenlere göre güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek, elde edilen sonuçlara göre, okul örgütlerinde güven artırıcı öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Araştırma genel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi'ndeki 57 resmi ilköğretim okulunda çalışan 2857 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma örnekleminde 24 farklı okulda çalışan 464'ü (%58.1) kadın, 334'ü (%41.9) erkek olmak üzere toplam 798 ilköğretim okulu öğretmeni bulunmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2006)'ın Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilmiş olan Güven Ölçeği'nden (T Scale) yola çıkılarak oluşturduğu "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise paydaşlara güvenmektedirler. Öğretmenlerin toplam ölçekten aldıkları puanlar incelendiğinde, ortalamalarının $\bar{X}= 3.41$ olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin toplam örgütsel güven puanlarına göre, örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üstünde "çoğunlukla" seçeneğinin alt sınırında olduğu saptanmıştır ($\bar{X} = 3.41$).

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven toplam ve alt ölçek puanları, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmış ve farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına, cinsiyete ve mesleki kідeme göre yapılan karşılaştırmalarda ise anlamlı farklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Güven, İlköğretim.

ABSTRACT

ELEMANTARY SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS REGARDING THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL TRUST

Özlem BİLGİÇ

December, 2011

The purpose of this research is to determine the elementary school teachers' level of organizational trust towards the schools they work. This study is designed to explore the variables that influence the level of organizational trust at schools and to develop strategies based on the findings for building trust relations among school stakeholders.

This research was carried out within the framework of the general research model. The study population included 2857 teachers employed in 57 public elementary schools during the 2010-2011 academic year in Küçükçekmece – İstanbul. The sample of the study totaled 798 teachers; 494 (58.1%) of them were women and the rest 334 (41.9%) were men from 24 different elementary schools. Data of the research were gathered through the “Organizational Trust Scale” developed by Yılmaz (2006) based on the Trust Scale (T Scale) of Hoy and Tschannen-Moran.

The result of the study indicated that elementary school teachers “mostly” trust their principals. Then, elementary school teachers trust in their colleagues, trust in the parents and trust in the students, respectively. However, when the total scores of the teachers pertaining to their organizational trust were examined, the results revealed that the elementary school teachers trust towards the school organization is above the “medium” level and at the lower limit of the “mostly” level ($\bar{X} = 3.41$).

Moreover, organizational trust total and sub scale scores of teachers were compared with respect to the length of employment at their schools and it was determined that the differences were not significant. However, significant differences were found among the comparisons that were done with respect to the number of students and teachers, gender and professional seniority at schools.

Key Words: Organizational Trust, Trust, Elementary School Education.

ÖNSÖZ

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi'ndeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin onların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur: Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlıları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi verilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntemine ayrılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulguların açıklanması ve yorumlanması yapılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler verilmiştir.

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

Çalışmam boyunca, samimiyeti ve hoşgörüsü hiç eksilmeyen, yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, beni cesaretlendiren ve bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ye ve çalışmamın her aşamasında deneyimlerinden yararlandığım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı'ya çok teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında sabırla bütün sorularımı yanıtlayan, önerilerde bulunan ve araştırma kapsamında elde ettiğim verileri istatistik tekniklerle çözümlenme konusunda bana yardımcı olan sevgili arkadaşım Yrd. Doç. Dr. İlker CIRIK'a çok teşekkür ederim.

Çalışmanın anketlerinin uygulanması aşamasında bana yardımcı olan, benimle bütün okulları sabırla dolaşan sınıf öğretmeni arkadaşım Erdem KARANLI'ya teşekkür ederim.

Dil ve anlatım yanlışlarının düzeltilmesi ve tezin okunur hale gelmesi için çalışmamı büyük bir özveriyle inceleyen arkadaşım Türkçe Öğretmeni Tuncay DEMİR'e teşekkürü borç bilirim.

Tez süresince bana zaman ayıran, her türlü desteği veren aileme ve tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler.

İstanbul, Aralık 2011

Özlem BİLGİÇ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLERLİSTESİ	x
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayıltılar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	5
2.KURAMSAL BİLGİLER	6
2.1.Güven	6
2.1.1. Güven Kavramı	7
2.1.2. Güvenin Tanımı ve Önemi	9
2.1.3. Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu	14
2.1.4. Güven Türleri	18
2.1.4.1. Hesaplanmış Güven	20
2.1.4.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	21
2.1.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	21
2.1.5. Kişiler Arası İlişkilerde Gücenin Boyutları	22
2.1.5.1. Yetkinlik (Competency).....	23
2.1.5.2. Açıklık (Openness)	24
2.1.5.3. Yardımseverlik (Benevolence)	25
2.1.5.4. Güvenilirlik (Reliability)	25
2.1.5.5. Dürüstlük(Honesty).....	26
2.1.5.6. Riske Karşı Savunmasızlık (Willingness to Risk)	26
2.2. Örgütsel Güven	27
2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı.....	29
2.2.2. Örgütsel Güvenin Önemi	29
2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları	30
2.2.3.1. Kuruma Güven.....	31
2.2.3.2. Yöneticiye Güven.....	32
2.2.3.3. Çalışanlarası Güven.....	35
2.2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları	36
2.3. Eğitim Örgütlerinde Güven	39
2.3.1. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu	40

2.3.2. Öğretmenler ve Örgütsel Güven.....	41
2.3.2.1. Okul Yöneticisine Güven	42
2.3.2.2. Meslektaşlara Güven	42
2.3.2.3. Okula Güven	43
2.3.2.4. Öğrenci ve Velilere Güven	43
2.4. İlgili Araştırmalar	44
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	44
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	50
3. YÖNTEM	52
3.1. Araştırmanın Modeli	52
3.2. Evren ve Örneklem.....	52
3.3. Veri Toplama Aracı.....	55
3.4. Veriler ve Toplanması	56
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	56
4. BULGULAR VE YORUM	58
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	60
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	73
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	76
5.1. Sonuç	76
5.2. Öneriler	78
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler	78
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	79
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	87
Ek-1 Araştırma Ölçeği	88
Ek-2 Örgütsel Güven Anketi için Kürşad Yılmaz'ın Onayı	89
Ek-3 Anket Uygulama İzni	90
ÖZGEÇMİŞ.....	91

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi.....	14
Tablo 2: Örgütlerde Güvenin Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar	38
Tablo 3: Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	54
Tablo 4: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları	58
Tablo 5: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları	60
Tablo 6: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Levene Testi Sonuçları	63
Tablo 7: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	63
Tablo 8: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Mesleki Kıdem Durumları Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları...	64
Tablo 9: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Levene Testi Sonuçları	68
Tablo 10: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Anova Testi Sonuçları	68
Tablo 11: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayıları Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları	69
Tablo 12: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre Levene Testi Sonuçları	71
Tablo 13: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre Anova Testi Sonuçları	71
Tablo 14: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayıları Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları	72
Tablo 15: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Buldukları Okulda Çalışma Sürelerine Göre Levene Testi Sonuçları	73

Tablo 16:	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Buldukları Okulda Çalışma Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları	74
Tablo 17:	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Buldukları Okulda Çalışma Süreleri Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları	74

ŞEKİLLER TABLOSU

	Sayfa No
Şekil 1: Güven Türleri.....	19

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

1.1. Problem

Güven, insan ilişkilerinin sürdürülmesinde gerekli olan en temel duygulardan biridir. İnsanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için bireylerin duygu ve düşüncelerini açabilme güvencesinin olması gerekir.

Toplumun işlevini sürdürebilmesi için güven en gerekli unsurlardan biridir. Bireyler bankacılarına, yemek yedikleri yerlere, trafik ışıklarına, uçak mühendislerine, komşularına, öğretmenlerine güvenme ihtiyacı duymaktadırlar. Güven duygusu olmadığında bireylerde şaşkınlık ve panik duyguları ortaya çıkmaktadır. Karşısındakine güvenmek bireylere huzur vermektedir (Petersen, 2008, 78).

Güven üzerine konuşmak ve düşünmek bireylerin inançlarını etkilemenin yanı sıra, hem dünyadaki davranışlarını hem de birbirlerine karşı olan davranışlarını değiştirmektedir (Solomon ve Flores, 2001, 27).

Hızlı teknolojik gelişmeler, toplumsal yapıda meydana gelen değişimler, karmaşık ve kalabalık örgüt yapıları genelde insan ilişkilerinde, özelde ise bu ilişkilerin dokusunu oluşturan güven örüntüsünde değişmelere neden olmaktadır (Artuksi, 2009, 1).

Toplumsal yaşamın gittikçe karmaşıklaştığı, bir toplumdaki beklentilerin ve ekonomik gerçekliklerin tahmin edilemez ölçüde değiştiği, bilgi yayma yöntemi olarak dedikoduya olan ilginin arttığı günümüzde, güvenin önemi daha fazla fark edilmeye başlanmıştır (Tschannen- Moran ve Hoy, 1998, 334-335). Kişisel ilişkilerin en kritik ögesi ve belirleyicisi olan güven, yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve buna bağlı olarak da organizasyonların yeniden yapılanma hareketleri neticesinde önem verilen bir konu haline gelmiştir (Zorlu Yücel, 2006, 1). Güven bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından biri olmasının yanı sıra, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahip olmuştur (Yücel ve Kalaycı, 2009, 114-116). Son yıllarda,

güvenin örgütler arası ilişkilerdeki rolü de örgütsel çalışmaların popüler konusu olmuştur (Hary, Phillips ve Lawrence, 1998, 64).

Güven, örgütlerin varlıklarını devam ettirerek gelişmeleri için aranan unsur haline gelmiştir. Örgüt çalışanları arasındaki güven, çatışmayı azaltırken, kararlara katılımı artırmaktadır.

Küresel iş dünyası koşullarında güven, örgütler için bir zorunluluk haline gelmektedir. Örgütler birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip oldukları takdirde, uluslararası düzeyde rekabet edebilir ve örgüt için olumlu sonuçlara ulaşabilirler. Örgütsel güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için “örgütsel güven” kavramının ve bu kavramın örgüt içinde nasıl kurulup geliştirilmesi gerektiğinin anlaşılması gerekmektedir (Uzbilek, 2006, 1).

Örgütsel güven kavramı değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Yaşar (2005,38) örgütsel güveni, “işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak ifade ederken; Asunakutlu (2002, 5) örgüt içinde tüm üyelerin katılımıyla oluşan psikolojik bir ortam olarak değerlendirmiştir. Tüzün (2006, 30) ise, örgüt içinde oluşan güven iklimi olarak tanımlamıştır.

Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu fakat uzun ve özverili çabalar gerektirdiği, kısa vadede yaratılamadığı konusunda fikir birliğine varılmıştır. Etkin faaliyet gösteren örgütler için kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması oldukça önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak sadece geniş tabanlı bir örgütsel güven yaratılarak başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreçtir ve örgüt kapsamında birçok ilişkiyi içerir. Bu durumda geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça güçtür. Bu nedenle yöneticilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003, 139-140).

İş yaşamında örgütsel başarının artırılması, etkinliğin ve verimliliğin yaratılması büyük önem taşımaktadır. Örgüt içinde etkililiğin ve verimliliğin, örgüt üyelerinin yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve diğer paydaşlara güven düzeyleri yükseldikçe artması beklenmektedir. Güvenin yetersizliği, beklentilerin gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002, 55).

Eğitim örgütlerinde de başarının sağlanması için örgütsel güven önemli bir yere sahiptir. Eğitim örgütleri olan okulların etkili ve verimli olabilmesi için, genelde eğitimin, özelde ise okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve öğrencilerin verimli bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının uyum ve işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum ise okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyi, bu ilişkilerin niteliğini belirleyen temel unsurlardandır (Özer ve diğerleri, 2006, 107).

Yerli literatürde örgütsel güven kuramı ile ilgili teorik alt yapının tam anlamıyla oluşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca Türkiye’de örgütsel güven üzerine bir çok araştırma yapılmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki örgütsel güven düzeyini belirlemeye yönelik sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır.

Bu bağlamda bu çalışma; resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerine, meslektaşlarına, veli ve öğrencilere olan güven düzeyini belirleyerek örgütler için önem taşıyan güven kavramını açıklamayı, bu sayede yapılacak çalışmalara yol göstermeyi ve güveni arttırmayı amaçlayan bir araştırmadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi’ndeki resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerini belirleyerek, örgütsel güven düzeylerinin onların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri genel olarak ve alt boyutlar bakımından hangi düzeydedir?
2. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında cinsiyet faktörü açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında mesleki kıdem durumları açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çalıştıkları okulda bulunan öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

5. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çalıştıkları okulda bulunan öğrenci sayısı açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında buldukları okulda çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, örgütsel güven kavramını kuramsal ve araştırmalara dayalı olarak ortaya koyması, eğitim örgütleri açısından irdelemesi ve kavramın değerini vurgulaması açısından önemlidir. Öğretmenlere ve yöneticilere örgütsel güven kavramının tanıtılması, onların bu konudaki duyarlılıklarını arttıracaktır.

Alan yazın incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada son yıllarda örgütsel güven üzerine yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Ancak özellikle Türkiye’de eğitim örgütlerinde bu konuda yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma bu boşluğu doldurmayı ve güvenin örgütsel yaşam için taşıdığı önemi vurgulamayı hedeflemektedir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmanın başlıca sayıtları şu şekilde sıralanmıştır:

1. Ankete verilen cevaplar, araştırma kapsamına giren ilköğretim okulu öğretmenlerinin objektif algılarını yansıtmaktadır.
2. Öğretmenlerin güven düzeyi anket yardımı ile belirlenebilir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma, İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi’nde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden seçilmiş kişilerle sınırlıdır.
2. Araştırmada örgütsel güvenin alt boyutları, müdüre güven, meslektaşlara güven, veli ve öğrencilere güven olarak sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada çok sık kullanılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Güven: Bu araştırmada güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktör anlamında kullanılmaktadır (Ünsal, 2004'den aktaran Koç, 2008, 5).

Örgütsel Güven: Bu araştırmada örgütsel güven terimiyle, örgütte bireylerin birbirlerine dürüst, açık, ilgili, gerçekçi davranması ve örgütün asıl amaçlarından, değerlerinden ve normlarından haberdar olması kastedilmektedir (Yılmaz E, 2006, 11).

Paydaşlara Güven: Bu araştırmada paydaşlara güven terimiyle veli ve öğrencilere duyulan güven kastedilmektedir.

2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde konu ile ilgili alanyazın ve araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Güven

Güven; toplumsal gelişmenin ve refahın yaratılmasında temel belirleyiciler arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2001, 2). Covey, “*Güven insanı motive eden önemli bir güçtür.*” ifadesiyle en temel insani değerlerden biri olan “güven”in önemini ortaya koymaktadır (Eraslan, 2004,27). Güven soyut bir kavram olmasına rağmen, somut sonuçlar vermektedir. Güvenin varlığı birey ve toplum açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır.

Güven duygusu bireye huzur verir, inanç verir, davranışlarının, tepkilerinin ölçülü olmasını sağlar. Güven sağlıklı bir toplum oluşturmanın ve sağlıklı bir toplum yaşamının temel ögesidir. Birey, yargı organları başta olmak üzere ülkenin önemli kurumlarına, ülkeyi yönetenlere, bilim adamlarına, kısacası topluma güvenmek ister (Akgüç, 1991, 43). Güvenin düzeyi toplumlar arasında değişiklikler gösterdiği gibi, aynı zamanda belirli koşullar veya olayların sonucunda, zaman içinde de değişebilir (Fukuyama, 1998, 205).

Bireyler arasındaki sağlıklı bir ilişkinin ve işbirliğinin temeli güven duygusuna dayanır. Bu duygudan yoksun olan bireyler sağlıklı iletişim kuramazlar ve işbirliği yapamazlar (Gökner, 2007,13). Güvenin, bireylerin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, dürüst, düzenli ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir (Fukuyama, 1998, 37).

Güvenmek bir risk alma eylemidir. Karşı tarafa güvenen kişi her zaman ihanete uğrama ihtimali ile karşı karşıyadır. İnsanlar bu riski bilmelerine rağmen genelde diğer insanlara güvenme eğilimindedirler. Çünkü güvenme temel bir insan ihtiyacıdır. Güven, hayatı sürdürmeyi kolaylaştırır (Özbek, 2008, 9-10). Güven eksikliği, bireylerin hem kişisel yaşamını hem de aile ilişkilerini etkilemektedir (Solomon ve Flores, 2001, 1).

Güven sadece güvenilirlik, öngörü ya da dürüstlükten oluşan bir olgu değildir. Güven daima kendisinin yaratılmasını sağlayacak ve içerisinde kendisine dayanak bulacak bir ilişkidir. Güven takdir edilmeyi, özenli olmayı ve dikkati gerektirir. Güven bilinçli eylemi gerektirir. “Karşılıksız” kaldığı durumlarda bile, insan ilişkisine özgün bütün o incelikli karşılıklılığı ister (Solomon ve Flores, 2001, 19).

İnsanların birbirleriyle sıradan olan temaslarını güçlü tutması, güveni artırmaktadır. Toplumların kalkınmasının ve gelişmesinin temelinde güven duygusu yatar, güven duygusu olmadan sosyal refahın sağlanması mümkün değildir.

Öncelikle güven kavramıyla ne kastedildiğini açıkça anlamak gerekir. Literatürde kullanılan tanımlar oldukça çeşitlidir (Buskens ve Raub, 2002, 168). Güvenin önemini anlayabilmek için güven kavramının net olarak anlaşılması gerekmektedir.

2.1.1 Güven Kavramı

Güven, son dönemde çok sık kullanılan bir kavramdır. Özellikle toplumsal yapıdaki değişimleri, bireylerarası ilişkiler, büyük toplumsal hareketler veya ekonomik ilişkiler temelinde inceleyen ve elde ettikleri sonuçlarla bireylerin toplumu anlama biçimine yön veren araştırmacılar tarafından anahtar kavram olarak kullanılmaktadır (Özen, 2003, 185).

Güven, en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 139, 2003). Solomon ve Flores’e (2001,18) göre ise güven, kişilerin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığıyla ürettiği, yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.

Güven karmaşık bir kavramdır. Birçok etkene dayandığı için, ilişkilerdeki beklentilere göre olmaktadır. Araştırmacıların yaptıkları tanımlarda, hesaba kattıkları ya da vurguladıkları boyutlar farklılık göstermektedir. Geçen kırk yıl içinde yapılan güven tanımlarında, güvenin anlamıyla ilgili henüz tam bir netlik yoktur (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998,335). Araştırmacıların birçoğu kendi görüş açısını sunmuştur, bu nedenle tanımlar çok yönlüdür (Petersen, 2008, 70).

Güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmıştır ancak, güven kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Yaşar, 2005, 34). Güven konusuna sosyal bilimler disiplinlerince farklı bakış açıları getirilmiştir. Bu nedenle herkes tarafından kabul edilen tek bir evrensel güven tanımının geliştirilmesi

zorlaşmaktadır. Güven konusunda yapılan çalışmalarda, en sık vurgulanan şey kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür (Çetinel, 2008, 5). Bunun asıl nedeni, bireyler arası ilişkiler, yönetsel etkinlik, grup davranışı, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ile farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olarak görülmesidir (Kalemci Tüzün, 2007, 93).

Kısacası sosyal, ekonomik ve siyasi olmak üzere birçok alanda yaygın olarak kullanılan bir kavram olması, güveni tanımlamayı güçleştirmektedir (Artuksı, 2009, 12). Ancak böyle bir zorluk yaşanması, güven konusuna araştırmacılar tarafından her geçen gün daha da fazla ilgi gösterilmesine engel olmamıştır. Sonuç olarak, tanımlama ve araştırmasında yaşanan zorluğa rağmen, güven en rutin etkileşimlerde bile birey ve grup davranışlarını belirleyerek, sosyal hayatı kolaylaştırıcı bir işleve sahiptir (Çetinel, 2008, 6).

Güven konusundaki araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir. Güven kavramı konusundaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından yapılmıştır. Güven, psikologlar kadar sosyal psikologların, sosyologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de dikkatini çekmiştir. Özellikle 1980 sonrasında yönetim, örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Sağlam Arı, 2003, 20).

Güven, psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok sosyal bilimler literatüründe dikkat çekmiş bir kavramdır. Bilindiği gibi her literatür kendi disiplin süzgeci ve merceği ile probleme yaklaşmaktadır. Worchel (1979), bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996, 115-116):

1. *Kişilik teorisyenleri*, güvenmeye hazır olma konusunda, bireysel kişilik farklılıklarına ve bu hazır oluşu şekillendiren gelişimsel ve sosyal faktörlere odaklanmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.
2. *Ekonomistler ve sosyologlara* göre güven, kurumsal bir olgudur. Güven ve bireylerin kurumlara yerleştiği, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olgudur.

3. *Sosyal psikologlar* ise kişilerarası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da yıkan, bireyler arası hareketlere yoğunlaşmaktadır. Bu durumda, güven diğer tarafın hareketlerdeki beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir

Psikologlar güvene katkı yapan çeşitli bireysel davranışlara; ekonomistler hesaplanan kararlara ve rasyonel seçimlere; sosyologlar ise örgüt içi güvenin insanlar ve topluluklar arasındaki ilişkilerin oluşmasına etkisini araştıran çalışmalar yürütmüşlerdir (Omarov, 2009, 4).

2.1.2. Güvenin Tanımı ve Önemi

Güven duygusunun önemi hakkında uzun yıllardır pek çok şey söylenmiştir. Güvenin tanımı ise birçok kaynakta farklılık göstermektedir. Tanımı yeterli açıklıkta yapılamasa da insan ilişkilerinin temelini bu duygu oluşturmaktadır.

Güven tanımlamalarını referans alarak güveni; “bireyin diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında itimat edilir, tahmin edilir, dürüst olacağına, faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi” şeklinde tanımlamak mümkündür (Kalemci Tüzün, 2006, 3).

Buskens ve Raub (2002, 168) güven olayını, iki oyuncu arasındaki işbirliğine dayanan bir güven oyunu olarak tanımlamıştır. Erdem (2003, 158) ise güveni, taraflar arasındaki ilişkinin geleceğine dair, iyimser bir senaryo olarak tanımlamıştır.

Sağlam Arı (2003, 20) güveni, psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu durum, güvenen ve güvenilen tarafların bir arada buldukları süre ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenin bazı beklentilerini karşılayacağına dair inanç ve beklenti içermektedir.

Güven, örgütlerin içinde çalışmayı ve örgütler arası işbirliğini kolaylaştıran sosyal bir olgudur (Sydow, 1998, 31). Ayrıca güven, duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği ve insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade etmektedir (Solomon ve Flores, 2001, 20).

Güvenmek, bir taahhütte bulunmak, belirli bir davranış tercihi yapmak ve aynı zamanda, şu ya da bu türden bir ilişkiye girme konusunda kişisel sorumluluk

üstlenme anlamına gelmektedir. Güvenmek kontrol yokluğu demektir ama bu aynı zamanda, kontrolün mesele olmaktan çıktığı bir ilişkiye girmek de demektir (Solomon ve Flores, 2001, 64).

Tüm tanımlardan yola çıkarak güven, bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu beklentilerini ifade etmesidir. Bu beklentiler kapsamında güvenin karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bir ürün olduğu söylenebilir. Bu ürünün ortaya çıkması için, ilişkilere giren insanların karşılıklı olarak sorumluluk duyması gerekir. Bu sorumluluğu gerektiren şeyler, incinebilirliğe yol açmayacak karşılıklı sevgi, saygı ve davranışları içerir (Yılmaz E., 2006, 43).

Yeterli bir görgül ve teorik uygulanabilirlik düzeyine sahip evrensel bir güven tanımına ulaşmak oldukça güçtür (Çetinel, 2008, 5-6).

Baltaş (2000,57-59) güven duygusunun, insanlar açısından yorumlanmasını ve anamlanmasını üç kategoriye ayırmıştır (Yılmaz E., 2006, 44). Bunlar:

1. Kendine güven duymak (Özgüven),
2. Güvenilir olmak,
3. Başkalarına güven duymaktır.

Kendine güven duymak (Özgüven):

Özgüven, en temel ve en çok ihmal edilen güven biçimidir. Güvenmeme çoğu kez bireyin özgüven yoksunluğunun bir uzantısıdır (Solomon ve Flores, 2001, 29). Bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerinin temelinde özgüven yatmaktadır.

Özgüven, bireyin bedeni ve davranışıyla kendi dünyası üzerinde denetim ve egemenlik kurduğunu bilmesidir. Özgüven sahibi bireyler, kendi huzurlu dünyaları içinde daha üretken, yaratıcı ve verimlidirler. Diğer taraftan, özgüvenden yoksun olan kişiler, hayatlarını idame etme, tercih etme ve bağımsız karar verme gibi haklarını kullanırken bile kendilerinin değil başkalarının görüş ve düşüncelerini dikkate alırlar (Gökner, 2007,9-12).

Özgüven, bir bakıma bireyin kendi değerini bilmesidir. Özgüven kişinin kendi yeteneklerini tanımasını gerektirir. Özgüveni olan bireyler, kişisel amaçları kapsamında öz değerlendirmesini yapabilen, kendi duygularının farkında olan ve bunları kontrol edebilen insanlardır. Bu kişiler kendi yetenekleri konusunda doğru bir

fikre sahip olabilirler. Yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi oldukları için güçlü yönlerine güvenebilirler. Özgüveni olan bireyler;

- Varlıklarını herkese hissettirebilirler ve başarılması güç olan bir görevi üstlenebilirler.
- Kendilerini severler, ihtiyaçlarını başkalarının ihtiyaçlarıyla eşit olarak değerlendirirler.
- İhtiyaçlarından dolayı kendilerini suçlamazlar.
- Olumlu yönleriyle gurur duyar, bu yönlerini ön plana çıkarır, başkalarının mutluluklarını paylaşırlar.
- Her kesimden farklı insanlarla konuşup onları anlamaya çalışırlar (Yılmaz E., 2006, 44).

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlar, kendi iç sesine kulak vermesiyle de biçimlenir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını kapsar. Aynı zamanda kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın da temelini oluşturur (Asunakutlu, 2002, 2).

Güven duygusunun insan hayatında yeri ve önemi çok büyüktür. Güven duygunun eksikliği kişiyi huzurlu, başarılı ve mutlu bir yaşantıdan alıkoyar. Güvensizliğin açtığı boşluğu doldurmak veya herhangi bir biçimde telafi yoluna gitmeye çalışmak neredeyse imkansızdır. Kişinin kendisiyle olan ilişkisi kuvvetli ve sağlıklı olduğu sürece dış dünya karşısındaki varlığı, etkisi ve gücü o denli yüksek olur ve kişi, yeterlilik duygusu içinde kendine güvenir. Ancak kendisiyle olan ilişkisi zayıf ve sağlıksızsa dış dünya karşısında güçsüz, etkisiz ve çaresiz kalarak yetersizlik duygusu içinde kalır (Gökner, 2007, 10).

Bireyin kendine duyduğu güven, başkalarına güven telkin etme yeteneğini kapsar. Kendine güvenmeyen insanın başkalarına güvenmesi mümkün değildir. Kendi yeteneklerinin, sınırlarının ve değerinin farkına varamayan bireyin hayata dair sorunlar yaşaması kaçınılmazdır. Bu nedenle, özgüveni destekleyecek şekilde düşünmek, konuşmak, davranmak ve alışkanlıklar geliştirmek gerekir.

Güvenilir olmak:

Güvenirlilik birey ve örgüt için çağın imajıdır (Erdem, 2003, 155). Güven ve güvenilirlik arasında mantıklı bir ilinti bulunsa da aynı şey değildir. Güvenilir olmak, aslında güvenilmeye layık olmak demektir. Ancak son zamanlarda güven (güvenme eylemi) ve güvenilirlik (güvene layık olma) birbirine karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenilirlik itimat edilir olmaktan başka bir şey değilmiş gibi ele alınmakta ve bu durumda güvenme de itimada ve öngörülebilirliğe indirgenmektedir (Solomon ve Flores, 2001, 96).

Çevresindeki insanların kendisine güvenmesini bekleyen kişi, davranış biçimiyle bu duyguyu onlarda oluşturmalıdır. Bu davranış daha çok doğruluk, dürüstlük gibi evrensel değerlere dayanmalıdır (Yılmaz E.,2006,44-45). Şüphesiz güvenilir davranışlar sergilemek, öncelikle bireysel bir sorumluluk gerektir ve aynı zamanda bireysel eğilimlerle ilişkilidir (Erdem, 2003, 168-169).

Güvenilir olmak, uzun vadede kazanılabilen ancak kısa vadede kaybedilebilen bir değerdir. Güvenin eyleme dönüşmesi çoğu kez uzun zaman alır. Bu nedenle, güven duygusunu kazanmak zaman ve emek harcanmasını gerektiren bir süreçtir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışlarda tutarlılık ile elde edilebilir.

Güvenilir olarak nitelendirilmek isteyen bir kişinin, sözünü tutması, söylediklerinde tutarlılık sergilemesi, bir görevi yapacak beceri ve yetkinliğe sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılaması gerekmektedir. Ayrıca güven yaratılması için beklentilerin açıkça ortaya konulması da oldukça önemlidir. Bireylerin başkasına güven duyması ise kişisel özelliklere, beklentilere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2001, 3).

Başkalarına güven duyma:

Kişi diğer insanlara karşı güven duymak ister. Aksi takdirde, güvenin olmadığı ilişkilerde insanlar, gerçek ihtiyaçlara hizmet edecek türde bir ilişkiye giremezler. Güven eksikliği olan durumlarda, ilişkiler ve bilgi alışverişleri yüzeysel olur. Bu yüzeysellik de bir aşamadan sonra rahatsız eden bir ortamın oluşmasına sebep olacaktır (Yılmaz E., 2006, 45).

Kramer ve arkadaşları, başkalarına güvenmenin temelinde üç beklenti olduğunu söylemişlerdir. Bunlardan birincisi, kişinin kendisini karşı taraftakilerin de ona güveneceğine inandırmasıdır. İkincisi, kişinin kendi güvenli davranışının hem diğer kişilerin güvenli davranmasını sağlayacağına hem de grubun elde edeceği sonucu olumlu biçimde etkileyeceğine yönelik beklentisidir. Üçüncüsü, gruba güven gösterir şekilde davranan bireyin bu davranışıyla grup üyelerinin gözünde konumunu yükselteceğine inanmasıdır. Bu nedenlerle, grup içi güven hem grubun (ve dolayısıyla bireyin) çıkarlarını koruyarak grubun diğer gruplara karşı konumunu güçlendirir hem de kişinin grup içi konumunu iyileştirir (Hortaçsu, 2007, 136).

Bireyler karşısındaki insana, eğer o insan beklentilerine uygun davranıyorsa güvenirlir. “Sana güveniyorum.” ya da “O kişiye güveniyorum.” dendiğinde çoğunlukla söylenmek istenen, o kişinin davranış şeklinin güven hissedilmesini sağladığıdır (Krishnananda ve Amana, 2008, 23).

Başkalarına güven konusu, hayatın birçok evresinde (aile içinde, arkadaşlıklarda ve dostluklarda, tanıdıkları ve tanımadıkları insanlarla olan ilişkilerinde) şaşırtıcı biçimde bireylerin karşısına çıkar. Yani, kime nasıl davranılacağı, kime nasıl güven duyulabileceği, ne yapılacağı gibi konularda karar verme ve başarılı olma aslında özgüvenle ilintilidir. Başkalarına güven, özgüvene bağlıdır. Bu duygunun yokluğu kişiye çevresine karşı korkak ve ürkek bir tavır geliştirip, kendini başarısız ve yalnız hissederek etrafına güvensiz gözlerle bakmayı öğretir. Bu duygunun varlığı ise kişiye sınırlarını bilen, ne yapması ve kime güven duyması gerektiğinden emin, güçlü bir birey olmayı ve hayata başarılı olma inancıyla güvenilir bir biçimde bakmayı öğretir (Gökner, 2007,12-13).

Güven iki taraflı bir duygudur. İnsan kendine güven duymuyorsa başkalarına da güven duyamaz. Özgüven problemi yaşayan insanların, çevreleriyle güven sorunu yaşamaları kaçınılmazdır. Bu bireyler, devamlı olarak olumsuzluk yaşayacaklarına dair beklenti içine girerler. Yaşadıkları her tür olumsuzluk için başkalarını sorumlu tutarlar.

Baltaş (2002, 72)’a göre başkalarına güven duymak şu faktörlere bağlıdır (Çetin Eğerci, 2009, 57):

Beklentiler: Bireyler kendi beklentilerini karşılayacağına inandıkları insanlara güvenirlir.

Kişisel Özellikler: İnsanlar güvenlerini hak eden kişilerin belirli özelliklere sahip olmasını isterler.

Dünya Görüşü: Birbirini destekleyici aile ilişkilerine sahip olan bireyler, çoğunlukla dünyayı dostluk ilişkilerinin kurulabileceği barışçıl bir ortam olarak algırlar. Aksi halde dünya, güvensiz ve aldatmaya hazır insanlarla dolu bir ortam olarak görülür.

Risk: Güven ve risk birbiriyle bağlantılı iki kavramdır. Sonuç insanlara ne kadar zarar verecekse güven duymak o kadar zorlaşır.

Çıkarlar: Çıkarlar ortaksa güven duymak kolaylaşır. Çıkarlar farklılaştıkça, güvensizlik artar.

2.1.3. Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu

Güven araştırmaları, güvenin, sosyal, kişiler arası ve örgütsel ilişkileri nasıl etkilediğini araştıran Deutsch tarafından başlatılmıştır. Ayrıca araştırmacılar, ilişkiler içindeki karışıklığı ileri sürerek güven kavramını tanımlamak için çalışmışlardır. Araştırmalar aynı zamanda güvenin toplumda, ailelerde ve hızla gelişen dünyadaki değişimlerle ilgisinin nasıl olduğunu göstermeyi amaçlamışlardır (Petersen, 2008, 84).

Aşağıda verilen tablo, güven araştırmalarının diğer tanımlarının süreç içerisinde gösterdiği gelişmeyi ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch (1958)	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerinin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile, olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Gibb (1965)	Bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Griffin (1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Rotter (1967, 1971)	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti; bir birey (ya da grubun) verdiği sözün diğer bir birey (ya da gruplar) tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.

Tablo 1 - devam

Zand (1972'den aktaran Neveu, 2004)	Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin, bireyin verdiği "iyimser beklenti" karardır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllüğüdür.
Golembiewski ve McConkie (1975'den aktaran Neveu, 2004)	Bireyin; bir olaya, sürece veya kişiye inancı, olumlu sonuç elde etme beklentisi, kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesidir. Arzu edilebilir bir olayın ortaya çıkışı ile ilgili olarak bireyin geçmişe dönük tecrübelerine, deneyimlerine ve algılarına dayalı sübjektif inançlardır.
Gabarro (1978'den aktaran Neveu, 2004)	İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına, tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi olarak tanımlamaktadır.
Luhmann (1979'den aktaran Neveu, 2004)	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir.
Butler ve Cantrell (1984'den aktaran Neveu, 2004)	Bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) beş noktaya ilişkin beklentisidir.
Coleman (1990'dan aktaran Neveu, 2004)	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşirmek vs. için) bağlı olarak gelişen ilişkidir.
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	Bireyin karşıdaki kimsenin iyiliksever (yardımsever) ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Lewis ve Weigert (1985'ten aktaran Neveu, 2004)	Bir objeye ister güçlü duygularla (duygusal güven), isterse mantıksal nedenlerle (bilişsel) ya da bu ikisinin kombinasyonu ile gitgide artan yönelmiş istekliliktir.
Baier (1986'dan aktaran Neveu, 2004)	İki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir.
Gambetta (1988'den aktaran Neveu, 2004)	Kimseye hesap vermek zorunda olmayan bir kişi ya da grubun, bir kişiyi gözetererek olasılıklara dayalı yaptığı kendine özgü tahminlerdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık içeren durumlarda bir bireyle işbirliğine girebilmek için, karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğumuz kişinin, bizim çıkarlarımızı gözettiğine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine yeterli oranda duyulan inançtır.
Butler (1991'den aktaran Neveu, 2004)	Karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir.

Tablo 1 - devam

Bromiley ve Cummings (1992'den aktaran Neveu, 2004)	Bir bireyin (ya da grubun) diğer bir bireye (ya da gruba) ilişkin her türlü açık ve kapalı verdiği sözleri yapmaya gayret etmek için iyi niyette olduğunu, daha önceki verdiği sözleri yerine getirdiği ve fırsat çıkısa bile çıkar sağlamayacağına olan inançtır.
Carnavale ve Wechsler (1992)	Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Ring ve Van de Van (1994'ten aktaran Neveu, 2004)	Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir.
Grovier (1994)	Tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavidir.
Hosmer (1995'ten aktaran Neveu, 2004)	Bir kişinin, grubun veya örgütün, diğer kişi, grup ya da örgütlere toplumsal ve ekonomik bağlılık ve korunmasızlık durumlarında; sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşmelere dayalı araçların eksikliğini de hesaba katarak iki taraf arasındaki işbirliği ve amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser beklentidir. Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair olumlu beklentisidir.
Mayer ve diğerleri (1995)	Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
McAllister (1995)	Bir bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir.
Mishra (1996'dan aktaran Neveu, 2004)	Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir.
Aulakh ve diğerleri (1997)	Arkadaşların güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir.
Lewicki ve Bunker (1996)	Risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir.
Robinson (1996)	Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağına, çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar, tahminler ve beklentilerdir.
Tyler ve DeGoey (1996'dan aktaran Neveu, 2004)	Çatışmalı durumlarda, adaletle işlem yapan bir otoritenin ortaya çıkardığı hisler, duygulardır.
Chow ve Holden (1997)	Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Shaw (1997)	Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.

Tablo 1 - devam

Jones ve George (1998)	Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Bhattacharya ve diğerleri (1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Doney, Cannon ve Mulley (1998)	Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
Lewicki ve diğerleri (1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
McKnight (1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Rousseau ve diğerleri (1998)	Bir bireyin diğer bir bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklenti içerisine girip, savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik durumdur.
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998)	Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.
Zaheer ve diğerleri (1998'den aktaran Neveu, 2004)	Bir aktörün a) görevlerini yerine getirme zorunluluğu için bağlılığı, b) diğer aktörlerin tahmin edilebilirliği, c) diğer aktörlerin çıkar durumunda eşit davranacağı beklentisidir.
Blomqvist ve Stahle (2000'den aktaran Neveu, 2004)	Bir aktörün, rekabet koşullarında diğer tarafın iyi niyet ve tutuma sahip olacağına ilişkin beklentileridir.
Erdem ve İşbaşı (2000)	Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir.
Fukuyama (2000)	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Shockeley-Zalabak ve diğerleri (2000)	Bir tarafın a) kimliklendirme (amaçlar, normlar, değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık, d) dikkat ve e) güvenilirliğine dayalı olarak diğer tarafa savunmasız kalma isteğidir.
Möllering (2001)	Bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir.
Robbins ve Decenzo (2000)	Karşıdaki kişinin söz, eylem ya da kararlarında faydacı davranmayacağı doğrultusunda olumlu beklentilerdir.
Solomon ve Flores (2001)	Taahhütlerde bulunanın, bunların yerine getirilmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği, yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen (2002)	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.

Tablo 1 - devam

Wech (2002)	Bir kişinin diğere bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz, Kabadayı (2002)	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticâri ahlâkına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Kaynak: Soner Polat, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, 2007, 31-33

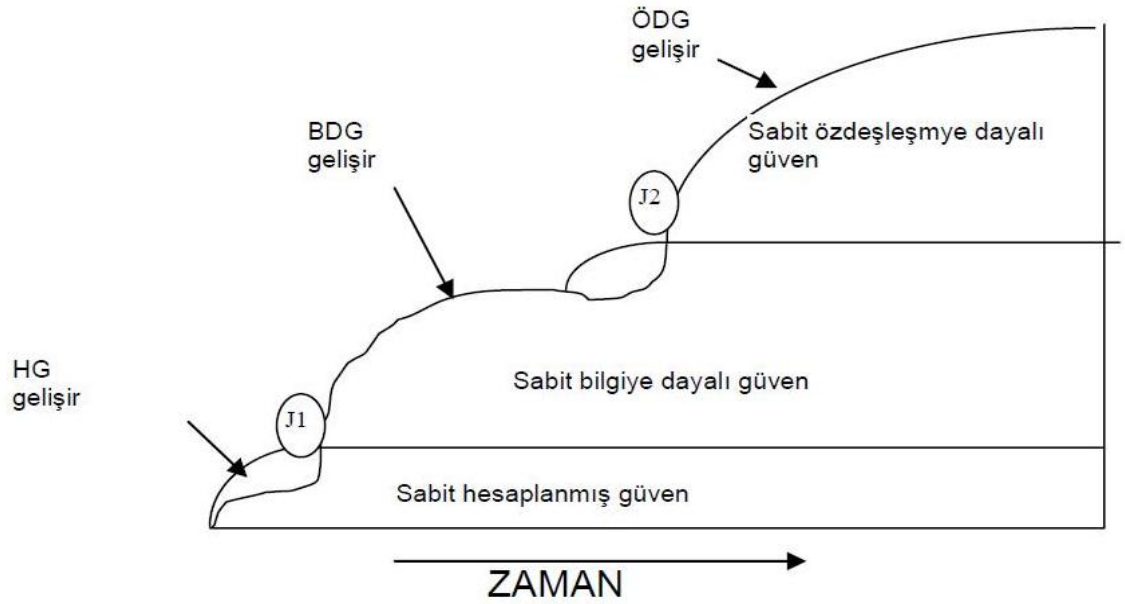
Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, 1950 ve 1960'lı yıllarda yapılan çalışmalarda, toplumda yeni güven kaideleri olan vatandaşlık ve birlik beraberlik gibi yeni kavramların kurulması üzerine odaklanılmıştır. Modern ve demokratik toplumlarda güvene verilen olağanüstü öneme bakıldığında, modernleşen toplumlarda da güvenin değişen yapısı üzerine odaklanması, aslında şaşırtıcı değildir (Seligman, 2000, 13-14).

2.1.4. Güven Türleri

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), güvenin birbirleriyle ardışık şekilde ortaya çıkan 3 aşamada oluştuğunu söylemektedirler. Buradaki sınıflandırmanın amacı güveni geliştirme aşamalarını açıklayabilmektir. Lewicki ve Bunker (1996, 119), güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamının, ilişkilerin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olacağını ileri sürmektedirler.

Bu üç aşamalı model her iki tarafın da yeni bir ilişkiye başladığını varsaymaktadır. Tarafların geçmişleri yoktur ve taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşırlarsa savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Lewicki ve Bunker, 1996, 119).

Şekil 1: Güven Türleri



Kaynak: R.J.Lewicki ve B.B. Bunker ,”Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”
Der. R.M. Kramer ve T.Tyler, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** (Sage
Publication Inc. 1996), 124’den uyarlandı.

Şekilde de görüldüğü gibi güven gelişir ve değişir. İlişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişme gösterdiği sürece, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini izleyen aşamalardır. Birinin oluşumu diğerinin gelişimini sağlamaktadır (Kalemci Tüzün, 2006, 19).

Lewicki ve Bunker (1996, 119), güvenin gelişimine temel oluşturan unsurları şu şekilde sıralamışlardır:

1. Güven gelişir ve değişir. Eğer bir ilişki olgunluğa doğru tam bir gelişme göstermişse güven oluşur. Bu süreç hesaplanmış güvenden (HG) baslar, sırayla bilgiye dayalı güvene (BDG) ve daha sonra da özdeşleşmeye dayalı güvene (ÖDG) doğru gelişir. Bununla beraber, güven sürecinde bütün ilişkiler tam olarak gelişmez; sonuç olarak, güven birinci veya ikinci aşamadan sonra gelişmeyebilir.
2. İlişkilerin kurulması hesaplanmış güven aktivitelerinin gelişimi ile başlar. Bu aktiviteler güvenin sağlamlığını doğrulayan bir durum içinde gelişirse, bu süreçte taraflar diğerlerinin ilgileri, tercihleri, ve öncelikleri hakkında bilgiye dayalı güveni geliştirmeye başlayacaklardır. Diğer taraf hakkındaki bilgiler,

bilgiye dayalı güvene geçiş için bir temel oluşturmaktadır ve şekilde de J1 noktasında meydana gelmektedir.

3. Bilgi temelli güven sisteminden özdeşleşme temelli güven sistemine olan hareket şekildeki J2 noktasında başlar. Bu evre, bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları evredir. Buna rağmen, birçok verimli ilişki bilgi temelli güven aşamasında kalır. Örneğin, iş yaşamında ilişkiler genellikle bilgi temellidir ve özdeşleşme temelli güven çok çeşitli sebeplerden dolayı gelişmeyebilir; ya tarafların bilgi temelli güven aşamasının ötesine geçmek için zaman veya enerjileri yoktur ya da taraflar daha yakın bir ilişki istememektedir.
4. Bir aşamadan diğerine hareket için ilişki içinde “değişim tasarısı” gerekebilir. Değişim tasarısı kişinin baskın algısal modelindeki esas değişimdir. Değişim, kişinin bilgi temelinden özdeşleşme temeline geçtiği evrede meydana gelir. Bu evre kısaca kişinin diğeri ile ilgili bilgi edinme sürecinden daha çok kişisel özdeşleşmeye geçtiği süreçtir.

Bu çalışmada Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’e (1992) ait sınıflandırma temel alınacaktır. Güven türleri açıklanırken hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven türleri temel alınacaktır. Lewicki ve Bunker (1996, 118) da bu sınıflandırmayı temel almış ve profesyonel ilişkiler söz konusu olduğunda güvenin üç biçimde oluştuğunu belirtmişlerdir.

2.1.4.1. Hesaplanmış Güven

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992, 119), bu güven biçimini tehdide dayalı güven olarak tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre bireyler söyleneni yapmadıklarında olacıklardan korkarlar ve bunun için de söyleneni yaparlar. Tehdide dayalı güven bu davranışın tutarlılık sağlaması üzerine kuruludur. Lewicki ve Bunker (1996, 120) tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmışlardır. Bu tanımlı yapmalarının nedeni, hesaplanmış güvende, cezadan korkmanın yanı sıra yarar sağlama unsurlarının da olmasıdır.

Bu aşamada, güven ihlali durumunda bunun ceza ile sonuçlanabilme olasılığı vardır. Cezanın ödülünden daha belirgin güdüleyici olduğu düşünülmektedir (Kalemci Tüzün, 2006, 20).

Hesaplanmış güven hem güvenme (ve güvenilir olma) durumunda ödülü hem de güvenin yıkılması durumunda cezayı sağlamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996, 120).

Bu güven şeklinde, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliği güven ilişkisine biçim vermektedir. Güven ilişkisi maksimum karı içeren akılcı hesaplamalara dayanır. Hesaplanmış güven türündeki diğer önemli bir nokta ise, akılcı (rasyonel) olan bireyin sosyal bağlamda ekonomik hareketin içerilmişliğinden etkilenmesidir (Granovetter, 1985, 482'den aktaran Uzbilek, 2006, 12).

Hesaplanmış güven şeklinde insanlar, diğerlerine daha önce memnun edici bir şekilde davrandıkları için ya da gelecekte bu şekilde davranacaklarını umdukları için güvenirler. Literatürde; hesaplanmış güven, gelecekte bulunulacak etkileşimler sonucunda elde edilebilecek şahsi kârların ve maliyetlerin hesaplanması şeklinde görülmektedir (Tyler ve DeGoey, 1996, 332).

2.1.4.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, diğer kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliğine dayanmaktadır. Bu güven türünde kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekmektedir (Shapiro ve diğerleri, 1992, 366). Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek, kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya yardımcı olmaktadır (Uzbilek, 2006, 11).

Bilgiye dayalı güvenin birkaç boyutu vardır. Bunlardan en basiti olan *bilgi*, kişinin tahmin edilebilirliğine katkıda bulunur (Shapiro ve diğerleri, 1992, 367). Yani bireyin diğer kişiyi anlayacak ya da olası davranışını tahmin edebilecek yeterlilikte bilgiye sahip olması gerekmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996, 119). İkinci boyut olan *tahmin edilebilirlik* ise, güvenin değerini artırır. Son boyut olan *doğru tahmin*, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılmasını ve bilinmesini gerektirir (Shapiro ve diğerleri, 1992, 367).

2.1.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşme temelli güven tamamen diğer tarafın istekleri ve amaçları karşısında empati kurma üzerine dayanmaktadır. Her iki taraf da etkili bir şekilde anladığı, aynı fikirde olduğu ve empati kurduğu için ve aralarındaki duygusal bağdan ötürü

diğerinin değerlerini anladığı için aralarında güven bulunmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996, 119).

İlişkiler bir nevi empati kurarak ortak bir harmoni geliştirilmesi ile güven duygusunun sağlanması şeklinde yürütülmektedir. Diğer kişinin ihtiyaç, seçenek ve yeteneklerinin ve aynı zamanda bazı paylaşılan ihtiyaç, seçenek ve yeteneklerin bilinmesi ve tahmin edilmesi söz konusudur (Uzbilek, 2006, 13).

Özdeşleşmeye dayalı güven, diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Bu üçüncü aşamada, taraflar birbirlerini etkili bir biçimde anladıkları için ve diğerinin isteklerini takdir ettikleri için güven var olmaktadır. Bu karşılıklı anlayış diğerinin yerine hareket etme noktasında gelişmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996, 122).

Özetle, özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde ve hatta bu ihtiyaçların ve seçimlerin bir kısmını paylaştığında gelişmektedir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranma” yı sağlamaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkilemekte ve desteklemektedir (Lewicki ve Bunker, 1996, 123).

Grup ve birey arasındaki benzerlik özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisidir. İnsanlar içinde buldukları gruplara benzer gruptaki kişilerle özdeşleşmektedirler (Kalemci Tüzün, 2006, 85).

Özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde güven, diğerleri gibi hissetmek, diğerleri gibi düşünmek ve diğerleri gibi sorumluluk duymak anlamına gelir. Bu aşamada kişiler birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmişlerdir. Bu güven türünde hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey hem karşısındakini bilir ve tanır hem de aynı zamanda güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaplanmış ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler ise özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Çetinel, 2008, 21).

2.1.5. Kişilerarası İlişkilerde Güvenin Boyutları

Güven, bireylerarası ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını, fark edilenden çok daha derin bir biçimde belirler. Güven, bireylerarası ilişkilerin hijyen koşuludur ki ilişkiler sürerken çok sık telaffuz edilmez. Ancak yok olduğunda, ilişkilerin sürdürülebilme

ve yararlı sonuçlar yaratma ihtimali süratle azalır veya tamamen ortadan kalkar; bu kez taraflar güven krizini açıkça ifade etmeye başlarlar (Erdem, 2003, 153).

Güven, rgt içinde çalışanlar arasında kurulan ilişkilerin bir yansımasıdır. Aslında ilişkilerin kalitesi başarı ve başarısızlık arasındaki ayırım anlamına gelmektedir. İş yaşamındaki ilişkiler o kadar gereklidir ki genellikle üzerinde düşünülmez. Sadece bazı insanlarla çalışmanın iyi ve bazılarıyla çalışmanın kötü olduğu düşünülür. Ancak başarılı olabilmek için, sadece bireylere değil ilişkilere odaklanmak gerekir (Reynolds, 1997, 5-6).

Güven atmosferi oluşturmanın beş temel lt vardır. Bunlar: yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır. Daha sonra bu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu eklenmiştir (Hoy ve Tschannen- Moran, 1999, 186). Tschannen-Moran ve Hoy (1999, 187)'ye göre güvene dayalı bir ilişki, risk almaya isteklilik, yardımseverlik, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık duygularını içermektedir.

Güven, bireyin ya da grubun karşı tarafın yardımsever, güvenilir, yetkin, dürüst ve açık olduğu güvenine dayanarak, savunmasız olma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 185-186).

2.1.5.1. Yetkinlik (Competency):

Yetkinlik umulanı gerçekleştirebilmek ve standartlara göre işe uygun olmaktır. Bir çok örgütsel görev yetkinliğe dayanmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 184).

Yetkinliğe dayalı güvende, birey karşı tarafın işini nitelikli bir biçimde yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olduğuna inanmaktadır. Bu sebeple taraflar, işleri konusundaki yeterliliklerini arttırarak kendilerine karşı duyulan güveni artrabilirler (Polat, 2007, 40).

İnsanlar karşılarındakine belirli bir alandaki sorumluluk veya görevleri yerine getirebilme durumlarına göre güven duyarlar. Eğer bireylerin kendi işlerinde başarılı performans sergilemelerine olanak sağlayacak kişisel yetenekleri ve beceri birikimleri yoksa o kişilere güven duyulması güçleşmektedir

Güven ilişkilerinde, iyi niyetin yeterli olmadığı zamanlar vardır. Bir kişinin diğerine bağlı olduğu durumlarda ve beklentiyi gerçekleştirmek için belirli düzeyde bir yetenek gerekli olduğunda, iyi niyetine rağmen o kişiye güven duyulmayabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, 188).

Okullarda, müdürler ve öğretmenler okulun öğretim ve öğrenim amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine bağlıdır. Öğrenciler ise öğretmenlerin yetkinliğine bağlıdırlar. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun öğrenmesine yardım etmek istediğine inanabilir ancak öğretmenin konu ile ilgili bilgi eksikliği varsa ya da bu bilgiyi yeteri kadar anlatamazsa öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlanabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 184-185). Benzer şekilde, birey yöneticinin yetkinlik sahibi olduğuna ve yönetsel davranışı yerine getirebileceğine inanmadan, ona karşı güven geliştiremez (Whitener ve diğerleri, 1998, 526). Üstün, aynı zamanda yetenekli ve başarılı olması gerekir. Sadece emri altındakine her işi ayrıntıları ile beraber bildirmesi yeterli değildir, aynı zamanda usta bir yönetici olmalıdır. Astlar yetenekli olmayan bir yöneticiye güvenip, ondan adil bir davranış bekleyemez (Mcgregor, 1970, 99).

Mesleğinde yetkin olanlara, yetkin olmayanlardan daha yüksek düzeyde güven duyulur ve bu nedenle daha az kurallarla çerçeveselmiş bir ortamda çalışmalarına izin verilir. Eğitim ve beceri düzeyi azaldıkça, güvende de bir azalmanın olması kaçınılmazdır (Fukuyama, 2000, 239-240).

Güvene yönelik eğilimleri etkileyen bir diğer durum da kişilerin kendi yeterliliklerine yönelik algılamalarıdır. Bu duruma örnek olarak yöneticilerin kendi bilgi, beceri ve yeterliliklerine ilişkin güvenleri arttıkça yetkilerini paylaşmaya gönüllü olmaları gösterilebilir (Erdem, 2003, 172).

2.1.5.2. Açıklık (Openness):

Açıklığa dayalı güvende, güvenen taraf, karşı tarafın sahip olduğu bilgileri gizlemeden, eksik bırakmadan, saptırmadan zamanında kendisi ile paylaşacağına güvenmektedir. Çift yönlü ve açık iletişim bu anlamdaki güveni geliştirmektedir (Polat, 2007, 44). Açıklık, bireylerin diğerleriyle bilgi paylaşma sürecinde kendilerini savunmasız bırakmasıdır (Goddard ve diğerleri, 2001, 7).

Açıklık, bir okulda profesyonel diyalogu teşvik eden ortak problem bulma ve problem çözme sağlanmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2009, 229).

2.1.5.3. Yardımseverlik (Benevolence):

Yardımseverlik, başka bir kimsenin olası ama umulmayan kötü niyeti için kabul edilmiş savunmasızlıktır (Baier, 1986, 236'dan aktaran Hoy ve Tschannen-Moran, 2003,184).

Karşılıklı dayanışma durumlarında, diğerinin yardımseverliğine olan inanç çok önemlidir. Yardımseverlik, güven ilişkilerinin önemli bir ögesidir, çünkü karşılıklı iyi niyet davranışı ilişkilerde çok önemlidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 184).

Yardımseverlik, ben merkezli menfaat dürtüsünün dışında, güvenilenin güvenene iyi davranma isteğine duyduğu inançtır. Ayrıca yardımseverlik, güvenilenin güvenene karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir. Güvenenle güvenilen arasındaki ilişki, bu bağlılığın bir örneğidir. Güvenilenin yardımsever olması gerekir ve güvenilen güvenen kişiye yardım etmek ister. Güvenilen için herhangi bir ödül de söz konusu değildir. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu şekilde yönelmesidir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007, 34).

Görüldüğü gibi yardımseverliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın iyi niyetle, çıkar gözetmeksizin yardım ve destek vereceğine inanmaktadır. Böylece güvenen taraf, en zor anlarında bile kendisinin destekleneceğini bilerek, enerjisini çalışma amacına yöneltmektedir (Polat, 2007, 42-43).

2.1.5.4. Güvenilirlik (Reliability)

Güvenilirlik, bireyin ihtiyaçlarının olumlu şekilde karşılanacağı konusunda bir güven hissi duyduğunu belirtir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 184).

Güvenilirlik, bireyin gerektiğinde diğer kişinin kendinden beklenileni yapacağına güvenebilmesidir. Güvenilirlik, yardımseverlik ile tahmin etme boyutlarını birleştirir. Tahmin edebilme tek başına yetersizdir çünkü kişi sürekli kötü niyetli olabilir. Diğer kişiden ya da gruptan istenilen şey somut ya da soyut olabilir. Kişinin sonuçların yakında gerçekleşeceğine ve olumlu olacağına inanma derecesi güvenin derecesini yansıtmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, 188-189).

Güvenirlığe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görerek, güvendiği tarafın gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Bu anlamda güven tarafları güvenme sürecinde devamlı olarak

birbirlerine verdikleri sözlerle yaptıklarını izleyerek, güvenme ya da güvenmeme konusunda bir karara varmaktadır (Polat, 2007, 40-41).

Örgütlerde ise, güvenilir davranış çalışanın güven duymasını sağlamak için gereklidir ancak yeterli değildir (Whitener ve diğerleri, 1998, 526).

2.1.5.5. Dürüstlük (Honesty):

Dürüstlük kişinin gerçekliği, doğruluğu ve karakteridir. Güven neyi gerektirir diye düşünüldüğünde, dürüstlük akla gelir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 185).

Kişinin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyum dürüstlüğü yansıtmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, 188). Örgütlerde de yöneticinin davranışları ve sözleri arasındaki tutarlılık, onun gelecekteki davranışlarını kestirilebilir kılarak, ilişkilerle ilgili belirlilik yaratır ve böylece güvenilirlik algılamasını etkiler. Aksi halde ise örgütlerde bir rol modeli olan yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık, bireylerin inandırıcılıklarını zedeler ve güvensizlik duygularını besler (Erdem, 2003, 173).

Dürüstlüğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmesinin yanı sıra aynı zamanda karşı tarafın gelecekte kendisine ihanet etmeyeceğine ve kendisine sadık kalacağına da inanmaktadır (Polat, 2007, 45). Dürüstlük karşı tarafa yönelik temel belirlilik göstergesi olarak görülebilir. Örgütlerde de sadece dürüst yöneticiler, kurumsal adaleti yaratma ve sürdürme şansına sahip olabilirler (Erdem, 2003, 173-174).

2.1.5.6. Riske Karşı Savunmasızlık (Willingness to Risk Vulnerability):

Güven, risk almayı ve karşı taraftaki insanın zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 183).

Savunmasızlık, açıkça ya da üstü kapalı olarak, güvenin en çok karşılaşılan tanımıdır. Savunmasızlığın olmadığı yerde güvene ihtiyaç duyulmamaktadır. Güvenin tanımında, bazıları insanların savunmasızlık durumundaki davranışına, bazıları da güven düzeyine ya da tutumlarına odaklanırlar (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, 187).

Kişi, diğer insanların onlardan faydalanmayacağı konusunda savunmasız olmaya ve risk almaya istekli olmalıdır (Petersen, 2008, 88). Risk almak güveni oluşturmak için bir fırsat yaratır (Polat, 2007, 45).

Güven, karşı tarafın olumlu davranış göstereceğine inanarak, savunmasız olma istekliliğini belirtmektedir. Güven gelecekle ilgili belirsizliği azaltmakta, karar aşamalarını kolaylaştırmakta ve akıl huzurunu sağlamaktadır (Tomlinson ve Lewicki, 2003). Güven azaldığında, insanlar giderek risk alma konusunda daha isteksiz, ihanet ihtimaline karşı önlem alma konusunda daha istekli ve çıkarlarını korumak için yaptırım mekanizması konusunda ise daha ısrarcı olmaya başlamaktadırlar (Tyler ve Kramer, 1996, 4).

Örgütlerde de karşılıklı ilişkilerin özünde risk ve savunmasızlık bulunmaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998, 525). Örgütler arası güvende ise risk almaya istekli olma ve savunmasızlığı kabul etme ancak örgütün olaylara ve görünen sonuçlara bakarak, diğer örgütlerin güvenilirliğine inanmasıyla olmaktadır (Lane and Bachman, 1998, 35).

Güven, bireyin karşı tarafın kontrol edemeyeceği eylemlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olmasıdır; savunmasız olmaya gönüllü olmak, birey için risk almak demektir. Birey bazı şartların oluşması sonucu güven ilişkisine girebilir, dolayısıyla risk alabilir. Bu durumda bireyin hiç bir nedene dayanmadan karşı tarafa güvenmesi ve risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Literatürde güvenilirlik faktörleri olarak nitelendirilen, kişiler arasında güven ilişkisinin oluşması için gereken şartlardır. Güven tanımları gibi güvenilirlik faktörleri de literatürde çeşitlilik göstermektedir (Çetinel, 2008, 24).

İnsan, karşı tarafa güvenme kararı aldığı zaman, kararının sonuçları konusunda güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve aynı zamanda olumsuz sonuçların getireceği riski de kabul etmiş olur. Dolayısıyla insanların güven ilişkisindeki savunmasızlıkları, yanlış duyulmuş güvenin potansiyel maliyetlerinden türer (Çetinel, 2008, 10).

2.2. Örgütsel Güven

Güven, bireylerarası ilişkilerde olduğu kadar örgütsel yaşam için de büyük önem taşımaktadır (Artuksı, 2009, 23). Günümüzde örgütsel güven, örgütsel başarının artırılması, etkinlik ve verimliliğin yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır (Asunakutlu, 2001, 1).

Örgütsel güven, bütün çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven derecesi ile ilgili olarak oluşur ve örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkiler. Amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm örgütsel unsurlar, aslında örgüt üyeleri arasında varolduğu düşünülen güven temelinde dayandırılabilir. Dolayısıyla güvenin yetersizliği, beklentilerin gerçekleşmesini büyük oranda engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002, 1).

Günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu hızlı bir değişime neden olmakta ve bu hızlı değişim, toplumun her kademesini olduğu gibi örgütleri de etkilemektedir (Çetinel, 2008, 27). Çalışma hayatında tüm ilişkilerin optimal olarak sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde “güven” en etken faktördür. Ekonomik ve sosyal hayattan -özellikle de çalışma hayatından- güven unsuru çekilirse ekonomik ve sosyal hayat işlevselliğini kaybeder (Ören, 2007, 77).

Handy’a (1998, 204-211) göre güven insana her yönüyle sıcak bir şey gibi gelir ancak uygulamada katı ve zordur. Kurumlarda güvene dayalı bir yönetim için uyulması gereken 7 ana ilke vardır:

Güven tanımayı gerektirir: Bireylerin yakından tanımadıkları, zaman içinde iş üzerinde gözlemleyemedikleri ve aynı hedeflere bağlı olmadıkları insanlara güvenmeleri pek akıllıca değildir. Çalışma ortamı daha az sıkı şartları öngörür.

Güven sınır gerektirir: Sınırsız güven uygulamada gerçekçi değildir. Kurumlar güvenle, bireyin uzmanlığından ve bir hedefe bağlı olduğundan emin olmayı ifade ederler. Bu hedef tanımlandığında, güvenilen birey ya da ekip bunu gerçekleştirmek üzere kendi başına bırakılabilir. Sınırları çizilmiş böyle bir özgürlük kendi kendine yeten bir kurumla işler.

Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir: Bireyin kendi başına arayışa girmesi, sürekli öğrenme isteği içinde olması ve öğrenmeyi hayatın bir parçası haline getirmesi, hem baştan ona güven duyulmasını sağlar hem de onun başarıya ulaşmasını sağlar.

Güven kırılındır: Güven bir kez kırıldığında artık eski haline getirilemez. Güven acımasız olmak zorundadır.

Güven karşılıklı etkileşimi gerektirir: Güvene dayalı bir örgütlenmenin yapı taşları, saptanmış sonuçları elde etmekten sorumlu olan, kendi kendine yeten birimlerdir. Bütünün işleyebilmesi için, parçaların hedeflerinin ve bütünün hedeflerinin kaynaşması gerekmektedir.

Güven ilişkisi gerektirir: Paylaşılan bir bağlılığın elle tutulur hale gelmesi için kişisel temas gereklidir. İnsanlar birbirlerini şahsen tanıdıklarında daha kolay ve verimli ilişkiler kurulmaktadır. Çalışanlar arasında iletişim ortamları oluşturulmalıdır.

Güvenin kazanılmış olması gerekir: Kurum çalışanların kendisine güven duymasını bekliyorsa, önce kendisinin güvene layık olduğunu göstermelidir. Kurumun çalışanlarına, güvenilir olduğunu kanıtlanması gerekmektedir.

2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Bireyler arası güven konusundaki tanım karmaşası, örgütsel güven konusunda da yaşanmaktadır. Güven kavramı gibi örgütsel güven kavramı da araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Çetinel, 2008, 28).

Güven insan ilişkilerinin dinamik yönüdür. Ayrıca duygusal bir beceriyi ve bir kesintisizliği ifade etmektedir. Örgütsel anlamda güven belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin işbirliği, motivasyon, ortak bir vizyon etrafında kuvvetli birliktelik, etkili iletişim gibi önemli değişkenler bağlamında düşünülen sosyal bir ihtiyacı yansıtmaktadır (Arslan, 2009, 274).

Günümüzde örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerde ve etkileşimlerde çalışanların yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan, örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilmektedir. Bu durumda örgütsel güven “Belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel yapı içerisinde bu yapıyı oluşturan tüm öğelerin doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet bağlamlarında birbirlerine karşı duydukları soyut ama davranışlarla somutlaşan bir süreç.” olarak tanımlanabilir. Bu tanım güvenin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve varlığını devam ettirmede stratejik önemini vurgulamaktadır. Çünkü örgütsel güvenin sağlanmasında yönetim kademesinin temel sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluk süreci, güveni tesis etmek, güven ortamını desteklemek ve sürdürmekten oluşmaktadır (Arslan, 2009, 276).

2.2.2. Örgütsel Güvenin Önemi

Kouzes ve Posner (2002,13), güvenin örgüt açısından önemini şu şekilde belirtmişlerdir:

“Liderler ekip çalışmasının, güvenin ve kişileri yetkilendirmenin olağanüstü sonuçlara ulaşmak açısından vazgeçilmez unsurlar olduğunu bilirler. Liderler

kendilerini izleyenleri kendi elleriyle birer lidere dönüştürürler. Bu da liderliğin güvene dayalı bir ilişki olmasını gerektirir. Güven yoksa insanlar risk almayacaklardır. Risk olmadan da değişim olmaz. Değişim olmayınca örgütler ve girişimler yok olur.” (Eraslan, 2004, 28).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymasıyla sağlanabilir. Örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratılmalıdır. Çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması sonucu bu olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir (Demircan ve Ceylan, 2003, 140).

Örgüt içi güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, örgüt içi güven düzeyi düşük olanlara göre daha uyumlu ve daha yenilikçi oldukları görülmektedir (Omarov, 2009, 28).

2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Reynolds (1997, 20) iş yerinde 4 ilişki türü olduğunu vurgulamıştır;

- Yönetici ve çalışanlar arasındaki dikey ilişkiler,
- Takımlar - bölümler arasındaki yatay ilişkiler,
- Diğer iş ortaklarıyla ilişkiler,
- Müşteriler arası ilişkiler.

Örgütsel bağlamdaki güven ilişkisi dikkate alındığında, örgüt üyeleri belirlenmiş iş, görev ve rol tanımları çerçevesinde, birbirleriyle resmi ve sosyal etkileşimlere bağlı olarak gayri resmi biçimde, sınırlı veya yoğun bir ilişki içindedirler. Bu temas sürdükçe, örgüt üyeleri zamanla birbirleri hakkında kısmen de olsa bir izlenime sahip olurlar (Erdem, 2003, 156).

Örgüt üyelerinin kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı beklenmektedir (Asunakutlu, 2002,1). Başarılı örgütlerin geçmişinde kuruma güven, lidere veya yöneticilere güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar unsurlar yer almaktadır (Uzbilek, 2006, 1).

Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğine, adil ve etik davranışlar sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Örgüte güven, çalışanların bir bütün olarak çalıştıkları örgütü nasıl algıladıkları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların örgütlerine duydukları güvenin düzeyi, çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve bir kurum olarak örgüte duydukları güven düzeyine bağlı olarak farklılık gösterecektir (Omarov, 2009, 2).

Örgüt içi güvenin yapısı bireyler arasındaki güvenden daha karmaşıktır. Örgütlerde bireyler arası ilişkiler yoğun olarak yaşanmaktadır. Güven, örgüt içinde farklı üç boyutta meydana gelmektedir. Örgüt içinde bireyler çalıştıkları kuruma, kurumun yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven duyabilirler. Güvenin bu üç boyutunun birbirinden farklı olduğu düşünülse de birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Örneğin, çalışanın iş arkadaşlarına güvenmemesi, örgüte güvenini de etkileyebilir (Artuksı, 2009, 36).

2.2.3.1. Kuruma Güven

Örgütlerin başarısı sadece çalışanların performansı ve yeterliliği ile değil, aynı zamanda yüksek performansa sahip işgücünün örgüte bağlı kalmasını sağlamakla da mümkün olur (Sağlam Arı, 2003, 19).

Güven unsuru, işgücü performansında oldukça önemli bir unsurdur. Birey, kendisini çalıştığı kurumun tamamlayıcı bir parçası olarak görmeyi ve kendisine duyulan güven duygusunun sürekliliğini ister. Motivasyonu besleyen faktörlerden biri olan güven unsuru, bireyi kuruma bağlar ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Bu duygunun çalışan üzerinde süreklilik göstermesi, işgücü performansındaki etkinliği sağlar (Ören, 2007, 80).

Çalışanların kuruma güven duyması, kurumun başarısını artırır. Örgütsel güven düzeyinin düşük olması, çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusunu zayıflatır. Kendisini bir gruba ait hissetmeyen bireyin, kurum yararına bir şey yapmaya istekli olması imkansızdır (Yılmaz E., 2006, 58).

Güven olmadığında, insanlar işlerini yaparken, fikirlerini, ruhlarını ve coşkularını ortaya koyamazlar ve örgüt bir topluluk olmaktan çıkarak, herkesin herkesle savaştığı vahşi bir doğal ortam halini alır. İnsanlar için böyle bir ortamda çalışmak vahşi, itici ve verimsiz hale gelir (Solomon ve Flores, 2001, 18). Bir güven

ortamında birlikte iş yapma alışkanlığı olmayan örgüt bireylerinin, birbirlerinden ve dışarıdan bir şey öğrenmesi olası değildir (Yılmaz E., 2006, 59).

Kuruma güven, çoğunlukla yöneticiye güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Artuksı, 2009, 5). Bu iki kavram birbirleriyle olumlu ve anlamlı olarak ilişkili olmalarına rağmen, ikisinin de farklı öncelleri ve sonuçları vardır. Kuruma güvenin öncelleri, algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet; yöneticiye güvenin öncelleri ise dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever davranışlar olarak sıralanabilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007, 30).

Örgütte prosedürler, örgüt içi güven ilişkilerini oluşturacak düzeyde adil olmalıdır. Çalışanların adil prosedürlerin varlığına duydukları güven, onların örgüt mekanizmalarına yönelik örtük onayıdır ve örgütün sürekliliği için bu onay, hayati önem taşımaktadır. Yöneticiler ise adil prosedürlere dayanan davranışlar sergiledikleri oranda güvenilir bulunacaklardır (Özen, 2003, 196-200).

2.2.3.2. Yöneticilere Güven

Hızla değişen dünyada örgütler ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Örgütler ister kamu sektöründe ister özel sektörde olsun, hızlı teknolojik değişmelere ayak uydurmak, kendilerinden beklenenleri en iyi biçimde yerine getirmek ve diğer örgütlerle rekabet etmek durumundadırlar. Sonuç olarak, bu durum yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticiler bir yandan örgütü yüksek kaliteye ulaştırmayı hedeflerken, diğer yandan örgütü geliştirmeye ve yenilemeye çalışmaktadırlar. Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile mümkündür. Yöneticiler örgüt çalışanlarınca benimsenecek bir vizyon oluşturarak ve bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturarak bir örgüt kültürü yaratmayı başarılabilirler (Özer ve diğerleri, 2006, 105).

Örgütlerde yöneticiler güvenle ilgili rollerinin doğasına dayanarak, güven düzeyini birçok yoldan etkilemektedirler. Örgütlerde güvene ve güvensizliğe olan yatkınlık da yöneticinin felsefesine bağlıdır (Creed ve Miles, 1996, 19-23).

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olması, bu iki taraf arasında güven duygusunun mutlaka oluşacağı anlamına gelmemektedir. Çalışanlar, yönetimle işbirliği yapmak durumunda olmalarına rağmen yöneticilerine güven

duymayabilirler. Aynı şekilde yöneticiler de, güvenin sağlanması için uyumlu çalışmanın ve işbirliğinin gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını bilerek yöneticilik yapabilirler. Bu bağlamda, çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirliği ve uyumun sağlanması, güven ortamının oluşması için yeterli değildir (Asunakutlu, 2001, 5).

Drucker (1996,132), Gelecek İçin Yönetim adlı kitabında liderlere şöyle seslenmektedir:

“Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez- liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan -bu da eski bir anlayıştır-zekâ değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır.”

Farklı kültürlere sahip kurum çalışanlarının benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Böylece çalışanların kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeleri ve huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise, çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle yönetici, işgörenin enerjisini harekete geçirerek kurum amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve işgörenin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır (Dinç, 2007, 29).

Yöneticilerin davranışlarının tutarsız olması ve sözleriyle eylemlerinin çelişkili olması bir güven bunalımı yaratmaktadır (Akgüç, 1991, 44).

Literatürde, yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedildiği için, örgütsel güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır (Sağlam Arı, 2003, 23). Whitener ve arkadaşları (1998, 516), yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek için bir model geliştirmişler ve bu davranış türlerini “yönetimsel güvenilir davranış” olarak adlandırmışlardır (Özen İşbaşı, 2000, 73). Yönetimsel güvenilir davranış, yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmak için yeterli olmasa da gerekli olan iradeli davranışları ve etkileşimleridir. Yönetimsel davranışın, yönetici ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisinin gelişiminde önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler, yönetimsel güven davranışı sergileyerek, çalışanların onlara güven duyması ve karşılık vermesi olasılığını arttıracaklardır (Whitener ve diğerleri, 1998, 516).

Whitener ve diğeri (1998, 516), çalışanların yönetsel güvenirlik algılarını etkileyen davranışları beş kategoriye ayrılmaktadır:

1. Davranışta Tutarlılık
2. Davranışta Dürüstlük
3. Kontrolün Paylaşımı ve Devri
4. İletişim
5. İlgisi Gösterme

Davranışta tutarlılık ve davranışta dürüstlük birbirlerine çok yakın kavramlardır, ancak bazı boyutları farklılaşmaktadır. Her ikisi de çalışanın yöneticisine güvenerek aldığı riski azaltıcısı etkisi açısından benzerlik göstermektedir, fakat tutarlılık ve dürüstlük farklı ele alınmalıdır. Yöneticinin davranıştaki tutarlılığı, geçmişteki hareketlerine bakarak bugünkü davranışlarının güvenirliğini ya da tahmin edilebilirliğini yansıtılmaktadır. Davranışta dürüstlük ise yöneticinin söylediği ve yaptığı arasındaki tutarlılığı yansıtılmaktadır (Whitener ve diğeri, 1998, 516).

Yönetimin paylaşımı ve devri, ekonomik ve sosyal faktörler arasındaki etkileşim sayesinde güveni artırmaktadır. Yönetici, alışanları karar alma sürecine kattığında, çalışanlar kendilerini etkileyen kararlar üzerinde daha çok kontrol sahibi olur ve kendi çıkarlarını korurlar. Bu kontrol sayesinde, çalışanlara yönetici tarafından yapılacak fırsatçılık riskini azaltır ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları arttırır (Whitener ve diğeri, 1998, 517).

Her yönetici işinin gerektirdiği şekilde kurum içinde ve dışında çok sayıda insanla ilişki içindedir. Bu ilişkilerin yapısını ve düzeyini ise, iletişim üzerindeki etkisinden dolayı örgütün yapısı belirler. Örgüt her çalışana kurum içinde belirli bir iş, belirli bir sorumluluk ve belirli düzeyde bir statü verir (Bilen, 2003, 300).

Yöneticiler işletme mantığı, kaynak dağıtımı ve örgütsel yönetim mekanizması gibi bütün örgütsel görevlendirme yapısının başlıca tasarımcılarıdır. Bu nedenle örgütlerde, güven seviyesini belirlemede ve diğeri bölümlere karşı özel beklentileri belirlemede merkezi bir rol oynarlar. Yöneticiler bir ödül ve kontrol sistemi geliştirerek bölümler arasında ve örgütün tamamında güven ve güvensizliğin seviyesinin temelini oluşturur (Creed ve Miles, 1996, 17-19).

Yöneticilerden güveni rutin haline getirecek bir yönetim anlayışı geliştirmeleri beklenir. Bunun için öncelikle yapmaları gereken, güvenilir bir örgüt üyesi modeli olmalarıdır; yöneticiden lider yaratmanın anahtarı da budur (Erdem, 2003, 179).

2.2.3.3. Çalışanlararası Güven

Örgütlerin başarılı, etkin ve verimli olması büyük ölçüde örgüt mensuplarının birbirine duydukları güvene bağlıdır. Güven duygusunun yokluğu ise, çalışma ortamında ilişkileri zedeler. Birbirlerine şüpheyle yaklaşan insanların birlikte, başarılı bir iş ortaya koymaları mümkün değildir.

Genellikle örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar gibi tüm unsurlar ve ekip kurma ile motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak yeterli güvenin olmaması, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2001, 2).

Bireyin meslektaşlarının yeterliliği ile adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar sergileyeceğine olan inancı, çalışma arkadaşlarına güven olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanları eylemlerinde ve söylemlerinde adil davranmaya ve daha yüksek duygusal bağlılığa yönlendirir (Çetinel, 2008, 30).

Günümüzde, örgütler işbirliği sistemleri olarak adlandırılır. Bu nedenle, insanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirlerine karşılıklı güven duymaları oldukça önemli bir olgudur. Bir örgütte, birlikte çalışmak zorunda olan bireyler birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olur (Fukuyama, 1998, 38).

Kurum içinde işbirlikçi ve dingin bir sosyal ortam sağlayabilmenin en önemli koşulu, çalışanların arkadaşlarına güvenmeleridir. Güven olmadığı durumlarda, karar alma konusunda yardımlaşma azalacak, bilgi paylaşımında isteksizlik artacaktır (İslamoğlu ve diğerleri, 2007, 38-39).

Çalışma arkadaşlarına güven, hem kurumun sosyal ortamı üzerinde hem de yapıcı insan ilişkileri oluşturulmasında ve çalışanlar arası bağlılıkta etkilidir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007, 38).

Çalışanların bilgileri bazen yöneticilerden daha güncel ve uygulanabilir olmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde çalışma arkadaşlarına güven çok önemlidir. Birbirine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşır ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda dürüstçe geri bildirim verirler. Böylece, yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabilirler (Korsgaard ve diğerleri, 1995'ten aktaran İslamoğlu ve diğerleri, 2007, 38).

Örgüt çalışanlarında karşılıklı bir güven söz konusu ise örgüt ortamının sağlıklı bir ortam olduğu söylenebilir. Örgütün temel direği karşılıklı güvendir. Yapının temel direği olan güven olmazsa örgüt ayakta kalmaz. Örgüt bireyleri arasındaki karşılıklı güven ise kişilerin tecrübeye dayanan yaşantılarıyla oluşur. Önceki yaşamından getirdiği tecrübelerin yanı sıra, örgüt içinde yaşamış olduğu tecrübeler de birbirlerine güveni artırır ya da zedeler (Omarov, 2009, 25).

Örgüt çalışanları, sosyal ilişkiler sistemi içinde beraber yaşamakta ve üretmektedirler. Örgüt mensuplarına eksiksiz bir iletişim olanağı sağlanmasıyla, bu üretim verimli ve etkin olabilecektir. Yüksek ölçüde bilgiyle desteklenen bireyler bu sayede kendilerine ve diğer çalışanlara güven duyabileceklerdir (Asunakutlu, 2002, 7).

Örgütleri dinamik hale getiren çalışanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, düşünce, tecrübe ve inançlarla yani kısaca kültürleri ile organizasyonda bir araya gelmektedirler. Bu buluşma sonucunda işgörenlerin birbirleriyle etkileştikleri ortam, kurumun iç çevresini oluşturmakta ve ekip çalışmasını yaratmaktadır (Dinç, 2007, 31).

Çalışanların birbirlerine duydukları güven, yönetsel sorun çözme etkililiğini önemli ölçüde arttırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu gruplarda, çalışanlar arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında, hata ve çarpıtmalara neden olacak nitelikte olmaktadır. Güven, kurum yapılarının işleyebilmesi, karışıklık içinde kaybolmadan verimlilikle çalışabilmesi için gerek duyulan en önemli koşuldur (Dinç, 2007, 36). Güven sağlanamadığı durumlarda ise çalışanlar arasında işbirliği gözlenmeyebilir (Artuksu, 2009, 22).

2.2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güven hem bireyin sosyal hayatındaki ilişkilerin temel taşlarından biridir hem de örgüt içinde kurulan ilişkilerde ayrı bir öneme sahiptir. Bu önemli unsur çalışan

açısından da örgüt açısından da ciddi sonuçlar meydana getirmektedir (Çetinel, 2008, 36).

Örgütsel güven, sadece örgüt çalışanları arasında olması gereken bir olgu değildir, aynı zamanda sisteme güven, yöneticilere duyulan güven ve örgüte güven gibi kavramları da beraberinde getirmektedir. Güven duygusunun hakim olduğu bir örgütte, çalışanların birbirleri ile iletişim gücünün yüksek olduğu, çatışmaların minimuma indiği, daha uyumlu çalıştıkları, kişisel performansın yüksek olduğu ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortamının yaratıldığı söylenebilir (Uzbilek, 2006, 1).

Yüksek güvenli örgütlerde katılımcılar daha huzurludurlar ve enerjilerini kendilerini korumaktan çok örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye harcarlar (Tschannen-Moran, 2001, 313).

Güven düzeyi düşük olan örgütlerde genellikle performans düşük olmaktadır. Güven düzeyi yüksek olan örgütlerde ise herkesin yüksek standartlara ulaşması sağlanmaya çalışılmaktadır (Reynolds, 1997, 21).

Güvenin örgüt açısından önemli çıktıları vardır. Bunlar hem yönetsel işleyişin rahatlığı hem de örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesi açısından değerlidir. Literatürde örgütsel güvenin birçok kavramla (adalet, bağlılık, işbirliği vb.) ilişkilendirilmesi sonucu, güvenin örgüt içindeki etkililiği daha fazla anlaşılmıştır. (Artuksu, 2009, 39). Güven özellikle bireylerin iş doyumunu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, inisiyatifi ele alma davranışı, morali, örgütsel stres, çatışma, problem çözme becerisi, risk alma, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık gibi önemli değişkenleri etkilemektedir. Güven düzeyi yüksek bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi, örgüte bağlılığı, inisiyatifi ele alma davranışı, morali, risk alma davranışı, problem çözme becerisi, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algısı düzeyi ile ters bir orantı olduğu araştırmalar tarafından belirlenmiştir (Polat, 2007, 56).

Ayrıca güvenin, açık örgüt kültürleri geliştirme, bilgi yaratımı, çevreye uyum, değişime direnç, grup bağlılığı, iletişim, kaynak aktarımı, işbirliğini kolaylaştırma, işgören devamsızlığını azaltma, iş devri, işten ayrılma niyeti, karar verme sürecini

kolaylaştırma, kontrol, örgütsel kararlılık, örgüt iklimi, örgütsel verimlilik, örgütsel yenileşme ve öğrenme, örgütsel performans, bölüm performansı, bireysel performans, yetki devrini kolaylaştırma gibi örgütsel değişkenlere de doğrudan etkisi bulunmaktadır. Güven algısının yüksek olduğu örgütlerde, açık örgüt kültürünün daha kolay oluştuğu, iletişim kanallarının açık olduğu, işbirliği içine girme davranışının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca güven düzeyi arttıkça örgütsel yenileşme ve öğrenme, bilgi yaratma, istendik örgüt iklimi oluşturma, örgütün çevreye uyumu, yetki ve kaynak aktarma, grup bağlılığını arttırma gibi örgütsel özelliklerin gelişmesine de olumlu yönde etki etmektedir. Örgütlerde güven tesis edilmesi ile, çalışanların işten ayrılma niyeti, iş terki, işe devamsızlığı ve iş devri azalmakta, bu sayede örgütsel verimlilik artmaktadır. Güven hem bu değişkenleri etkileyerek hem de doğrudan bireysel, grup, bölüm ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Polat, 2007, 56).

Bireyler arasında, bireylerle yöneticiler arasında güven duygusunun zedelendiği ve bireylerin birbirlerine kuşku ile baktığı bir toplumda güven duygusunu onarmak oldukça güçtür. Toplumsal çözümlenin güven duygusunun kaybolması ile başladığı ve hızlanan bir süreç içinde geliştiği unutulmamalıdır (Akgüç, 1991, 44).

Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde beklenen, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesidir (Erdem, 2003, 165).

Örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde iletişimin azaldığı, örgüt üyelerinin gelişmeden yoksun kaldığı, düşüncelerin saklandığı ve çalışanların birlikte çok zaman geçirmedeği gözlenmektedir (Omarov, 2009, 1).

Örgütlerde güvenin sonuçlarına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2: Örgütlerde Güvenin Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar

GÜVENİN SONUÇLARI	ÇALIŞAN KİŞİLER
Örgütsel Bağlılık	Fairholm 1994, Fink 1993, O'Reilly 1994, Pillai ve diğerleri 1999, Diffie-Couch 1984, Sonnenburg 1994
Uzun Vadeli Kararlılık	Cook ve Wall 1980
Verimlilik	Sonnenburg 1994

Tablo 2- devamı

Moral	Sonnenburg 1994, Diffie-Couch 1984, Fairholm 1994, Bair ve Stamand 1995
İşgücü Devri, Devamsızlık	Diffie-Couch 1984, Fairholm 1994, Bair ve Stamand 1995, Sonnenburg 1994, Mishra ve Morrissey 1990
Yenilik	Sonnenburg 1994, Fairholm 1994, Bair ve Stamand 1995
Değişime Direnç	Kotler ve Schlessinger 1979
Problem Çözme ve Karar Verme	Barnes 1991, Hurst 1984, Boss 1981, Zand 1972
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991, Culbert ve Mcdonough 1986, Higgins ve Johnson 1991, Nyhan ve Marlowe 1997
Stres	Sonnenburg 1994, Bair ve Stamand 1995
Performans Değerlendirme Algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pillai ve diğerleri 1999, Konovsky ve Pugh 1994, Marlowe ve Nyhan 1992

Kaynak: Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2003, c.10 s.2:145-146.

2.3. Eğitim Örgütlerinde Güven

Güven en temel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir ilişkinin ürünü olarak tanımlanabilir. Güven, hem örgütlerin hem de toplumların önemli bir ögesidir. Bireylerin birbirlerine güven duyması, toplumun bir arada varlığını sürdürebilmesi için gereklidir. Aynı zamanda bu bireylerin kendini yönetenlere ve kendine hizmet sunmak için oluşturulmuş örgütlere de güvenmesi gerekir. Devlet ve devlete bağlı kamu kurumları bu örgütlerin başında gelmektedir. Eğitim yönetimini de, kamu yönetiminin dışında değerlendirmek yanlış olur. Eğitim yönetimi ve onun alt boyutlarında bulunan okullar kamu yönetiminin bir parçasıdır (Yılmaz E., 2006, 3-4).

Eğitim örgütlerinde, bireylerde istendik davranış değişiklikleri hedeflenir ve bu çerçevede eğitim örgütleri bireylerarası ilişkilerin en yoğun biçimde yaşandığı ortamlardır. Eğitim örgütlerinde güvenin oluşmasını sağlamak; kısa vadede öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun vadede ise tüm toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere neden olabilir (Artuksı, 2009, 42).

Son dönemlerde yapılan eğitim reformlarının gerçekleştirilmesi açısından da okullarda güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir (Özer ve diğerleri, 2006, 107).

Okullar güvenin en üst düzeyde yaşandığı ve bulunduğu örgütsel yapılar olmalıdır. Okullar için güvenin önemi anlamak, çalışanlar arasında temel bir ihtiyaç olarak yerleştirmek ve güvenin devamlılığını sağlamak stratejik olarak önemli kazanımlar sağlayacaktır. Güven, eğitsel niteliğin artmasında, huzurlu ve ahenkli bir örgüt içi işleyişin oluşmasında önemli bir belirleyicidir. Değişimin ve yenilenmenin temel bir özellik olduğu günümüzde, örgütler ileriye dönük planlarında güveni gözden kaçırmamalıdır. Değişimin önemli bir kaynağı olan okulların da güveni örgüt geneline yaymaları ve örgüt politikası haline getirmeleri gerekmektedir. Bu durumun onları rekabet ortamında çok farklı yerlere taşıyacağı ve performans üzerine pozitif birçok etkisinin olacağı düşünülmektedir (Arslan, 2009, 285).

2.3.1. Okulda Örgütsel Güvenin Oluşumu

Eğitim örgütleri olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi, genelde eğitimin özelde okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin verimli bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının uyum ve işbirliği ile çalışmaları gerekmektedir. Okul içi ilişkilerin niteliği bu durumla ilgilidir. Bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyi ise bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Özer ve diğerleri, 2006, 105).

Açık ve toplumsal sistem olarak yapılan okullarda stratejik bir önem taşıyan güven kavramı, okulun başarısının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Çeşitli paydaşlardan oluşan okul yapısında paydaşlar arasındaki güven, okul başarısını artırıcı bir faktördür. Bu paydaşları okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, büro hizmetleri, yardımcı personel ve çevre (aile) olarak ifade etmek mümkündür. Bu paydaşlar arasında etkili bir güven sürecinin oluşturulması için, okul vizyonunun ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireylerin birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi ve bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi ve ifade edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışma ortam ve kurallarının özellikleri hakkında fikir birliğine varılması, yasal düzenlemelerin analizi, okulda her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması da güven süreci için oldukça önemlidir (Arslan, 2009, 277).

Okullar toplumda çok özel bir rol oynamaktadır ve okullarda güven ilişkilerini anlamak çok önemlidir. Öğrenciler öğrenmek için öğretmenlerine güven duymak zorundadırlar. Çalışanlar ortak hedefi gerçekleştirmek için birbirlerine güvenmek

zorundadırlar. Okullar toplum tarafından güvenilmek durumundadırlar (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, 551).

Okulun örgütsel güven düzeyi, okuldaki ilişkilerin bir ürünüdür. Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur. Ancak bu sorumluluğun başaktörü okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik tarzı, güven ortamını etkileyecektir (Yılmaz E., 2006, 9). Okulda oluşturulacak bu güven ortamı sayesinde, okul yöneticisinin yönetsel ve eğitsel faaliyetlerde istenilen hedeflere ulaşması sağlanabilir (Artuksi, 2009, 6).

Diğer örgütlerde güven olgusunun konumlandığı yer ile okul içinde güven olgusunun konumlandığı yer birbirlerine yakındır. Hatta okul içinde güvenin daha önemli bir yerinin olduğu söylenebilir. Çünkü okullar, bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek amacıyla oluşturulmuş kurumlardır. Okul ürününün büyük bir kısmını, eğittiği insandaki davranış değişikliği meydana getirir. İnsan ögesinin, okulda olduğu kadar baskın olduğu bir başka örgüt türüne pek rastlanmaz. İnsan ögesinin baskın olduğu bir kurumda, insanları bir arada tutan ve bunlar arasındaki ilişkinin sonucu olan güven oldukça değerlidir (Yılmaz E., 2006, 65).

Örgütsel güven, yapı içerisinde bireyler arası ilişkilerin niteliğini etkileyip belirlemenin yanı sıra, öğretimin etkili ve verimli olmasını sağlayıcı bir atmosferin de önemli ve stratejik bir göstergesidir (Arslan, 2009, 277).

Güven, okul gelişimi ve etkililiği için önemli bir etkidir. Güvensiz bir okul ortamında öğrenci enerjisini kendini korumaya ve öğrenmeden uzaklaşmaya harcamaktadır. Ayrıca, güven olmadan iletişim zorlaşmakta ve sorunların çözümü güçleşmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, 585).

Sonuç olarak, okul içi örgütsel güven düzeyinin genel olarak yüksek bir orana sahip olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Okul içi güven, sağlıklı bir iletişim ortamının gelişmesinde, örgütsel ve eğitsel verimliliğin artmasında psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamının, kısaca “mutlu bir okul” yapısının, oluşmasına yardımcı olacaktır (Arslan, 2009, 285-286).

2.3.2. Öğretmenler ve Örgütsel Güven

Öğretmenler, bireyde olumlu davranış değişikliğinin amaçlandığı ve çıktılarının uzun vadede tüm toplumu etkilediği eğitim örgütlerinin en temel öğeleridirler.

Öğretmenlerden, okul yöneticilerinden beklendiği gibi, okulda sağlanacak bir güven ortamına destek vermeleri beklenir. Bu güvenin oluşması ise öğretmenlerin mesleki yeterliliğe sahip olması, okulun diğer çalışanlarıyla ilişkilerinde açık ve dürüst olması gibi durumlarla sağlanabilir. Güvenin eğitim örgütlerinde oluşmasını sağlamak, kısa dönemde örgütsel işleyişi, eğitim-öğretim hizmetini, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli ile olan ilişkileri; uzun dönemde ise toplumsal yaşamı olumlu yönde etkileyecek gelişmelere katkı sağlar (Artuksu, 2009, 6).

Okullar her toplumda eğitim kurumunun temel örgütleridir ve öğretmenler, okulların eğitimsel işgörülerini gerçekleştirmede stratejik bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin sahip oldukları bu kritik konumlar, okulda örgütsel güvenin oluşturulmasından sürdürülmesine ve sonuçlandırılmasına kadar bütün evrelerinde dikkatle göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü öğretmenler, eğitimdeki değerler sisteminin hem oluşturucusu, hem de tipik bir taşıyıcısı ve temsilcisidir (Artuksu, 2009, 45).

2.3.2.1. Okul Yöneticisine Güven

Liderlik olgusunun vazgeçilmez özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Artık liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü ön plana geçmektedir. Günümüzde örgütleri başarıya götüren, karşılıklı güven (lider-izleyici) olmaktadır (Eraslan, 2004,27).

Okullar, yaptıkları işin niteliği gereği örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Çünkü çalışanların yaptıkları işler birbirini tamamlar niteliktedir. Başka bir deyişle, okul çalışanlarının ve özellikle öğretmenlerin başarısı, karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi içerir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmeleri ise eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir (Özer ve diğerleri, 2006, 120).

Okulda çalışanların yöneticiye duydukları güvenin, yöneticinin davranışlarından etkilendiği açıktır. İkna kabiliyetinin yanı sıra, yardımsever, samimi ve işbirlikçi okul yöneticilerinin personelinin güvenini kazanması çok daha kolaydır (Petersen, 2008, 95).

2.3.2.2. Meslektaşlara Güven

Öğretmenlerin meslektaşlarına duydukları güven, okulun misyonuyla önemli bir şekilde bağlantılıdır. Öğretmenler arası güvenin yüksek olduğu yerlerde, öğretmenler

meslektaşları tarafından büyük bir profesyonellik ile karşılanırlar. Öğretmenler, yeterli gördükleri, profesyonel sağduyuyu sergileyen, öğrencilere karşı güçlü bir sorumluluk duyan meslektaşlarına açıkça daha yüksek güven duymaktadırlar. Meslektaşlar arasındaki güven, aynı zamanda öğrencilere ve velilere daha yüksek güven duyulmasıyla da ilişkilidir. Okulda, bireyler arasında güven kültürü etkili olduğunda, öğrenciler bu güvenden alıcı olarak faydalanabilirler. Öğrencilere ve velilere güvenen öğretmenler, bu üçlü grubun karşılıklı ilişkilerine bağlı olarak, meslektaşları tarafından daha fazla profesyonellikle karşılanabilirler (Hoy ve Tschannen-Moran, 2009, 240).

Öğretmenler, birbirlerine olan davranışlarıyla olumlu bir etkileşim ortamı oluşturmaya çalışmalıdırlar. Olumlu etkileşim ortamı oluşturmak için de, birbirlerine karşı beklentileri açık ve net olmalıdır (Yılmaz E., 2006, 68).

2.3.2.3. Okula Güven

Bir örgüte güvenmek, bir kişiye güvenmeye benzer. Örgüte güvenmek demek, sadece öngörme ve kontrol değil aynı zamanda insan ilişkileri demektir (Solomon ve Flores, 2001, 96).

Okullardaki kurumsal başarıyı ve kaliteyi yakalamak tamamen öğretmenlerin kuruma karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerin okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilmesi ve öğretmenlerde olumlu tutumlar geliştirilmesi, için okulun örgütsel güven düzeyi önemlidir. Öğretmenler okulda iş ve işleyişlerin tutarlılığından ve kendisini incitebilecek durumlarla karşılaşmayacağından emin olmalıdırlar (Yılmaz E., 2006, 9).

Bireyler kendilerine saygı duyulan örgütlerle bütünleşmeyi ve kendileri için anlam ifade eden işleri yapmayı tercih ederler. Bu nedenle okullarda paylaşılan değerlerin oluşturulması gerekir (Yılmaz E., 2006, 68).

2.3.2.4. Öğrenci ve Velilere Güven

Okullar toplumda çok özel bir rol oynarlar ve bu nedenle okullarda güven büyük önem taşımaktadır. Okulda güvenin en önemli aktörleri arasında öğretmenler, öğrenciler ve veliler bulunmaktadır. Öğretmenler işbirliği yoluyla ortak hedefleri başarmak için öğrencilere ve ailelere güvenmek zorundadırlar. Öğretmenlerin öğrencilere ve ailelere güveni aile ve öğrencilerin okul yönetimine etkin katılımında kritik önem taşımaktadır. Mevcut literatürde, güvenin grup üyelerinin ortak hedefleri

başarmasını sağlamada yardımcı bir sosyal özellik olduğu belirtilmektedir. Güven ayrıca öğrencilerin başarılarında oldukça önemlidir (Goddard ve diğerleri, 2001, 7).

Öğretmen-öğrenci ve öğretmen-aile etkileşimleri, bu ilişkileri bir arada tutan güvenden etkilenecek şekilde verimli olmaktadır (Goddard ve diğerleri, 2001, 4). Öğrenci ailelerinin öğrencilerin eğitimine katılmaları da öğrenci başarısını arttıracaktır (Tschannen-Moran, 2001, 312).

Öğretmenler, yetersiz gördükleri yöneticilere güven duymadıkları gibi çocuklarına yeterli ilgi göstermeyen ailelere de şüpheyle yaklaşmaktadırlar. Ailelerin eğitimde karar almaya üretken katılımı, öğretmenlerin ailelere güvenmesini gerektirmektedir. Öğrenciler ve öğretmenler arasındaki güvenli ilişki çocukların akademik başarısını beslemektedir (Goddard ve diğerleri, 2001, 5-7).

Çocuklarının bakımı için eğitimcilerle güvenen aileler, öğretmenlerinin çocuğu ile en iyi şekilde ilgileneceğini düşünerek ve çocuğuna sadece adil davranılacağına değil, aynı zamanda şefkat gösterileceğine de inanmaktadırlar. Öğrencilerine güvenmeyen öğretmenler, zamanlarının çoğunu öğrencilerinin umulan ve hayal edilen yanlış davranışlarını planlayarak harcarlar (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, 184).

Güvenli ilişkiler öğrencilerin akademik başarılarına önemli bir katkı sağlamaktadır. Güven, okulu öğrencilerin öğrenmesini sağlayan, ailelerle okul arasındaki ilişkiyi güçlendiren ve okulu daha iyi bir yer haline getiren önemli bir faktördür. Bu durum güvenin toplu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Goddard ve diğerleri, 2001, 13-14).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel güven ile ilgili literatür taramasında ulaşılabilen, yurtiçi ve yurt dışında yapılan, araştırmalar ve bu araştırmaların bulguları özetlenmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Börü (2001), tarafından hazırlanan “**Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?**” adlı araştırma kapsamında, Türk toplumu içerisinde “Güven” ve “Güvenilir İnsan” ögelerini tanımlamak amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda Türk toplumu açısından güven ve güvenilir insana ilişkin değerlerin; özgüven, diğerkâmlık (yardımseverlik), uyumluluk,

dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamak olduğu bulunmuştur.

Cerit (2009), sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı **“Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki”** başlıklı araştırmasında, örgütsel güven düzeyi ile işbirliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişki bulmuştur. Müdürlere güven ve öğrencilere güvenin, müdürlerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu; meslektaşlara güven ile öğrencilere güvenin, meslektaşlarla işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Müdürlere güven ile öğrencilere güvenin ise ailelerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Ailelere güvenin ise işbirliği faktörlerinin önemli açıklayıcısı olmadığı belirlenmiştir.

Kalemci Tüzün (2006) **“Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”** başlıklı araştırmasıyla çalışanların örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme algılamalarına yönelik bir model önerisi sunmayı ve bu kavramlarla demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, banka çalışanlarının algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye yol açtığını ve algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini, örgütsel güven aracılığıyla göstereceğini öngörmektedir. Modelin başka bir önerisi de algılanan örgütsel kimliğin düzeyinin, örgütsel özdeşleşme gücünü etkileyeceğidir. Bu çalışma, özel ve kamu sektöründe görev yapan banka çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışma sonunda ise özel bankada çalışanların kamu bankasında çalışanlara göre, duygusal ve bilişsel örgütsel güvenlerinin, özdeşleşmesinin ve örgütsel kimlik özelliklerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Uzbilek (2006)'in **“Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği”** adlı araştırmasının amacı, örgüt içinde çalışanlararası oluşan sosyal ilişkilerin, örgütsel güvenin alt boyutlarına etkilerini incelemek ve örgütsel güvenin sosyal ilişkilerden ne derecede etkilendiğini belirlemektir. Araştırma sonucunda, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile diğer birimler arasında oluşan arkadaşlık ilişkisi, iş ilişkisi ve tanıma derecesinin örgütsel güvene olumlu yönde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi arttıkça örgütsel güven seviyesi

artmaktadır. Ayrıca örgüt içinde gelişen güven ilişkisine en fazla arkadaşlık ilişkisinin etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), “**İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri**” konulu araştırmalarında, örgütsel güven konusunda ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven toplam ve alt ölçek puanları cinsiyete, bransa ve kıdeme göre karşılaştırılmış, farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına göre yapılan karşılaştırmalarda ise anlamlı farklar bulunmuştur. Buna göre okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır. Araştırma bulguları, araştırmaya katılan öğretmenlerin, en çok yöneticilerine daha sonra da meslektaşlarına ve paydaşlara güvendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile, öğretmenler okul içi paydaşlara, okul dışı paydaşlardan daha çok güvenmektedirler. Öğretmenlerin toplam örgütsel güven puanlarına göre de ortalama bir güven düzeyine sahip oldukları belirtilmiştir.

Özer ve diğerleri (2006)’nin ortaöğretim kurumlarında örgütsel güven düzeyini öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlayan “**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları**” başlıklı araştırmalarında, öğretmenlerin çalıştıkları liselerdeki örgütsel güven düzeyini “orta” düzeyde değerlendirmiş oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda, liselerdeki öğretmen sayısı arttıkça meslektaşlara duyulan güven düzeyinin düştüğü, Anadolu ve fen liselerinde görevli öğretmenlerin, diğer liselerdeki öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyini daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Bir diğer önemli bulgu ise erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre meslektaşlarına ve okul yöneticisine karşı daha yüksek düzeyde bir güven duyduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

Eser (2007) tarafından yapılan “**Etik iklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi**” adlı çalışma, etik iklimin ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöneticiye güven konusunda 4 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler destekleyici, yetkin, erdemli ve çalışan odaklı olarak adlandırılmıştır.

Yılmaz E. (2006), “**Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi**” başlıklı

araştırmasını, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemek ve aynı zamanda bazı değişkenlere göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin güven düzeyleri, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarında belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu öğretmenleri en yüksek katılımı sırası ile iletişim ortamı, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve çalışanlara duyarlılık boyutlarına göstermişlerdir.

Evsun Koç (2008) **“Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması”** başlıklı araştırmasının sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerine orta düzeyde güvendiklerini; öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında cinsiyet, eğitim durumları, kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmadığını belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan bu farkın ise okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri ile hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri arasında olduğu görülmüştür. Resmi ve özel ilköğretim okulları arasındaki güven düzeyi karşılaştırıldığında ise özel ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyinin resmi ilköğretime göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Artuksi (2009)’nin **“İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları”** başlıklı araştırmasının amacı ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeylerini belirleyerek elde edilen sonuçlara göre, okul örgütlerinde güven artırıcı öneriler geliştirmektir. Araştırmanın sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri “Çok” düzeyindedir. Öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, “Çalışanlara Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklık” boyutlarında daha düşük, “Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı” boyutlarında ise daha yüksek düzeydedir. Örgütsel güvenin “Yeniliğe Açıklık ve Yöneticiye Güven” boyutlarında kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bir güvene sahiptirler. Branş açısından öğretmenlerin güven düzeylerine bakıldığında ise sosyal bilimler öğretmenleri, diğer branştaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları okula

ilişkin daha az düzeyde bir örgütsel güvene sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları kuruma daha çok güven duymaktadırlar.

Ceylan ve Demircan (2003) tarafından yapılan **“Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar”** başlıklı çalışmanın amacı, örgütsel güven kavramını tanımlayan ve boyutlarını ortaya koyan teorik bir bakış açısı ortaya koymaktır. Ceylan ve Demircan’ın bu çalışması ayrıca deneysel araştırmalara yol göstermek açısından örgütsel güvenin güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet algıları gibi sebeplerini ele almaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen bir diğer konu ise örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı gibi örgütsel açıdan önemli sonuçları ne şekilde etkilediğidir. Yapılan istatistikler sonucunda örgütsel güven, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Sağlam Arı (2003) **“Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”** adlı çalışması ile bir üst yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada yöneticilerin bir üst yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven ile çalıştıkları bankaya duydukları örgütsel bağlılık ölçülmüştür. Araştırma sonucunda bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Polat (2008) tarafından yürütülen **“Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”** başlıklı araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptamak ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Yapılan istatistikler sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak, örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir ve örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmî ara yordayıcı değişkendir. Diğer önemli bir bulgu ise okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven düzeylerinde de bir düşme gözlenmektedir.

Zorlu Yücel (2006) “**Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma**” adlı çalışmasında örgütsel güvenin, çalışanların iş tatminindeki rolü ve önemi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, iş tatmini ile örgütsel güven arasında etkili bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak örgüte duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında aynı güçlü ilişkiye rastlanmamıştır.

Dinç (2007) “**Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü**” çalışmasını örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yürütmüştür. Çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırmada, örgüt kültürü güç, rol, görev ve kişisel odaklı olarak incelenmiştir. Örgütsel güven ise yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven olmak üzere üç farklı açıdan ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürü türlerinden sadece güç kültürünün yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven üzerinde ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bir diğer önemli bulgu ise, örgütte astlar ve üstler arasında, çift yönlü ve esnek bir iletişim çalışanların kuruma güven duymalarında itici güç oluşturmakta, motivasyonu arttırmakta ve onların istek ve beklentilerini dile getirebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Yılmaz (2004) tarafından yapılan “**Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri**” başlıklı çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okuldaki güvene ilişkin görüşlerini yine okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışlarının da öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güvenini etkilediği görülmektedir.

Yılmaz ve Sünbül (2008)’ün “**Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarına Etkisinin Araştırılması**” adlı çalışmalarının amacı, okullardaki örgütsel güvenin alt boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklığın, öğretmenlerin yaşam doyumlarını anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını test etmektir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin yaşam doyumları ile okullardaki örgütsel güvenin

çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık puanları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Omarov (2009) tarafından yürütülen “**Örgütsel Güven ve İş Doymu: Özel Bir Sektörde Uygulama**” başlıklı çalışmanın amacı, özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven düzeylerini (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven), iş doymu düzeylerini ve örgütsel güven ve iş doymu ilişkisini belirlemektir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların örgütsel güven ve iş doymu düzeylerinin ortanın biraz üstünde çıktığı görülmüştür. Ayrıca araştırmanın sonucunda, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinin iş doymunu etkilediği, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ise iş doymunu etkilemediği tespit edilmiştir.

Yücel ve Kalaycı (2009) “**Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**” adlı çalışmalarında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu; pek çok güven boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tschannen-Moran ve Hoy (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, okulda güven incelenmiştir. Güvenli bir ilişki ortamının öğrenci başarısında çok önemli olduğu ve örgütsel güvenin yüksek olduğu okullarda, öğrenci başarısının da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrenci öğretmen ilişkilerinde de güvenin hayati önem taşıdığı görülmüştür. Öğretmenlerin meslektaşlarına güveni de öğrencilere ve ailelerine duyulan güven kadar önem taşımaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin ise öğrenci başarısıyla ilgili olmadığı belirtilmiştir. Yöneticinin ailelere ve öğrencilere duyduğu güven ise öğrenci başarısıyla ilgili bulunmuş ancak bu güvenin öğretmenin öğrenciye ve ailesine duyduğu güven kadar büyük bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ailelerin okula güven duyması ile okul ortamındaki güven arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dirks (2002)’in “**Kişilerarası Güvenin Grup Performansına Etkisi**” başlıklı araştırması iki soruyu cevaplamayı amaçlamıştır. Örgütsel güven seviyesi grup

performansını etkiler mi? Eğer etkilerse, bu ilişki nasıl işler? Araştırma sonucunda güvenin performansı etkilediği, ancak dolaylı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Yüksek seviyede güven olan grupların düşük güvenli gruplardan daha iyi performans göstermediklerinin mutlak olmadığı belirtilmiştir. Ancak güvenin grup performansını arttıracak motivasyonu sağladığı ve yüksek güvenli grupların ortaklaşa çaba gösterdikleri, düşük güvenli gruplarda ise motivasyonun kişisel çabaya dönüştüğü tespit edilmiştir. Araştırmacı güvenin, grup içinde ilişkileri ılımlı hale getirerek grup performansını dolaylı yoldan etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Petersen (2008) “**Kolektif Etkilik ve Örgütsel Güven**” adlı araştırmasında okulda güvenin, öğretmenlerin kolektif yeterlilikleri ile pozitif ilişkisi olduğunu savunmuştur. Okulda güven çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Güven, meslektaşlara güven, yöneticiye güven, öğrenci ve ailelere güven olarak ele alınmıştır. Araştırma örgütsel güvenin hangi yönlerinin öğretmen etkililiğini arttırdığı üzerinde durmuştur. Yapılan istatistikler sonucunda, öğrenci ve ailelere güvenin, kolektif öğretmen etkililiğinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler, öğrenciler ve aileler arasında gelişen güven ilişkisinin öğretmen etkililiğinde pekiştirici olduğu belirtilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli evren ve örnekleme; veri toplama yöntemi ve çözümleme yöntemi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini betimlemeyi amaçladığından, çalışma bu amaca en uygun model olan genel tarama modelinde yürütülmüştür (Karasar, 2006, 79).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi'ndeki resmi ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmuştur. İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü'nden alınan verilere göre, 2009-2010 eğitim-öğretim yılı itibariyle Küçükçekmece İlçe sınırları içinde 57 resmi ilköğretim okulu bulunmakta ve bu okullarda 2857 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, çalışma evrenindeki tüm öğretmenlere ulaşmak yerine, zaman, enerji ve ekonomik açıdan tasarruf sağlamak amacıyla çalışma evreni içerisinden oransız eleman örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Bu amaçla çalışma evreninden alınacak örneklem sayısı Yamane (2001) tarafından oluşturulmuş olan formülden uyarlanarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

Formüldeki sembollerin anlamları şöyledir:

n_0 = Örneklem alınacak birey sayısı

P = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (anakütledeki P değeri bilinmiyorsa, maksimum örneklem genişliğinin saptanması için 0.50 alınır)

Q = İncelenecek olayın görülme sıklığı olup $Q = 1-P$ 'dir.

z = Saptanan anlam seviyesinde standart normal dağılım tablosundan bulunan teorik değer

d = Örneklem istatistiği ile anakütle parametresi arasında önceden saptanan mutlak fark

Örneklem oranı ile anakütle oranı arasındaki farkın %95 olasılıkla $d=0.03$ 'ten fazla olmaması için araştırmanın yürütüleceği örneklemdenki öğretmen sayısı şöyle hesaplanmıştır:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.03)^2} = 1067.11$$

Anakütledeki birim sayısı belli olduğundan,

$$\frac{n_0}{N} = \frac{1067.11}{2857} = 0.37$$

örneklem oranı 0.05'i aştığından yukarıdaki formül yardımı ile hesaplanan örneklem sayısına sonlu anakütle düzeltmesinin yapılması gerekmektedir. Sonlu anakütle düzeltmesi

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

formülü ile yapılır. Burada,

N = Anakütle büyüklüğünü (evrendeki birey sayısını)

n_0 = Sonlu anakütle düzeltmesi yapılmamış örneklem büyüklüğünü göstermektedir.

Sonlu anakütle düzeltmesi,

$$n = \frac{1067.11}{1 + \frac{1067.11}{2857}} = 776.9 \cong 777$$

Şeklinde yapıldıktan sonra, örneklem oranı ile anakütle oranı arasındaki farkın %95 olasılıkla $d=0.03$ 'ten fazla olmaması için araştırmanın yürütüleceği örneklemdenki öğretmen sayısı en az 777 olmalıdır. Örnekleme alınacak öğretmenleri belirlemek amacıyla İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi'ndeki ilköğretim okulları listelenmiş ve tesadüfi olarak 24 tane devlet ilköğretim okulu belirlenmiştir.

Örnekleme bulunan öğretmenlerin okulları, cinsiyetleri, kıdem durumları, buldukları okuldaki çalışma süreleri, buldukları okuldaki öğrenci sayısı ve öğretmen sayısının frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

		f	%	
Okul Adı	700. Yıl Osmangazi İ.O.	17	2.13	
	75.Yıl Sefaköy İ.O.	24	3.00	
	Akşemsettin İ.O.	26	3.26	
	Arif Nihat Asya İ.O.	38	4.76	
	Büyük Halkalı İ.O.	20	2.51	
	Dr.Hulusi Behçet İ.O.	33	4.14	
	Dr.Iffet Onur İ.O.	44	5.51	
	Fatih Sultan Mehmet İ.O.	14	1.75	
	Halide Edip Adivar İ.O.	24	3.00	
	İnönü İ.O.	26	3.26	
	Kanarya İ.O.	86	10.78	
	Mareşal Fevzi Çakmak İ.O.	48	6.02	
	Mehmet Akif Ersoy İ.O.	24	3.00	
	Munis Faik Ozansoy İ.O.	38	4.76	
	Mustafa Eravutmuş İ.O.	51	6.39	
	Mustafa Pars İ.O.	24	3.00	
	Osman Zeki Üngör İ.O.	28	3.51	
	Öğretmen Yusuf Kardeş İ.O.	19	2.38	
	Sefaköy 100. Yıl İ.O.	40	5.01	
	Söğütlüçeşme İ.O.	54	6.77	
	Söğütlüçeşme Mimar Sinan İ.O.	33	4.14	
	Sultan Murat İlköğretim Okulu	28	3.51	
	Şehit Er Müslüm Zengin İ.O.	34	4.26	
	Taştepe İ.O.	25	3.13	
	Toplam		798	100
	Cinsiyet		f	%
Kadın		464	58.1	
Erkek		334	41.9	
Kıdem	1-5 yıl	296	37.1	
	6-10 yıl	218	27.3	
	11-15 yıl	142	17.8	
	16-20 yıl	43	5.4	
	20 yıl ve üstü	99	12.4	

Tablo 3-devamı

Çalışma Süresi	1-3 yıl	439	55.0
	3-6 yıl	209	26.2
	6-9 yıl	75	9.4
	10 yıl ve üstü	68	8.5
Öğrenci Sayısı	1-750	31	3.9
	751-1300	150	18.8
	1301 ve üstü	617	77.3
Öğretmen Sayısı	1-35	107	13.4
	36-70	386	48.4
	71 ve üstü	305	38.2
Toplam		798	100

Tablo 3’te de görüldüğü üzere, araştırma örnekleminde 464’ü (%58.1) kadın, 334’ü (%41.9) erkek olmak üzere toplam 798 ilköğretim okulu öğretmeni bulunmaktadır. Örneklem grubu kıdeme göre incelendiğinde 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 296 (%37.1), 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 218 (%27.3), 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 142 (%17.8), 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 43 (%5.4), 20 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin 99 (%12.4) kişi olduğu görülmektedir. Öğretmenler buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelendiğinde çalışma süresi 1-3 yıl olanların 439 (%55.0), 3-6 yıl olanların 209 (%26.2), 6-9 yıl olanların 75 (%9.4) 10 yıl ve üstü olanların ise 68 (%8.5) kişi olduğu görülmektedir. Öğretmenler buldukları okuldaki öğrenci sayılarına göre incelendiğinde ise okulunda 1-750 arasında öğrenci olanların 31 (%3.9), 751-1300 olanların 386 (%48.4), 1301 ve üstü olanların 617 (%77.3) kişi olduğu görülmektedir. Öğretmenler buldukları okuldaki öğretmen sayısına göre incelendiğinde öğretmen sayısı 1-35 arası olanların 107 (%13.4), 36-70 arası olanların 386 (%48.4), 71 ve üstü olanların 305 (%38.2) kişi olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2006)’ın Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilmiş olan Güven Ölçeği’nden (T Scale) yola çıkılarak oluşturduğu “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte üç alt boyut ve 22 madde bulunmaktadır. Ölçek, 1-Hiçbir zaman, 2-Çok nadir, 3-Bazen, 4-Çoğunlukla ve 5-Her zaman şeklinde cevaplanmaktadır. Cevaplayıcıların ölçekten aldıkları toplam puan, okullarındaki örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin düzeyini belirtmektedir.

Cevaplayıcıların her bir faktörden aldıkları yüksek puan, yüksek güven duygusunu, düşük puan ise düşük güven duygusunu göstermektedir.

İstatistiksel analizlerde esas alınan bu derecelendirmedeki puan aralıkları şu şekildedir:

- 1-1.80 Hiçbir zaman
- 1.81-2.60 Çok nadir
- 2.61-3.40 Bazen
- 3.41-4.20 Çoğunlukla
- 4.21-5.00 Her zaman

Örgütsel Güven Ölçeği, “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Paydaşlara Güven” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmuştur. Yöneticiye Güven boyutunda 7 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .89$ 'dur. Meslektaşlara Güven boyutunda 8 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .87$ 'dir. Paydaşlara Güven boyutunda 7 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = .82$ 'dir. Ölçeğin tamamının açıkladığı toplam varyans % 45.31'dir ve Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .92$ 'dir (Yılmaz, 2006).

3.4. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri, literatür tarama ve örnekleme giren ilköğretim öğretmenlerine ölçek uygulama yoluyla elde edilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması için gerekli izinler (EK-3) alındıktan sonra, veri toplama aracı, araştırmacının kendisi tarafından örnekleme dâhil edilen okullara gidilerek öğretmenlere bizzat uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmadan elde edilen veriler, “SPSS 17.0 for Windows” programına aktarılmış ve verilerin çözümlenmesi aşağıdaki işlem sırasına göre yapılmıştır:

1. Araştırmanın birinci alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri genel olarak ve alt boyutlar bakımından hangi düzeydedir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler betimsel istatistik teknikleri ile çözümlenmiştir.

2. Araştırmanın ikinci alt probleminde “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında cinsiyet faktörü açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler, bağımsız gruplar t-testi ile çözümlenmiştir. Uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonucunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için grupların aritmetik ortalamaları yorumlanmıştır.
3. Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında mesleki kıdem durumları açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.
4. Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çalıştıkları okulda bulunan öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.
5. Araştırmanın beşinci alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çalıştıkları okulda bulunan öğrenci sayısı açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.
6. Araştırmanın altıncı alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında buldukları okulda çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

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

4.1. Birini Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri genel olarak ve alt boyutlar bakımından hangi düzeydedir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla, elde edilen veriler betimsel istatistik teknikleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven hakkındaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

	N	\bar{X}	ss
Yöneticiye Güven	735	3.66	.63
Meslektaşlara Güven	749	3.44	.66
Paydaşlara Güven	764	3.14	.66
Toplam Ölçek	671	3.41	.51

Tablo 4 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktörüne ait ortalama puanlarının $\bar{X} = 3.66$, “Meslektaşlara Güven” faktörüne ait ortalama puanlarının $\bar{X} = 3.44$, “Paydaşlara Güven” boyutuna ilişkin ortalama puanlarının $\bar{X} = 3.14$ olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgulara göre ilköğretim okulu öğretmenleri yöneticilerine ve meslektaşlarına “çoğunlukla” düzeyinde, paydaşlara “bazen” düzeyinde güven duymaktadırlar. Ayrıca ilköğretim okulu öğretmenleri en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise paydaşlara güvenmektedirler. Benzer şekilde, Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada da, ilköğretim okulu öğretmenlerinin en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise paydaşlara

güvendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenler okul içi paydaşlara, okul dışı paydaşlardan daha çok güvenmektedir.

Diğer yandan, öğretmenlerin ölçekten aldıkları toplam puanlar incelendiğinde, ortalamalarının $\bar{X}= 3.41$ olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üstünde “çoğunlukla” seçeneğinin alt sınırında olduğu saptanmıştır. Yöneticilerine duydukları güven düzeyi ile kıyaslandığında ortaya daha yakın olduğu söylenebilir.

Bireylerde olumlu davranış değişikliği oluşturmayı amaçlayan eğitim örgütlerinde, güven ilişkilerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenir. Bu nedenle, bu güven düzeyinin bir eğitim örgütünden beklenenin altında olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Artuksı, 2009, 68) Sonuç olarak, araştırmada bulgularanan örgütsel güven düzeyinin yeterince yüksek olmadığı söylenebilir.

Bu sonuç ilköğretim okulları açısından olumlu olarak değerlendirilebilir ancak bu sonucu yeterli olarak nitelendirmek mümkün değildir. Okulların başarıya ulaşması ancak kendilerini okulun bir parçası olarak gören, çalıştıkları okula duygusal açıdan bağlı ve işlerinden tatmin olan öğretmenlerle mümkün olabilir. Öğretmenlerin örgütlerine “her zaman” düzeyinde güvenmeleri gerekir. Bunun sağlanabilmesi için de en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir.

Benzer araştırmalar incelendiğinde; Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) araştırmaları sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Artuksı (2009) araştırmasında, ortaya çıkan “çok” düzeyindeki örgütsel güvenin, puan aralıkları esas alındığında “orta”ya daha yakın olduğunu belirtmiştir. Polat (2007) ise araştırması sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algısının “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır ancak bunun “çok yüksek düzeye” taşınması gerektiğini belirtmiştir.

Kişiler arası güven iki yönlü bir süreçtir ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerir bu nedenle, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça güçtür. Bu durumda lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003, 140).

Okulların başarılı olması ancak birbirlerine güvenen çalışanlarla mümkün olabilir. Birbirlerine güven duyan öğretmenler, sınıf içinde kullandıkları yöntemleri ve

materyalleri paylaşma konusunda istekli olurlar. Karşılaşılan sorunları birlikte çözmek için, meslektaşlarıyla işbirliği yaparlar. Öğretmenlerin başarısı karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi içerir çünkü yapılan işler genellikle birbirini tamamlar niteliktedir. Öğretmenler arasında güvenin sağlanması, okul başarısı açısından oldukça önemlidir.

Okullarda eğitim hizmetini veren ile alan arasındaki ilişki zorunludur. Bu nedenle müdür, öğretmen, öğrenci ve aileler arasındaki güven önemli bir kavramdır. Aile öğrenci eğitiminin önemli bir parçasıdır. Öğretmenlerin ailelere güvenmeleri, ailelerin onları destekleyeceğine inanmaları ve üstlendikleri görevleri yerine getireceklerine inanmaları eğitim- öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Öğretmenlerin çocukların eğitim ve öğretim faaliyetlerinde yardım aldıkları duygusunu hissetmelerine ve ekstra çaba göstermelerine neden olabilir. Ayrıca öğretim etkinliklerinin başarıyla uygulanması için öğretmen-öğrenci işbirliği gerekir. Öğrencilerinin öğretim etkinliklerinin başaracağına inanan öğretmenler, çalışmalarında istekli olurlar. Bu nedenle öğretmenlerin öğrencilerine güven duyması oldukça önemlidir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt probleminde “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında cinsiyet faktörü açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler, bağımsız gruplar t-testi ile çözümlenmiştir. Uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonucunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için grupların aritmetik ortalamaları yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular, aşağıda Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Bayan	423	3.62	.64	733	-2.06	.04*
	Erkek	312	3.72	.62			
Meslektaşlara Güven	Bayan	436	3.40	.66	747	-1.83	.06
	Erkek	313	3.49	.65			

Tablo 5- devamı

Paydaşlara Güven	Bayan	444	3.06	.65	762	-3.99	.00*
	Erkek	320	3.26	.66			
Toplam	Bayan	386	3.36	.51	669	-3.15	.00*
	Erkek	285	3.49	.51			

*p<.05

Tablo 5'teki bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktörüne ait puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği saptanmıştır [$t_{(733)} = -2.06, p<.05$]. Farklılığın hangi grupta olduğu incelendiğinde ise erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının ($\bar{X} = 3.72$), bayan öğretmenlere ($\bar{X} = 3.62$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Paydaşlara Güven” faktörüne ait puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı derecede farklılaştığı tespit edilmiştir [$t_{(762)} = -3.99, p<.05$]. Erkek ($\bar{X} = 3.26$) ve bayan ($\bar{X} = 3.06$) öğretmenler arasındaki farklılığa bakıldığında, erkek öğretmenlerin daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları bulunmuştur. Elde edilen bulgular toplam ölçek bazında incelendiğinde ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin puanlarının yine cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır [$t_{(669)} = -3.15, p<.05$]. Puanların hangi grupta yüksek olduğu incelendiğinde, erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.49$) bayan öğretmenlere ($\bar{X} = 3.36$) göre daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Son olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Meslektaşlara Güven” faktörüne ait puanları incelendiğinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir [$t_{(747)} = -1.83, p>.05$].

Erkek öğretmenlerin yöneticilere daha fazla güvenmesinin nedeni, yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek olması ve birbirlerini daha yakından tanıma fırsatları bulmalarından kaynaklanabilir. Hem yöneticiye güven hem de paydaşlara güven açısından erkek öğretmenlerin sonuçlarının daha yüksek çıkması ise, erkeklerin toplumdaki yetiştirilme tarzından kaynaklanıyor olabilir. Yılmaz, E. (2006,123) de bayan ve erkek öğretmenlerin puanları arasındaki farkın sebebinin bireylerin yetiştirilme sürecindeki anlayıştan kaynaklanabileceğini vurgulamıştır.

Türk toplumunda kızlara ilişkin özellikler daha çok kişilerarası ilişkilerle ifade edilir ve kızlardan beklenen temel görevler; duygusal olmaları, işbirliği yapmaları, bakım ve ilgi göstermeleridir. Erkeklerin ise aileyi temsil etmeleri, bağımsız davranmaları, rekabetçi olmaları vurgulanmaktadır (Temel ve Aksoy, 2001'den aktaran Yılmaz, E.,

2006, 122-123). Güven ve güvensizlik duygusu çocukluktan itibaren yaşamın her evresinin farklı alanlarında etkisini gösterir (Gökner, 2007,10).

Cinsiyet ile bireylerin kendi yeterliliklerini olumlu olarak değerlendirme eğilimi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla erkeklerin yeterlikleri konusunda kendilerini olumlu olarak değerlendirmelerinin kızlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Knox ve diğerleri, 1998'den aktaran Yılmaz, E., 2006, 123). Kendine güven, başkalarına güvenmenin de temelini oluşturmaktadır (Asunakutlu,2002,2). Bu bulgulardan yola çıkarak, erkek öğretmenlerin küçüklüklerinden itibaren daha özgür ve kendilerini ifade edebilen bireyler olarak yetiştirilmeleri nedeniyle, bayan öğretmenlere kıyasla özgüvenlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bayan öğretmenlerin daha baskıcı bir zihniyetle yetiştirilmesi, özgüvenlerinin düşük olmasına neden olmuş olabilir. Kendine güvenmeyen bireyin başkasına güven duyması ise mümkün değildir.

Yücel ve Samancı (2009) yaptıkları araştırmada, cinsiyet faktörü ile ilgili, erkek öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için daha çok çabaladıkları, sorunları büyütmeden halletmeye çalıştıkları, okulla ilgili görevlerde daha çok rol aldıkları ve okul başarısı için daha çok uğraş verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz, E. (2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiye güven ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve erkek öğretmenlerin güven düzeyinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Özer ve diğerleri (2006) de erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere kıyasla, çalışma arkadaşlarına ve okul yöneticisine karşı daha yüksek düzeyde bir güven duyduğunu tespit etmiştir. Artuksi (2009) ise kadın öğretmenlerin örgütsel güven algılarının, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Diğer taraftan Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) öğretmenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre fark bulmamıştır.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında meslekî kıdem durumları açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.

Verilerin, öğretmenlerin meslekî kıdem durumlarının her bir düzeyinde normal dağılım gösterip göstermediği Q-Q grafikleri ile incelenmiştir. Q-Q grafiklerinin incelenmesi sonucunda verilerin tüm gruplarda normal dağıldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların grup varyanslarının eşitliğini belirlemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Meslekî Kıdem Durumlarına Göre Levene Testi Sonuçları

	Levene Testi	sd1	sd2	p
Yöneticiye Güven	1.95	4	730	.09
Meslektaşlara Güven	1.12	4	744	.34
Paydaşlara Güven	1.75	4	759	.13
Toplam	.25	4	666	.91

*p>.05

Tablo 6 incelendiğinde Levene Testi sonuçlarının “Yöneticiye Güven” faktöründe (p=.09, p>.05), “Meslektaşlara Güven” faktöründe (p=.34, p>.05), “Paydaşlara Güven” faktöründe (p=.13, p>.05), “Toplam Ölçek” puanlarında ise (p=.91, p>.05) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, tüm gruplarda varyansların eşit olduğunu ve Anova testinin uygulanabileceğini göstermiştir. Anova testi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Meslekî Kıdem Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

		KT	sd	KO	F	p
Yöneticiye Güven	Gruplar Arası	7.85	4	1.96	4.97	.00*
	Gruplar İçi	287.95	730	.39		
	Toplam	295.81	734			
Meslektaşlara Güven	Gruplar Arası	7.88	4	1.97	4.57	.00*
	Gruplar İçi	320.31	744	.43		
	Toplam	328.20	748			
Paydaşlara Güven	Gruplar Arası	29.82	4	7.45	18.58	.00*
	Gruplar İçi	304.53	759	.40		
	Toplam	334.35	763			

*p<.05, KT: Kareler Toplamı, KO: Kareler Ortalaması

Tablo 7’de görüleceği üzere Anova testi sonucu %95 ($p < .05$) güven aralığında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktöründen aldıkları puanların [$F_{(4-730)} = 4.97, p < .05$] meslekî kıdem durumlarına göre anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. Benzer olarak, “Meslektaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanların da [$F_{(4-744)} = 4.57, p < .05$] meslekî kıdem durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yine “Paydaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanlar incelendiğinde [$F_{(4-759)} = 18.58, p < .05$] meslekî kıdem durumlarına göre farkın anlamlı olduğu görülmüştür. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi puanlarının göstermiş olduğu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe değerleri incelenmiştir. Çoklu karşılaştırma testinin değerleri tüm faktörler için Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Meslekî Kıdem Durumları Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i) kıdem	(j) kıdem	OF(I-J)	SH	p	
Yöneticiye Güven	1-5	6-10	.04	.05	.97	
		11-15	.08	.06	.78	
		16-20	-.10	.11	.93	
		20 yıl ve üstü	-.26	.07	.02*	
	6-10	11-15	.04	.06	.98	
		16-20	-.14	.11	.80	
		20 yıl ve üstü	-.30	.07	.00*	
	11-15	16-20	-.19	.11	.63	
		20 yıl ve üstü	-.34	.08	.00*	
	16-20	20 yıl ve üstü	-.15	.12	.81	
	Meslektaşlara Güven	1-5	6-10	-.05	.06	.93
			11-15	-.11	.06	.59
16-20			-.11	.10	.88	
20 yıl ve üstü			-.33	.07	.00*	
6-10		11-15	-.05	.07	.95	
		16-20	-.06	.11	.98	
		20 yıl ve üstü	-.27	.08	.02*	
11-15		16-20	-.00	.11	1.00	
		20 yıl ve üstü	-.21	.08	.20	
16-20		20 yıl ve üstü	-.21	.12	.54	
Paydaşlara Güven		1-5	6-10	-.18	.05	.03*
			11-15	-.35	.06	.00*
	16-20		-.36	.10	.02*	
	20 yıl ve üstü		-.58	.07	.00*	

Tablo 8-devamı

	6-10	11-15	-.17	.06	.19
		16-20	-.18	.10	.59
		20 yıl ve üstü	-.40	.07	.00*
	11-15	16-20	-.01	.11	1.00
		20 yıl ve üstü	-.22	.08	.12
	16-20	20 yıl ve üstü	-.21	.11	.50
Toplam	1-5	6-10	-.05	.04	.89
		11-15	-.12	.05	.26
		16-20	-.17	.09	.51
		20 yıl ve üstü	-.40	.06	.00*
	6-10	11-15	-.07	.05	.80
		16-20	-.11	.09	.82
		20 yıl ve üstü	-.35	.06	.00*
	11-15	16-20	-.04	.09	.99
		20 yıl ve üstü	-.27	.07	.00*
	16-20	20 yıl ve üstü	-.23	.10	.28

* p<.05, OF: Ortalamalar Farkı, SH: Standart Hata

Tablo 8'deki çoklu karşılaştırma testi değerlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının, meslekî kıdemleri 1-5 yıl olanlarla 20 yıl ve üstü olanlar arasında ($p=.02$, $p<.05$) anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. 20 yıl ve üstü olanların daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, “Yöneticiye Güven” faktörü puanları meslekî kıdemleri 6-10 ile 20 yıl ve üstü olanlar ($p=.00$, $p<.05$) arasında karşılaştırıldığında, 20 yıl ve üstü olanların puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının meslekî kıdemleri 11-15 yıl olanlarla 20 yıl ve üstü olanlar ($p=.00$, $p<.05$) arasındaki farka bakıldığında, 20 yıl ve üstü olanların puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunlara karşın, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının, meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Tablo 8'den incelenebileceği gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin, “Meslektaşlara Güven” faktörü puanlarının, meslekî kıdemleri 1-5 yıl olanlarla 20 yıl ve üstü olanlar ($p=.00$, $p<.05$) arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 20 yıl ve üstü olanlar daha yüksek puanlara sahiptir. Bunların yanı sıra, “Meslektaşlara Güven” faktöründe, 6-10 yıl olanlarla 20 yıl ve üstü olanların puanları incelendiğinde, ($p=.02$, $p<.05$) 20 yıl ve üstü olanların daha yüksek puanlara sahip oldukları bulunmuştur. Öte yandan, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Meslektaşlara Güven” faktörü

puanlarının meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p > .05$).

Tablo 8’de görüldüğü üzere ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Paydaşlara Güven” faktörü puanları incelendiğinde, meslekî kıdemleri 1-5 yıl olanlarla, diğer gruplar, 6-10 yıl olanlar ($p = .03$, $p < .05$), 11-15 yıl olanlar ($p = .00$, $p < .05$), 16-20 yıl olanlar ($p = .02$, $p < .05$), 20 yıl ve üstü olanlar ($p = .00$, $p < .05$) arasında meslekî kıdemi fazla olan öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, “Paydaşlara Güven” faktörü puanları meslekî kıdemleri 6-10 ile 20 yıl ve üstü olanlar ($p = .00$, $p < .05$) arasında anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür. 20 yıl ve üstü olanların daha yüksek puanlara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara karşın, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarının, meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > .05$).

Tablo 8’deki çoklu Scheffe testi değerlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, “Toplam Ölçek” puanlarının, meslekî kıdemleri 1-5 yıl olanlarla 20 yıl ve üstü ($p = .00$, $p < .05$) olanlar arasında anlamlı derecede farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 20 yıl ve üstü olanların puanları, 1-5 yıl olanlara oranla daha yüksektir. Aynı zamanda, “Toplam Ölçek” puanlarında, meslekî kıdemleri 6-10 ile 20 yıl ve üstü olanlar arasında ($p = .00$, $p < .05$) anlamlı derecede farklılık saptanmıştır. 20 yıl ve üstü olanların puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunların yanı sıra, “Toplam Ölçek” puanları incelendiğinde meslekî kıdemleri 11-15 yıl olanlarla 20 yıl ve üstü olanlar arasında ($p = .00$, $p < .05$) 20 yıl ve üstü olanların daha yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer yandan, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Toplam Ölçek” puanlarının, meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > .05$).

İlköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Paydaşlara Güven” faktörlerinden aldıkları puanlar meslekî kıdem durumlarına göre incelendiğinde, 20 yıl ve üstü süreyle görev yapan öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu sonucu gözlemlenmiştir. “Toplam Ölçek” puanları da incelendiğinde, 20 yıl ve üstü süreyle görev yapan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlerden daha yüksek güven duyduğu göze çarpmaktadır. Boyut ayrımı yapılmaksızın, okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerde daha yüksek, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlerde daha düşüktür. Bu durum

öğretmenlerin uzun yıllar görev yaptıktan sonra sistemi ve işleyişi öğrenmeleri ile ilişkili görülebilir.

Alan yazında, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, 139-140).

Özer ve diğerleri (2006) de 21 yıl ve üzeri meslekî kıdeme sahip olan öğretmen grubunun örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bu durumu okulda, dolayısıyla eğitim sisteminde, daha uzun süre çalışan öğretmenlerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ile ilişkilendirmiştir.

Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) çalışmalarında, kıdem arttıkça hem alt boyut puanlarının hem de toplam puanın yükselme eğiliminde olduğunu belirterek, özellikle mesleğin son yıllarına doğru örgütsel güven düzeyinin en üst düzeye çıktığını ifade etmişlerdir.

Artuksi (2009) de araştırmasında, boyut ayrımı yapılmaksızın, okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerde daha yüksek, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlerde daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çalıştıkları okulda bulunan öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.

Verilerin, öğretmen gruplarının her bir düzeyinde normal dağılım gösterip göstermediği Q-Q grafikleri ile incelenmiştir. Q-Q grafiklerinin incelenmesi sonucunda verilerin tüm gruplarda normal dağıldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların grup varyanslarının eşitliğini belirlemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okulda Bulunan Öğretmen Sayılarına Göre Levene Testi Sonuçları

	Levene Testi	sd1	sd2	p
Yöneticiye Güven	9.001	2	732	.00*
Meslektaşlara Güven	.136	2	746	.87
Paydaşlara Güven	1.249	2	761	.28
Toplam	.797	2	668	.45

*p>.05

Tablo 9 incelendiğinde Levene Testi sonuçlarının “Yöneticiye Güven” faktöründe (p=.00, p<.05), “Meslektaşlara Güven” faktöründe (p=.87, p>.05), “Paydaşlara Güven” faktöründe (p=.28, p>.05), “Toplam Ölçek” puanlarında ise (p=.45, p>.05) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, “Yöneticiye Güven” faktörü hariç diğer tüm gruplarda varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Yöneticiye Güven faktöründe gruplar arası varyansın eşit olmaması Anova testinin diğer tüm varsayımları karşılandığı için kabul edilebilir olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgulardan hareketle Anova testinin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Anova testi sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okulda Bulunan Öğretmen Sayılarına Göre Anova Testi Sonuçları

		KT	sd	KO	F	p
Yöneticiye Güven	Gruplar Arası	5.52	2	2.76	6.97	.00*
	Gruplar İçi	290.28	732	.39		
	Toplam	295.81	734			
Meslektaşlara Güven	Gruplar Arası	.47	2	.23	.53	.58
	Gruplar İçi	327.72	746	.43		
	Toplam	328.20	748			
Paydaşlara Güven	Gruplar Arası	8.34	2	4.17	9.73	.00*
	Gruplar İçi	326.01	761	.42		
	Toplam	334.35	763			

*p<.05, KT: Kareler Toplamı, KO: Kareler Ortalaması

Tablo 10’da görüleceği üzere Anova testi sonucu %95 (p<.05) güven aralığında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktöründen aldıkları puanların [$F_{(2-732)} = 6.97, p<.05$] çalıştıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. Benzer olarak, “Paydaşlara Güven”

faktöründen aldıkları puanların da [$F_{(2-761)} = 4.57, p < .05$] çalıştıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öte yandan, “Meslektaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanlarda [$F_{(2-746)} = .53, p > .05$] gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi puanlarının göstermiş olduğu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe değerleri incelenmiştir. Çoklu karşılaştırma testinin değerleri ilgili faktörler için Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Çalıştıkları Okulda Bulunan Öğretmen Sayıları Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i) öğretmen sayısı	(j) öğretmen sayısı	OF(I-J)	SH	p
Yöneticiye Güven	1-35	36-70	-.26	.07	.00*
		71 ve üstü	-.24	.07	.00*
	36-70	71 ve üstü	.01	.05	.93
Paydaşlara Güven	1-35	36-70	.05	.07	.79
		71 ve üstü	.25	.07	.00*
	36-70	71 ve üstü	.20	.05	.00*

* $p < .05$, OF: Ortalamalar Farkı, SH: Standart Hata

Tablo 11’den incelenebileceği gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin, “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 1-35 olanlarla 36-70 ile 71 ve üstü olanlar arasında ($p = .00, p < .05$) anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğretmen sayısı fazla olan okullardaki öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunlara karşın, “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 36-70 ile 71 ve üstü olanlar arasında ($p = .93, p < .05$) anlamlı derecede farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 11’deki çoklu karşılaştırma testi değerlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarının, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 1-35 olanlarla 71 ve üstü olanlar arasında ($p = .00, p < .05$) anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Öğretmen sayıları 1-35 olanların puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 36-70 olanlarla 71 ve üstü olanlar arasında ($p = .00, p < .05$) anlamlı derecede farklılık

tespit edilmiştir. Öğretmen sayıları 36-70 olanların puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öte yandan, “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarının diğer tüm faktörlerde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Bu sonuçlardan yola çıkarak, öğretmen sayısı ve dolayısıyla öğrenci sayısı az olan okullarda, öğrencilere ve ailelere duyulan güvenin yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, öğrenciler ve ailelerini daha yakından tanıma olanağı bulmayla ilgilidir. Sayı azaldıkça, ilginin bölünmesi de azalacaktır.

Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) çalışmalarında, yöneticiye güven ve meslektaşlara güven boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark yokken, paydaşlara güven ve örgütsel güven toplam puandaki farkların anlamlı olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen sayısı daha az olan okullarda çalışan öğretmenlerin güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz, E. (2006) araştırmasında, örgütsel güven düzeyinin en yüksek olduğu okullardaki öğretmen sayısının 11-20 arasında olduğunu belirterek, bir okulda öğretmen sayısının 20’yi geçmemesi gerektiğini söylemiştir.

Özer ve diğerleri (2006)’nin araştırmasına göre ise lise öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel güven algıları, okullarındaki öğretmen sayısı değişkenine göre, meslektaşlara güven alt boyutunda anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça, meslektaşlara güven alt boyutunda, güven düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan diğer araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmen sayısı arttıkça örgütlerdeki güven düzeyi azalmaktadır. Bu çalışmada meslektaşlara güven faktörü sonucu bu bulguyla örtüşürken, yöneticiye güven faktöründe zıt bir durum gözlenmektedir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çalıştıkları okulda bulunan öğrenci sayısı açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.

Verilerin, grupların her bir düzeyinde normal dağılım gösterip göstermediği Q-Q grafikleri ile incelenmiştir. Q-Q grafiklerinin incelenmesi sonucunda verilerin tüm gruplarda normal dağıldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların grup varyanslarının eşitliğini belirlemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okulda Bulunan Öğrenci Sayılarına Göre Levene Testi Sonuçları

	Levene Testi	sd1	sd2	p
Yöneticiye Güven	1.58	2	732	.20
Meslektaşlara Güven	.67	2	746	.51
Paydaşlara Güven	.72	2	761	.48
Toplam	.15	2	668	.85

*p>.05

Tablo 12 incelendiğinde Levene Testi sonuçlarının “Yöneticiye Güven” faktöründe (p=.20, p>.05), “Meslektaşlara Güven” faktöründe (p=.51, p>.05), “Paydaşlara Güven” faktöründe (p=.48, p>.05), “Toplam Ölçek” puanlarında ise (p=.85, p>.05) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, tüm gruplarda varyansların eşit olduğunu ve Anova testinin uygulanabileceğini göstermiştir. Anova testi sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Çalıştıkları Okulda Bulunan Öğrenci Sayılarına Göre Anova Testi Sonuçları

		KT	sd	KO	F	p
Yöneticiye Güven	Gruplar Arası	.64	2	.32	.80	.44
	Gruplar İçi	295.16	732	.40		
	Toplam	295.81	734			
Meslektaşlara Güven	Gruplar Arası	2.88	2	1.44	3.30	.03*
	Gruplar İçi	325.31	746	.43		
	Toplam	328.20	748			
Paydaşlara Güven	Gruplar Arası	3.98	2	1.99	4.58	.01*
	Gruplar İçi	330.37	761	.43		
	Toplam	334.35	763			

*p<.05, KT: Kareler Toplamı, KO: Kareler Ortalaması

Tablo 13'te görüleceği üzere Anova testi sonucu %95 ($p < .05$) güven aralığında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Meslektaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanların [$F_{(2-746)} = 3.30, p < .05$] çalıştıkları okuldaki öğrenci sayılarına göre anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. Aynı zamanda, “Paydaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanların da [$F_{(2-761)} = 4.58, p < .05$] çalıştıkları okuldaki öğrenci sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunlara karşın, “Yöneticiye Güven” faktöründen aldıkları puanlarda [$F_{(2-732)} = .80, p > .05$] gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi puanlarının göstermiş olduğu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe değerleri incelenmiştir. Scheffe değerleri ilgili faktörler için Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Çalıştıkları Okulda Bulunan Sayıları Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i) öğrenci sayısı	(j) öğrenci sayısı	OF(I-J)	SH	p
Meslektaşlara Güven	1-750	751-1300	-.30	.13	.07
		1301 ve üstü	-.17	.12	.35
	751-1300	1301 ve üstü	.12	.06	.14
Paydaşlara Güven	1-750	751-1300	-.02	.13	.98
		1301 ve üstü	.15	.12	.45
	751-1300	1301 ve üstü	.17	.06	.01*

* $p < .05$, OF: Ortalamalar Farkı, SH: Standart Hata

Tablo 14'te görüleceği üzere ilköğretim okulu öğretmenlerinin, “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarının, çalıştıkları okuldaki öğrenci sayıları 751-1300 olanlarla 1301 ve üstü olanlar arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Öğrenci sayıları 751-1300 olan ($p = .01, p < .05$) okullardaki öğretmenlerin daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir. Bunlara karşın, diğer gruplarda anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > .05$). Anova testinde “Meslektaşlara Güven” faktörü için grupların en az ikisi arasında anlamlı bir farklılık olduğuna yönelik bulgu olmasına rağmen bu farklılık Scheffe testinde gözlenmemiştir. Bu durum, Anova'da çıkan farklılığın çoklu karşılaştırma testinde anlamlı bir farklılık yaratacak kadar güçlü olmadığı şeklinde yorumlanmıştır.

Karakütük ve Tunç (2004) tarafından yapılan bir çalışmada da küçük okulların daha güvenli olduğu ortaya çıkmıştır. Bireylerin karşısındakini tanımadan güven duymaları oldukça güçtür (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, 11). Paydaşlara güven açısından, öğretmen sayısına benzer bir bulgu, öğrenci sayısında da gözlenmektedir. Okul küçüldükçe öğrencilere ve ailelere duyulan güven düzeyi artmaktadır. Küçük okullarda öğretmen, öğrenci ve aile arasında daha samimi ve yapıcı ilişkiler kurulabilmektedir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi olan “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında buldukları okulda çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile çözümlenmiştir.

Verilerin, grupların her bir düzeyinde normal dağılım gösterip göstermediği Q-Q grafikleri ile incelenmiştir. Q-Q grafiklerinin incelenmesi sonucunda verilerin tüm gruplarda normal dağıldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların grup varyanslarının eşitliğini belirlemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo15’te sunulmuştur.

Tablo 15: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Buldukları Okulda Çalışma Sürelerine Göre Levene Testi Sonuçları

	Levene Testi	sd1	sd2	p
Yöneticiye Güven	.40	3	724	.75
Meslektaşlara Güven	.38	3	739	.76
Paydaşlara Güven	1.02	3	753	.38
Toplam	1.28	3	661	.27

* $p > .05$

Tablo 15’teki Levene Testi sonuçlarına göre “Yöneticiye Güven” faktörü ($p = .75$, $p > .05$), “Meslektaşlara Güven” faktörü ($p = .76$, $p > .05$), “Paydaşlara Güven” faktörü ($p = .38$, $p > .05$), “Toplam Ölçek” ise ($p = .27$, $p > .05$) olarak bulgulanmıştır. Elde edilen bu bulgular, tüm gruplarda varyansların eşit olduğunu ve Anova testinin uygulanabileceğini göstermiştir. Anova testi sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanlarının Buldukları Okulda Çalışma Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları

		KT	sd	KO	F	p
Yöneticiye Güven	Gruplar Arası	3.69	3	1.23	3.06	.02*
	Gruplar İçi	290.71	724	.40		
	Toplam	294.41	727			
Meslektaşlara Güven	Gruplar Arası	2.77	3	.92	2.10	.09
	Gruplar İçi	323.95	739	.43		
	Toplam	326.72	742			
Paydaşlara Güven	Gruplar Arası	3.65	3	1.21	2.79	.03*
	Gruplar İçi	327.50	753	.43		
	Toplam	331.15	756			

*p<.05, KT: Kareler Toplamı, KO: Kareler Ortalaması

Tablo 16’da incelenebileceği gibi Anova testi sonucu %95 (p<.05) güven aralığında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktöründen aldıkları puanların [$F_{(3-724)} = 3.06, p<.05$] buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. Aynı zamanda, “Paydaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanların da [$F_{(3-753)} = 2.79, p<.05$] buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunlara karşın, “Meslektaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanlarda [$F_{(2-739)} = 2.10, p>.05$] gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi puanlarının göstermiş olduğu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe değerleri incelenmiştir. Scheffe değerleri ilgili faktörler için Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyi Puanları İle Buldukları Okulda Çalışma Süreleri Arasındaki Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i) çalışma süresi	(j) çalışma süresi	OF(I-J)	SH	P
Yöneticiye Güven	1-3	3-6	.13	.05	.11
		6-9	.18	.08	.15
		10 yıl ve üstü	.04	.08	.95
	3-6	6-9	.04	.08	.96
		10 yıl ve üstü	.08	.09	.81
	6-9	10 yıl ve üstü	-.13	.10	.66
Paydaşlara Güven	1-3	3-6	-.06	.05	.70
		6-9	-.12	.08	.55
		10 yıl ve üstü	-.23	.08	.07
	3-6	6-9	-.05	.09	.95
		10 yıl ve üstü	-.16	.09	.38
	6-9	10 yıl ve üstü	-.11	.11	.80

*p<.05, OF: Ortalamalar Farkı, SH: Standart Hata

Anova testinde “Yöneticiye Güven” ve “Paydaşlara Güven” faktörleri için grupların en az ikisi arasında anlamlı bir farklılık olduğuna yönelik bulgu olmasına rağmen bu farklılık Scheffe testinde gözlenmemiştir. Bu durum, Anova’da çıkan farklılığın çoklu karşılaştırma testinde anlamlı bir farklılık yaratacak kadar güçlü olmadığı şeklinde yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin güven düzeyinin buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Güven düzeyinin öğretmenlerin meslekî kıdem durumuna göre farklılık gösterdiği fakat buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

2.3. Sonuç

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

1. Elde edilen bulgulara göre ilköğretim okulu öğretmenleri en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise paydaşlara güvenmektedirler. Bununla birlikte, öğretmenlerin toplam ölçekten aldıkları puanlar esas alındığında, ortalamalarının $\bar{X}= 3.41$ olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üstünde “çoğunlukla” seçeneğinin alt sınırında olduğu saptanmıştır.
2. İlköğretim 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.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Paydaşlara Güven” faktörlerinden aldıkları puanların meslekî kıdem durumlarına göre anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarına göre, 20 yıl ve üstü deneyime sahip olan öğretmenler yöneticilerine 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyime sahip

olanlardan daha yüksek düzeyde güven duymaktadırlar. Bunlara karşın, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının, meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Meslektaşlara Güven” faktörü puanlarına göre, 20 yıl ve üstü deneyime sahip olan öğretmenler meslektaşlarına, 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyime sahip olanlardan daha yüksek düzeyde güven duymaktadırlar. Öte yandan, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Meslektaşlara Güven” faktörü puanlarının meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır

İlköğretim okulu öğretmenlerinin “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarına göre, 1-5 yıl deneyime sahip olan öğretmenlerle, diğer gruplar (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl ve üstü olanlar) arasında, deneyimi fazla olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde güven duydukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, 20 yıl ve üstü deneyime sahip olan öğretmenler, 6-10 yıl deneyime sahip olanlardan daha yüksek düzeyde güven duymaktadırlar. Bunlara karşın, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarının, meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Toplam Ölçek” puanları incelendiğinde, meslekî kıdemi 20 yıl ve üstü olan öğretmenlerin 1-5 yıl, 6-10 ve 11-15 olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde güven duydukları belirlenmiştir. Diğer yandan, ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Toplam Ölçek” puanlarının, meslekî kıdem durumlarına göre diğer tüm gruplarda anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” ve “Paydaşlara Güven” faktörlerinden aldıkları puanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. Öte yandan, “Meslektaşlara Güven” faktöründen aldıkları puanlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarına göre, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 1-35 olanlarla 36-70 ve 71 ve üstü

olanlar arasında, öğretmen sayısı fazla olan okullardaki öğretmenlerin güven puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunlara karşın, “Yöneticiye Güven” faktörü puanlarının, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 36-70 ile 71 ve üstü olanlar arasında anlamlı derecede farklılaşmadığı bulunmuştur.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarına göre, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 1-35 ve 36-70 olanların güven puanları 71 ve üstü olanlara göre daha yüksektir. Öte yandan, “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarının diğer tüm faktörlerde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Paydaşlara Güven” faktörü puanlarına göre, çalıştıkları okuldaki öğrenci sayıları 751-1300 olan öğretmenlerin, 1301 ve üstü olanlara göre daha yüksek düzeyde güven duydukları belirlenmiştir. Bunlara karşın, diğer gruplarda anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır.
6. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında buldukları okulda, çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.4. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

2.4.4. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Araştırmada ele alınan, her bir güven düzeyinin tam noktasına ulaşabilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu durumda en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticileri insan ilişkileri ve örgütsel güven yaratma konusunda eğitim alabilirler.
2. Bayan öğretmenlere kendilerini ifade edebilecekleri fırsatlar tanınabilir. Ayrıca daha fazla bayan öğretmenin okul yöneticisi olabilmesi için çeşitli teşvikler ve fırsatlar sunulabilir.

3. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlere çeşitli eğitimler, hizmet içi kurslar ve seminerler düzenlenebilir. Hizmet öncesi öğretmen eğitimi ders saatleri ve içeriği yeniden düzenlenebilir.
4. Öğrenci ailelerinin okuldaki karar sürecine katılımı sağlanmalıdır. Ailelerin okulu düzenli ziyaretleri sağlanmalıdır. Aileler ve öğretmenler arasında iletişimi güçlendirecek çeşitli toplantılar, mezuniyet geceleri, okuma şöenleri, tanışma yemekleri vs. yapılabilir.
5. Okullarda sınıf mevcutları çok kalabalık olmamalıdır. Öğretmenlerin öğrencilerine güven duyması ancak onları tanımasıyla mümkün olabilir.
6. Okullarda öğretmenlerin meslektaşlarıyla kaynaşmalarını sağlayacak okul dışı etkinlikler düzenlenebilir. Geziler, kaynaşma yemekleri ya da kokteyller düzenlenerek birbirlerini daha yakından tanımalarına fırsat verebilir.

2.4.5. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin görüşlerini de kapsayacak benzer çalışmalar yapılabilir.
2. Örgütsel güven ile ilgili çalışmaların ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında da yapılması alana katkı sağlayabilir.
3. Örgütsel güvenin, okuldaki diğer ögeler (iş doyumu, liderlik, örgütsel bağlılık, stres, örgütsel adalet, iletişim vb.) ile arasındaki ilişkilerin araştırılması faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Öztin. 1991. **Toplumsal Davranışlarda Gerçeği Arayış**. 1.bs. Bağlam Yayınları: İstanbul.
- Akgün, Birol. 2001. Türkiye’de Siyasal Güven: Nedenleri ve Sonuçları. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. c. 56 s. 4: 1-23.
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/474/5451.pdf> [07.04.2010].
- Arslan, Mehmet Metin. 2009. Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. c.5 s.2: 274-288.
- Artuksı, Eda. 2009. İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları. *Bilim Uzmanlığı Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, Tuncer. 2001. Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 5: 1-17.
- _____. 2002. Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 9: 55-67.
- Barlow, Victoria E. 2001. **Trust and the Principalship**. <http://people.ucalgary.ca/~c11/resources/trustandtheprincipalship.pdf> [16.06.2010].
- Bilen, Mürüvvet. 2003. **Sağlıklı İnsan İlişkileri**. 5 bs. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Brewster, Cori, Jennifer Railsback. 2003. *Building Trusting Relationships For School Improvement.: Implications for Principals and Teachers*. Washington, DC: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Börü, Deniz. 2001. Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsan Kim?. IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs 2001. İstanbul. s. 189-204.
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf> [15.05.2010].
- Bryk, Anthony S., Barbara Schneider. 2003. Trust in schools: a core resource for school reform. **Association for Supervision and Curriculum Development**. c. 60 s. 6: 41–44.
<http://www.ascd.org/SearchResults.aspx?s=Trust%20in%20Schools:%20A%20Core%20Resource%20for%20School%20Reform&c=1&n=10&p=0> [07.04.2010].

- Buskens, Vincent, Werner Raub. 2002. Embedded Trust: Control And Learning. **Group Cohension, Trust And Solidarity**. Ed. Shane R. Thye, Edward J. Lawler. 1.bs. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.: 167-202.
- Butler, John K., Jr., R. Stephen Cantrell Butler, John K. Jr. and R. Stephen Cantrell. 1984. A Behavioral Decision Theory Approach to Modelling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. 1984. In Psychological Reports, s.55: 19-28.
- Cerit, Yusuf. 2009. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. C.22 s. 2 : 637-657.
- Chiaburu, Dan S., Audrey S. Lim. 2008. Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors.
- Ciganek, Andrew P., Suprasith Jarupathirun, Hangjung Zo. 2004. The Role of National Culture and Gender on Information Elements in E-commerce: A Pilot Study on Trust. **Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems**. New York.
- Creed, Douglas W. E., Raymond E. Miles. 1996. Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. ed. Roderick M Kramer, Rom T. Tyler. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. London, UK: Sage Publications :16-39.
- Çetin, Eğerci. 2009. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinel, Emine. 2008. Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, Nigar, Adnan Ceylan. 2003. Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. **İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 10 s. 2: 139-150.
- Dinç, Sedef. 2007. Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Yüksek Lisans Tezi. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- Dirks, Kurt T ve Donald L. Ferrin. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. **Journal of Applied Psychology**. s.87: 611-628.
- Eraslan, Levent. 2004. Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. c.1 s.1 www.InsanBilimleri.com [27.10.2010].
- Erdem, Ferda. 2003. **Sosyal Bilimlerde Güven**. 1.bs, Ankara: Vadi Yayınları.
- Eser, Gül. 2007. Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Fukuyama, Francis. 1998. **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gabbay, Shaul M., Roger Th.A.J. Leenders. 2002. A Perceptual View Of The Coleman Model Of Trust.
- Goddard, R. D., Megan Tschannen-Moran, Wayne K. Hoy. 2001. A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. **Elementary School Journal**, c.102 s. 1: 3-17.
- Göknar, Özcan. 2007. **Özgüven Kazanmak**. 1. bs. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Handy, Charles. 1998. **Ruhun Arayışı Kapitalizmin Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı**. ed. Nurettin Elhüseyn. 1. bs. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Hardy, Cynthia, Nelson Phillips, Tom Lawrence. 1998. Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façedes of Trust. **Trust Within and Between Organizations**. ed. Christel Lane, Reinhard Bachman. New York: Oxford University Press: 64-88.
- Hortaçsu, Nuran. 2007. **Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler**. 1.bs. Ankara: İmge Kitabevi Yayınlar.
- Hoy, Wayne K., Megan Tschannen-Moran. 2003. The Conceptualization And Measurement Of Faculty Trust In Schools: The Omnibus T-Scale. **Studies in Learning and Organizing Schools**. Greenwich: Information Age Publishing:181-208.
- _____. 2000. A Multidisciplinariy Analıysis Of The Nature, Meaning And Measurement Of Trust. **Review Of Educational Research**. c. 70. s . 4: 547-593.
- _____. 1999. The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. **Journal of School Leadership**.c. 9 :184-208.
- _____. 1998. Trust In Schools: A Conceptual And Empirical Analysis, **Journal Of Educational Administration**. c. 36. s. 4: 334-352.
- İslamoğlu, Güler, Melek Bırsel, Deniz Börü. 2007. **Kurum İçinde Güven: : Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)**. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Kalemci Tüzün, İpek. 2006. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, Niyazi. 2006. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**.18.bs. Ankara: Nobel Yayınları.
- _____. 2007. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**.14. bs. Ankara: Nobel Yayınları.

- Krishnananda, Amana. 2008. **İlişkilerde Gerçek Güven**. çev. Nevra Hatipoğlu. İstanbul: Butik Yayıncılık.
- Koç Evsun, Çiğdem. 2008. Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lane, Christel, and Reinhard Bachmann. 1998 **Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press.
- Lewicki, Roy J., Barbara Benedict Bunker. 1996. Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. ed. Roderick M Kramer, Rom T.Tyler , **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. London: Sage Publications: 119.
- _____, Edward C. Tomlinson. 2003. Trust and Trust Building. http://www.beyondintractability.org/essay/trust_building/+related:www.doc.ic.ac.uk%2F~mss%2FPapers%2FI3e2002.pdf. 21.09.2010.
- McGregor, Douglas. 1973. **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**. çev. Doğan Energin. Ankara: Şark Matbaası.
- Omarov, Azad. 2009. Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ören, Kenan. 2007. Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. **Erciyes Üniversitesi Kamu-İş Dergisi**. s.1: 71-90.
- Özbek, Ferhat. 2004. İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. c.6 s.1. <http://www.isguc.org/?p = article&id = 201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> [07.04.2010] .
- Özan Boydak, Mukadder, Celalettin Korkmaz. 2009. Öğrencilerin Devam Ettikleri İlköğretim Okullarına Güven Düzeyinin Veli Görüşlerine Göre İncelenmesi. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 19 s. 2 : 127-148.
- Özen, Janset. 2003. Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet.ed. Ferda Erdem. 2003. **Sosyal Bilimlerde Güven**. 1.bs, 183-206. Ankara: Vadi Yayınları.
- Özen İşbaşı, Janset. 2000. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, Niyazi, Hasan Demirtaş, Mehmet Üstüner, Melike Cömert. 2006. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. **Ege Eğitim Dergisi**. c.7. s. 1: 103-124.

- Petersen, Karen S. 2008. Collective Efficacy and Faculty Trust: A Study of Social Processes In Schools. **Doktora Tezi**. Texas San Antonio Üniversitesi.
- Polat, Soner, Cevat Celep. 2008. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. s.54: 307-331.
- Polat, Soner. 2007. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____. 2009. **Örgütsel Güven**. 1.bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Reynolds, Larry. 1997. **The Trust Effect**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sağlam Arı, Güler. 2003. Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.2: 17-36.
- Schoorman, F. David, Roger C. Mayer, James H. Davis. 2007. An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present, and Future. **Academy of Management Review**. c.32, s.2: 344-354.
- Seligman, Adam B., 2000. **The Problem Of Trust**. New Jersey: Princeton University Press.
- Shapiro, Debra L., Blair H. Sheppard, Lisa Cheraskin. 1992. Business on a handshake. **Negotiation Journal**. c.8 s.4: 365-377.
- Solomon, C. Robert, Fernando Flores. 2001. **Güven Yaratmak**. çev. Ahmet Kardam. Ankara: MESS Yayınları.
- Sydow, Jörg. 1998. Understanding the Constitutiton Of Interorganizational Trust. **Trust Within and Between Organizations**. ed. Christel Lane, Reinhard Bachmann. New York: Oxford University Press: 31-64.
- Taymaz, Haydar. 2003. **İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin Okul Yönetimi**, 7. bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tomlinson, Edward C., Roy J. Lewicki. 2003. Managing Interpersonal Trust and Distrust. http://www.beyondintractability.org/essay/trust_building/+related:www.doc.ic.ac.uk/~mss%2FPapers%2FI3e2002.pdf
- Tyler, Tom.R., Degoy Peter. 1996 Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. ed. Roderick M Kramer, Rom T. Tyler. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. London, UK: Sage Publications : 114-139.
- Tyler, Tom.R., Roderick M Kramer. 1996. Whither Trust? ed. Roderick M Kramer, Rom T. Tyler. **Trust in organizations : frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, Calif : Sage Publications: 1-16.

- Tschannen-Moran, Megan. 2001. Collaboration And The Need For Trust. **Journal of Educational Administration**. c. 39 s.4 :308-31.
- _____. 2003. Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust, **Studies in Learning and Organizing Schools**. Greenwich: Information Age Publishing: 157-179.
- _____. 2004. What's Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement University Council for Educational Administration **Annual Convention**. November, 2004, Kansas City, MO.
- _____. 2009. Fostering Teacher Professionalism: The Role of Professional Orientation And Trust. *Educational Administration Quarterly*. c. 45. s. 2: 217-247.
- Uzbilek, Ayşegül. 2006. Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Valley, Kathleen L , Joseph Moag , Max H Bazerman.1998. A matter of trust : Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. **Journal of Economic Behavior & Organization**. c.34, s.2: 211-238.
- Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, John M., Werner. 1998. Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework for understanding trustworthy behavior. **Academy of Management Review**. S.23:513-530.
- Yamane, Tare. 2001. **Temel örnekleme yöntemleri**. çev. Alptekin Esin, M.Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzel. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yaşar, Özlem. 2005. Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Ercan. 2006. Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Ercan, Ali Murat Sünbül. 2008. Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarına Etkisinin Araştırılması. III. Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri, 25-26 Nisan 2008. Osmangazi Üniversitesi.Eskişehir.
- Yılmaz, Kürşad. 2004a. Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. c.5 s.8.
- _____. 2004b. "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu

Öğretmenlerinin Görüşleri". **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.8
c.5. <http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/KursadY.htm>. [07.02.2010]

_____. 2006. Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Ankara
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Yılmaz, Kürşat, Ömay Çokluk Bökeoglu. 2008. İlköğretim Okullarında Örgütsel
Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim
Yönetimi Dergisi**. s. 54: 211-233.

Yücel, Cemil, Gülden S. Kalaycı. 2009. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık
Davranışı. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 19. s. 1: 113-132.

Zorlu Yücel, Pınar. 2006. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma.
Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

EKLER

Ek-1: Araştırma Ölçeği

Ek-2: Örgütsel Güven Anketi İçin Kürşad Yılmaz'ın Onayı

Ek-3: Anket Uygulama İzni

Ek-1. Araştırma Ölçeği

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu ölçek, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyinin öğretmen algılarına göre belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması büyük ölçüde sizin anket sorularına içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Ankete vereceğiniz yanıtlar, yalnızca söz konusu araştırma için kullanılacağından isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen hiçbir soruyu yanıtız bırakmayınız ve her soru için bir tek seçenek işaretleyiniz. Araştırmaya bilimsel veri sağlayarak yaptığınız katkı; göstermiş olduğunuz ilgi ve çaba için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Ali İker GÜMÜŞELİ
Özlem BİLGİÇ

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümdeki sorulardan size uygun olanlara (●) işareti koyarak cevaplayınız.

1- Cinsiyetiniz <input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek	2- Mesleğinizdeki Kıdeminiz (yıl) <input type="radio"/> 1-5 <input type="radio"/> 6-10 <input type="radio"/> 11-15 <input type="radio"/> 16-20 <input type="radio"/> 20 ve üstü	3- Bulduğunuz okulda çalışma süreniz <input type="radio"/> 1-3 <input type="radio"/> 3-6 <input type="radio"/> 6-9 <input type="radio"/> 10 ve üstü
4- Çalıştığınız okuldaki toplam öğrenci sayısı kaçtır? <input type="radio"/> 1-750 <input type="radio"/> 751-1300 <input type="radio"/> 1300 ve üzeri	5- Çalıştığınız okuldaki toplam öğretmen sayısı kaçtır? <input type="radio"/> 1-35 <input type="radio"/> 36-70 <input type="radio"/> 71 ve üzeri	

BÖLÜM II GÜVEN ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşılardaki ölçekte size uygun olan seçeneğe (●) işareti koyarak belirtiniz

ÖLÇEK				
1. HIÇBİR ZAMAN	2. ÇOK NADİR	3. BAZEN	4. ÇOĞUNLUKLA	5. HER ZAMAN

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1- Okulumun müdürüne güvenirim.	1	2	3	4	5
2- Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim.	1	2	3	4	5
3- Bu okuldaki öğrencilere güvenirim.	1	2	3	4	5
4- Öğrencilerimin ailelerine güvenirim.	1	2	3	4	5
5- Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim.	1	2	3	4	5
6- Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem.	1	2	3	4	5
7- Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım.	1	2	3	4	5
8- Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar.	1	2	3	4	5
9- Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
10- Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır.	1	2	3	4	5
11- Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.	1	2	3	4	5
12- Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir.	1	2	3	4	5
13- Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.	1	2	3	4	5
14- Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim.	1	2	3	4	5
15- Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar.	1	2	3	4	5
16- Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım.	1	2	3	4	5
17- Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır.	1	2	3	4	5
18- Öğrencilerimin söylediği sözleri inanırım.	1	2	3	4	5
19- Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar.	1	2	3	4	5
20- Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözleri inanırım.	1	2	3	4	5
21- Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım.	1	2	3	4	5
22- Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5

Ek-2. Örgütsel Güven Anketi İçin Kürşad Yılmaz'ın Onayı

17.03.2010

Re: Örgütsel Güven Ölçeği

Kürşad YILMAZ

Kime: Özlem BİLGİÇ,

Sayın BİLGİÇ,

Ölçeği ve ölçeğin psikometrik özellikleri ile ilgili makaleleri ekte gönderiyorum. Ölçeğe hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Ekte gönderdiğim makaleler ve konu ile ilgili diğer çalışmalarına aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz. İyi çalışmalar.

Kürşad YILMAZ

Yrd. Doç. Dr. Kürşad Yılmaz
Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi
<http://sites.google.com/site/kursadyilmaz>

Ek-3. Anket Uygulama İzni

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 59186
Konu: **Anket.**
(**Özlem BİLGİÇ**)

01 .. Haziran 2010

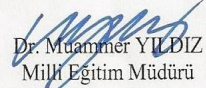
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 05/05/2010 tarih ve 575 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 27/05/2010 tarihli tutanağı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Özlem BİLGİÇ**'in, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Özlem BİLGİÇ**'in, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a) yazı ve ekleri


OLUR
11/06/2010
Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/60031
Konu : **Anket.**
(**Özlem BİLGİÇ**)

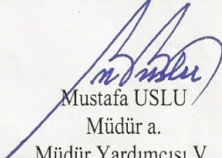
02. Haziran 2010

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsüne

- İlgi: a) 05/05/2010 tarih ve 575 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 01/06/2010 tarih ve 59186 sayılı Oluru.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Özlem BİLGİÇ**'in, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (b) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :
Ek-1. İlgi (b) Valilik Oluru.
Ek-2. Anket soruları.

EGİTİME
%100
DESTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

ÖZGEÇMİŞ

9 Ağustos 1983 tarihinde Samsun'da doğdu. İlkokulu 1995 yılında Tirebolu Dumlupınar İlköğretim Okulu'nda bitirdi. Ortaokulu 1995-1998 yılları arasında Tirebolu Cumhuriyet Ortaokulu'nda bitirdi. Liseyi Beşikdüzü Anadolu Öğretmen Lisesi'nde 1997-2001 yılları arasında tamamladı. 2001 yılında Gazi Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümüne başlayarak, 2006 yılında mezun oldu. Mezun olduktan hemen sonra MEB tarafından Ankara'nın Polatlı ilçesine sözleşmeli öğretmen olarak atandı. 2007 yılında MEB tarafından İstanbul'a kadrolu öğretmen olarak atandı. Stajyerliğini İstanbul'da Mustafa Eravutmuş İlköğretim Okulu'nda tamamladı. 2008 yılında, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimine başladı. Halen 2007 yılında atandığı Mustafa Eravutmuş İlköğretim Okulu'nda İngilizce öğretmeni olarak görevini sürdürmektedir