

T.C.  
DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GENEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN KENDİ OKULLARININ  
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI  
(Diyarbakır İli Örneği)

HAZIRLAYAN  
Şeyhmus YARAR

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI

DİYARBAKIR

2013

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne**

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Eğitimi Ana Bilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŐKAN: Yrd.Doç. Dr. Hasan ŐENT¼RK



¼YE : Yrd. Doç. Dr. Abidin DAğLI (Danışman)



¼YE : Yrd. Doç. Dr. H¼seyin Fazıl ERG¼L



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylım.



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, genel liselerde görevli öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeylerini tespit etmek ve okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenlere (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, alan) göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları “*çalışanlara duyarlılık*”, “*yöneticiye güven*”, “*iletişim ortamı*” ve “*yeniliğe açıklık*” boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır il merkezinde bulunan 19 resmi genel lisede görevli 1153 öğretmen, örneklemini ise; yine 19 resmi genel lisede görevli bulunan 498 öğretmen oluşturmaktadır. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 43,19'dur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) tarafından geliştirilen, Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve Yılmaz (2005) tarafından okullarda kullanmak üzere yeniden uyarlanan, geçerlilik ve güvenilirliği sınanan likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin birinci bölümünde, kişisel bilgilere ilişkin sorular bulunmakta; ikinci bölümünde ise liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Verilerin analizi ve yorumunda yüzdelik, t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi, SPSS for Windows 15.0 programından yararlanılarak yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonunda ulaşılan önemli bulgular şunlardır:

1. Mesleki kıdem, eğitim durumu ve alan değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ancak “*yeniliğe açıklık*” alt boyutunda cinsiyet değişkeni açısından algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Örgütsel güvenin “*yeniliğe açıklık*” boyutunda erkek öğretmenler ( $\bar{x}=3,33$ ), bayan öğretmenlere ( $\bar{x}=3,05$ ) göre daha yüksek bir güvene sahiptir.

2. Öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin “*çalışanlara duyarlılık*” alt boyutunda “orta” ( $\bar{x}=2,97$ ), “*yöneticiye güven*” alt boyutunda “çok” ( $\bar{x}=3,69$ ), “*iletişim ortamı*” alt boyutunda “çok” ( $\bar{x}=3,58$ ) ve “*yeniliğe açıklık*” alt boyutunda ise “orta” ( $\bar{x}=3,23$ ) düzeyde saptanmıştır.

3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları genel liselerdeki örgütsel güvene ilişkin algıları, ölçek bazında “orta düzeyde” ( $\bar{x} = 3,33$ ) saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, örgütsel güven, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık, genel lise.

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine the level of organizational trust of the teachers employed in general high schools towards their schools and to test whether the organizational trust level in schools differentiate with respect to some variables (gender, occupational experience, educational level and branch ) or not. In this study, the organizational trust level of teachers working in high schools is evaluated according to some dimensions. These dimensions are “*sensibility to employers*”, “*trust to manager*”, “*communication environment*” and “*openness to modernity*”.

The population of this descriptive research based on survey method is composed of 1153 teachers employed in 19 public general high schools in the Central District of the city of Diyarbakır during 2010- 2011 academic year. 498 teachers constitute the sample of this research. In this case, the sample represents the research population in the percentage of 43,19.

In research, “Organizational Trust Scale” is used for the purpose of gathering data. This scale is a type of Likert scale that is developed by Daboval, Comish, Swindle and Gaster (1994), translated to Turkish by Kamer (2001) and verified the validity and reliability, adapted for using in schools by Yılmaz (2005). The first part of the scale is composed of questions about demographic features of high school teachers participating in the research. The second part includes questions aimed at measuring the organizational trust perception of high school teachers. In accordance with the purpose of the study, percentage , t-test, one-way Anova (variance) tests are employed to analyze the data. For the statistical analyses SPSS 15.0 is used. Significance level is taken as 0.05

These are the important results of the research:

1. Significant difference is not found in “*sensibility to employers*”, “*trust to manager*”, “*communication environment*” and “*openness to modernity*” sub-dimensions of organizational trust with respect to occupational experience of teachers, educational level of teachers and branch of teachers. But in terms of gender variable, the teachers’ trust in the school organization demonstrates significant difference in “*openness to modernity*” sub-dimension. In this respect, for the organizational trust sub-dimension, “*openness to modernity*” male teachers ( $\bar{x}=3,33$ ) have higher trust than the female teachers ( $\bar{x}= 3,05$ ).

2. The high school teachers' trust for their school is "at mid-level" ( $\bar{x} = 2,97$ ) in sub-dimension of "*sensibility to employees*", "*trust to manager*" sub-dimension is at "high level" ( $\bar{x} = 3.69$ ), "*communication environment*" sub-dimension is at "high level" ( $\bar{x} = 3,58$ ) and "*openness to modernity*" sub-dimension is at "mid-level" ( $\bar{x} = 3.23$ ).

3. The results show that general high school teachers perceive organizational trust levels in their schools at a moderate level ( $\bar{x} = 3,33$ ).

**Key Words:** Trust, organizational trust, trust to manager, openness to modernity, general high school

## ÖNSÖZ

Örgütlerin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan önemli olgulardan biri de güven kavramıdır. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin etkili ve verimli olabilmesi, okul örgütünün paydaşları arasında güvene dayalı güçlü bir ilişkinin bulunmasına bağlıdır. Okullarda güvene dayalı bir ortamının oluşması; olumlu öğrenme ortamını oluşturarak öğrenci başarısını arttıracak, okul örgütünde çalışanların daha verimli ve huzurlu bir şekilde çalışmasına da katkıda bulunacaktır. Okul yöneticileri, öğrenci ve velilerle sürekli iletişim halinde olan öğretmenlerin okul örgütüne olan güven düzeyleri; okul örgütünün güven düzeyinin tespitinde temel belirleyicilerdendir. İşte bu araştırma ile genel liselerde görevli öğretmenlerin kendi okullarının örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları ortaya çıkartılmıştır.

Araştırmamın her aşamasında benden yardımını esirgemeyen, titizliği ve bilimsel kişiliğiyle bana yol gösteren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI 'ya en içten teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimim süresince yetişmemde katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Hasan AKGÜNDÜZ ve Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞENTÜRK'e şükranlarımı sunarım.

Araştırma sürecinde yardımlarından dolayı biyoloji eğitimi doktora öğrencisi Mürşet Çakmak'a, lisansüstü eğitimim süresince bana gereken kolaylığı sağlayan okul yöneticilerime ve anketlerin uygulanmasında zamanlarını ayıran değerli meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Manevi destekleriyle yanımda olan, karşılığında zamanlarından aldığım annem, eşim ve çocuklarım Hüsnügül İrem ile Muhammed Nebi'ye sonsuz sevgilerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ.....	X

### BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	6
Alt Problemler.....	6
Sayıtlar.....	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar.....	7
Kısaltmalar.....	7

### BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	8
2.1.KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1.1. Güven Kavramı ve Güven Yönelimleri.....	8
2.1.1.1. Güven Kavramı.....	8
2.1.1.2. Güven Kavramının Tanımı.....	9
2.1.1.3. Güven Yönelimleri.....	11
2.1.1.3.1. Özgüven.....	11
2.1.1.3.2. Kişilerarası Güven.....	12
2.1.1.3.2.1. Bilişsel Güven.....	13
2.1.1.3.2.2. Duygusal Güven.....	13
2.1.1.3.3. Örgüte Güven.....	14
2.1.1.3.4. Sisteme Güven .....	15
2.1.2. Örgütsel Güven.....	16
2.1.2.1. Yönetim Yaklaşımlarında Güven Olgusu.....	16
2.1.2.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımında Güven Olgusu.....	16
2.1.2.1.2. Neo-klasik Yönetim Yaklaşımında Güven Olgusu.....	18
2.1.2.1.3. Sistem Yaklaşımında Güven Olgusu.....	19
2.1.2.2. Örgütsel Güvenin Tanımı.....	19
2.1.2.3. Örgütsel Güven Boyutları.....	21
2.1.2.3.1. Yardımseverlik.....	22
2.1.2.3.2. Güvenirlik.....	22
2.1.2.3.3. Yetkinlik.....	23
2.1.2.3.4. Dürüstlük .....	23
2.1.2.3.5. Açıklık.....	23
2.1.2.3.6. İlgili Olma.....	24
2.1.2.3.7. Çalışanlara Duyarlılık.....	24
2.1.2.3.8. Yöneticiye Güven.....	24
2.1.2.3.9. İletişim Ortamı.....	25
2.1.2.3.10. Yeniliğe Açıklık.....	25



2.1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	26
2.1.2.4.1. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	26
2.1.2.4.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	27
2.1.2.4.3. Whitener ve Diğerlerinin Yönetmel Güvenilirlik Modeli....	29
2.1.3. Örgütlerde Güven ve Güvensizliğin Sonuçları.....	32
2.1.4. Okul Örgütünde Güven.....	35
2.1.5. Örgütlerde Güven Kavramı ile İlgili Diğer Kavramlar.....	37
2.1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Güven.....	37
2.1.5.2. Örgüt Kültürü ve Güven.....	38
2.1.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Güven.....	39
2.1.5.4. Yöneticilik ve Liderlik İnkileminde Güven.....	40
2.1.5.5. Yenileşme ve Güven.....	42
2.1.5.6. Örgütsel Sosyalleşme ve Güven.....	44
2.1.5.7. Kişilerarası İletişim ve Güven.....	45
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	46
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	46
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	54

### BÖLÜM III

YÖNTEM.....	57
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	57
3.2. Evren ve Örneklem.....	57
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Teknikleri.....	57
3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	58
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	59
3.6. Verilerin Analizi.....	59

### BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	61
4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	61
4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	61
4.1.2. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	61
4.1.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	62
4.1.4. Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımları.....	62
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	63
4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	63
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	69

### BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	81
5.1. SONUÇLAR.....	81
5.2. ÖNERİLER.....	82
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	82

<b>5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
<b>EK-1 Anket Formu.....</b>	<b>95</b>
<b>EK-2 İzin Belgesi.....</b>	<b>98</b>
<b>EK-3 Tutanak.....</b>	<b>100</b>

## ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1 Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	27
Şekil 2 Mayer, Davis ve Schoorman'in Güven Modeli.....	28
Şekil 3 Whitener ve Diğerlerinin Yönetsel Güvenirlik Modeli .....	29
Tablo 1 Örgütsel Güven Boyutları.....	21
Tablo 2 Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Madde Sayıları ve Cronbach Alfa Katsayıları.....	58
Tablo 3 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	61
Tablo 4 Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	62
Tablo 5 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları....	62
Tablo 6 Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımları.....	63
Tablo7 Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.....	64
Tablo 8 Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Alanlarına Göre Dağılımı.....	65
Tablo 9 Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alt Boyutlarındaki Algılarının, Alan Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 10 Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları .....	67
Tablo 11 Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 12 Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alt Boyutlarındaki Algılarının, Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 13 Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması ve Standart Sapmaları.....	70
Tablo 14 Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Ölçek Bazında Sıklık Dağılımları, Yüzdeleri ve Ortalamaları.....	75
Tablo 15 En Düşük Ortalamaya Sahip Maddelere İlişkin Bulgular .....	77
Tablo 16 En Yüksek Ortalamaya Sahip Maddelere İlişkin Bulgular.....	79

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almıştır.

#### **Problem Durumu**

Günümüzün küreselleşen dünyasında güven, örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve uluslar arası düzeyde rekabet edebilmeleri için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmaları vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde güven, dar çerçevede örgütün işleyişini etkileyerek; çalışanlar için güven duyulan ve huzur içinde çalışılabilen bir ortam oluşturmakta iken, geniş çerçevede toplumsal yaşamın işleyişini etkileyerek, toplumsal ilişkilerin şekillenmesini etkileyen temel olgulardan biridir.

Güven, insanlık var olduğundan beri insan ilişkilerinde önemli bir konu olmuş, ancak konunun örgüt ortamında incelenmesi yenidir. Klasik örgüt ve yönetim kuramcıları açısından insan güvenilmez bir varlıkken; tersine neo-klasik örgüt ve yönetim kuramcıları insanı aşırı güvenilir bir varlık olarak ele almışlardır. Günümüze doğru gelişen çağdaş örgüt ve yönetim kuramcıları ise insanı ne tamamen güvenilmez ne de koşulsuz güvenilebilir varlık olarak görmüşlerdir (Polat, 2009: 1).

Globalleşme, işgücü ve işyerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, küçülme, işyerinde demokrasi artışı, uluslararası ağlar, bilişim teknolojileri, merkeziyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini artırmıştır (Tüzün, 2007: 95).

Değişen dünya, değişen ilişki ağlarının, değer yargılarının ve farklı kişilik özelliklerinin oluşmasına yol açmaktadır. Kuşaklar arasında anlayış, toplumsal ilişkilerin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Toplumsal yapının ve ekonomik ilişkiler sisteminin değişmesi, insanlararası ilişkilerin bağlı olduğu unsurları temelden etkilemektedir. Bu anlamda güven; toplumsal gelişmenin ve refahın yaratılmasında temel belirleyiciler arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2001: 2 ).

Sosyal yaşamın daha kaliteli olması için caydırıcı önlemlerden çok, gönüllü işbirliği gerekir. Gönüllü işbirliği, ortak değerlerle sağlanabilir. Güven, bir ortak değer

olarak insanları olumlu ilişkilere yönlendirmekte ve iyi toplumun oluşmasını kolaylaştırmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Akt. Erden, 2007: 2).

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Tüzün, 2006:5). Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır (Tüzün, 2007: 95).

Taylor'a (1989) göre güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ancak açıklanması ve tanımlanması zor kavramlardan biridir (Özer ve Diğerleri, 2006: 105). Güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmasına rağmen, güven kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır (Halis v.d, 2007: 189).

Genel anlamda bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlanan güven, psikolojik bir olgu olarak ele alınmıştır (Lewicki v.d, 1996; Akt: Polat, 2009: 2). Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2012) ise güven; korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanmaktadır.

Bireyler, güvenmeyi bekleğinden itibaren öğrenir ve bu güven duygusunu bütün yaşamı boyunca sürdürürler. Büyüdükçe temel güven duygusu diğer insanlarla olan deneyimlere bağlı olarak zenginleşir veya zedelenir (Solomon ve Flores, 2001: 54).

Beslenip geliştirilen bir beceri olarak güven hem "otomatik" bir davranış hem de üzerinde düşünülmüş bir davranıştır. Güvenin, diğer bir çok beceri gibi, kurallara bağlı olarak öğrenilmediğinin veya geliştirilmediğinin vurgulanması özellikle önemlidir. Güven bir reçeteye göre değil, yapmakla, karşılıklı ilişkiye girmekle öğrenilen bir beceridir (Solomon ve Flores, 2001: 144).

İnsanlar gibi örgütler de, yeterlilikleri ve amaçları bakımından güvenin odağında olabilirler. Bir örgütün paydaşlarına ve ortamına bakarak, sorumlu davranışlarda bulunacağına güvenebiliriz. Çünkü bir örgütteki güvenin, örgüt içerisindeki çalışanlara duyulan güvene dayalı olduğu söylenebilir (Noteboom ve Six, 2003; Akt. Özer v.d, 2006: 107). Ouchi'ye göre hiçbir örgüt, üyeleri arasında güven ve samimiyet olmadan yaşamını sürdüremez (Karip , 2005: 25).

Örgütsel güven, örgütteki kişilerarası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaher v.d, 1998; Akt. Polat, 2009:10). Taylor (1989)' a göre; örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve

nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur (Polat, 2009: 10).

Örgütsel ortamda insan ilişkilerinin sağlam bir temele dayandırılması için, işgörenler arasında güven duygusunun geliştirilmesi gerekir. İşbirliği ve takım çalışmasının temeli güvene dayanır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen işgörenlerin, birbirlerine olan güvenlerini kaybetmeleri, örgütsel ortamdaki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler (Çelik, 2009: 104).

Örgüt içinde güveni yaratma ancak bağlılıkla gerçekleşebilir (Brownell,2000; Akt. Tüzün, 2007: 107). Aynı zamanda güvenin bağlılık yaratmadaki teşvik edici yönü uzun süreli ilişkilerin gelişiminde de hayati bir öneme sahiptir (Dinç, 2007: 42). Örgütlerine bağlılık duyan çalışanların daha üretken oldukları; düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık eğilimine sahip oldukları, ayrıca işyeri ile ilgili daha az sayıda problem yaşadıkları tespit edilmiştir (Ward ve Davis,1995; Akt. Balay,1999: 237).

Örgütsel güven, güçlü bir örgüt kültürünün varlığını da gerektirmektedir. Bir örgütte paylaşılan değerler güçlüyse, örgütsel güven düzeyi de yüksek olacaktır. Çünkü güçlü örgüt kültüründe işgörenler birbirine güven duymaktadır (Çelik, 2009: 105). Örgüt kültürü, bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalar olarak tanımlanabilir (Şişman ve Turan, 2005: 133).

Örgüt kültürünü yöneten liderlerin kültür yönetimi biçimleri önem taşımaktadır. Eğer bir lider çok güçlü örgüt kültürü oluşturmuş ve bu kültürü tutucu bir yapıya büründürmüş ise başarılı olamaz. Çünkü hızlı bir değişim süreci yaşadığımız bu çağda, örgüt kültürü esnek olmalıdır (Çelik, 1999:181). Genelde güven, özelde ise örgütsel güven; kültür ve onun örgüte yansımaları olan örgüt kültüründen çok etkilenmektedir (Fukuyama, 2005 : 113 ).

Örgütsel iklim, örgüt kültürü gibi, örgütlerin kendilerine özgü özelliklerini yansıtır (Tutar ve Altınöz, 2007: 197). Örgüt üyelerinin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıları, örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel iklim, işgörenlerin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme, yönlendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtır (Ekvall,1987; Akt. Tutar ve Altınöz, 2007: 197). Bir örgütte olumlu bir güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır. Astların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Bu etki takımlar arasında artan performansa ve problem çözmede etkinliğe de neden olur (Zand, 1972; Akt .Paker, 2009: 45).

Örgütsel güven ile ilişkili olan kavramlar, kimi zaman örgütsel güvenin oluşmasına zemin hazırlarken, kimi zaman da örgütsel güvenin çıktıları olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi sorunların büyük bir çoğunluğunun oluşmadan engellenmesini sağlamaktadır. Çalışanların fiziki ve sosyolojik anlamda gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olmaları, iletişim taraflarının birbirlerini daha kolay ve doğru anlamalarına yardımcı olmakta ve sorunları büyük ölçüde engellemektedir. Karşılıklı olarak birbirini doğru ve yeterli bir şekilde anlayan insanlar arasında da güven duygusunun gelişmesi daha kolay görünmektedir (Asunakutlu, 2002: 7). Düzenli iletişim, güveni korumanın en iyi yollarından biridir. Grup üyeleri güvenin olmadığı bir ortamda, işbirlikçi davranışa daha az istekli olurlar (Henttonen ve Blomqvist, 2005; Akt. Tüzün, 2006: 31).

Eğitim örgütleri olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi; özelde okulun, genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir (Özer v.d, 2006: 107).

Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Akt.Özer v.d, 2006:107).

Örgütsel güvenin bir parçasını oluşturan yöneticiye güven, örgütsel güven düzeyinin baskın belirleyicisi durumundadır. Hatta yöneticiye güven ile örgüte güven, bir bütün olarak örgütsel güven diye adlandırılır (Tan ve Tan, 2001; Akt. Yılmaz, 2006: 72).

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

Okul örgütlerinin en önemli sosyal sermayesi, örgütsel güvendir. Okul yöneticisi ve öğretmenler arasında güçlü bir güven bağı varsa, öğretmenler örgütsel sorunları çözmede daha istekli hareket ederler. Örgütsel güven, öğretmenler arasındaki işbirliği ve eşgüdümü kolaylaştırır (Çelik, 2009: 104).

Okullardaki kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek tamamen öğretmenlerin kuruma karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerde olumlu tutumlar geliştirilmesi, öğretmenlerin okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilmesi için okulun örgütsel güven düzeyi önemlidir (Yılmaz, 2006: 9). Çalıştıkları okullarda güven eksikliği yaşayan öğretmenlerin verimli bir çalışma ortamı yakalamaları beklenemez.

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

Yukarıdaki açıklamalar, okullar için güvenin önemli bir faktör olduğu ve kurumdaki etkileşimin bir sonucu olduğunu göstermektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı okul örgütlerinin, etkili ve verimli bir şekilde çalışması için öğretmen ve yöneticiler arasında sürdürülebilir ve güçlü bir güven olması gerekmektedir. Okul yöneticileri, öğrenci ve velilerle sürekli iletişim halinde olan öğretmenlerin okul örgütüne olan güven düzeyleri; okul örgütünün güven düzeyinin tespitinde temel belirleyicilerdendir. Öğretmenlerin okul örgütüne güven duymaları, okulların eğitim kalitesi açısından ve öğretmenlerin nitelikli öğrenci yetiştirmeleri bakımından önemlidir. Okullarda yaşanabilecek olan bir güven sorunu, öğretmenler aracılığıyla öğrencileri ve öğrenciler aracılığı ile de geleceği etkileyebilecektir.

Yapılan literatür taramasında, okullarda örgütsel güvenle ilgili araştırmaların daha çok ilköğretim okullarında yapıldığı, ancak Diyarbakır ilindeki genel liselerde, bu konu ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Yapılan bu çalışma ile, genel liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel güven algıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın okullarımızdaki güven düzeyinin artırılmasına yarar sağlayacağı, aynı zamanda yapılacak çalışmalara da ışık tutacağı ümit edilmektedir.



### **Problem Cümlesi**

Genel liselerde görevli öğretmenlerin, kendi okullarının örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları nasıldır?

### **Alt Problemler**

1. Genel liselerde görevli öğretmenlerin, örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin algıları;
  - a) Cinsiyet
  - b) Alan
  - c) Eğitim durumu
  - d) Mesleki kıdem
 değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
  
2. Genel olarak, genel liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir ve bu algılar, ölçek bazında nasıl bir dağılım göstermektedir?

### **Sayıtlar**

1. Genel liselerde görevli öğretmenler anketleri yanıtlarken, görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
2. Öğretmenler, anket uygulamalarına gönüllü olarak katılmışlardır.

### **Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, 2010 -2011 eğitim öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi genel liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlere uygulanan anket maddeleri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

*Güven:* Güvenen ve güvenilen tarafların bir arada buldukları ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşı güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren bir olgudur (Arı, 2003: 5).

*Örgütsel Güven:* Örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi, başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaher v.d, 1998; Akt. Polat, 2009:10).

*Genel lise:* Türk Millî Eğitiminin amaçları doğrultusunda, öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültür veren, yüksek öğretime öğrenci hazırlayan, öğrenim süresi ortaokul üzerine 4 yıl olan ve sınavsız öğrenci alan kurumlardır (online-1).

## Kısaltmalar

**Vd.:** Ve diğerleri

**n** : Sayı

**p** : Anlamlılık Düzeyi

$\bar{x}$  : Aritmetik Ortalama

**Ss** : Standart Sapma

## **BÖLÜM II**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde, güven ve örgütsel güven kavramlarına ilişkin kuramsal bilgiler ve konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### **2.1.KURAMSAL ÇERÇEVE**

##### **2.1.1. Güven Kavramı ve Güven Yönelimleri**

Bu kısımda, güven kavramı ve güven yönelimleri hakkında bilgi verilmiştir.

###### **2.1.1.1. Güven Kavramı**

Güven olgusu, özellikle son yıllarda her alanda oldukça tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir (Halis ve diğerleri, 2007: 188). Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel bağlar için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Güvenin temelinde insanların dünyada tek başına bulunmamaları yatar. Yaşam aileden, dostluklardan, birlikteliklerden, örgütlerden, kurumlardan ve tanıdıklardan oluşur. Bütün bu ilişkiler güven gerektirir (Solomon ve Flores, 2001: 24).

İnsanoğlu sosyal yaşamda güveni en çok ailesinden, akrabalarından ve yakın arkadaşlarından elde etme çabası içerisinde. Güven, bir toplumda yakın çevre ilişkilerinin ötesine taşınabildiği ölçüde; sosyal yaşamda ortaya çıkabilecek riskleri azaltacaktır. Özellikle şehirleşmenin gitgide arttığı günümüzde toplumsal yaşamda güvenin sağlanması önemli bir sorun teşkil etmektedir (Özbek, 2008: 2)

Güven tüm ilişkilerde olduğu gibi, ekonomik aktörler arasındaki ilişkilerde de önemli bir rol oynamaktadır (Kara v.d, 2009 : 279). Güven, ticaretin de temel taşlarından bir tanesidir. İşletmeler arasındaki ilişkilerin başarısında kilit rolü oynayan önemli öğelerdendir. Pek çok ticari işlemin internet üzerinden gerçekleştiği günümüz iş dünyasında işletmeler arasında güven oluşumu geleneksel ticari ilişkilere kıyasla daha

karmaşık bir çevrede oluşmakta; bu yüzden de farklı çıkar grupları arasında daha fazla güvene gereksinim duyulmaktadır (Demir ve Şahin, 2009: 219). Bütün başarılı ekonomilerde de, topluluklar güven duygusunun etrafında bütünleşmişlerdir (Fukuyama, 2005: 525).

Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine, birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır (Börü, 2001).

İnsanın hoşgörü gösteremeyeceği ve psikolojik sağlığını kaybetme tehlikesine düştüğü önemli durumlardan biri de, kendisinin ve çevresindekilerin birbirlerine olan güvenlerini kaybetmeleridir (Giblin, 2008: 8). Bireyin kendini güvende hissedip hissetmeme durumu, bireyin fizyolojik yapısının tümünü; özellikle de beynin çalışmasını etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Akbaş, 2005: 277).

Güven iş hayatımızda ve özel hayatımızda yaptığımız her şeyin temelini oluşturmaktadır (Gitomer, 2010: 12). Güven, bir anlamda tek bir şey değil, bir çok şeydir. Güven, güven pratiğinin her bir anında, her bir özel durumda bir bütün olarak vardır. Güven konusunda genellemeler yapmak doğru ise de bir tek güven paradigması yoktur (Solomon ve Flores, 2001: 35).

Sosyal yaşantıda sıkça kullanılan ve soyut bir kavram olan güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Güvenin farklı disiplinlerle olan ilişkisinin, kavramın tanımlanmasını zorlaştırmasına karşın; birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki disiplinler arası ortak algı dikkat çekicidir (Tüzün, 2007: 93).

### **2.1.1.2. Güven Kavramının Tanımı**

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok sosyal bilim alanında dikkat çekmiş ve incelenmiştir (Halis v.d, 2007: 188). Her bir disiplin, güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır (Tüzün, 2007: 95):

1. Kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko- sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin

- inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.
2. Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur. Güven kurumlar içi ve kurumlararası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.
  3. Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişilerarası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Güven kavramının tanımlanmasındaki güçlüğün yanı sıra, güvene delil bulmak da oldukça zordur. Çünkü, güven birden çok bireyle ilgili bir kavramdır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212). Buna rağmen yapılmış her çalışma, güven kavramına farklı yönlerden bakarak onun değişik boyutlarını ortaya çıkartmakta, böylece kavramın daha iyi anlaşılmasına yol açmaktadır (Küskü, 1999 :136).

Aynı zamanda güven soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir (Asunaktlu, 2002: 2). Güven, soyut ve elle tutulamayan bir kavram olmasına rağmen, son derece somut ve maddi sonuçlar verir. Güvenin gerçekten yıkıcı bir maliyeti vardır. Buna karşılık güvenin varlığı işleri hızlandırır (Baltaş, 2000:1).

Güvenin anahtarı eylemdir; özellikle de taahhüttür. Taahhütlerde bulunmak ve bunları yerine getirmektir (Solomon ve Flores, 2001: 9). Güven, aynı zamanda risk almak demektir (Gitomer, 2010: 50). Williamson, araştırmalarda taraflar arasında güven unsurunun var olup olmadığını ölçmek için risk faktörünün kullanıldığını belirtmekte; hatta bazı durumlarda güven ve risk arasındaki farklılık tam olarak belirtilmediği için bu iki kavramın birbiri yerine kullanıldığını belirtmektedir (Küskü, 1999: 138).

Güvenle ilgili literatür değişken olmasına rağmen; tarihsel süreç içerisinde güven kavramının tanımlarından bazıları aşağıda verilmiştir ( Polat, 2009: 3-6) ;

- 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 (Griffin, 1967).

- Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” kararıdır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllüğüdür (Zand , 1972).

- Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır (Luhmann, 1979).

- İki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Baier, 1986).

- 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 (Mayer ve diğer, 1995).

- Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir (Mishra, 1996).

- Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır (Shaw, 1997).

Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, tanımların bir kısmının beklentiye, bir kısmının da diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaştığı görülmektedir (Tüzün, 2007: 95). Güvenin tanımlanmasında, evrensel tek bir tanıma ulaşılamamasına rağmen, savunmasızlık, belirsizlik ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüş birliği vardır (İşbaşı, 2000: 62).

Tüm bu belirlemeler doğrultusunda güven, güvenen ve güvenilen tarafların bir arada buldukları ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşı güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren bir psikolojik durumdur (Arı, 2003: 5).

### **2.1.1.3. Güven Yönelimleri**

Bireylerin güven duyacağı tarafın niteliğine göre; özgüven, kişilerarası güven, örgütsel güven ve sisteme güven olmak üzere, dört çeşit güven yönelimi bulunmaktadır (Polat, 2009: 10).

#### **2.1.1.3.1. Özgüven**

Kişinin kendine güvenmesi, güvenin birincil biçimidir ve kişinin kendi davranışlarına güvenmesi ve kendini sadece sözle değil bedensel olarak da ifade edebilme yeteneği, güven tesis etme becerilerini kullanmanın önkoşuludur (Solomon ve Flores, 2001: 146). Özgüven, güvenin en temel ve en çok ihmal

edilen biçimidir. Güvenmeme çoğu kez kişinin özgüven yoksunluğunun bir parçasıdır (Solomon ve Flores, 2001: 27).

Güven inşa etmek ve başkaları için güvenilir bir kişi olmak için önce bireyler kendine güvenmelidir. Bu bireyin düşüncelerine, isteklerine, bilgilerine, kararlarına, iç güdülerine, gözlem gücüne, çıkarım kabiliyetine, muhakeme gücüne ve sezgilerine güvenmesi gerektiği anlamına gelir (Gitomer, 2010: 19). Kendisine güvenerek hareket eden bireylere başkaları da güven duyacaklardır (Giblin, 2008: 47). Ancak, aşırı bir güven duygusu ile hareket eden bireyler, kendini ve diğer insanları tedirgin etme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir (Kurtuldu, 2007: 64).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu yüksek düzeyde gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlerden daha fazla doyum sağlayabilirler (Başaran, 2004: 388). Vasat yetenekte ve özgüvenleri yeterli insanlar, özgüveni düşük ve daha yetenekli insanlardan daha başarılı olabilmektedir (Giblin, 2008: 47).

Bizim yaklaşımımıza bağlı olarak başka insanlar ve dışımızdaki olaylar özgüvenimizi yükseltebilir ya da bitirebilirler (Kurtuldu, 2007: 64). Gerçekçi bir kendine güven, başkalarının bizimle ilgili değerlendirmelerine dayanır ve başarı ile desteklenmeye ihtiyaç gösterir (Baltaş, 2000: 1).

Eğer kişinin kendisi ile olan ilişkisi kuvvetli ve sağlıklı ise, dış dünya karşısındaki varlığı, etkisi ve gücü o denli yüksek olur ve kişi, yeterlilik duygusu içinde kendine güvenir. Ancak kendisi ile olan ilişkisi zayıf ve sağlıklı değilse dış dünya karşısında güçsüz, etkisiz ve çaresiz kalarak yetersizlik duygusu içinde kendine güven duygusunu yitirir. Bu duygunun varlığı ya da yokluğu kişiye çevresine karşı korkak ve ürkek bir tavır geliştirip, kendini başarısız ve yalnız hissederek etrafına güvensiz gözlerle bakmayı ya da sınırlarını bilen, ne yapması ve kime güven duyması gerektiğinden emin, güçlü ve başarılı olma inancıyla güvenilir bir biçimde bakmayı öğretir (Kurtuldu, 2007: 64,65).

#### **2.1.1.3.2. Kişilerarası Güven**

McAllister kişilerarası güveni, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelemiştir.

##### **2.1.1.3.2.1. Bilişsel Güven**

Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda diğer kişilerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güvenin temelinde, öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar yer almaktadır. Kişiler, karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar (McAllister, 1995; Akt. Arı ve Tuncay, 2010:118).

Brenkert (1998: 276) ise, bilişsel temelli güveni tutarlılık, tahmin edilebilirlik bakış açısıyla ortaya atar. Brenkert tahmin etmeyi, bir kişinin diğer bir kişiye olan inancı şekilde açıklar. İnanç, kişinin diğer kişiler hakkındaki bilgi derecesine dayanır. Bu da güvenin sağlanması için iyi bir nedendir (Reyhanoğlu, 2006:35).

Güven, duygular içermesinin yanında; aynı zamanda bir bilgi, bir algı, hatta bir planlama ve strateji meselesidir (Solomon ve Flores, 2001: 129). Bilişsel temelli güven yapısı karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgi sahibi olmaya, ayrıca güvenmek için rasyonel neden arayışına dayanır (Erdem, 2003; 164, Akt. Çetinel, 2008: 18). Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçeyle (güvenmek için iyi nedenler) güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim konusudur (Reyhanoğlu,2006:35).

Gefen' e göre ilişkilerin başlangıcında algılanan risk hakim faktördür. Ancak ilişki ilerledikçe ve geliştikçe yani uzun vadeli ilişkiye dönüştükçe algılanan güven daha ön plana geçer ve ilişkilerde baskın hale gelir ( Özbek, 2004 : 4). McAllister'e göre bilişsel güvenin temellerini, ilişkide eş olacak olanın ilişki davranışını yapan dış faktörler oluşturur. Bir yönetici, işgörenler arasında bilişsel temelli güvenin düzeyini belirlerken önceki ilişkilerin başarısına, sosyal benzerliğe ve örgütsel bağlılığa dikkat eder. Örgütlerde, ilk olarak, işgören ilişkileri zamanla geliştiğinden performans ya da güvenilirlik değerlendirilir. İşgörenin geçmişte görevlerini nasıl yaptığına bakılır. İşgören davranışının adalet ve karşılıklılık normlarıyla tutarlı olduğu kanısının oluşması ve işgörenin bağlılığını yerine getirmesi, ilişkide çok önemlidir (Erden, 2007:28).

#### **2.1.1.3.2.1. Duygusal Güven**

Güven; duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği, insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade etmektedir (Arslan, 2009: 274). McAllister'e göre duygusal güven, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatmaktadır. Burada, ilişkinin kendisine içsel bir değer verilerek karşı tarafın da aynı şekilde hissettiği düşünülmektedir (Arı ve Tuncay, 2010:114).



McAllister'e göre güven içinde, bireyler arasında duygusal bağ içeren, duyuşsal temeller de vardır. İnsanlar, güven ilişkilerinde gerçek ilgileriyle etkileşime girdiği insanın mutluluğuna, erdemine ve duyguların karşılıklı olduğu düşüncesine inanarak, duygusal yatırımlar yaparlar. Duygusal bağlar, bireyleri birbirine bağlar ve güven için temel oluşturur (Erden, 2007:26).

Bütün ilişkilerde güvenin en önemli faydası kişiye özgürlük getirmesidir (Solomon ve Flores, 2001: 23). Güven arttıkça gerilim azalır ve önerilerimizin kabul oranı artar (Duncan, 2000: 169). Güvenemediğimiz insanlarla ilişki kurmada zorlanırız; kurulan ilişki ya yüzeysel olur ya da zaman zaman istenmedik sonuçlar doğurur (Başaran, 2004: 22). Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek de yaşandığını göstermektedir (Çetinel, 2008: 18).

Güvenin duygusal temeli, kişiler arasındaki duygusal bağ ile ilgilidir. Güvenin bilişsel temeli ise, daha çok geçmiş tecrübelerle dayanır. Çünkü geçmiş tecrübeler ışığında bilişsel süzgeçlerden geçirilerek ortaya çıkar. Duyuşsal güven, bireylerin örgütlerine aidiyet duygusuyla bağlanmasını sağlayarak bireyleri örgütüyle özdeşleştirir (Reyhanoğlu, 2006: 37). Sonuç olarak bu iki tür güvenin varlığı ya da azlığı durumunun farklı sonuçlar yaratacağı gözden kaçırılmamalıdır (Arı ve Tuncay, 2010: 119).

### **2.1.1.3.3. Örgüte Güven**

Örgüte güven, örgütün dürüstlüğüne, adaletli oluşuna ve doğruluğuna duyulan inançtır (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 69). Tan'a göre örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararına, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tüzün, 2007 :104).

Luhman örgüte güvenin; kişilerden çok örgüte odaklı olduğunu, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranış açısından beklentilerini içerdiğini belirtmiştir (Polat, 2009: 14). Güven, hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Demircan ve Ceylan, 2003 :142).

Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanımasına veya farkında

olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur. (Tan ve Tan, 2000; Akt.Tüzün, 2006: 29). Örgüte ve amire güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları mevcuttur. Çalışmalarında örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen global değişkenlerle bütünlendirilebileceğini, amire güvenin ise amirin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışanın örgüte ve amirine güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılık ve düşük devir hızı, eğilim düzeyini etkilerken; amire güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir(Tan ve Tan, 2000; Akt.Tüzün, 2007: 108,109).

Sonuç olarak, bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından biri olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, 2009: 473). Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanla bir örgütsel güvenle başarılabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

#### **2.1.1.1.4. Sisteme Güven**

Sisteme güven kurumsaldır ve rollere, sistemlere ve saygınlığa dayanır. Şahsi olmayan güvendir. Kültürel sistemlerin, otoritenin, anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanan güven türüdür (Alesina ve Ferrara,2000; Akt. Özbek, 2011: 234). Bireyler sistemden emin olmadıklarında tatminsizlik, yabancılaşma ve hatta bunalım ortaya çıkabilir. Güvenin yokluğu faaliyetlerden geri çekilme, rasyonel işlemlerde azalma, belirsizlik ve risk koşulları altında sermaye yatırımlarının engellenmesi, ahlaki anlamda yaşamın kötüleşmesi gibi sorunlar yaratarak sistem hacminin daralmasına neden olmaktadır. Sistemi hemen etkilememesine rağmen güven kaybı kişilerin karar verme biçimlerini etkilemektedir ( Kara v.d, 2009: 297).

Esmer'e göre sisteme güveni ortaya çıkaran, sistem topluluğun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları ortaya koyan kurumların uygulamadaki kararlılığıdır. Sistemin işleyişi sürecinde, işgörenlerin yasal hakları gözetiliyorsa işgörenler sisteme güvenmektedirler. Mistzal'a göre sistemin işleyiş kurallarının, temel olarak adaleti gözetip gözetmediğinin yanı sıra; kuralları uygulayanların uygulama sürecindeki eylemleri de sisteme güveni etkilemektedir. Ayrıca sistemin

alt sistemlerine ve bunlara bağlı örgüte duyulan güvenin düzeyi, sisteme duyulan güvenin belirlenmesinde önemli etkiye sahiptir. Örneğin, okullara duyulan güven, il, ilçe milli eğitim müdürlüklerine olan güven, bunların hepsi de eğitim sistemine duyulan güveni etkilemektedir (Polat, 2009: 14).

Sargut'a göre, gelenekseldeki kişilerarası ilişkideki güven (somut bilgi), yerini modernitenin simge ve uzman sistemleri içindeki güvene (soyut bilgi) bırakmıştır. Bireyler, modern öncesi ve/veya endüstrileşmemiş toplumlarda kişisel ilişkiye dayalı güven olgusunu, kurumsal güvene daha fazla tercih edebilirler. Bunun nedeni, kişisel ilişkiye dayanan güvenin, diğerlerine oranla daha ucuz olması, kişinin birinci elden bilgiyi alması, sürekli ilişki içinde olunan kişiye daha fazla güvenilmesi, bununla birlikte sürmekte olan ekonomik ilişkiler ve fırsatçılığı dışlayan beklentiler içerebilmesidir. Sanayileşmenin artmasıyla birlikte kişilerarası ilişkiler de artmış, bu ilişkilerdeki somut bilgi yerini soyut bilgiye bırakmıştır. Modernleşmeyle birlikte kişisel güven için kullanılan, dürüstlük ve onur gibi ölçütler yerini 'profesyonel' uzman sistemlere ve 'para' gibi soyut sistemlere olan güvene bırakmıştır (Reyhanoğlu, 2006: 41,42).

## **2.1.2. Örgütsel Güven**

### **2.1.2.1. Yönetim Yaklaşımlarında Güven Olgusu**

Aydın (1998;87), örgüt ve yönetim kuramlarını Klasik Kuram, Neo-Klasik Kuram ve Sistem Yaklaşımı olarak sınıflamıştır. Yönetim yaklaşımlarında güven olgusu; yukarıdaki yönetim yaklaşımları açısından ele alınmıştır.

#### **2.1.2.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımında Güven Olgusu**

Bürokrasi, yönetim kuramı ve bilimsel yönetim ; klasik örgüt kuramının gelişiminde rol oynayan üç düşünce akımıdır. Bu düşünce akımlarında örgütler, büyük ölçüde mekanik yapılar olarak görülmektedir (Aydın, 1998: 88).

Bilimsel yönetimin etkileri, yirminci yüzyılın başlarından 1930'lara , hatta günümüze kadar uzanır. Taylor, fabrikalarda bazı üretim sorunlarını gözleyerek işlerin daha verimli ve etkili biçimde nasıl yapılması gerektiği konusunda düşünmüş, bir takım olumsuzluklara dikkati çekmiştir. Temel amaç, çalışanların verimliliğini artırmaktır. Taylor'a göre yöneticiler, işleri bilimsel olarak tanımlamalı, görevleri en iyi şekilde yapabilmesi için işin en iyi yapılış yolunu bulmalıdır. İşler parçalara bölünmeli, her görev için uygun insan seçilmeli, işin gereklerine uygun şekilde eğitilmelidir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 163).

Karar inisiyatifinin genellikle üst yönetimde bulunması, yöneticilerin çalışanlarına sınırlı güven duyduğu şeklinde yorumlanabilir. İş standartlarının ve kullanılacak araç-gereçlerin yönetim tarafından kontrol edilmesi güven konusunda bir diğer önemli unsurdur. Yönetimin tüm denetim araçlarını denetlemesi, standartları belirlemesi, uygulama ve kullanma düzenini oluşturması yöneticiler ile çalışanlar arasında güvenin oluşmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca örgütün merkezi ve mekanik yapıda tasarlanması da çalışan ve yönetenlerin karşılıklı güvenlerini olumsuz biçimde şekillendirmektedir. Taylor' un çalışanların makinenin bir parçası gibi davranmasına yol açtığı iddia edilen yaklaşımları, yönetimin çalışanlara yüksek ölçüde güven beslemelerini engelleyen önemli bir unsur olarak görülmüştür (Asunakutlu, 2001:5,6). Bilimsel yönetim akımında güvenden daha çok insana duyulan güvensizlik söz konusudur (Erden, 2007: 17).

Klasik örgüt kuramının ikinci bir ögesi, yönetim kuramıdır (Aydın, 1998 :99). “Bilimsel yönetim” bireysel olarak çalışanların işi üzerinde yoğunlaşırken; “yönetim kuramı” ise bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanmaktadır (Karip, 2005: 7 ).

Taylor'un Bilimsel Yönetim görüşünün etkileri Amerika'da sürerken Avrupa'da Henry Fayol'un geliştirdiği Yönetim Süreçleri görüşü, yönetime yeni bir bakış açısı getirdi (Başaran, 2004: 51).

Fayol'un zihninde canlandığı normal insan tembeldir, iş yapmaktan kaçınmanın yollarını araştırır. Bu nedenle düşünür, onları yola getirecek katı ve müsamahasız disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirilmelidir (Eren, 2010: 17). Yönetici ile astlar arasında, insanın tembel olduğu varsayımına dayanan bir ilişkide güven doğal olarak beklenilemez (Başaran; Akt.Erden, 2007: 19).

Klasik örgüt teorileri içinde yer alan yaklaşımlardan biri de Max Weber'in İdeal Bürokrasi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel ilkeleri şunlardır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 164):

1. İşlerin bölünmesi ve uzmanlaşma,
2. Kişisel tercihlerden uzak durulması,
3. Otoriteye dayalı hiyerarşi,
4. Kurallar ve düzenlemeler,

## 5. Belgecilik.

Aşırı bürokratikleşme ve kurallara bağımlılık bir korunma stratejisi olarak görülebilir. Eylem ya da işlem sonucunda olumsuz bir durum ortaya çıktığında kurallar eylemin meşruluğunu açıklamak için kullanılabilir. Karşılıklı olarak güvensizlikler, üstlerin astlarına yeterlikleri konusunda güvenmemesi, astların üstlerinden bekledikleri adalet ve tolerans konusunda güven duymamaları gibi durumlarda karşılıklı olarak daha çok bürokratik kurallar çerçevesinde hareket edilir. Aşırı güç kullanımı ise çalışanların moralini ve iş verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Karip, 2005: 13).

Sonuç olarak, klasik görüşte genel anlamda, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak birbirlerinden zarar görmeyecekleri veya birbirleri için risk yaratmayacaklarından emin olma ve karşılıklı pozitif beklentilere sahip olma şeklinde ifade edilebilecek güven duygusunun sınırlı kaldığı düşünülebilir. Yönetenler sisteme uyum sağlayan ve itiraz etmeden sistemin gereklerini yerine getiren çalışanlara güven geliştirirken, genel olarak çalışanların bireysel çıkarlarının korunduğu kararları alabilen yöneticilere güven duyduklarını ifade etmek mümkündür (Asunakutlu, 2001: 10).

### 2.1.2.1.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımında Güven Olgusu

Neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur. Neo klasik örgüt kuramının temelinde insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır. Klasik örgüt kuramının eksikliklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü neoklasik örgüt kuramını oluşturmaktadır (Aydın, 1998:107).

Bu yaklaşıma damgasını vuran temel söylem, klasik anlayışta kapalı makinesi içerisinde birer dişli olarak görülen insan ögesinin, bir dişliden farklı olarak insan olduğu ve bu insanların birbirleriyle etkileştikleri gerçeğinin kabulü üzerinedir (Toprakçı, 2008: 159).

Neo-klasik teoride güvenin, bireyin önemsenmesi ve iş ilişkilerinde psikolojik ve sosyolojik özelliklerinin dikkate alınması sayesinde klasik teoriye göre daha belirgin hale geldiği söylenebilir. Neo-klasik teori bireyin örgüt içindeki davranışlarının sadece maddi beklentilerine dayalı olmadığı görüşüne bağlı olarak işgörenin örgüt ortamındaki psikolojik beklentilerinin de tatmin edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, örgüt içerisinde psikolojik atmosferin

iyileştirilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven duygusunun sağlanması ile mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2001: 12).

### **2.1.2.1.3. Sistem Yaklaşımında Güven Olgusu**

Neo-Klasik dönem anlayışından sonra örgüt yönetimine sistem düşüncesi ve durumsallık bakış açısı hakim olmuştur (Senge,2001; Akt.Yılmaz, 2006: 49 ). Çağcıl örgüt kuramı olarak da adlandırılan Sistem yaklaşımı klasik kuramla neo- klasik kuramın sentezi olarak düşünülebilir (Aydın, 1998: 112 ).

Sistem yaklaşımı, örgütün her düzeyine önem verir. Hem makro hem de mikro bir yaklaşımdır. Örneğin, bir okul örgütü bağlı olduğu eğitim ağı içinde mikro bir yaklaşımken; kendi yapısında yer alan birimler açısından makro olarak düşünülebilir. Hem parçaların hem de bütünün önemine inanılır. Örgütlerin her düzeyde etkileştikleri kabul edilir. Her düzeyde bir bütünleşme aranır (Aydın ,1998: 115).

Sistem düşüncesi içinde, güvenin konumlandığı yer, kurum içindeki çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak görmeleri, kendisi gibi diğer parçalarıyla etkileşime girmesi ve onları dikkate almasıdır. Aynı zamanda bireylerin kurumsal başarıya etki eden bir parça olarak üzerine düşen sorumluluğu yapmasıdır. Bu durumda sistem yaklaşımının güvenle olan ilişkisi, hem kurumun çalışanlarının bu sorumluluğu hissetmesine güvenmesi, hem de çalışanların bu sorumluluğu hissedeceği diğer çalışanlara güvenmesi gerektiği ile ifade edilebilir (Yılmaz, 2006: 49).

Sonuç olarak gerek klasik gerekse de neo-klasik yönetim kuramını savunanlar, örgütü oluşturan parçaları birbirinden ayrı ele alarak örgüt ve yönetimi araştırmışlardır. Sistem yaklaşımı ise örgüt ve yönetimi oluşturan parçaları birlikte incelemiş ve bütünün, parçaların toplamından daha büyük olduğunu savunmuşlardır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 168).

### **2.1.2.2. Örgütsel Güvenin Tanımı**

Güven konusundaki en büyük ayırım bireye ve örgüte güven konusundadır (Polat, 2009: 35) . Luhman (1989)'a göre kişisel güven ve örgütsel güven ayırımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Demircan ve Ceylan, 2003 :142). Galford ve Drapeau'ya göre ise örgütsel güven, insanlara güveni içermeyen ve doğrudan örgüte ait olan bir güvendir. Güven için örgütsel süreçler iyi

desenlenmeli, tutarlı ve adil olmalıdır. Örgüt, işgörenlere ve topluma verdiği sözleri yerine getirmelidir (Erden, 2007: 21).

Mishra (1996)'ya göre, örgütsel güven; örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir. Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Zaheer v.d;Yılmaz,2006:53). Bireye güven, örgüte güven ve bunların toplamında oluşan örgütsel güven kavramı ortaya çıkmıştır (Polat, 2007 :35).

Mishra, örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır ( Demircan ve Ceylan, 2003: 142):

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

Nooderhaven örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük çaplı örgütler için örgüt sahibinin (liderinin) kişiliğinden, merkezi yapısından veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Durukan v.d, 2010: 415).

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilebilir. 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 süreçtir (Arslan, 2009: 3).

### 2.1.2.3. Örgütsel Güven Boyutları

#### Örgütsel Güven Boyutları

Polat (2009: 17,18)'ın aktardığına göre, örgütsel güven ölçeklerinde yer alan boyutlar Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1 Örgütsel Güven Boyutları**

YAZAR	YIL	GÜVEN YÖNELİMİ	BOYUT SAYISI	BOYUT İSMİ
Cook ve Wall	1980	Örgüt Yöneticileri	2	Uzmanlık, Yöneticilerin olumlu niyetleri
Johnson - George et Swap	1982	Samimi ilişkiler	3	Duygusalılık, Tutarlılık, Genel güven
Rempel, Holmes et Zanna	1985	Samimi İlişkiler	3	Yardımseverlik ,Güvenirlilik, Tutarlılık
Butler	1991	Kişilerarası	11	Kullanırlık ,Uzmanlık, Tutarlılık, Kibarlık, Adalet, Dürüstlük ,Bağlılık, Açıklık, Genel Güven ,Vaatlere Saygı, Almaya Açıklık
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Kişilerarası	3	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük ,
Cummings et Bromiley	1996	Örgütler Arası ve Bölümler Arası	3	Söze saygı ,Doğruluk, Konumunu kötüye kullanmama
Schoorman, Mayer ve Davis Mayer et Davis	1996 1999	Şirket Yöneticileri (Tüm Yöneticiler)	3	Uzmanlık, Yardımseverlik ,Dürüstlük
Clark et Payne	1997	Örgüt Yönetimi	5	Dürüstlük, Uzmanlık, Tutarlılık, Yardımseverlik, Açıklık
Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner	1998	Yönetim	5	Tutarlılık, Dürüstlük, Bilgi paylaşımı, İletişim, Destek
Ellis et Shockley – Zalabak	1999	O anda üst düzeyde bulunan kadrolu yöneticiler	5	Uzmanlık, Açıklık, Doğruluk, ilgililik, Güvenirlilik, Tanınmışlık (kimlik)
Blomqvist et Stähle	2000	Örgütler Arası Kişilerarası	3	Uzmanlık, iyi istek (iyi niyet ve moral desteği), Davranış (söze saygı)
Williams	2001	Kişilerarası	3	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük

Kaynak: Valérie Neveu “*La confiance organisationnelle: définition et mesure*”, Actes du XV Congrès de l'AGRH, Montréal, 1-4 Septembre 2004.



Güvenin; yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklık şeklinde beş temel boyutu vardır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999:186). Mishra (1996: 265) güvenin boyutlarını yetkinlik, açıklık, ilgili olma ve güvenilirlik olarak belirtmiştir. Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) de güvenin boyutlarını çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık olarak belirlemiştir. Hoy ve Tschannen-Moran (1999), Mishra (1996) ile Daboval ve arkadaşları (1994) tarafından ileri sürülen güven boyutları aşağıda ele alınıp, açıklanmıştır.

### **2.1.2.3.1. Yardımseverlik**

Güvenin en yaygın boyutu olan yardımseverlik, kişilerin iyiliğine veya önemsenen şeylerin güvenilir bir insan ya da grup tarafından korunacağına dair itimattır. Kişiler, bir başkasının iyi niyetine dayanarak kendi menfaatini sürdürebilirler (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999:186).

Yardımseverliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın iyi niyetli bir şekilde, çıkar gözetmeden yardım ve destek vereceğine inanmaktadır. Böylece güvenen taraf en zor anlarında bile kendisinin destekleneceğini bilmekte ve enerjisini çalışma amacına yöneltmektedir (Polat, 2007: 42).

Devam eden bir ilişkide, gelecekteki davranışlar ya da eylemler belirlenemeyebilir Ancak yine de orada karşılıklı bir iyi niyet tutumu olacaktır. Güven, taraflardan birinin savunmasızlığını diğerinin istismar etmeyeceğine veya kullanılabilir bir fırsat olduğunda dahi gereğinden fazla yarar sağlanmayacağına dair bir teminattır. Güven, diğer insanların savunmasızlık olasılıklarını kabul etmeyi, ancak kötü niyet taşımamayı içerir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999:186).

### **2.1.2.3.2. Güvenirlik**

Bu boyut örgütün çalışanlar tarafından ne kadar doğru ve güvenilir olarak algılandığı ve örgütün eylemlerinin güvenilirliğine karşı çalışanların inanç derecesi ile ilgilidir (Chathoth v.d ; Akt. İbrahimoglu v.d, 2011:300). Güvenirlik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Mishra, 1996: 270). Bir insanı güvenilir bulmak için kişinin sözünü tutması, bütünlük(tutarlılık) sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılaması gereklidir (Asunakutlu, 2001: 3).

### 2.1.2.3.3. Yetkinlik

Yetkinlik, beklenen durumu, söz konusu rolün veya işin gerektirdiği standartlara uygun olarak yapabilme yeteneğidir (Solomon ve Flores, 2001:107). Güvenin belirgin koşullarından biri de güven duyulan insanın bu konudaki yetkinliğidir. Günümüz dünyasında güvenin açık paradigması her türden profesyonele duyduğumuz güvendir. Güvenin en önemli meselesi yetkinliktir (Solomon ve Flores, 2001: 105). Eğitim ve beceri düzeyi azaldıkça, güvende de bir azalmanın olması kaçınılmazdır (Fukuyama, 2005: 239).

İnsanların bilgeliğine ya da bir konudaki bilgilerine güvenebilirsiniz, ancak insanlara güvenmeyebilirsiniz. Örneğin, bilgisayarınızın bilgisayarınızı tamir edeceğine güvenebilirsiniz, ancak alacağınız bir arazi konusunda finansal bir karar vermenize yardımcı olurken vereceği karara güvenmeyebilirsiniz. Bilgisayarcı, yetkinlik güvenilirliği denen türden güvene sahiptir. Başkalarının bilgilerine güvenebiliriz ama kendilerine insan olarak güvenmek zorunluluğu yoktur (Gitomer, 2010: 33). Bu nedenle güven, alana göre belirlenmektedir (Toprak, 2006: 26). Uzmanlığa dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle, güven tarafları işleri konusundaki yeterliliklerini artırarak kendilerine güveni artırabilirler (Polat, 2007: 40).

### 2.1.2.3.4. Dürüstlük

Simons' a göre bir kişinin söyledikleriyle hareketleri arasındaki uygunluk yani kelimeler ve hareketlerle ifade edilen değerler arasındaki ahengin derecesi, dürüstlüğü karakterize eder (Çetin, 2004: 52). Dürüstlük; karakterlilik, doğruluk ve samimiyet kavramlarına değinir. Vaatler ve eylemler arasındaki çelişkiler güveni yok eder ( Hoy ve Moran 1999: 188). Hangi durumda nasıl davranacağını kestirdiğimiz insanlar, tutarlı davranışlarıyla diğer insanlara güven verirler (Akbaş, 2005: 276).

### 2.1.2.3.5. Açıklık

Ovaice açıklığı bilgileri ve fikirleri özgürce diğerleri ile paylaşma isteği olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2006: 108). Açıklık, konu ile ilgili bilginin paylaşıldığı kapsamdır; bireylerin kendilerini diğerlerine karşı savunmasız duruma getirme sürecidir. Bilgi,

örgütsel gizli konular ya da kişisel bilgilerle alakalı olabilir, yani kendini ele vermedir (Mishra, 1996; Akt. Samancı ve Yücel, 2009: 117).

Bir örgütün işgörenlerinden saklanacak yönetim ve üretim işleri hemen hemen hiç yoktur. Örgütün işleri, işgörenlerden ne denli saklanırsa, insan ilişkileri o denli bozulur. Saklılık ve gizlilik insanda kuşku ve güvensizlik yaratır (Başaran, 2004: 22). Bilinmezle karşılaşan bireyler daima kendini güvensiz hisseder (Giblin, 2008: 49). Bilgi vermektan kaçınarak şüphe uyandıran insanlar başkalarının neyi ve niçin sakladıklarını merak etmelerine sebep olurlar (Hoy ve Moran, 1999: 188). Bu konularda onlara bilgi vermek, eğitmek tutumların değişmesine etken olan hususlardan birini oluşturur (Eren, 2010: 180).

#### **2.1.2.3.6. İlgili Olma**

Örgütlerde güven ortamının oluşması için yöneticilerin göstermesi gereken davranışlardan biri ilgili olma davranışıdır (Whitener ve diğerleri, 1998:516). Shockley 'e göre içtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Tüzün, 2006: 38).

Mishra(1996) 'a göre ilgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlarlar (Tüzün, 2006:39).

#### **2.1.2.3.7. Çalışanlara Duyarlılık**

Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde işgörelere saygı duyulduğu; işgörelerin kazanılmaya çalışıldığı, başarı göstermeleri için izin verildiği; onların inançlarına, düşüncelerine saygı duyulduğu, kısaca işgörelere değer verildiği ve işten doyumlarına özen gösterildiği görülmüştür (Başaran,2004: 24). İlgili bir yönetici çalışanlarının sorunları, emeklilik planları ile sendika konuları, güvenlik, motivasyon, eğitim, kariyer fırsatları, hakkaniyet ilkeleri, yüksek standartlar ve toplumsal sorunlar ile yakından ilgilidir (Bethel, 2005:2).

#### **2.1.2.3.8. Yöneticiye Güven**

Güven duygusunun oluşturulmasında en önemli unsur, üstlerin oluşturdukları ortamdır. Astlar, üstlerin samimiyetine inandıkları ölçüde güvenilir olurlar. Üstün samimiyeti, gösterdikleri davranış biçimleri ile ölçülür. Üstleri

samimi hava içerisinde tanıma olanağına sahip olmayan astlar, psikolojik olarak tehdit edilirler, korku dolu ve güvensizlik içerisinde kalırlar. Bu durum, iş gördürme bakımından pasif direnişler veya bazı hallerde açık isyanlar biçimine dönüşür (Eren, 2010: 398).

#### **2.1.2.3.9. İletişim Ortamı**

İletişim kanallarının açık olması yönetim ve astlar arasında karşılıklı güven oluşmasına ve aynı zamanda yenilik konusuna karşı duyulan endişenin azalmasına yardımcı olacaktır (Eren,2010:237). İletişim kalıplarının çalışanların güveni üzerinde etkisi vardır (Çetin,2004: 53).

#### **2.1.2.3.10. Yeniliğe Açıklık**

Bir yenilik, işgörenin yararlarını, ekonomik güvencesini ya da çıkarlarını ne oranda zarara uğrattıyor veya ortadan kaldırıyorsa , o oranda işgörenin direnmesiyle karşılaşır (Başaran, 2004:217). Yapılan değişikliklerin zamanı iyi seçilmelidir. Örgütün güvensizlik duyguları içinde bulunduğu zamanlarda yapılmak istenen değişiklikler, grup yapısında önemli ve arzulanmayan değişikliklere neden olabilir (Eren,2010:229).

## 2.1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri

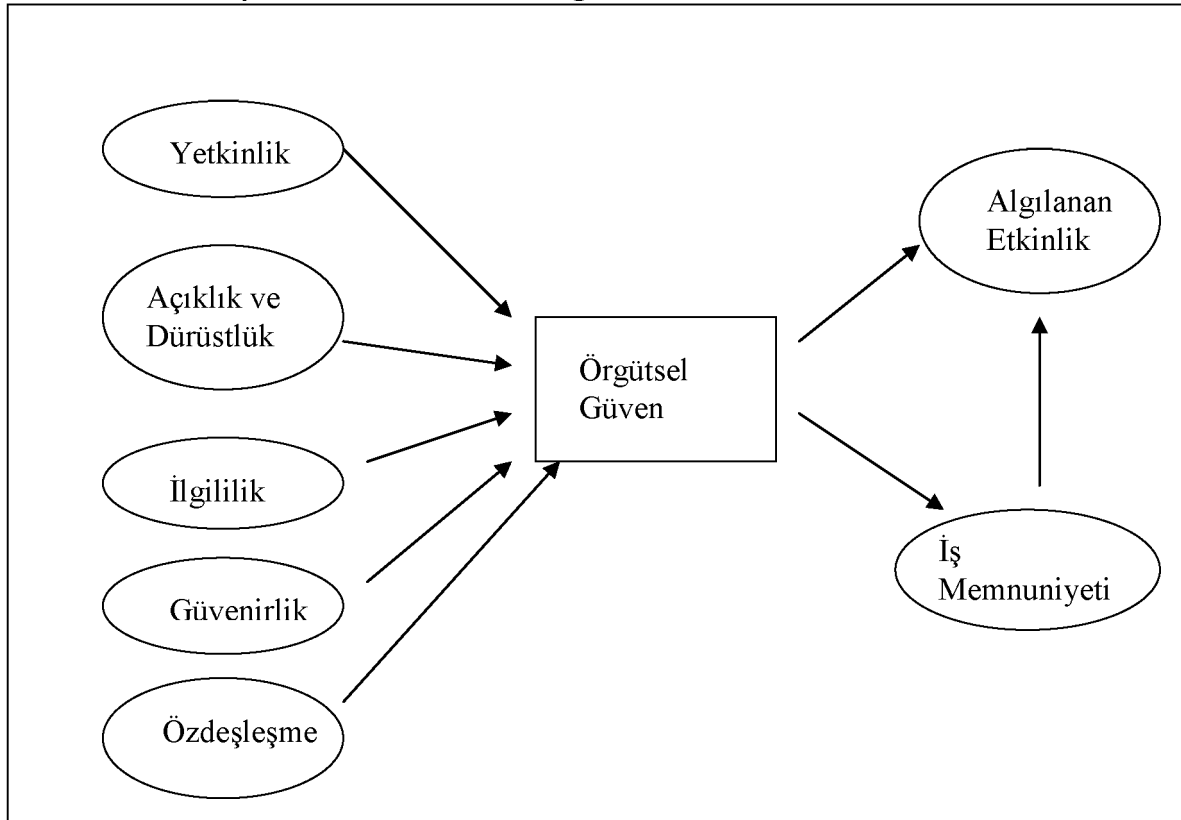
### 2.1.2.4.1. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna (yetkinlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik) boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu ekleyerek beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar (Tüzün, 2006: 41).

Buchanan'a göre özdeşleşme, kişinin örgüt amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir (Balay, 2000: 24). Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruptaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Özdeşleşme boyutunda, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Tüzün, 2006: 42).

Eğer örgüt üyeleri örgüt ile özdeşleşmişlerse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Tam tersi durumda örgütten yabancılaşacaklar ve örgütte daha düşük güven seviyesi ve verimliliğe eğilimli olacaklardır (Dwivedi, 1983; Akt. Yücel, 2006: 128). Yüksek güven ortamında aynı zamanda örgütle özdeşleşme de daha güçlü olmaktadır. Özdeşleşme ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için Lee (2004), üretim çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş, yüksek güven ortamı ve özdeşleşme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Çetinel, 2008: 40).

**Şekil 1 Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli**



Kaynak: SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS ve K. WINOGRAD G, 2000, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", Organization Development Journal, Vol 18:4. (Akt.Tüzün, 2006 :42)

Modelde, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) tarafından tanımlanan beş boyutun, oluşan örgütsel güven üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir. Oluşan örgütsel güvenin çıktıları olarak, bireyin algıladığı etkinlik ve iş memnuniyeti ortaya çıkmakta; ayrıca iş memnuniyetinin de bireyin algıladığı etkinlikler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

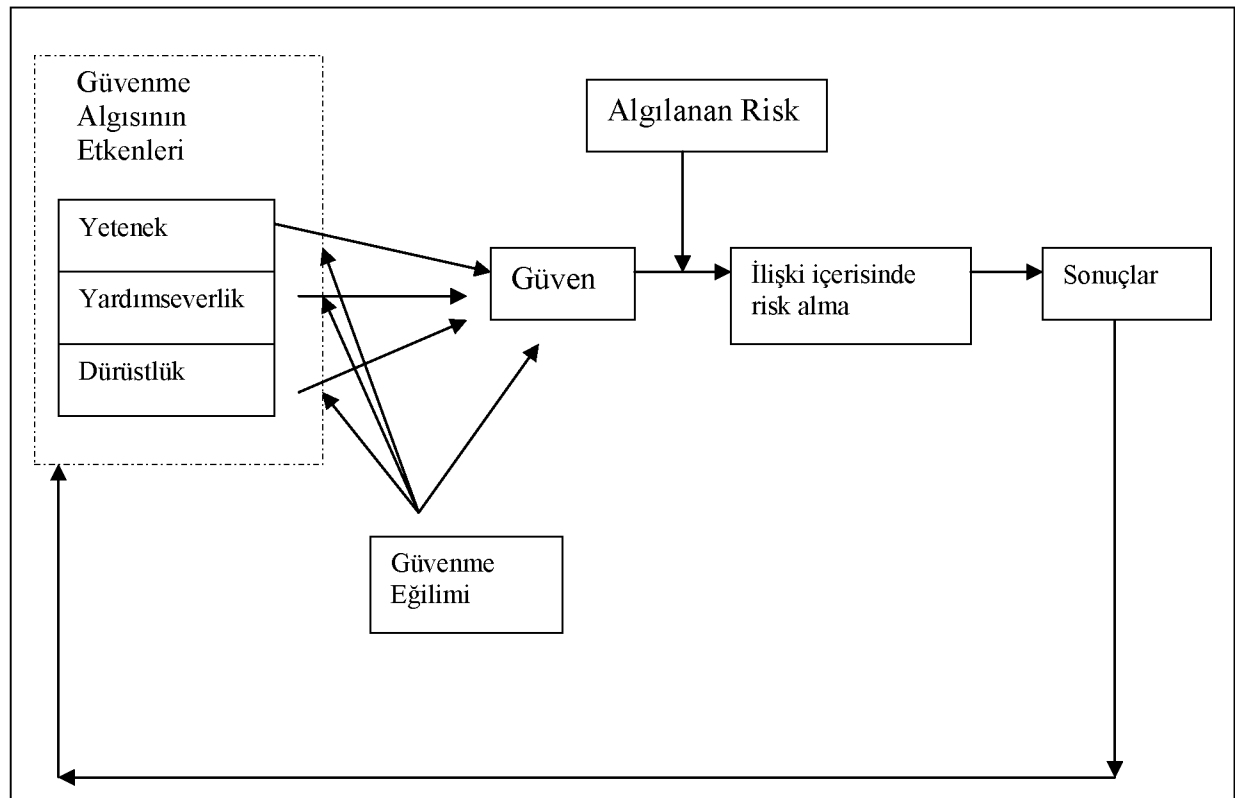
#### 2.1.2.4.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'ın önerdikleri güven modelinde, örgütsel ortamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmaktadırlar. Modelde güven ilişkisi içindeki taraflar, güvenen ve güvenilen olmak üzere ikiye ayrılarak güven oluşumunu etkileyen etkenler üzerinde durulmaktadır. Güven eğilimini insanların sahip oldukları, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri, kültürel farklılıklar ve geçmişleri etkilemektedir. Bazı insanlara güvenilmeyeceği çok aşikar olan durumlarda bile güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır. Örneğin çalışanlar zaman zaman kendilerini herhangi bir sebep olmadan iş arkadaşlarına,

yöneticisine veya örgütüne yakın veya uzak hissedebilirler. Sonuçta; güvenin, güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu iddia etmektedirler (Yüksel, 2009: 45). Mayer ve diğerlerinin modelinde güven tek yönlüdür. Güven ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güven kişinin güvenme eğilimi, ya da karşısındaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güven derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir (Ruder, 2003: 27).

Güvenmek demek, risk almak demektir (Solomon ve Flores, 2001: 60). Mayer ve meslektaşlarına göre risk güven modelinin temel bileşenidir. Risk olmaksızın güvene de ihtiyaç yoktur. Risk, güvenen kişinin yaklaşımı ile ilgilidir. Güvenen kişi, güvenerek risk alır (Özbek, 2008: 9).

**Şekil 2 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli**



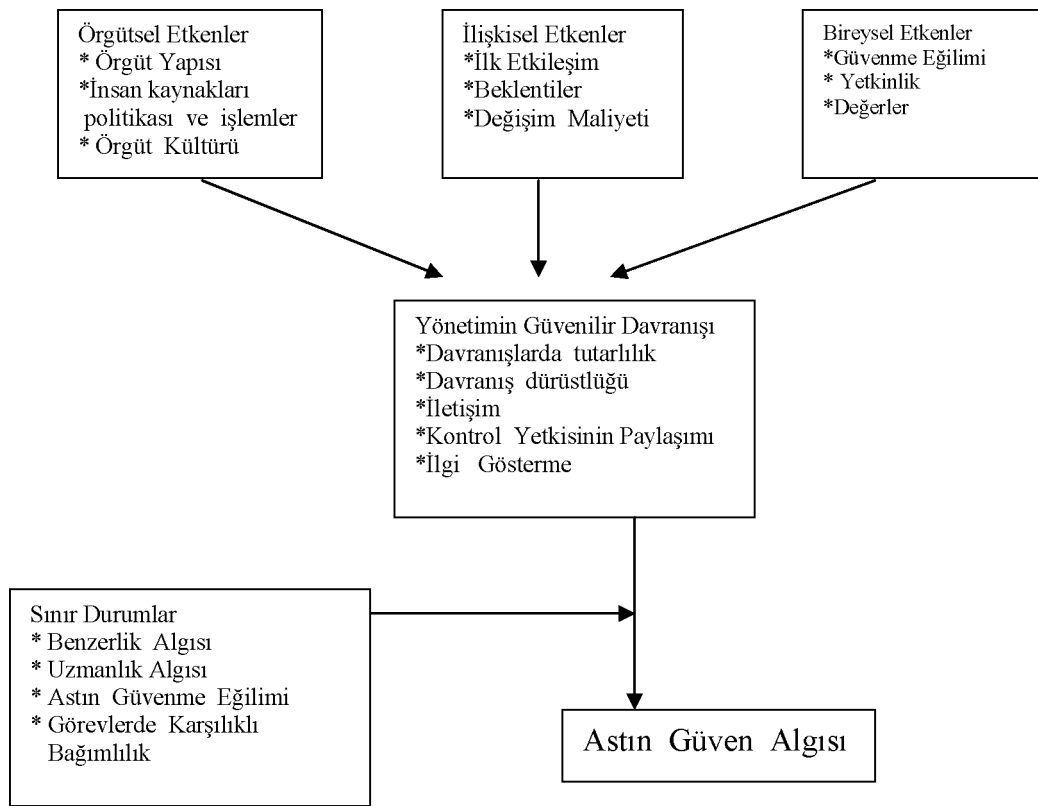
Kaynak: Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., *The Impact Of Interface Usability On Trust in Web Retailers*

Algılanan risk miktarı, güvenenin ilişkide risk alıp almayacağına karar verir. Algılanan risk, olumlu ve olumsuz sonuçların risk alma davranışlarıyla birleştirilmesine ilişkin yargıyı içermektedir. Eğer duyulan güven algılanan

güvenden fazlaysa, güvenen kişi ilişkide bulunmaktadır. İlişkide risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir döngü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olurken olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur (Ruder, 2003: 29 ). Güvenilir bir hareket başka bir harekete, başarılı bir eylem başka bir başarılı eyleme yol açar (Duncan, 2004: 82).

### 2.1.2.4.3 Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Şekil 3 Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetmel Güvenilirlik Modeli



Whitener, Brodt ve Korsgaard (1998) örgütsel bağlamda güvenin oluşumunun sağlanmasında yöneticilerin büyük bir etkisi olduğunu, aslında güven ilişkisinin oluşmasında ilk adımın atılmasının sorumluluğunun yöneticiye ait olduğunu belirtmişlerdir. Whitener v.d. (1998) bu durumu “yönetmel güvenilirlik davranışı” olarak ifade etmişler ve yöneticilerin, işgörenlerin kendilerine olan güvenini tehlikeye atmayacak eylem ve etkileşimlerde bulunmaları olarak tanımlamışlardır (Ülbeği, 2011 : 36). Bu modelde iki kişi arasında genel olarak var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların



yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durulmaktadır.

Bu modelde güven, yönetici davranışları açısından incelenmiş ve çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek beş güven unsuru üzerinde durulmuştur (Whitener ve diğerleri, 1998: 516) :

**1. Davranışlarda Tutarlılık:** Bir davranışın zaman içerisinde benzer durumlarda tekrar ortaya çıkması durumuna tutarlılık denir (Eren, 2010: 80). Yöneticinin davranışları ile yöneticinin açıkladığı inançlar birbirleriyle tutarlı ya da en azından uyumlu olmak zorundadır (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 68). Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu da güven artışı sağlayacaktır.

**2. Davranışlarda Doğruluk:** Yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır. Dasgupta (1998) yöneticilerde dürüstlüğün iki önemli özelliği olarak; doğru söyleme ve sözünü tutma olarak belirlemiştir.

**3. Kontrol Yetkisinin Paylaşımı:** Yönetici, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar ( Aydın, 1998: 275). Çalışma kuralları katı bir şekilde tanımlanmayan, bunun yerine üretim süreci hakkında kendi kararlarını vermeye müsaade edilen işgörenler, hem daha verimli olurlar hem de iş tatminleri daha yüksek düzeye çıkmaktadır (Fukuyama,2005: 246).

**4. Doğru ve açıklayıcı iletişim:** Kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, zamanında ve doğru geribildirim sağlanması, yöneticilere olan güveni arttıracaktır.

**5. İlgili ve özenin gösterilmesi:** Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık, ilgi gösterilmesi ve çalışanların çıkarlarının korunması, güvenilir yönetici davranışlarındandır.

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998); örgütsel etkenleri, ilişkisel etkenleri ve bireysel etkenleri yönetimin güvenilir davranışını etkileyen etkenler olarak göstermiştir;

Örgütsel yapı , işgörenlerin eylemlerinin yönetsel kontrolü, sistem tarafından sıkı zorlayıcı olabileceği gibi daha esnek de olabilmektedir. İşgören ödülleri ve özendiricilere karar verilmesini sağlayan örgütsel politikalar da

güvenirligi desteklemelidir. Örneğin bazı örgütler risk alma davranışını ödüllendirirken bazıları ödüllendirmemektedir (Ruder, 2003: 30). Örgüt kültürü de güvenilirlik davranışına etkilemektedir. Örgüt kültürü bazı davranışları teşvik etmekte, katkı sağlamakta veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İletişim kanalları karar alma konusundaki işleyişi etkilemektedir. Risk almayı, iletişimde açık olmayı özendiren insanlara değer veren bir örgüt kültürü yönetsel güvenilirlik davranışının benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Whitener v.d, 1998: 520).

Yönetsel güvenilir davranışı etkileyen diğer bir değişken ilişki sel etkenlerdir. Yeni bir çalışanla güçlü bir ilişki, bu kişinin ise yönelik rol beklentilerine verdiği ilk tepkiler ve yeterliliğini sergilemesine dayalıdır. İkinci değişken olan beklentiler de yöneticinin çalışana gösterdiği güvenilirlik davranışına karşılık alacağı beklentisi ne kadar yüksekse, kontrolü paylaşma ve açık iletişim kurma o kadar mümkün olacaktır. Bir diğer ilişki sel etmen de değişimin maliyetidir. Yöneticinin çalışanla girdiği değişim ilişkisinde karşılık alamaması durumunda, sonucun maliyeti ne kadar fazla ise, yöneticinin güvenilirlik davranışına yönelme olasılığının da o kadar düşük olacağı ileri sürülmektedir. Önemli bir proje için astından güvenine karşılık görmezse yönetici ona rutin ve önemsiz bir görev verecektir. Bu da yıkıma sebep olacaktır (Whitener v.d, 1998: 516,517).

Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998), üç bireysel unsur tanımlamıştır; (1) güvenme eğilimi, (2) yetkinlik, (3) değerler. Yöneticilerin güvене yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kaabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir (Whitener, 1998: 522).

Bu modelde işgörenlerin sahip olduğu bireysel etkenlerin yönetsel güvenilirlik davranışını etkilediği belirtilmiştir. Algılanan benzerlik, yönetici ve çalışanın benzer özelliklere sahip olduklarını düşünmelerinden kaynaklanan ortak algının derecesidir. Yeterlik ise çalışanların, yöneticilerin yönetsel sorumlulukları yerine getireceğine dair inancıdır. Yöneticide bu kapasitenin olmadığını algılayan çalışanlar yöneticiye güvenmezler. Çalışanların güvenme eğilimleri yoksa yönetici güvenilir davranışta bulunsa da ona güven duymazlar. Son olarak taraflar arasında görev dayanışması, görevin tamamlanmasında sorumluluğu olan kişiler arasında bir mikta güven bulunmasını gerektirmektedir. Yöneticiler işbirliğinin gereği olarak güven oluşturmak isteyebilirler (Ruder, 2003: 31).

Çalışanlara kuşkuyla yaklaşan kurum ve kuruluşlar veya yöneticiler örgütsel güveni sağlamada yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür bakış açısında yetki ve sorumluluk karmaşası da ortaya çıkmaktadır. Oysa ki yetki ve sorumluluk aynı anda verilmelidir. Yetki veya sorumluluktan biri üzerine odaklanma çalışanlar arasında kuşkuya neden olmaktadır. Kuşkuların olduğu bir ortamda ise güven ve bağlılıktan da söz edemeyiz (Demirel, 2008:180).

### **2.1.3. Örgütlerde Güven ve Güvensizliğin Sonuçları**

Güven düzeyi yüksek olduğunda, insanlar ve toplumsal sistemler gözle görülür sınırların üstesinden gelir. Güven düzeyi yüksek olduğunda toplumsal süreçler açık bir biçimde işler. Bilinç düzeyi yüksek olur. Algı kesinleşir (Fisher, 1999). Örgütlerde birbirine güvenen inanlar, güvenmeyenlere kıyasla daha zengin, daha esnek ve daha buluşçu bir ortamda çalışırlar ve buna bağlı olarak o örgüt de gelişip serpilir (Solomon ve Flores, 2001: 113). Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir (Börü, 2001). Güven, piyasaları besleyen ve canlandıran gıdadır. Piyasayı güçlendirir ve iyileştirir (Rohde, 2004:5). Yüksek güven düzeyi, çok çeşitli kapsamdaki sosyal ilişki türlerinin belirlenmesine de izin verecektir (Fukuyama, 2005: 43). Bir örgütte güvenin genel olarak yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Toprak, 2006: 43):

- Güven çalışanın moralini artırır,
- İletişimi artırır,
- Bağlılığı artırır,
- Paylaşmayı cesaretlendirir,
- Stresi azaltır,
- Takım çalışmasını güçlendirir,
- Maliyetleri azaltır.

Güvenilen yöneticiler saygıyla ve yeterlikleri ölçüsünde hayranlıkla karşılanır. Çok güvenilen yöneticiler, sadece yüksek standartları uygulamazlar, ayrıca çalışanlarına adil ve mantıklı bir şekilde sorumluluk verirler (Çetin, 2004: 52). Güven duygusunun oluşturulmasında en önemli unsur, üstlerin oluşturdukları ortamdır. Astlar, üstlerin samimiyetine inandıkları ölçüde güvenilir olurlar. Üstün samimiyeti, gösterdikleri davranış biçimleri ölçülür. Bu nedenle, üst esrarengiz

olmaktan ziyade, hangi hareket karşısında ne şekilde davranacağını, hangi prensiplere sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermeli, kısaca astlarına kendisini tanıma fırsatı vermelidir. Üstlerin samimi hava içerisinde tanıma olanağına sahip olmayan astlar, psikolojik olarak tehdit edilirler, korku dolu ve güvensizlik içerisinde kalırlar. Bu durum, iş gördürme bakımından pasif direnişler veya bazı hallerde açık isyanlar biçimine dönüşür (Eren, 2010: 398). Örgütlerde yöneticilerin, güveni yok etmeye yönelik olarak yaptıkları hareketlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Urquhart, 2004):

- Söylediklerini yapmamak
- Tutamayacakları sözleri verme
- Bilgi saklama
- Özerkliğe engel olma
- Çalışanların önerilerine kapalı olma

Her ne kadar güvenin önemi ve organizasyonlara sağladığı yararların farkına varılsa da, uzmanlar güvenin organizasyon içerisinde yaratılmasının ve korunmasının, zorluğunun da altını çizmişlerdir. Bu noktada güvensizlik olgusu ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişinin bir kez güven eşiği aşılsa güven hızla güvensizliğe dönüşür ve güven bir kez kaybedilirse tekrar kazanılması oldukça zordur. Güvensizlik, başka bir bireyin davranışıyla ilgili olumsuz beklentiler olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir bireyin davranışıyla kastedilen kişinin ifadeleri, davranışları ve kararlarıdır. Yani kişinin ne söylediği, ne yaptığı ve nasıl karar verdiği. Güvensizlik başka bir kişiye duyulan itimat eksikliği, kişinin birine zarar verecek şekilde davranabilmesi, kişinin iyiliğini ya da ilgilerini düşünmemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Toprak, 2006: 39). Kurumda güven ortamı oluşmadığında insanlar enerjilerini başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için kullanırlar. Bir cümleyle ifade etmek gerekirse, güvensizlik zaman ve enerji kaybına neden olur. Bu durum bir ayağın gaz pedalında diğeri frendeyken araba sürmeye çalışmak gibidir (Akbaş, 2005: 218). Bir kurumda kaybedilen güvenin olumsuzlukları şöyle sıralanabilir (Gitomer, 2010:143):

- Güven olmazsa moral düşük olur
- Verimlilik düşer
- Hizmet kalitesi düşük olur.
- Katı kurallar olur.

- Yüksek çalışan sirkülasyonu olur.
- Dedikodular artar.
- Açık iletişim olmaz
- Kuşku ve hayal kırıklığı olur.

Güven eksikliğinin en önemli göstergesi iş yerindeki kuralların çokluğudur (Baltaş, 2000: 2). Güven olmadığında insanlar işlerini yine yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar (Solomon ve Flores, 2001: 23). Yapılan araştırmalar, kronik güvensizliğin ve buna eşlik eden düşmanlık duygusunun insan kalbine zarar verdiğini ortaya koymuştur. Willams (1989) düşmanlık, güven eksikliği ve kalp rahatsızlıkları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve insanların güven çemberleri daraldıkça kızgınlıkları, tedirginlikleri, şüphecilikleri ve başkalarını suçlamaları artmaktadır. Bu tehlikenin önlenmesi için ise, yaşamda güvene daha çok yer verilmeli ve ilişkiler geliştirilmelidir (Erden, 2007: 64).

Güven oluşturmak kolayca başarılabilir bir şey değildir. Birey, etkileşime girdiği kişilerden ve ortamdan etkilenecek bir şey değildir. Birey, etkileşime girdiği kişilerden ve ortamdan etkilenecek bir şey değildir. Birey, etkileşime girdiği kişilerden ve ortamdan etkilenecek bir şey değildir. Birey, etkileşime girdiği kişilerden ve ortamdan etkilenecek bir şey değildir. Bu ise sürekli özen, çaba ve sorumluluk demektir. Covey, güven oluşturmak isteyen kişilerin sorumluluklarını altı başlıkta incelemiştir (Akbaş, 2005: 281);

**1.Kişiyi anlamak :** Bir insanı gerçekten anlamaya çalışmak insanın yapabileceği en önemli güven yatırımdır.

**2.Küçük şeylerle ilgilenmek :** Küçük, basit, sevecen ve nazik davranışlar çok önemlidir. Küçük nezaketsizlikler, küçük merhametsizlikler, küçük saygısızlıklar güven ortamını ortadan kaldırırlar.

**3.Verilen sözleri tutmak :** İnsanlar vaatleri umutlarının odak noktasına dönüştürme eğilimindedirler. Bu nedenle kişiler bağlı kalamayacağı sözü vermemelidirler.

**4.Beklentileri belirginleştirmek:**Hedefler konusunda, net olarak belirtilmemiş beklentiler iletişime zarar verir. Yeni bir durumla karşılaşıldığında bütün beklentilerin açıklanması önemlidir. İnsanlar birbirlerini bu beklentilerine göre yargılamaya başlar.

**5.Kişisel bütünlük-Dürüstlük :** İki yüzlülük güven birikimi oluşturmaz. Kişisel bütünlüğü korumanın en önemli yollarından biri, yanınızda olmayan kişilerin arkasından konuşmamaktır. Bunu yaparken yanımızda olanlara da güven veririz. Orada olmayanları savunurken, onların güvenini korursunuz.

**6.Özür dilemek :** Bir insanın içten özür dileyebilmesi için kendine hakim olması, temel ilke ve değerlerinin sağladığı köklü bir güven duygusunun bulunması gerekir.

#### 2.1.4. Okul Örgütünde Güven

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

Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır, çünkü bu örgütler diğerlerine göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır. Zaten eğitim girişiminin ham ve işlenmiş maddesi olan insan, bu ilişkilerin hem üreticisi hem de tüketicisidir. Eğitim yöneticisinin bu konuda dikkat etmesi gereken bu ilke, ilişkileri kullanmaktan çok anlamaya çalışmak olmalıdır (Bursalıoğlu, 2010: 25).

Okul yöneticisi ve öğretmenler arasında güçlü bir güven bağı varsa, öğretmenler örgütsel sorunları çözmede daha istekli hareket ederler. Örgütsel güven, öğretmenler arasındaki işbirliği ve eşgüdümü de kolaylaştırır (Çelik, 2009: 104). Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralinin birinci derecede etkiler. Öğretmenler yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlar. Bu ilişkiler yapıcı olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir, personelin morali yükselir (Bursalıoğlu, 2010: 47).

Güven öğrenciler açısından belirsizliği azaltmakta, okul ile öğrenci arasındaki çatışmaların kolayca halledilebileceği inancını arttırmakta ve okulla iş birliği için yoğun bir istek yaratmaktadır (Özdoğan ve Tüzün, 2007:641). Öğrencilerine güvenmeyen öğretmenler zamanlarının çoğunu beklenen veya hayal edilen yanlış öğrenci davranışı için planlar yaparak geçirir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003: 184). Eğer öğretmenler, öğrencilerinin yeterli ve güvenilir olduklarına kanaat getirirlerse öğrencinin başarısını kolaylaştıran öğrenme çevresi oluştururlar. Eğer öğrenciler, öğretmenlerine güvenirlerse, yeni şeyler öğrenmek için daha çok risk alırlar (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001: 4). Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun öğrenmesini

istediğine inanabilir ama öğretmenin konu ile ilgili bilgi eksikliği varsa veya bu bilgiyi yeteri derecede iletmezse, öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlanabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003: 184).

Öğretmenlerin mesleki etkinlikleri yerine getirirken öncelikle kendilerine güvenmeleri gerekir. Bu özgüven, onların toplumun güvenine ve saygısına layık olmalarını da sağlayacaktır. Öğretmenler de bu güven ve saygıyı sürdürecektir saygın davranışlar sergilemelidirler ve sözlerinde ve eylemlerinde güven kırıcı yaklaşımlardan kaçınmalıdırlar. İçten ve dürüst davranmayan öğretmenler, ilişkilerde güven ortamını ortadan kaldırırlar (Aydın, 2006: 68).

Okulun örgütsel güven düzeyinin yüksekliği sadece okulun kendi iç çevresi değil, okulun dış çevresi açısından da büyük önem taşımaktadır. Özellikle velinin okula güven duyması, okulun örgütsel güven düzeyiyle yakından ilgilidir. Okulda öğretmen öğrenciye, okul müdürü öğretmene güvenmiyorsa, veli de okula güvenmeyecektir (Çelik, 2009: 105). Anne-babaların, birer veli olarak okulda işbirliği temelinde katılımı gerçekleştirmeleri için okula güvenmeleri gerekmektedir. Okula olan güvenin düşük düzeyde olması, veli katılımının da düşük olmasına neden olabilir. Velilerin okula güveni, katılımın işbirliği temelinde sürdürülmesini sağlar (Rosenblatt ve Peled, 2002: 352-353).

Ayrıca, güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2005: 569);

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur.
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp ve yapılmadığı gösterir (Spillane ve Thompson, 1996).
- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenlerin yenilik ve değişime karşı açık hale getirir (Bryk ve Schneider, 1996).
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerine düşünmelerini sağlar (Kochanek, 2005).

Bunların yanında okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller kaldırılmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003: 10,11):

- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,

- Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,
- Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

Rebore' ye göre okulda sürdürülebilir güven için yapılması gerekenler ve kaldırılması gereken engeller uygulandıktan sonra okulda güven ortamı oluşmaya başlayacaktır. Bundan sonra okulda güvene dayalı olumlu ortamda herkes insan olduğu için saygı görmeli, herkes kendini koruma hakkına sahip olmalı, sorumluluklar zamanında yerine getirilmelidir (Yüksel, 2009:51). Güvene dayalı okul ortamı eğitsel başarıyı artırabileceği gibi, okul içinde çalışanların daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlayacaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlere, öğretmenlerin yöneticilere, yardımcı personelin öğretmen ve yöneticilere, öğrencilerin tüm paydaşlara karşı güven düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek başarıyı getirebilecektir (Arslan, 2009: 4).

## **2.1.5.Örgütlerde Güven Kavramı ile İlgili Diğer Kavramlar**

### **2.1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Güven**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel süreçleri benimsemeleridir. Özellikle, iş ahlakı, iletişim, güven, saygı, katılım, paylaşım, iş devamlılığına, politika ve stratejilere, takım çalışmasına, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel süreçlere, olan sadakat duyguları onların örgüte olan bağlılıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan uyumuna bağlı olarak oluşmaktadır. Örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değer ve inançlar arasındaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılık duygusu da o oranda yüksektir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, iş performansı, iş tatmini, bilgi paylaşım, örgütsel güven, iş devamlılık, kaynakların etkin kullanılması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi hususların oranı da yüksektir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, iş devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz hal almaktadır (Demirel, 2009: 116).

Yüksek düzeyde bağlılık örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren, kararlı



işgücünün oluşmasını sağlar. Bu karalı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Randall,1987; Akt. Balay, 2000: 90). Yüksek örgütsel güven düzeyi ile birlikte yüksek iş bağlılığı olan çalışanlar, hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla grubun korunması çabalarında öncüdürler. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlığa karşın çalışanlar düşük düzeyde işe bağlılık gösterebilirler. Bunlar işlerine önem vermeseler de, örgüt ve onun amaçlarıyla güçlü özdeşleşme içindedirler. Bu sebeple bu bireyler bireysel görevle ilişkili çabalarda değil ama gruba bağlılık ve grubu koruma çabalarında oldukça önde giderler (Vural ve Coşkun, 2007: 153).

Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir (Taşkın ve Dilek, 2010: 37). Örgütsel güven, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları onların örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz (Demirel, 2008: 185). Yüksek güven tek başına örgütte bireylerin bağlılığını artırır ama onu destekleyecek eylemler olmaksızın bunun potansiyeli hiç bir zaman üst dereceye çıkartamaz (Duncan, 2004: 223).

Gilbert ve Tang'a göre örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle güçlü biçimde ilişkilendirilmiş olmasına rağmen örgütsel güven kavramı, kavramsal olarak farklı durmaktadır. Örgütsel bağlılık şirket hedefleriyle kimlik bulma ve bu hedeflerin değerlendirilmesiyle ilişkilirken, örgütsel güven çalışanların şirket hedeflerine ve liderlerine olan inancıyla ilişkilidir ve nihayetinde örgütsel eylemin çalışanlar için yarar sağlayacağına inanılır (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

### **2.1.5.2. Örgüt Kültürü ve Güven**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü , 2003:148 ). Örgüt kültürü, en basit tanımıyla, örgüt içindeki yaşam tarzını ifade eder. Örgüt kültürü, bireylerin örgüt dışından getirdikleri değerler,

inançlar ve örgüte karşı eğilimlerin, örgüt içinde belirtilmesidir (Reyhanoğlu, 2006:23). Birçok yönetici, çalışanları bir arada tutan ve sosyal bir olgu olan örgüt kültürü, bilinçli ve etkili bir şekilde yönetildiğinde; örgütsel iletişim, performans, liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, etkinlik ve verimlilik gibi bir çok sürece olumlu katkıda bulunduğu farkındadır ( Vural ve Coşkun, 2007: 3).

İnsanların nasıl davrandıkları ve birbirlerine güvenip güvenmedikleri, genel kültürle ve bir toplumdaki genel atmosferle yakından bağlantılıdır (Solomon ve Flores, 2001: 68). Çalışanlar arasında birlik ve tutarlılık sağlayan güçlü bir kültür, sosyal bir kontrol mekanizmasıdır. Bilinçli yönetilen güçlü bir kültür, kriz ya da değişim gibi belirsizlik içeren zamanlarda, çalışanına güven verdiğinden, iş gücü sirkülasyonu önleyebilmekte, iletişimsizlikten doğan ve belirsizliklerde yoğunlaşan yıkıcı dedikodu mekanizmasının önüne geçebilmekte ve böylece sağlıklı iletişimi yapılandırıp devamını sağlayabilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 23).

Örgütsel güven, örgüt kültürünün temel bir değeri olarak görülmektedir.. Örgütsel güven, güçlü bir örgüt kültürünün varlığını gerektirmektedir. Örgüt kültürünün güçlü ve zayıf olması, örgütsel güven düzeyini etkiler. Bir örgütte paylaşılan değerler güçlüyse, örgüt güven düzeyi de yüksek olacaktır. Çünkü güçlü örgüt kültüründe iş görenler birbirlerine güven duymaktadır. Örgüt kültürünü benimsemeyen işgörenler örgüte ve örgüt içindeki iş arkadaşlarına güven duymazlar . Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültüründe değerlerle yönetim ön plana çıkar. Güven odaklı bir kültür içinde çalışanlar kendilerini daha rahat hissederler. Bireyleri bürokratik kurallardan çok, örgütsel değerler yönlendirir (Çelik, 2009: 106).

### **2.1.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Güven**

Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde gereğinden fazla yapılan iş davranışı olarak tanımlanmıştır. İşgörenin buldukları örgütün resmi sorumluluklarının ötesinde çalışma istekliliği, öteden beri etkili örgütler için gerekli bir etken olmuştur. Bunlar ne zorunluluk, ne de emirdir, fakat yine de örgütün işleyişi için çok önemlidir (Çetin, 2004: 10). Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruptaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Deluga'ya göre güven ve vatandaşlık davranışında karşılılık normu belirleyicidir. Vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi çalışanların, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına karşılık vermek istemesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yöneticinin sadakati çalışanların savunmasızlıklarından yararlanmamayı ifade etmektedir. Yöneticilerin sadakatine güvenen çalışanlar, örgüt içindeki çalışmalarının samimi biçimde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanırlar ve bunun sonucu olarak önemsiz sorunları gereksiz yere büyütmeden kaçınırlar veya geçerli bir mazereti bulunduğu durumlarda bile çalışmaya devam edebilirler (İşbaşı, 2000: 86). Ayrıca güven vatandaşlık davranışları şeklinde açığa çıkabilecek bir yükümlülük hissine neden olur. Bu nedenle, yöneticilerle birlikte çalışan bireyler (öğretmenler, hizmetli vb) arasında güven olduğunda, çalışan bireyler üstleri tarafından suistimal edilmeyeceğini bildiğinden, rol gereklerini aşan davranışlara daha çok başvuracağını söylemek mümkündür (Çetin, 2004: 49).

#### **2.1.5.4. Yöneticilik ve Liderlik İkileminde Güven**

Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim ve liderliğin ayrı kavramlar olarak kullanılmasının altında yatan temel neden yöneticinin yetkiyi, liderliğin etkileme ve ikna etme yeteneğini öne çıkartmasından kaynaklanmaktadır (Bayrak, 2002: 210). Liderlik, izleyenleri grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir (Çelik, 2005: 187).

Yöneticiler, işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü ve geleceğin az çok kestirilebildiği zamanlarda, statükoyu koruma veya küçük değişikliklerle sürdürmede (idare etmede) etkilidirler. Yöneticiler, insanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdırlar. Diğer bir deyişle, yapılması gerekenin ne olduğu bilindiğinde yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz. Diğer yanda, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Lider büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek yeni alçılımlar getirebilen kişidir (Özden, 2008: 89). Jennings'e göre lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2010: 204). Değişimin hızlı yaşandığı dünyada iş anlayışları ve buna dayalı olarak çalışanlara bakış açısı da değişmiştir. Kurum

amirlerinden beklenen aslında klasikleşmiş rollerden ziyade liderlik davranışları sergilemeleridir (Yılmaz, 2006: 13).

Nonus' a (1985) göre güven, liderler ile çalışanları birbirleri ile bütünleştiren duygusal bir bağlayıcıdır (Dinç, 2007: 25). Handy'e göre güven, liderliği gerektirir: Güven temelli örgütlerde yönetimden daha çok liderlik gereklidir (Erden, 2007: 25). Lidere duyulan güven, çalışanların değişen koşullar altında hızla harekete geçmeleri gereken durumlarda da son derece önemlidir (Grant ve Bechaam, 2004). Liderlikle güvenle bir araya geldiğinde, bilinmezliğe doğru sağlam ve bilinçli adımlar atılması da mümkün olur (Solomon ve Flores, 2001: 178). Drucker'e göre etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin insanlarda dinamizm oluşturmakta, insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir. Bu nedenle etkin lider güven vermelidir. Liderle aynı fikirde olmak şart değildir. Güven liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Tutarlı ve uyumlu olmak bu duygunun gerçekleşmesinde etkili unsurlardır (Doğan, 2004: 304).

Bir örgüte havasını veren liderlerdir; kendi davranışlarıyla var olan değer ve normları yaratıp sürdürenler herkesten önce onlardır. Güvenilirlik dayatılmaz, olsa olsa gösterilebilir. Liderlerin yaptıkları örgütün havasını belirler. Örgüt içinde başarılı olmak için ne yapılması gerektiğine örnek olurlar (Paker, 2009: 33). Liderini benimseyen bir grup, onun muhakemesini daha az eleştirir ve basiretine gittikçe daha fazla güven besler (Eren, 2010: 380). Lidere güven, kararlarının kabulünü ve davranışlarının onayını kolaylaştırır. Liderin çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri ve inisiyatif kullanmaları konusunda ilham verici bir özelliği vardır. Lidere güven azaldığında çalışanlar liderin otoritesini kabul etmede isteksiz davranırlar (Tutar ve Altınöz, 2007:199).

Hogan bir çok başarısız liderin kendine güvenmediğine ve aşağıda verilen üç kişilik türünden birini benimsediklerine inanmaktadır (Çetin, 2004: 35);

- Paranoit- agresif ya da her ikisi birden sahip olan liderler için güvensizlik kaynağı, hayatlarında hissettikleri ihanet edilme duygusudur. Bu paranoit-pasif- agresif lider belki de bilinçsiz olarak derin kırgınlık ve kırılganlık içindedir. Dışarıdan bakıldığında bu liderler astlarına ve iş arkadaşlarına sık sık iltifat eden etkileyici ve sakin insanlardır. Fakat başkalarının başarılarına içten içe sinirlenirler ve astlarına pasif ve agresif bir yaklaşım içinde olurlar; yani yüzde destekçi gibi görünseler de aslında çalışmalarının verimini yavaş yavaş yok etmeyi isteyebilirler.

- Güvensiz ve nadiren sorunlara yol açan lider türü ise yüksek cazibeyle oradan oraya dolaşan lider türüdür. Bu kişi grup içinde dolaşır, herkese arkadaşça davranır ve hiç bir zaman kimsenin fikrine meydan okumaz. Çalışanların morali yüksektir fakat düşük performans gösterirler.
- Narsistler güvensizliklerini aşırı güvenle aşan liderlerdir. Tüm dikkatleri kendi üstlerine çekmek isterler, kendi icraatlarını överler ve başarının çoğunu grubun başarısı olarak almaz, fakat başarısızlık adına tüm suçlamalardan kaçınırlar.

#### 2.1.5.5. Yenileşme ve Güven

Yenileşme hem istenir hem de istenmez, böylece şaşkıncı nitelik taşıyan bir paradokstur. Yenileşme, çoğunlukla kolay benimsenemez, sancılı olur. Bu yüzden yenileşmeye karşı örgütte oluşan tepki ve engellerin ustalıkla yönetilmesi gerekir (Başaran, 2004: 210). Yenileşmeye karşı örgütsel tepkiler, yenileşmeye açık olmak, yenileşmeden kaçmak, yenileşmeye savaş açmak, yenileşmeyi özümsemek türünden olabilir. Yenileşmenin engelleri, önderlikten yoksunluk, araştırmasızlık, yönetmenlerin yetersizliği, dogmatizm, yetkincilik, uyuşukluk, umursamazlık, bilgiçlik, bürokratik engeller ve kırtasiyeciliktir. İşgörenlerin değişime direnmeleri doğaldır (Başaran, 2004: 201).

İnsanlar nedenini ve sonucunu anlayamadıkları daha doğrusu kestiremedikleri durumlara karşı olumsuz tepkilerde bulunurlar (Eren, 2010: 180). Bazı insanlar geçmişe dönerek kendilerini güvenme alma eğilimindedirler (Özdemir, 2005: 233). Yenileşme, işgörenin örgüte güvenini sarsabilir. İşgörenin, bir işte uzun yıllar ustalaşmasının, bir yenileşmeyle elinden alınması, yeni işin acemiliğinin içine atılması, onu savunmaya itebilir. Yeni bir iş, ne oranda bilinmiyorsa, işgöreni o oranda bilinmeyen korkusuna düşürür. Başarısızlık korkusu da, güvensizlik ve değer çatışması gibi elem vericidir. İş gören, denediği, kalıplaştırdığı işlem ve eylemlerin kendini hangi koşullarla ne değerinde başarıya ulaştıracağını bilir. Ama yenileşmenin getirdiği yeni işlem ve eylemlerin kendini hangi koşullarda ne değerinde başarıya ulaştıracağını bilir. Ama yenileşmenin getirdiği yeni işlem ve eylemlerin, kendini başarıya ulaştırıp ulaştırmayacağını kestiremez (Başaran, 2004: 217).

Yapılan değişikliklerin zamanı iyi seçilmelidir. Güvensizlik duyguları içinde buldukları zamanlarda yapılmak istenen değişiklikler grup yapısında önemli

arzulanmayan değişikliklere neden olabilir (Eren, 2010: 229). Değişimin amacı ve planlanan eylemler hakkında gereğinden az iletişim kurulmamalıdır. Çalışanlar güvenilir bir enformasyon ve daha fazlası olmadan, değişime motive olmazlar. Değişimin neden gerçekleşmesi gerektiği konusunda insanlara bilgi vermek, sadece motive edici potansiyelinden dolayı değil, çok ihtiyaç duyulan bir aciliyet hissi oluşturması bakımından esastır (Hill, 2010:30). İletişim kanallarının açık olması yönetim ve astlar arasında karşılıklı güven oluşmasına ve aynı zamanda yenilik konusuna karşı duyulan endişenin azalmasına yardımcı olacaktır .Hatta karara katılma sayesinde yapılacak yeniliğin örgütte olduğu kadar personelin amaçlarına da nasıl hizmet edeceği öğrenilmekte, böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bağdaşması, yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin çözümlenmesi olanak içerisine girmektedir (Eren, 2010: 237).

Çevredeki hızlı değişim, örgütün yaşamını zora sokabilir. Bu gibi durumlarda örgütün kurtarılması ve yaşatılması, yöneticilerin göstereceği önderlik niteliklerine bağlıdır (Başaran, 2004:139). Değişimin başarıya ulaşması için, yalnızca üst düzeyde değil kuruluşun her seviyesinde güçlü bir liderliğin olması gerekir (Hill, 2010: 34).

Dönüşümcü liderler, astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonlarda reform ve yenilik başlatan kişidir (Sabuncuoğlu,1998; Akt. Vural ve Coşkun, 2007: 91). Dönüşümsel liderlik; liderlik etkiliği, sadece iş tatmini, yenilikçilik , kalite geliştirme becerisi, objektif ve subjektif performans değerlendirmesi gibi liderlik özelliklerine dayandırılmaz. Aynı zamanda dönüşümsel liderin bütün bunları başarabilmelerinin ön koşulu da örgütlerinde adalet ve güven duygusu oluşturmak, çalışanları karar alma süreçlerine katmak, kendi fikirlerini açıklamaları konusunda çalışanlara cesaret vermek ve en önemlisi de onlara eşit muamele göstermektir. Astlar, kendileri için önemli kararlara katıldıklarında ve üstleriyle diğer çalışanlarla eşit ilişkiler kurduklarında prosedürlerle ilgili adalet algıları artacaktır. Bu da çalışanların örgüte adanmışlıklarını artıracak ve örgüte daha çok güven duymalarını sağlayacaklardır (Çetin, 2004: 40).

### 2.1.5.6. Örgütsel Sosyalleşme ve Güven

Chao'ya göre örgütsel sosyalleşme, insanların yeni bir işe ve örgütsel rollerine uyum yaptıkları temel bir süreç olarak algılanabilir. Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin, örgütteki özel bir rolüne uyum sağlayabilmesi için öğrenme içerik ve süreci ile ilgilidir. Örgütsel sosyalleşme, bireyin, örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değer, yetenek, beklenen davranışın ve sosyal bilginin kazanılması süreci olarak tanımlanabilir (Balcı, 2003: 8).

Buchanan II (1974) bağlılığa ilişkin yaşantıların hem toplumsal etkilenme hem de örgütsel sosyalleşme sentezinden etkilendiğini ileri sürerek sosyalleşmeyi üç aşamada ele almaktadır (Balay, 2000:111,112) :

- Örgütsel üyeliğin ilk yılını kapsayan bu aşama temel yetiştirme ve başlangıç aşamasıdır. Örgüte yönelik dönük tutumların etkili şekilde ve telkinle verildiği bu duyarlılık aşamasında en büyük dikkat güvenlik, örgütçe kabul edilme, kendini anlatma ve ilk ilgi grubu oluşumuna çekildiği bu aşamada birey, kendi örgütsel yaşam beklentilerini test eder.
- Sosyalleşmenin göreceli olarak iki ile dördüncü yıllarını kapsayan performans aşaması olarak da adlandırılan bu aşamada dikkatler güvenlikten başarıya iz bırakmaya yöneltilmektedir. Başarı ve bunun örgüte olan katkısının görülmesi, tanınma arzusu bu aşama boyunca bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca bu dönemde birey örgüte karşı olumlu tutumlar geliştiren arkadaş gruplarıyla etkileşerek ve üstlerden gelen güvenle kuşkularını yok eder.
- Sosyalleşmenin beşinci yıl ve sonrasını kapsayan, sosyalleşmeye ilişkin sonuçların alındığı üçüncü aşamada örgütsel tutumlar şekilden uzaklaşarak olgunluğa ulaşır. Örgütün yeterliliği hakkında temel kişisel kararlar bu dönemde alınarak, örgüt bireyin düşüncesinde kalıcı yerine oturur. Örgütsel çabalar artık, yeni tutumlar yaratmaktan çok, var olanları koruma veya değiştirme amaçlarına yönelik olabilir. Başarılı sosyalleşme tamamlandığında üyeler, ödül ve cezaların kontrol edici etkileri olmaksızın örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeye başlarlar.

Yeni gelenin örgüt ya da grup norm ve değerlerini öğrenmesinde pek çok kaynağı kullandığı görülür. Örgütün resmi mevzuat ve kaynakları, anahtar

kimselerin model olmaları, öğreticilerin talimatları, örgütte oldukça kıdemli eş çalışanların örnek olmaları, yeni gelenin problem çözme ve deneme girişimlerinin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması, örgütün kıdemli çalışanlarının rehberlik ve açıklamaları bunlar arasındadır (Balcı, 2003: 5). Örgüte yeni katılan üyeler için örgütsel bağlılığı artırma, üyelerin gruba güvenmelerini sağlama örgütsel sosyalleşme sağlamada katkıda bulunur (Çelik, 2009:74).

Kramer'e göre örgüt üyelerinin sosyalleşmesi ve kurallar sistemine sürekli bağlı kalmaları, karşılıklı güvenin yüksek olmasını sağlar ve kalitesini de artırır. Sosyalleştirme, ortaya çıkacak güven risklerini azaltılır ve toplumsal düzende bireylerin güvenli olmalarını sağlar. Luhmann'a göre güven, ayrıca toplumun olası hayal kırıklıklarına karşı, toplumun kontrol ve sosyalleşme süreçlerinin sürekliliğinin garantisi durumundadır (Erden, 2007: 33).

#### **2.1.5.7. Kişilerarası İletişim ve Güven**

Kişilerarası iletişim; en az iki insanın karşılıklı olarak bilgi, duygu, düşünce ve yaşantılarını belirli yollarla paylaştıkları psiko-sosyal bir süreç olarak tanımlanabilir (Kaya, 2010:5). İletişim, ortaklaşa ve karşılıklı gerçekleşen bir eylemdir. İletişim anlamı paylaşma sürecidir (Açıkalin ve diğerleri, 2007: 50). İletişimde bulunan kimseler birbirlerine güvenmezlerse iletişim etkili bir şekilde gerçekleşemez. İnsanlar güven duymadıkları ya da hoşlanmadıkları kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz tepki vermektedirler (Terzi, 2005: 286). Güven kişiler arasındaki iletişimin bir sonucudur. İnsanlar arasında dürüstlük, içtenlik, adalet gibi değerlerin yaşama geçirilmesi sonucunda oluşur ya da oluşmaz (Akbaş, 2005: 281). İletişim süreci, iletişim sürecindeki etik davranış ve iletişim süresi, örgütlerde güvenin oluşmasında etkili özelliklerdir (Polat, 2007: 54).

Örgüt, insan topluluğundan oluştuğuna göre, örgüt üyelerinin de etkili bir iletişim sistemine sahip olamamaları, zaman ve kaynak israfını artırarak insanlar arasında sürtüşmelere yol açar. Bu durum da işgörenlerin, sorumluluklarının üstesinden gelme arzularını körelterek örgüt içi ilişkilerin bozulmasına yol açan sonuçlar doğurur (Terzi, 2005: 287). Güven düzeyi yüksek olan toplumsal ilişkilerde iletişim rahat, çabuk ve etkili olur. Güven düzeyi azaldığında, söylenen her kelimeye dikkat etme, lafi tartma, politika yapma gibi bireyi yıpratıcı durumlar oluşur (Akbaş, 2005: 281). Örneğin, Tschannen-Moran (1998) müdür ve öğretmenler arasında güvensizliğin yaşandığı bir okul ortamında; iletişimin azaldığını, böyle bir ortamda



öğretmenlerin kiminle, neyi konuştukları hakkında daha ihtiyatlı olduklarını belirlemiştir (Özer v.d, 2006:108).

Güven duygusu, ast üst arasındaki iletişim boyutunda da çok önemlidir (Çetin, 2004: 164). Örgüt çalışanları iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. İşgörenler sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilmek isterler (Balay, 2000: 118). Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmedikleri durumlarda, hangi yaptırımların uygulanacağını bilmek isterler. Bu bilgi olmaksızın, davranışların sınama-yanılmaya dayanması kaçınılmazdır. Bu konudaki bilgisizlik sürekli bir kuralları çiğneme korkusu ve çekingenlik oluşturması yanında hata yapmamak için hiç bir şey yapmama durumu da ortaya çıkabilmektedir (Aydın, 1998: 282). Likert örgütte bireylerin kendilerine örgütte olup bitenler hakkında bilgi veren yöneticileri sevdiklerini ve desteklediklerini belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2010:111). Fisman'ın belirttiğine göre sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri kuramlara göre genelde güven ile bilgi akımı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir (Asunakutlu, 2002: 7). Seppanen'e göre örgütsel güven iş yerinde daha açık bir iletişim kurulmasını sağlayarak bilgi paylaşımı ve çatışma yönetimini de kolaylaştırmaktadır (İbrahimoğlu v.d., 2011: 301).

## **2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Demircan (2003)' ın örgütsel güven kavramını tanımlamayı ve boyutlarını ortaya koymayı amaçladığı “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” adlı çalışmada, örgütsel güvenin oluşmasına etki eden güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet algıları gibi kavramlar ele alınmış; örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin sebepleri; geçmiş etkileşimler, açıklık, otonomi, inanılabilirlik, yeterlilik, yardımseverlik, iyi niyet, örgütsel küçülme, güçlendirme, iletişim, adalet algıları ve dönüştürücü liderlik ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel güvenin sonuçları ise, örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, iş gücü devri, yenilik ve değişime direnç olarak tespit edilmiştir. Yine güven düzeyini arttırabilecek bir örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin geliştirilmesinin, örgütler açısından önem taşıdığı vurgulanmıştır.

Yılmaz (2004)'ın, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okullardaki güven ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı, “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri” adlı çalışmasında; öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile güvene ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışı ile öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrenci ve velilere olan güveni arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yılmaz (2005)'in, “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adlı araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için hazırlanan örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirligi sınınamıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, alt ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenirlilik katsayıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyi, bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaşırken, hizmet yılına göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Özer ve diğerlerinin (2006), ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının düzeyini belirlemeyi amaçladıkları “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” başlıklı çalışmalarında, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları liselerde örgütsel güveni “orta” düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda liselerdeki öğretmen sayısı arttıkça meslektaşlara duyulan güven düzeyinin düştüğü, Anadolu ve fen liselerinde görevli öğretmenlerin, diğer liselerdeki öğretmenlere göre görevli oldukları okullardaki örgütsel güven düzeyini daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Yılmaz (2006)'ın, “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” başlıklı tez çalışmasında; örgütsel güvenin, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini anlamlı bir şekilde açıkladığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamaları; öğretmenlerin cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışıp ve çalışmama, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilenip ilgilenmeme biçimi, okul dışında beraber sosyal

etkinlik yapıp ve yapmama, okul yöneticisinin okul aile işbirliği ile ilişki düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı ve bulunduğu yerleşim türü değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin branş, sendikaya üye olup olmama değişkenine göre okulların örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Yücel (2006)'in, çalışanların iş tatminlerini hangi güven boyutunun daha fazla etkilediğini belirlemek, ve bu etkiyi hangi algının desteklediğini saptamak amacıyla taşımacılık, otomotiv ve gıda sektöründe faaliyet gösteren üç farklı şirkette ankete dayalı bir uygulama yaptığı “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” adlı çalışmasında; yapılan analizler sonucunda iş tatmini ile örgütsel güven arasında etkili bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak örgüte duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında aynı güçlü ilişkiye rastlanmamıştır.

Dinç (2007)'in, örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçladığı, “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü” başlıklı çalışmasında; örgüt kültürünü güç, rol, görev ve kişisel odaklı olarak incelemiştir. Örgütsel güven konusu ise yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven olmak üzere üç farklı açıdan ele alınmıştır. İletişim sektöründeki özel bir şirketin farklı pozisyonlarında çalışan 150 kişi üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda; kurumda var olan ve kurumda var olması tercih edilen olmak üzere iki farklı açıdan incelenen örgüt kültürü türlerinden sadece güç kültürünün yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven üzerinde ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Aktuna (2007), çalışanların insan kaynakları yönetimi (İKY) eğitim fonksiyonu ile ilgili algılarının örgütsel güvene etkilerini araştırmayı amaçladığı “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama” adlı tez çalışmasında; çalışanların insan kaynakları yönetimi eğitim işlevi ile ilgili algılarının ve demografik niteliklerinin, örgütsel güven düzeylerini etkilediğini saptamıştır.

Halis ve diğerlerinin (2007) yaptığı “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmada, “çalışma ortamında güven” olgusunun analizinin nasıl olması gerektiği konusu üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın istatistiksel analizleri sonucunda; karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik olmak üzere örgütsel güven ortamının belirleyicisi olan altı etken ortaya çıkmıştır.

Erden (2007)'in, Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak örgütsel güveni; güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar, güvenilenin özelliklerini alt boyutları ile belirlemek ve söz konusu okulların bu boyutlarda karşılaştırmalarının amaçlandığı “Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada; Ankara ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin güveninin yordanması için yordayıcı değişkenler olan güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar ile güven arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunurken; Lefkoşa ilkokullarında görevli öğretmenlerin pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Polat (2007), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada; öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediğini belirlemiştir. Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği belirlenmiştir.

Çimen (2007)'in “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi” adlı çalışmada, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güven üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanlara karşı sosyal sorumluluğu oluşturan değişkenlerden, işyerinde disiplini sağlama ve şikâyetleri ele alma, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama ve eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumlulukların örgüte ve yöneticilere güvende en güçlü etkiye sahip değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tüzün (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri” adlı araştırmasında, güven kavramını ve güven türlerini, örgütsel güven kavramı ve özelliklerini, örgütsel güven modellerini açıklayan teorik bir çalışma hazırlamıştır.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri ” adlı çalışmalarında; 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. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır. Ayrıca çalışmada öğretmenler

en çok yöneticilere, ikinci sırada meslektaşlara, en son sırada ise paydaşlara güven duymaktadır.

Cerit (2009), “ Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki ” adlı çalışmada, örgütsel güven düzeyi ile işbirliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Müdürlere güven ve öğrencilere güvenin müdürlerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Meslektaşlara güven ile öğrencilere güvenin meslektaşlarla işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Müdürlere güven ile öğrencilere güvenin işe ailelerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Ailelere güven ise işbirliği faktörlerinin önemli açıklayıcısı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Cerit (2009), “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Program Reformunu Uygulamada Ekstra Çaba Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki ” adlı çalışmada; sınıf öğretmenlerinin müdür, meslektaş, öğrenci ve ailelere güvenleri ile program reformunu uygulamada ekstra çaba gösterme düzeyleri arasında önemli bir ilişki olduğu bulunmuştur. Meslektaşlara ve öğrencilere güvenin öğretmenlerin program reformunu uygulamada ekstra çaba göstermelerinin önemli bir açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Kalaycı ve Yücel (2009)'in, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ” adlı çalışmada örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu; pek çok güven boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkili değişken öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri olduğu belirlenmiştir. Buldukları okullarda daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin , okul başarısı için daha çok çaba sarf ettikleri ve okulla ilgili görevlerde daha gönüllü davrandıkları tespit edilmiştir.

Arslan (2009), “ Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” adlı çalışmada , teknik ve endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okullarına olan örgütsel güven düzeylerini “çalışanlara duyarlılık”, “yöneticiye güven”, “iletişim ortamı” ve “yeniliğe açıklık” boyutları açısından değerlendirmiştir. Çalışmada okulların örgütsel güvenin boyutlarının alt boyut puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur

Paker (2009)'in “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı tez çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.

“Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada Yılmaz (2009), özel dershane öğretmenlerinin orta düzeyde bir güven duygusuna ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğunu belirlemiştir. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven ve yöneticiye güven hakkındaki görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Artuksü (2009), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları” adlı tez çalışmasında; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenlerini “Çok” düzeyinde tespit etmiştir. Araştırmada öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenlerinin, Çalışanlara Duyarlılık ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında daha düşük, Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarında ise daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yüksel (2009)'in örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ; öğretmenlerin, örgütsel kültür ve alt boyutların algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda, her iki ölçeğin ve alt boyutlarının tümü arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Özdaşlı ve Yücel (2010)'in yaptığı “Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz” başlıklı, yöneticiye güven ve yöneticiye bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmada; yöneticiye güven boyutlarından yetkinlik ve dürüstlüğü, yöneticiye bağlanmayı pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Kartal (2010) tarafından yapılan, “Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı tez çalışmasında; genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticilere güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven düzeyleri, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve branş değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda her iki lise türünde

de yöneticiye güven en yüksek ortalamaya sahipken, paydaşlara güven en düşük ortalamaya sahip bulunmuştur.

Taşkın ve Dilek (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmada; örgüt içerisinde var olan güvenin, bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmışlardır. Örgütsel güven ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizler sonucunda; sadece örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında ise kuvvetli olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Örgütsel güven ve devamlılık bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada kişisel özellikler ile örgütsel güven, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bulgulara göre cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş grupları ile bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumları ve çalışma süreleri ile örgütsel güven arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak cinsiyet ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel güven ile ilgili sorulara erkek çalışanların kadınlardan daha olumlu cevap verdiği görülmüştür.

Arı ve Tunçay’ın (2010), “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, hastanelerde idari personel olarak çalışan personelin bir üst yöneticilerine karşı duygusal ve bilişsel güvenleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Güven, duygusal ve bilişsel güven olmak üzere iki ayrı değişken olarak, tükenmişlik ise duygusal tükenmişlik, kişisel başarıda düşme hissi ve duyarsızlaşma olmak üzere üç ayrı boyutta incelenmiştir. Her iki güven boyutunda da en yüksek ilişkinin duygusal tükenme ile olduğu gözlenmiştir. Bir üst yöneticiye karşı hissedilen duygusal güvenin tükenmişliğin her üç boyutu için de bilişsel güvene göre daha anlamlı ve önemli bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011), işgörenlerin örgütsel güven kapsamında yöneticilerine duydukları güven duygusunun iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçladıkları “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki : Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırılması” adlı çalışmalarında yapılan istatistiksel analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların yöneticiye duydukları güvenin ve iş tatmininin ortalamalarının farklılaşması cinsiyet, yaş,

eğitim durumu, çalışma yılı gibi demografik değişkenler açısından da incelenmiştir. Cinsiyet açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmininin sektörler açısından farklılaşmadığı görülmüştür. Eğitim durumu değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları da farklılık göstermemiştir.

Baş ve şentürk’un (2011 ) İlkretim okulu ğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmayı amaçladıkları “İlkretim Okulu ğretmenlerinin rgtsel Adalet, rgtsel Vatandaşlık ve rgtsel Güven Algıları” adlı çalışmalarında, ilkretim ğretmenlerinin okullarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu algılara sahip olduklarını belirlemişlerdir. “Yöneticilere güven”, “meslektaşlara güven” ve “paydaşlara güven” olmak üzere üç alt boyutta inceledikleri öğretmenlerin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları “oğunlukla” düzeyinde gerçekleşmiştir. Çalışmada ilkretim okulu öğretmenleri en fazla oranda “meslektaşlara güven” algısına sahip iken, bunu “paydaşlara güven” algısı takip etmektedir. İlkretim okulu öğretmenleri en az oranda ise “yöneticiye güven” algısına sahiptirler. Ayrıca ğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ama 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin “paydaşlara güven” alt boyutunda daha fazla güvene sahip oldukları belirlemişlerdir.

zbek (2011)’in, örgüt içerisinde güven - işe yabancılaşma arasındaki ilişki ile örgüt içerisindeki güvenin işe yabancılaşma ile olan ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracılık etkisini araştırdığı “rgt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde rgte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü” başlıklı çalışmasında; örgüt içerisinde güven ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve örgüte uyum sağlama, örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde aracı bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Büte (2011), “ Etik İklim, rgtsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki ” adlı çalışmasında; etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca etik ikliminin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güvenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin, çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.



Karabıyık (2011), “ İlköğretim Öğretmenlerinin Okula İlişkin Örgütsel Güven Algı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi” adlı tez çalışmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okula ilişkin örgütsel güven algılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında, örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim düzeyi değişkenine göre ise, öğretmenlerin güven algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları; mesleki kıdem değişkenine göre, “çalışanlara duyarlılık” ve “iletişim ortamı” boyutunda anlamlı bir fark göstermekte iken; branş değişkenine göre ise “yöneticiye güven” ve “yeniliğe açıklık” boyutlarında öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

### 2.2.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Moorman ve diğerlerinin (1993), yaptıkları çalışmada tüketicilerin güvenini belirleyen faktörler üzerinde durulmuştur. Çalışmada kişilerarası güvenin, güvenin temel belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Kişiler arası güvenin belirleyici faktörleri olarak doğruluk, samimiyet, uzmanlık, nezaket, benzerlik, zamana hassasiyet ve belirsizliği azaltmaya yönelik gönüllük gösterilmiştir.

Hosmer (1995) güven kavramını; kişisel beklentiler, kişilerarası ilişkiler, ekonomik beklentiler ve değişimler, sosyal yapı ve politik dengeler ile etik ilkeler açısından değerlendirdiği çalışmasında, güvenin etik temelleri üzerinde durmuştur. Güven kavramını etik temellere dayalı olarak tanımlamıştır.

Adams ve Christenson (2000)’ın “ İlköğretim ve Liselerde; Güven ve Aile - Okul İlişkisinin Belirlenmesinde, Öğretmen ve Ailelerin Algı Farklılıkları” adlı çalışmasının örneklemini 1234 aile ve 209 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada, farklı okul düzeylerinde; ailelerin, öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde güven algısına sahip oldukları belirlenmiştir. İlköğretim düzeyinde öğretmen ve ailelerin güveni, liselere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışmada algılanan okul-aile ilişkileri kalitesinin ; demografik niceliklerden daha belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, okul- aile ilişkilerinde güveni artırmak için iletişimin artırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Moran (2001)’ın okullarda işbirliği ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı “ İşbirliği ve Güven İhtiyacı” adlı çalışmada ; müdürlürlere işbirliği ile müdüre güven, meslektaşlarla işbirliği ile meslektaşlara güven ve velilerle işbirliği

ile velilere güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ailelerle işbirliği en güçlü işbirliği değişkeni olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, işbirliği ilişkilerinde güvenin önemini ortaya çıkarmıştır.

Hoy ve Moran (2003)'un, "Okulda Güvenin Ölçülmesi ve Kavramlaştırılması" (The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust In Schools) adlı çalışmalarında; güven kavramının boyutları ve güven tanımları üzerinde durulmuştur. Çalışmada ilköğretim ve ortaokullarda; öğretmenlerin, veli ve öğrencilerine, meslektaşlarına ve müdürlere güvenini ölçmeye yönelik bir ölçme aracı geliştirmiştir. Araştırma başlangıcında öğretmenlerin, öğrenci ve ailelerine güveni farklı boyutlar olarak ele alınmasına karşın yapılan analizlerde bu iki boyutun güven değerlerinin çok yakın olmasından, öğrenci ve ailelere güven boyutu tek boyut olarak ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada, öğretmenlerin güçsüzlük ve yabancılaşma hissinin güveni olumsuz etkilediği, olumlu güven algısının uyumsuzlukları engellediği tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden, güven kavramının aile- okul işbirliğinde anahtar bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır.

Ruder (2003)'in " Örgütsel Adalet, Güven ve Özyeterlilik Etkisi Arasındaki İlişki" ( The Relationship Among Organizational Justice, Trust and Role Breadth Self-Efficacy) adlı çalışmasında, işlemsel adalet ve örgütsel güven; etkileşimsel adalet ile yöneticilere güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada çalışanların örgütlerine ve yöneticilere güçlü bir güven duydukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, eğitim düzeyi ile özyeterlilik düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Moran (2003)' in örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda güven ve transformasyonel liderlik etkilerini incelediği çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda, liderlik davranışının etkisinin olmadığı sonucu çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık oluşumunda, güven kavramının temel belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmıştır

Watson (2004), tarihsel süreç içerisinde güven kavramını açıklamaya yönelik araştırmaların özetini yaptığı çalışmada, farklı disiplinlerin güven kavramına yaklaşımlarını ele almıştır

Firth-Cozens (2004)'in yaptığı çalışmada; olumlu güven algısının işten doyumunu artırdığını, örgütsel etkililiği arttırdığını tespit etmiştir.

Langfred (2004), özyönetim takımlarında, bireysel özerklik ve yüksek güvenin olumsuz etkilerini incelemek üzere, 71 yüksek lisans öğrencisi üzerinde

yaptığı çalışmada; yüksek güven algısının, takım üyeleri arasında diğerlerini gözleme, izleme gönülsüzlüğüne sebep olabileceğini belirtmiştir. Çalışmada düşük izleme ve yüksek bireysel özerkliğin bir araya gelmesiyle; takım performansının olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Bireysel özerklik azaldığı zaman; yüksek güven ile yüksek takım performansı arasında ilişki saptanmıştır. Aksine bireysel özerklik yüksek çıktığı zaman, yüksek güven ile düşük performans ilişkili çıkmıştır. Ayrıca çalışmada, güven ve performans ilişkisinde izleme ve bireysel özerkliğin aracı bir rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Mayer ve Gavin (2005) yaptıkları çalışmada, çalışanların yöneticilere güveni ile çalışanların performansı ve gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Hoy ve diğerlerinin (2006), ortaokullarda görevli öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, okula duyarlılık ve güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Gregory ve Ripski (2008), “Lise Öğrencilerinin Öğretmenlerine Güveni: Sınıflarda Davranış Sorunları” adlı çalışmalarında, öğrenci-öğretmen ilişkilerinde güvenin oluşumunda, işbirliği davranışının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Disiplin sorunlarının eğitimde zaman kaybı ve öğretmenlerde stresi artırdığının belirtildiği çalışmada; sınıf içi güven ve işbirliğinin artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Öğretmenlerin yakınlık kurmasının, öğrenci davranışları ve öğretmen-öğrenci güveninin oluşumunda belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin toplanması ile verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

#### **3.1. Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005: 79). Bu yönetime dayanan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir ( Kaptan, 1998:59).

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır il merkezindeki resmi genel liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Diyarbakır il merkezinde 19 resmi genel lise bulunmakta ve bu liselerde toplam 1153 öğretmen görev yapmakta idi. Diyarbakır il merkezindeki 19 resmi genel lisenin tümüne gidilip; random yöntemi ile 505 öğretmene anket uygulanmış, ancak 498 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 43,19' dur.

#### **3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Teknikleri**

Bu araştırma probleminin çözülebilmesi için gereksinim duyulan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının ortaya konulmasında literatür taramasına gidilmiş ve anket tekniği kullanılmıştır. Betimleme ya da survey yöntemlerinden çok kullanılan tekniklerden biri olan anket; düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilebilir (Kaptan,1998:59).

### 3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama aracının orijinali, Daboval ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği ve daha sonra Kamer (2001)’in Türkçe’ye çevirdiği “Örgütsel Güven Ölçeği”’dir. Bu ölçek Yılmaz (2005) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarından sonra, okul örgütlerinde uygulanabilir nitelikte geliştirilmiştir. Yılmaz (2005), örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, dört boyut saptamıştır. Bu alt boyutlar; “*çalışanlara duyarlılık*”, “*yöneticiye güven*”, “*iletişim ortamı*” ve “*yeniliğe açıklık*”’tir. Bu faktörlerin toplam varyansı % 53,910’dur. Diğer faktörlerin varyansları da sırasıyla; (1) % 19,352 (özdeğer: 10,352), (2) % 16,988 (özdeğer: 9,107), (3) % 12,649 (özdeğer: 6,781), (4) % 4,421 (özdeğer: 2,638) olarak belirlenmiştir.

Yılmaz (2005), Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını hesaplamıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,97 olarak saptanmıştır. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları *çalışanlara duyarlılık* 0.95; *yöneticiye güven* 0.95; *yeniliğe açıklık* 0.75 ve *iletişim ortamı* alt boyutu ise 0.92 olarak saptanmıştır.

Tablo 2’de bu araştırmada, Örgütsel Güven Ölçeğine ait boyutlardaki madde sayıları, bu boyutlara ait maddelerin sıra sayısı ve bu araştırmada ulaşılan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 2**  
**Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Madde Sayıları ve Cronbach Alfa Katsayıları**

Örgütsel Güven Boyutları	Boyuttaki Madde Sayısı	Madde Sıra Sayısı	Bu Araştırmadaki Cronbach Alfa Katsayısı
Çalışanlara Duyarlılık	15	1-13, 20 ve 28.	0,92
Yöneticiye Güven	11	14-17, 21-26. ve 38.	0,94
Yeniliğe Açıklık	4	18,19,31 ve 37.	0,81
İletişim Ortamı	8	27,29,30 ve 32-36.	0,90
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>1 - 38</b>	<b>0,97</b>

Araştırmada kullanılan veri toplama ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise

genel liselerde görevli öğretmenlerin kendi okullarına ilişkin örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik 38 madde bulunmaktadır (Ek-1).

Ölçme aracı; tamamen katılıyorum (5), çok katılıyorum (4), orta düzeyde katılıyorum (3), az katılıyorum (2) ve hiç katılmıyorum (1) şeklinde derecelendirilmiştir.

Aritmetik ortalama ile yapılan değerlendirmelerde, derecelendirmenin puan aralıkları aşağıdaki şekildedir:

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

### **3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması ve Verilerin Toplanması**

Örneklem kapsamına alınan okullardaki öğretmenlere anket uygulamak amacıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır (Ek-2 ). Örneklem kapsamına alınan okullardaki öğretmenlere, 2010-2011 eğitim-öğretim yılının Nisan ve Mayıs aylarında araştırmacı tarafından anketler uygulanmış ve toplanmıştır. Uygulama öncesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır. Toplam 505 öğretmene anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin analiz öncesi kontrolünde uygun olarak doldurulmayan 7 anket geçersiz sayılmış olup, 498 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Genel liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek için, verilen yanıtların yüzdesi, aritmetik ortalaması ve standart sapmaları dikkate alınmıştır. Ankete verilen yanıtların bağımsız değişkenlere (cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem ve alan ) göre analizinde, 5'li derecelendirmeden elde edilen toplam puanlar kullanılarak analizler yapılmıştır.

Örgütsel güvenin alt boyutları olan “*çalışanlara duyarlılık*”, “*yöneticiye güven*”, “*iletişim ortamı*” ve “*yeniliğe açıklık*” puan ortalamalarının, öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre grupların ortalamaları arasındaki anlamlılık düzeyleri için t testi uygulamıştır. Örgütsel güven alt boyut ortalamalarının,

mesleki kıdem ve alan değişkenlerine göre grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlılık düzeyi için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Verilerin istatistiksel analizi SPSS programından yararlanılarak yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Tablolarda bulunan p değerinin 0,05'den küçük olduğu durumlarda anlamlı bir fark olduğu, p değerinin 0,05' den büyük olduğu durumlarda ise grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı şeklinde açıklama yapılmıştır.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde araştırma problemin çözümü için toplanacak verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorum yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda, bulgular tablolaraştırılarak verilmiştir. Bulgular ve ilgili yorum, araştırma alt problemlerinin verilişindeki sıraya uygun olarak düzenlenmiştir. Alt problemlere geçilmeden önce, kişisel bilgiler alt başlığı altında veri toplama aracına cevap veren öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumları, mesleki kıdem ve alanlarına göre durumları değerlendirilmiştir.

#### **4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular**

Bu alt başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem ve alan değişkenlerine göre dağılımları ve bunlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

##### **4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3**  
**Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bayan	170	34,1
Erkek	328	65,9
<b>Toplam</b>	<b>498</b>	<b>100</b>

Tablo 3'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 34,1'i bayan, % 65,9'u ise erkektir.

##### **4.1.2. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.



**Tablo 4****Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

<b>Okul Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lisans	443	89,0
Lisans üstü	55	11,0
<b>Toplam</b>	<b>498</b>	<b>100</b>

Tablo 4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 89,0 ’unun lisans mezunu, % 11,0’inin ise lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Bu durumda, öğretmenlerin büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu söylenebilir.

**4.1.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5****Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları**

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 -5 yıl	113	22,7
6 – 10 yıl	100	20,1
11 - 15 yıl	169	33,9
16 - 20 yıl	93	18,7
21 ve üzeri yıl	23	4,6
<b>Toplam</b>	<b>498</b>	<b>100</b>

Tablo 5’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 33,9 ’u 11-15 yıl çalışma süresi ile birinci sırayı almaktadır. Daha sonra ikinci sırada %22,7 ile 1-5 yıl, üçüncü sırada ise %20,1 ile 6-10 yıl çalışanlar yer almaktadır. En son sırada ise %4,6 ile 21 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olanlar yer almaktadır.

**4.1.4. Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin alanlarına ilişkin bulgular Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6**  
**Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımları**

<b>Okul Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Matematik ve Fen Alanları	179	35,9
Sosyal Bilimler	282	56,6
Güzel Sanatlar ve Spor	37	7,5
<b>Toplam</b>	<b>498</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 35,9'unun matematik ve fen alanlarında görev yaptığı, % 56,6 'sının sosyal bilimler alanında ve % 7,5 'inin de güzel sanatlar ve spor alanında görev yaptığı saptanmıştır.

#### **4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu alt başlık altında, sırasıyla alt problemlere ve bu alt problemlere ilişkin bulgular ve yorum yer almaktadır.

##### **4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Birinci alt problem “Genel liselerde görevli öğretmenlerin, örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin algıları; a) Cinsiyet, b) Alan, c) Eğitim durumu, d) Mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problem aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

##### **a) Cinsiyetlerine Göre Öğretmen Algıları**

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarını cinsiyet değişkenine göre tespit etmek için t testinden yararlanılmış ve yapılan analizler Tablo 7 'de verilmiştir.

**Tablo 7**  
**Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

Örgütsel Güven Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Çalışanlara Duyarlılık	Bayan	170	2,96	0,7911	-1,23	0,902
	Erkek	328	2,97	0,7971		
Yöneticiye Güven	Bayan	170	3,59	0,9067	-1,77	0,076
	Erkek	328	3,74	0,8786		
İletişim Ortamı	Bayan	170	3,48	0,8357	-1,930	0,054
	Erkek	328	3,63	0,8081		
Yeniliğe Açıklık	Bayan	170	3,05	0,9530	-3,06	<b>0,02*</b>
	Erkek	328	3,33	0,9155		
Toplam	Bayan	170	3,26	0,7723	-1,485	0,138
	Erkek	328	3,37	0,7564		

\* p < 0,05

Tablo 7’de görüldüğü gibi, örgütsel güven alt boyutlarından olan “*yeniliğe açıklık*” boyutunda, bayan ve erkek öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. “*Yeniliğe Açıklık*” boyutunda erkek öğretmenlerin örgütsel güven algıları, bayan öğretmenlerinkinden yüksek çıkmıştır. Diğer boyutlarda, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamakla beraber; erkek öğretmenlerin güven algıları ortalaması, bayan öğretmenlerinkinden yüksek çıkmıştır.

Yılmaz (2006), öğretmenlerin cinsiyet değişkenlerine göre; örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında erkeklerin puan ortalamalarını, kadınların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulmuştur. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), Tüzün (2006), Çimen (2007), Parker (2009), Yüksel (2009), ile Baş ve Şentürk (2011) örgütsel güven üzerine yaptıkları çalışmalarda, cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılığa yol açmadığını belirlemişlerdir.

“*Çalışanlara duyarlılık*”, “*yöneticiye güven*” ve “*iletişim ortamı*” boyutlarında anlamlı bir farkın olmaması, erkek ve bayan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir. “*Yeniliğe açıklık*” boyutunda bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha düşük güven algılarına sahip olmaları; bayan öğretmenlerin okul örgütünden daha farklı ve daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

### b) Alanlarına Göre Öğretmen Algıları

Örgütsel güvene ilişkin öğretmen algılarını, alan değişkenine göre tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçları aşağıda Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 8**  
**Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Alanlarına Göre Dağılımı**

Örgütsel Güven Boyutları	Alan	n	$\bar{X}$	Ss
Çalışanlara Duyarlılık	Mat-Fen	179	2,99	0,78
	Sosyal Bilimler	282	2,95	0,80
	Güzel san. ve Spor	37	3,04	0,79
Yöneticiye Güven	Mat-Fen	179	3,73	0,85
	Sosyal Bilimler	282	3,65	0,90
	Güzel san. ve Spor	37	3,76	0,92
İletişim Ortamı	Mat-Fen	179	3,61	0,79
	Sosyal Bilimler	282	3,55	0,83
	Güzel san. ve Spor	37	3,64	0,84
Yeniliğe Açıklık	Mat-Fen	179	3,23	0,94
	Sosyal Bilimler	282	3,22	0,94
	Güzel san. ve Spor	37	3,34	0,83
Toplam	Mat-Fen	179	3,36	0,74
	Sosyal Bilimler	282	3,31	0,77
	Güzel san. ve Spor	37	3,41	0,74

Tablo 8 incelendiğinde, örgütsel güven alt boyutlarında en düşük ortalamaların sosyal bilimler alanında olduğu, en yüksek ortalamaların ise güzel sanatlar ve spor alanlarında olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlılık derecesini saptamak için, Tablo 9’da yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9**  
**Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alt Boyutlarındaki Algılarının, Alan Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Örgütsel Güven Boyutları	Kaynak	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Çalışanlara Duyarlılık	Grupllararası	0,070	2	0,035	0,55	0,946
	Grup içi	313,472	495	0,633		
	Toplam	313,542	497			
Yöneticiye Güven	Grupllararası	0,218	2	0,109	0,137	0,872
	Grup içi	393,692	495	0,795		
	Toplam	393,911	497			
İletişim Ortamı	Grupllararası	0,240	2	0,120	0,178	0,837
	Grup içi	333,890	495	0,675		
	Toplam	334,129	497			
Yeniliğe Açıklık	Grupllararası	0,487	2	0,243	0,277	0,758
	Grup içi	435,428	495	0,880		
	Toplam	435,915	497			
Toplam	Grupllararası	0,483	2	0,241	0,414	0,661
	Grup içi	288,714	495	0,583		
	Toplam	289,196	497			

Tablo 9 incelendiğinde, örgütsel güvenin alt boyutları olan “*çalışanlara duyarlılık*”, “*yöneticiye güven*”, “*iletişim ortamı*” ve “*yeniliğe açıklık*” boyutlarında, alan değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Bu durumda genel liselerde farklı alanlarda derse giren öğretmenlerin, liselere ait örgütsel güven algılarının benzer olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuç Yılmaz (2006), Yüksel (2009), Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), Özer ve diğerleri (2006)’nin yaptıkları araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

### c) Eğitim Durumlarına Göre Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarını, eğitim durumu değişkenine göre tespit etmek için yapılan analizler Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10**  
**Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

Örgütsel Güven Boyutları	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Çalışanlara Duyarlılık	Lisans	443	2,96	0,7804	-1,067	0,287
	Lisans üstü	55	3,08	0,8984		
Yöneticiye Güven	Lisans	443	3,67	0,8911	-1,289	0,198
	Lisans üstü	55	3,84	0,8774		
İletişim Ortamı	Lisans	443	3,57	0,8117	-,651	0,515
	Lisans üstü	55	3,65	0,8882		
Yeniliğe Açıklık	Lisans	443	3,22	0,9349	-,987	0,324
	Lisans üstü	55	3,35	0,9497		
Toplam	Lisans	443	3,32	0,7548	-1,149	0,251
	Lisans üstü	55	3,45	0,8233		

Tablo 10'da görüldüğü üzere, örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalamaları, lisans eğitimine sahip öğretmenlerin ortalamalarından fazla çıkmasına karşın; iki grubun algı ortalamaları birbirine yakın olduğundan; örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Artuksi (2009), Erden (2007), Paker (2009), Yüksel (2009), Taşkın ve Dilek (2010), Baş ve Şentürk (2011)'ün yaptıkları araştırmalarda da, eğitim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu bulgular, bu araştırma bulgularını desteklemektedir.

#### **d) Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmen Algıları**

Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarını, mesleki kıdem değişkenine göre tespit etmek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 11**  
**Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

<b>Örgütsel Güven Boyutları</b>	<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
<b>Çalışanlara Duyarlılık</b>	1-5 yıl	113	2,85	0,80
	6-10 yıl	100	2,99	0,78
	11-15 yıl	169	3,04	0,74
	16-20 yıl	93	3,00	0,85
	21 ve üzeri yıl	23	2,88	0,91
<b>Yöneticiye Güven</b>	1-5 yıl	113	3,59	0,92
	6-10 yıl	100	3,71	0,83
	11-15 yıl	169	3,72	0,85
	16-20 yıl	93	3,78	0,90
	21 ve üzeri yıl	23	3,52	1,16
<b>İletişim Ortamı</b>	1-5 yıl	113	3,48	0,84
	6-10 yıl	100	3,55	0,81
	11-15 yıl	169	3,63	0,77
	16-20 yıl	93	3,61	0,85
	21 ve üzeri yıl	23	3,60	0,92
<b>Yeniliğe Açıklık</b>	1-5 yıl	113	3,07	0,85
	6-10 yıl	100	3,21	0,97
	11-15 yıl	169	3,28	0,90
	16-20 yıl	93	3,36	0,98
	21 ve üzeri yıl	23	3,26	1,07
<b>Toplam</b>	1-5 yıl	113	3,22	0,76
	6-10 yıl	100	3,34	0,74
	11-15 yıl	169	3,39	0,71
	16-20 yıl	93	3,39	0,79
	21 ve üzeri yıl	23	3,26	0,95

Tablo 11 incelendiğinde, örgütsel güvenin hemen hemen tüm alt boyutlarında düşük ortalamaların genellikle 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. “Çalışanlara duyarlılık” ve “iletişim ortamı” alt boyutlarında en yüksek ortalamayı 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler oluştururken; “yöneticiye güven” ve “yeniliğe açıklık” alt boyutlarında en yüksek ortalamayı 16-20 mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturdukları görülmektedir. Toplamda, 11-15 ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel güven algılarının ortalamaları birbirine eşit çıkmıştır. Bu ortalama farklılıklarının anlamlılık derecesini saptamak için, Tablo 12’de yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12**  
**Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alt Boyutlarındaki Algılarının, Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Örgütsel Güven Boyutları	Kaynak	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Çalışanlara Duyarlılık	Gruplararası	2,618	4	0,654	1,038	0,380
	Grup içi	310,924	493	0,631		
	Toplam	313,542	497			
Yöneticiye Güven	Gruplararası	2,820	4	0,705	0,889	0,470
	Grup içi	391,091	493	0,793		
	Toplam	393,911	497			
İletişim Ortamı	Gruplararası	1,671	4	0,418	0,619	0,649
	Grup içi	332,459	493	0,674		
	Toplam	34,129	497			
Yeniliğe Açıklık	Gruplararası	5,002	4	1,250	1,431	0,225
	Grup içi	430,914	493	0,874		
	Toplam	435,915	497			
Toplam	Gruplararası	2,361	4	0,590	1,014	0,399
	Grup içi	286,836	493	0,582		
	Toplam	289,196	497			

Tablo 12 'de görüldüğü gibi, örgütsel güvenin alt boyutları olan “*çalışanlara duyarlılık*”, “*yöneticiye güven*”, “*iletişim ortamı*” ve “*yeniliğe açıklık*” boyutlarında, öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel güven algıları arasında, mesleki kıdem değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, liselerde örgütsel güven algılarının benzer olduğu sölenebilir. Bu sonucu, Yılmaz (2005), Tüzün (2006), Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) ve Yüksel (2009)'in yaptıkları araştırma sonuçları da desteklemektedir.

#### 4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem “ Genel olarak, genel liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir ve bu algılar, ölçek bazında nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde ifade edilmişti.

Genel olarak, öğretmenlerin örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için Tablo 13 'de örgütsel güvenin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.



**Tablo 13**  
**Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması ve Standart Sapmaları**

Örgütsel güven boyutları	n	$\bar{X}$	Ss
Çalışanlara duyarlılık	498	2,9759	Orta
Yöneticiye güven	498	3,6955	Çok
Yeniliğe açıklık	498	3,2369	Orta
İletişim Ortamı	498	3,5821	Çok
<b>Toplam</b>	<b>498</b>	<b>3,3393</b>	<b>Orta</b>

Birinci alt boyut olan “*çalışanlara duyarlılık*” boyutu; okula yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunması, okulun amaçlarının anlatılması, öğretmenlerin işinde daha iyi hizmet sunabilmeleri için eğitim verilmesinin, öğretmenlere kendilerine sahip çıkıldığını hissettirilmesinin, öğretmenlerden beklentisinin öğretmenleri tatmin edici düzeyde olmasının, öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeyde olmasının, okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimde olmasının, okulun iş prensiplerinin gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilmesinin, okulun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulmasının, okulun kendi iş prensiplerine göre hareket etmesinin, okulun öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranılmasının, okulda öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adil olunmasının, okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemlerin adil olarak yerine getirilmesinin ve yasalarda belirtilen disiplin kurallarının haklı ve gerekli durumlarda uygulanmasının, çalışma saatleri ve ders programlarının, çalışanların görevlerini yerine getirebilme olanağının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Tablo 13’de görüldüğü gibi, “*çalışanlara duyarlılık*” boyutu en düşük ortalamaya sahip ( $\bar{x} = 2,97$ ) alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alt boyut “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu boyutu, Artuksi (2009), Arslan (2009) ve Karabıyık (2011) da yaptıkları analizlerde en düşük ortalamaya sahip boyut olarak tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarında “*çalışanlara duyarlılık*” boyutunun diğer boyutlara göre düşük ortalamaya sahip olması, eğitimimiz açısından olumsuz bir durum olarak görülebilir. Sosyal ilişkilerin sıkı yaşandığı okul

örgütünde, en düşük ortalamaya sahip alt boyut olarak “*çalışanlara duyarlılık*” alt boyutunun çıkması, okul örgütünün işlevini yerine getirmesinde temel öğelerden olan öğretmenlerin verimliliğini azalmasına neden olacağı ve bu durumun öğrencilerin başarısına yansıtacağı göz ardı edilmemelidir.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin ikinci alt boyutu “*yöneticiye güven*” boyutu; okul müdürünün; yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisi olmasının, öğretmenlerin önerilerini dinlemesinin, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenmesinin, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirmesinin, öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimi olmasının, öğretmenlerin okula katkısı konusunda onlara destek olmasının, öğretmenleri iş konusundaki sorumluluklarına ve görevlerinde onlara güvenmesinin, okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapmasının, öğretmenleri okulun hedeflerine ulaşmada için bir araç olarak değil, bir insan olarak görmesinin, öğretmenlere güvenebilmesinin, öğretmenlerin faydasına olacak bilgileri onlardan saklamamasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Tablo 13’de görüldüğü gibi “*yöneticiye güven*” en yüksek ortalamaya sahip ( $\bar{x} = 3,69$ ) alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Artuksı (2009), Arslan (2009) ve Karabıyık (2011) da yaptıkları çalışmalarda, en yüksek ortalama sahip boyut olarak “*yöneticiye güven*” boyutunu tespit etmişlerdir. Eğitim kalitesinin artması için yöneticilere güvenin daha üst düzeye çıkarılması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin üçüncü alt boyutu “*yeniliğe açıklık*” boyutu; okul yöneticisinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini almasının ve bunları kullanmasının, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesinin ve okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Tablo 13’de görüldüğü gibi, “*yeniliğe açıklık*” alt boyutu “orta düzeyde katılıyorum” ( $\bar{x} = 3,23$ ) şeklinde değerlendirilmiştir. Bu durumun oluşması, öğretmenlerin beklentilerinin farklı ve yüksek olmasından kaynaklanabilir. Öğretmenlerin, yeniliğe açıklık boyutunda orta düzeyde bir algıya sahip olmaları, değişimin hızlı yaşandığı çağımızda; değişimin öncüsü olması beklenen eğitim kurumlarımız açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan “*iletişim ortamı*” boyutu; okulda, iş prensipleri ve yönetmeliklerin açıklıkla öğretmenlere aktarılmasının, iletişim kanallarının her zaman açık olmasının, öğretmenlerin okul hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmemesinin, bilgilerin zamanında iletilmesinin, bilgilerin tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmasının, öğretmenlerin okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilmesinin, olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmanın keyifli olmasının ve öğretmenlerin işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim almasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Tablo 13’de görüldüğü, gibi “*iletişim ortamı*” alt boyutu “çok katılıyorum” ( $\bar{x} = 3,58$ ) şeklinde değerlendirilmiştir. Bu bulgu, okulda iletişim kanallarının açık olduğunu, yöneticilerle doğrudan iletişime geçilebildiğini, bilgilerin zamanında iletilildiğini, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili geri bildirimleri aldığını göstermektedir. Öğretmenlerin iletişim ortamını çok düzeyinde algılamaları, güvenin boyutlarından olan açıklık boyutunun oluşması açısından olumlu bir durum olarak algılanabilir. Bu durumun oluşmasında, okul yöneticilerinin iletişime açık olmaları yanında, bilişim teknolojilerinin gelişimi ile e-okul , mebis, ılsis gibi internette bilgi girişi ve bilgiye ulaşma modüllerinin okullarda yaygın hale gelmesinin etkisi olabilir.

Genel olarak örgütsel güven alt boyutları değerlendirildiğinde; öğretmenler, “*yöneticiye güven*” ile “*iletişim ortamı*” boyutlarında “*çok*” düzeyinde algıya sahip iken, “*çalışanlara duyarlılık*” ile “*yeniliğe açıklık*” boyutlarında ise “*orta*” düzeyde bir algıya sahiptirler. Bu bulgudan, öğretmenlerin “*yöneticiye güven*” ile “*iletişim ortamı*” boyutlarında , “*çalışanlara duyarlılık*” ile “*yeniliğe açıklık*” boyutlarına göre daha yüksek bir örgütsel güven algısına sahip oldukları sonucu çıkarılabilir. Artuxi (2009)’nin, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarının alt boyutlarına ilişkin dağılımını araştırdığı tez çalışmasında elde ettiği bulgular, bu araştırma bulgularını desteklemektedir.

İletişim ortamı ve yöneticilere duyulan güvenin “*çok*” düzeyde algılandığı bir örgütte; çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutunda, öğretmenlerin güven algılarının orta düzeyde olması farklı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğretmenlerin “*yöneticiye güven*” ve “*iletişim ortamı*” boyutlarında yüksek güven algılarına sahip olmalarının, “*çalışanlara duyarlılık*” ve “*yeniliğe açıklık*” boyutlarındaki algı düzeylerini olumlu yönde etkilemediği sonucu çıkarılabilir.

Artuxi (2009) de bu boyutlar arasındaki farkın beklenmedik olduğunu, okul yöneticilerinin, kendisine ve yarattığı iletişim ortamına duyulan güveni, yeterince işevuruk biçimde kullanmadığını veya okul yöneticilerinin bazı çekincelerinin olabileceğini belirtmiştir.

Örgütlerde bireylerin güven yönelimleri ; özgüven, kişilerarası güven, örgüte ve sisteme güven şeklindedir. Yöneticilere güven ve iletişim ortamı konusunda olumlu algılara sahip öğretmenlerin, yeniliğe açıklık ve çalışanlara duyarlılık boyutunda olumlu algılara sahip olmaması; öğretmenlerin, bu beklentilerinin yeteri kadar gerçekleşmemesinin sebebi olarak yöneticiler yerine, örgüt ve sistemi sorumlu tutmuş olabilirler. Başka bir ifadeyle, yeniliğe açıklık ve çalışanlara duyarlılık boyutunda, öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmasında, örgüt ve sisteme yönelimleri daha yüksek düzeyde olabilir.

Bu boyutlardaki algı farklılığının oluşmasında; okul yöneticileri, öğretmenlerin duyarlılık ve yeniliğe açıklık algılarının karşılanması noktasında; kendilerini örgüt ve sistem tarafından kısıtlanmış olduklarını da hissetmiş olabilirler.

Değişimin hızlı yaşandığı çağımızda öğretmenlerin, yeniliğe ve duyarlılığa ilişkin yüksek beklentilere sahip olması ve bu beklentilerin okul yöneticileri tarafından öngörülememiş olması da, bu boyutlar arasındaki farkın oluşmasında etkili olmuş olabilir.

“*İletişim ortamı*” boyutunda, okul yöneticileri kendilerini daha fazla özerk hissederek kendilerine duyulan güveni, olumlu yönde ve daha işlevsel biçimde kullandıkları söylenebilir. “*Çalışanlara duyarlılık*” ve “*yeniliğe açıklık*” boyutlarında ise okul yöneticileri, öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmasında daha formal davranıp, kendilerine duyulan güveni yönetim sürecinde yeteri kadar kullanmamış olabilirler.

Hardy’e göre iletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır. Güvenin oluşması için iletişim gerekli iken iletişimin sağlıklı olması için de güven gereklidir. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir (Halis v.d, 2007: 103). Doğru bilgi, kararların açıklanması ve açıklık, yöneticilere güveni arttıran etkenlerdir (Whitneer,1998:516).

Yöneticilere güvenin yüksek olması; öğretmenlerin yöneticilerle samimi ilişki geliştirmesine, rahat bir şekilde fikirlerini, duygularını ve önerilerini beyan

etmesine olumlu katkı sunmaktadır. Bu durumu tersten düşündüğümüzde, öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim ortamının yüksek olmasının; öğretmenlerin yöneticilere olan güvenin oluşmasında etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticilere güven ile iletişim ortamı boyutları arasında karşılıklı bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

Genel olarak; ölçek bazında, genel liselerde görevli öğretmenlerin kendi okullarının örgütsel güven düzeyine ilişkin algılarının ortalaması  $\bar{x} = 3,33$  şeklinde tespit edilmiştir (Tablo 13). Bu bulguya göre, genel liselerde görevli öğretmenlerin, kendi okullarının örgütsel güven düzeyine ilişkin “orta” düzeyde bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Genel liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarının orta düzeyde çıkması; güven kavramının, okullarda beklenen gelişimin ve verimliliğin alınması noktasındaki etkisi düşünüldüğünde, eğitim açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilememektedir.

Genel liselerde görevli öğretmenlerin, görevli oldukları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının nasıl bir dağılım gösterdiklerini belirlemek için ölçme aracındaki tüm maddelere verilen cevapların madde bazında sıklık dağılımları, yüzdeleri ve madde ortalamaları analiz edilmiş, sonuçlar Tabloda 14’de verilmiştir.



Tablo 14 ( Devam)

19. Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	49	9,8	84	16,9	170	34,1	93	18,7	102	20,5	2, 77	Orta
20. Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	95	19,1	154	30,9	144	28,9	72	14,5	33	6,6	3, 41	Çok
21. Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	129	25,9	150	30,1	134	26,9	47	9,4	38	7,6	3, 57	Çok
22. Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	100	20,1	155	31,1	149	29,9	59	11,8	35	7	3, 45	Çok
23. Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	130	26,1	173	34,7	138	27,7	40	8	17	3,4	3, 72	Çok
24. Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	88	17,7	140	28,1	181	36,3	62	12,4	27	5,4	3, 40	Orta
25. Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	127	25,5	157	31,5	135	27,1	58	11,6	21	4,2	3, 62	Çok
26. Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	230	46,2	163	32,7	74	14,9	24	4,8	7	1,4	<b>4, 17</b>	<b>Çok</b>
27. Bu okulda iş prensipleri ve yönetmelikler, açıklıkla bize aktarılır.	107	21,5	167	33,5	146	29,3	56	11,2	22	4,4	3, 56	Çok
28. Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	120	24,1	167	33,5	143	28,7	38	7,6	30	6	3, 62	Çok
29. Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	113	22,7	156	31,3	151	30,3	56	11,2	22	4,4	3, 57	Çok
30. Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	194	39	153	30,7	109	21,9	28	5,6	14	2,8	3, 97	Çok
31. Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	197	39,6	145	29,1	124	24,9	28	5,6	4	0,8	<b>4, 01</b>	<b>Çok</b>
32. Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	95	19,1	169	33,9	171	34,3	44	8,8	19	3,8	3, 56	Çok
33. Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	179	35,9	166	33,3	102	20,5	42	8,4	9	1,8	3, 93	Çok
34. Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	97	19,5	163	32,7	173	34,7	55	11	10	2	3, 57	Çok
35. Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	100	20,1	125	25,1	160	32,1	79	15,9	34	6,8	3, 36	Orta
36. Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	55	11	123	24,7	195	39,2	87	17,5	38	7,6	3, 14	Orta
37. Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	69	13,9	131	26,3	178	35,7	78	15,7	42	8,4	3, 21	Orta
38. Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	160	32,1	148	29,7	127	25,5	45	9	18	3,6	3, 78	Çok

Tablo 14’de görüldüğü gibi, maddelerin aritmetik ortalamaların minimum ve maksimum puan aralıkları 2.08– 4.17 (en düşük 3. madde ile en yüksek 26. madde ) arasında değişmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları “az

katılıyorum” ile “çok katılıyorum” aralığında olacak şekilde bir dağılım göstermektedir. Bu dağılımı daha ayrıntılı olarak ele almak için, ölçme aracında en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip 3'er madde ve bu maddelerin ortalamaları ile ait oldukları örgütsel güven alt boyutları Tablo 15 ve Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 15**  
**En Düşük Ortalamaya Sahip Maddelere İlişkin Bulgular**

Madde Sıra Sayısı	Ortalama		Alt Boyut
3. Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere, işlerinde daha iyi hizmet sunabilmeleri için eğitim verilir.	2,08	Az katılıyorum	Çalışanlara Duyarlılık
2. Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	2,65	Orta düzeyde katılıyorum	Çalışanlara Duyarlılık
7. Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	2,65	Orta düzeyde katılıyorum	Çalışanlara Duyarlılık

Tablo 14 ve 15'de görüldüğü gibi “Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir” maddesi (3. madde), ölçme aracında en düşük ortalamaya ( $\bar{x} = 2,08$ ) sahiptir. Aynı bulguyu, Artuksü (2009), Arslan (2009) ve Karabıyık (2011), aynı ölçme aracını kullanarak yaptıkları araştırmada tespit etmişlerdir. Ölçme aracına verilen cevaplarda sadece 3. maddenin “az katılıyorum” şeklinde değerlendirilmesi dikkat çekicidir. Bu bulguya göre, yeni göreve başlayan öğretmenlere, daha iyi hizmet sunabilmek için verilmesi gereken eğitimin yeterli düzeyde verilmediği söylenebilir.

Schlechy'e göre öğretmenlik mesleğinde ilk yıl, öğretmenler için kariyerlerindeki en kritik ve en güç bir dönemdir. Bu geçiş dönemindeki öğretmenler, kendilerinin gelecek öğretim başarısının temelini biçimlendirecek beceri ve alışkanlıkları kazanmaya başlarlar. Bu geçiş döneminde hem yeni gelen, hem de akademik olarak yeterli pek çok öğretmen kariyerinden vazgeçer, en azından cesareti kırılır. Bunun bir nedeni de, yeni gelenlerin, hem yöneticilerden hem de meslektaşlarında yeterli destek almamalarıdır (Balci, 2003:56).

Göreve yeni başlayan öğretmenlere okul dışında Hazırlayıcı ve Temel Eğitim Kursları verilmektedir. Bilgiye ulaşımın çok kolaylaştığı günümüzde verilen kursların mevzuat ağırlıklı bilgileri içermesi, bu kursların öğretmenlerin beklentilerine yeteri kadar cevap verememesine sebep olabilir. Okul içinde yeni göreve başlayan öğretmenlerin karşılaşabileceği sorunlarda yardımcı olması için okul



yönetimlerinde rehber öğretmen görevlendirilmektedir. Araştırma yaptığımız liselerin çoğunun kalabalık olmasından kaynaklı, rehber öğretmen ve idareciler tarafından, yeni göreve başlayan öğretmenlerin beklentilerine yeteri kadar cevap verilmemiş olabilir. Ayrıca, rehber öğretmenlerin görevlendirilmelerinde, olumlu pekiştiricilerin kullanılmaması sistemin işleyişinde aksamalara sebep olmuş olabilir.

Tablo 14 ve 15’de, “ Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır,” maddesi (2. madde), ile “Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir,” maddesinin (7. madde), eşit ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ( $\bar{x} = 2,65$ ). Ölçme aracına verilen cevaplarda 2. madde “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. 3. maddenin oluşmasına sebep olan etkenler, 2. maddenin oluşmasında da sebep olmuş olabilir. Bunun yanında üzerinde araştırma yapılan okulların çoğunun ikili eğitim yapması, derslerin blok şeklinde işlenmesinin teneffüs zamanını azaltması, yeni göreve başlayan öğretmenlerin, diğer öğretmen ve okul idarecilerinden okulun amaçları hakkında yeteri kadar destek alamamış olmalarına sebep olabilir.

Tablo 14 ve 15’de görüldüğü gibi “Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir,” maddesi (7. madde), ölçme aracında “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Türkiye’de okul müdürleri, eğitimle ilgili bazı yasaların ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlüdür (Şişman ve Taşdemir, 2008:201). Okul yönetimi ve okul yöneticisinin başarısını etkileyen öge merkez örgütüdür (Bursalıoğlu, 2010:57). Astları ile olan ilişkilerinde, birçok müdür demokratik davranmak ister. Fakat haklı olarak yetki ile beraber sorumluluğu da paylaşmak ister. Eğer kanunlar ve yönetmelikler buna olanak vermiyorsa, müdür tek adam yönetimini seçmek zorunda kalacaktır. Eğitimle ilgili kanunlar ve yönetmelikler müdürün liderlik tutumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Merkezden yönetilmeyen bir sistemde müdürün informal bir lider gibi davranabilme olanakları fazladır. Diğer taraftan, merkezden yönetimde müdür daha çok formal bir lider olarak davranmak zorunda kalmaktadır (Bursalıoğlu,2010:41).

Okul müdürleri, iş prensiplerini oluştururken en az kendi yöneticilik ve liderlik yetenekleri kadar kanun ve yönetmelikleri de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Son yıllarda okul yöneticilerinin mevzuat ağırlıklı soruların

sorulduğu merkezi sınavlarla atanmaya başlamış olması, okul müdürlerinin daha formal davranmasına neden olmuş olabilir.

Öğretmenlik mesleği için yükselme olanağı ancak yönetime girmektir ki; bu tek kapı yeterli ve başarılı öğretmenlerin sayısını azaltmaktadır. Ayrıca eğitim ve öğretimde standartlaşma arttıkça, yaratıcılık ve yenilik azalmaktadır. Çünkü, yükselme yolları standartlaşmakta ve mesleki yeterlilik ile yükselme arasındaki ilişki zayıflamakta ve büsbütün kaybolmaktadır (Bursalıoğlu,2010:45). Öğretmenlik mesleğinde yükselme olanaklarının kısıtlı olması ve standartlaşmış olması, öğretmenlerde böyle bir algının oluşmasına neden olmuş olabilir.

**Tablo 16**  
**En Yüksek Ortalamaya Sahip Maddelere İlişkin Bulgular**

Madde Sıra Sayısı	Ortalama		Alt Boyut
	Ortalama	Çok katlıyorum	
26. Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	4,17	Çok katlıyorum	Yöneticiye Güven
14. Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	4,02	Çok katlıyorum	Yöneticiye Güven
31. Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	4,01	Çok katlıyorum	Yeniliğe Açıklık

Tablo 14 ve 16 'da görüldüğü gibi, “Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.” maddesi (26. madde), ölçme aracında en yüksek ortalamaya ( $\bar{x} = 4,17$ ) sahiptir. Artuksu (2009) ve Karabıyık (2011), aynı ölçme aracını kullanarak yaptığı araştırmada aynı bulguya ulaşmıştır. Bu madde “çok katlıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Güveni başka insanlara karşı bir davranış olarak düşünmenin yarattığı sorun, güvenin karşılıklı olma özelliğinin görmezden gelinmesidir. Eğer biri bir başkasına güveniyorsa ikinci kişi kendisine güvenildiğini bildiğinden, muhtemelen kendisini o güvene daha da layık hale getirerek; birinci kişinin gösterdiği güveni teyit edecektir (Solomon ve Flores, 2001: 50). Bu bulguya göre öğretmenler, okul müdürüne güvenme şartı olarak kendilerine güvenilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, güvenin karşılıklı ve çift taraflı bir durum olarak algılandığını göstermektedir.

Tablo 14 ve 16'da görüldüğü gibi, “Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir,” maddesi (14. madde), ölçme aracında en yüksek 2.

ortalamaya ( $\bar{x} = 4,02$ ) sahiptir. Bu madde “çok katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlere ulaşma noktasında zorlanmadıklarını göstermektedir. Aynı zamanda bu bulgu, okul müdürlerinin iletişime açık olduklarının göstergesidir. Örgütsel iletişim sisteminin açıklık üzerine oluşturulması, çalışanların örgüte olan güvenini artıracak, kendi görüş ve önerilerinin dikkate alındığını gören çalışanlar, örgütü ve işini fazlasıyla benimseyeceklerdir (Vural ve Coşkun, 2007:181).

Tablo 14 ve 16’da görüldüğü gibi, “Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim,” maddesi (31.madde) ölçme aracında en yüksek 3. ortalamaya ( $\bar{x} = 4,01$ ) sahiptir. Bu madde “çok katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

31. maddeden elde edilen bulgudan yola çıkarak, öğretmenlerin okul hakkında duygularını rahatça belirtebilme ve okul hakkında öneride bulunabilme özgüvenine sahip oldukları söylenebilir. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu yüksek düzeyde gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlerden daha fazla doyum sağlayabilirler (Başaran,2004:388). Öğretmenlerin öneri ve duygularını belirtmede; özgüvenin, öğretmenlere sağlayacağı iş doyumunu dışında; öğretmenlerin duygu ve önerilerinin rahatça ifade etmesi, okul yönetiminde alınan kararların sağlıklı olmasına da katkı sağlayacağı düşünülebilir. Ayrıca öğretmenlerin okul hakkında rahatça duygularını ve önerilerini belirtebilmelerinde; öğretmenlerin özgüveni yanında, okul yöneticilerinin oluşturdukları ortamlar da etkili olmuş olabilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

Yapılan araştırma sonucunda, genel liselerde görevli öğretmenlerin çalıştıkları okullara ait örgütsel güven algılarının, ölçek bazında “orta” düzeyde ( $\bar{x} = 3,33$ ) olduğu saptanmıştır. Genel liselerde görevli öğretmenlerin çalıştıkları okullara ait örgütsel güven algıları ; “*çalışanlara duyarlılık*” ( $\bar{x} = 2,97$ ) ile “*yeniliğe açıklık*” ( $\bar{x} = 3,23$ ) alt boyutlarında “orta” düzeyde iken; “*yöneticiye güven*” ( $\bar{x} = 3,69$ ) ve “*iletişim ortamı*” ( $\bar{x} = 3,58$ ) alt boyutlarında ise “çok” düzeyindedir. Öğretmenlerin çalıştıkları genel liselere ilişkin örgütsel güven algılarının “*çalışanlara duyarlılık*” ve “*yeniliğe açıklık*” alt boyutlarında daha düşük, “*yöneticiye güven*” ve “*iletişim ortamı*” alt boyutlarında ise daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Tablo 13).

Örgütsel güven alt boyutlarında; eğitim durumu, mesleki kıdem ve alan değişkenlerine göre, öğretmenlerin çalıştıkları liselere ilişkin örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre ise “*yeniliğe açıklık*” alt boyunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. “*Yeniliğe açıklık*” alt boyutunda erkek öğretmenlerin ( $\bar{x} = 3,33$ ), bayan öğretmenlere ( $\bar{x} = 3,05$ ) göre daha yüksek düzeyde bir örgütsel güvene sahip oldukları saptanmıştır (Tablo 7).

Tablo 14 ve 15’de, “Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir” maddesinin (3. madde) en düşük ortalamaya ( $\bar{x} = 2,08$ ) sahip madde olduğu saptanmıştır. Aynı tablolarda “Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır,” maddesi (2. madde) ile “Okulun iş prensipleri, öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir,” maddesinin (7. madde) eşit ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır ( $\bar{x} = 2,65$ ). Öğretmenler tarafından, 3. madde “az katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken; 2. ve 7. maddeler ise “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçme aracında, en düşük ortalamaya sahip 3 maddenin *çalışanlara duyarlılık* boyutuna ait olduğu saptanmıştır.

Ölçme aracında, “Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim,” maddesi (26. madde) ölçme aracında en yüksek ortalamaya ( $\bar{x} = 4,17$ ), “Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir,” maddesi (14. madde) ölçme aracında en yüksek 2. ortalamaya ( $\bar{x} = 4,02$ ) ve “Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim,” maddesi (31. madde) ise ölçme aracında en yüksek 3. ortalamaya ( $\bar{x} = 4,01$ ) sahip madde olarak saptanmıştır (Tablo 14,16). Ölçme aracında en yüksek ortalamaya sahip 3 madde, öğretmenler tarafından “çok katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçme aracında en yüksek ortalamaya sahip ilk iki maddenin (26. ve 14. madde) *yöneticiye güven* alt boyutuna, en yüksek 3. ortalamaya sahip maddenin (31. madde) de *yeniliğe açıklık* alt boyutuna ait olduğu saptanmıştır.

## 5.2. ÖNERİLER

### 5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1) Genel olarak; öğretmenlerin çalıştıkları okullara ait örgütsel güven algılarının orta düzeyden daha yüksek seviyeye çıkarılması için, okullardaki örgütsel güvenin önemli belirleyicilerinden olan okul yöneticileri ve öğretmenler, örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.

2) Çalışanlara duyarlılık konusunda öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmasında okul yöneticilerinin daha titiz davranmasını sağlayacak tedbirler alınmalıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çalışanlara duyarlılık konusunda daha duyarlı davranmasını sağlayacak gerekli yönetmelik düzenlemeleri ve seminer çalışmaları yapılmalıdır.

3) Okul yöneticileri, yapacakları uygulamalarda öğretmenlerin fikirlerini dikkate almalı, yönetim sürecinde bunlardan faydalandığını gösterebilmelidir.

4) Okulda yeni göreve başlayan öğretmenlerin uyum sorunlarının aşılması için verilen eğitimlerin etkililiği denetlenmeli, verilen seminerlerin içerikleri gözden geçirilmeli ve göreve yeni başlayan öğretmenlere rehberlik edecek öğretmenlerin daha iyi hizmet etmeleri için olumlu pekiştiriciler (haftalık ek ders ücreti gibi) kullanılmalıdır. Ayrıca okula yeni gelen öğretmenlerin kaynaşmasını sağlamak için eğitim-öğretim yılı başında, okul yöneticileri tarafından okul dışı sosyal etkinlikler yapılmalıdır.

5) Yeniliğe açıklık boyutunda öğretmenlerin güvenme eğilimlerinin daha olumlu hale getirilmesi için “Yenileşme ve Güven” konusunda öğretmen ve yöneticilere seminerler verilmelidir. Yeniliğe açıklık boyutunda daha düşük güvenme eğilimine sahip bayan öğretmenlerin beklentilerine daha fazla dikkat edilmelidir.

6) Her ne kadar yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarında öğretmenlerin örgütsel güven algıları daha yüksek çıkmışsa da, bu boyutlarda güvenme eğiliminin daha yüksek hale getirilmesi için öğretmen etkileşimini sağlayan teneffüsleri sekteye uğratan blok ders sistemi ile ikili eğitim sisteminin gözden geçirilmesi uygun olabilir. Ayrıca ders dışı sosyal faaliyetlerin genişletilmesi ve yaygınlaştırılması okul paydaşları arasında olumlu iletişim ortamının sağlanmasına yardımcı olacaktır.

### **5.2.2. Araştırmacılar için Öneriler**

1) Bu araştırma anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Benzer bir çalışma gözlem ve görüşme tekniği kullanılarak yapılabilir.

2) Bu araştırma devlet okullarında yapılmıştır. Benzer bir çalışma özel okullarda yapılarak, devlet okulları ile özel okullardaki örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılabilir.

3) Üniversitelerde benzer çalışmalar özel ve devlet üniversiteleri karşılaştırılarak yapılabilir.

4) Öğretmen görüşlerinin yanında okul yöneticileri, öğrenci ve velileri kapsayan çalışmalar yapılabilir.

5) Örgütsel güven kavramının diğer kavramlarla (örgütsel iletişim, örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürü, örgüt sağlığı, liderlik, yenileşme, bağlılık, özgüven vb...) ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç, Şişman, Mehmet ve Turan, Mehmet.(2007). **Bir İnsan Olarak Okul Müdürü**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adams, Kimberly ve Christenson, Sandra.(2000). “ Trust and The Family-School Relationship Examination of Parent- Teacher Differences In Elementary and Secondary Grades ”. **Journal of Psychology**. Vol.38, No.5, pp:477-497
- Akbaş, Oktay.(2005). “ Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt :25, Sayı: 2 , Ss: 275-292.
- Aktuna, Metin.(2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama.” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arı Sağlam, Güler. (2003). “ Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Artırır mı?” . **Ankara Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:2, Ss:1-25. <http://www.ttefergi.gazi.edu.tr/makaleler2003Sayi217-36.pdf> [ErişimTarihi: 25.11.2011].
- Arı Sağlam, Güler ve Tunçay, Ayça.(2010). “ Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler : Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma ”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 24, Sayı: 4, Ss:113-134.
- Arslan, Mehmet Metin. (2009). “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”. **Eğitimde Kuram ve Uygulama**. Sayı:5, Ss:274-288.
- Artuksu, Eda.(2009). “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Düzeyine İlişkin Algıları.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, Tuncer. (2001). “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”. **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**. Sayı 5,Ss:1-17 [http://www.mu.edu.tr/sbesbedergidosya5\\_1.pdf](http://www.mu.edu.tr/sbesbedergidosya5_1.pdf) [Erişim Tarihi: 11.11.2011].
- \_\_\_\_\_ (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”. **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**. Güz, Sayı 9. [Erişim Tarihi:28.11.2011].
- Aydın, İnyet. (2006). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, Mustafa. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- \_\_\_\_\_ (2007). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balay, Refik.(1999). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt:32, Sayı:1, Ss: 237-246. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40127887.pdf> [Erişim Tarihi:17.11.2011].

- \_\_\_\_\_ (2000). **Yöneticilerde ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, Ali.(2003). **Örgütsel Sosyalleşme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltas, Acar.(2007). “Güven Fark Yaratır.”**Kaynak Dergisi**. [http://www.baltas-baltas.com/web.makaleler/m\\_7.htm](http://www.baltas-baltas.com/web.makaleler/m_7.htm) [Erişim Tarihi: 23.02.2011].
- Baş, Gökhan ve Şentürk, Cihad.(2011). “ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt 17, Sayı 1, Ss: 29-62.
- Başaran, İbrahim Ethem .(2004). **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık. 3. Baskı. Mart 2004.
- Bayrak, Coşkun.(2002). “Bir Sistem Olarak Okul ”. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. (Editör: Özcan Demirel ve Zeki Kaya). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bethel, Murray S.(2005). “Duyarlı Yöneticilik”. **Leadership Excellence**. Sayı: 98. <http://www.rotaline.com/ee/makale/?kod=1410&yzc=e> [Erişim Tarihi:23.02.2011].
- Bökeoğlu, Ömay Ç. ve Yılmaz , Kürşat. (2008). “ İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı 54, Ss: 211-233
- Börü, Deniz (2001). “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsan Kim?”. **IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri**. Ss: 189-204. <http://www.econturk.org/Turkiyeeconomisi/deniz1.pdf> [Erişim Tarihi:22 .11.2011].
- Brewster, C., J.,Railsback, (2003). “Building Trusting Relationships For School Improvement: Implications For Principals and Teachers”. **Northwest Regional Educational Laboratory**. <http://eric.ed.gov/PDFSED481987.pdf> [Erişim Tarihi:12.12.2011].
- Bursalıoğlu, Ziya.(2010). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, Mustafa.( 2011). “Etik İklim , Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, Ss:171-192.
- Cerit,Yusuf.(2009). “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki ”.**Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Yıl :2009, Cilt:22 Sayı:2,Ss:637-657.
- \_\_\_\_\_ (2009). “ Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Program Reformunu Uygulamada Ekstra Çaba Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki”. **I. Uluslar arası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı**. [Erişim Tarihi:18.10.2011]. <http://www.eab.org.tr/eab/oc/egtconf/pdfkitap/pdf/117.pdf>



- Çelik, Vehbi.(1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2005). “Liderlik”. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. (Editör:Yüksel Özden). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2009). **Okul Kültürü ve Okul Yönetimi**. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Çetin,Ölçüm Münevver.(2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çetinel, Emine. (2008). “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay ” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, Martı (2007). “ İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi ” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, Hulusi M. ve Şahin, Ayşe. (2009). “ İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesine İlişkisel Pazarlamanın Rolü: Güven İlişkisi Eksenli Bir Analiz”. **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.2, Pp:219-231. <http://be.emu.edu.tr/journal/doc22/Article12.pdf> [Erişim Tarihi: 25.11.2011].
- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan .(2003). “Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçları”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Yönetimi** Cilt:10, Sayı:2, Ss:139-150 . [http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomidergipdf C10S22003ndac.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomidergipdf/C10S22003ndac.pdf) [Erişim Tarihi:21.10.2011].
- Demirel, Yavuz.( 2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt:15, Sayı:2 Ss:179-194. Celal Bayar Üniversitesi İ.B.B.F.
- \_\_\_\_\_ (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:15, Ss:115-13.
- Dinç, Sedef. (2007).“Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, İsmail.(2004). **Toplum ve Eğitim**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Duncan, Todd. (2000). **Güven Odaklı Satış**. ( Çev.Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durukan, Serap, Akyürek, Çağdaş ve Coşkun, Erdal. (2010). “ Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi” . **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:15, Sayı:3, Ss:411-434.

- Erden, Ali (2007). “Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, Erol. (2010). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Firth- Cozens. (2004). “ Organisational Trust: The Keystone to Patient Safety ”. **Qual Saf Health Care** Vol:13, Pp:56-61.
- Fisher, James R. (1999). “Güven Nedir”. **Leadership Excellence**. Sayı: 26. <http://www.rotaline.com/ee/makale/?kod=409&yzc=e> [Erişim Tarihi:13.02.2011].
- Fukuyama, Francis.(2005). **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması .** (Çev.Ahmet Buğdaycı). İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Giblin, Less.(2008). **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları.** (Çev. İdil Güpgüpoğlu).İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Gitomer, Jeffrey.(2010). **Pazarlamada, Satışta ve Hayatta Güven Yaratma Rehberi.** (Çev. Hurkay Çetinkaya). İstanbul : Kapital Medya Hizmetleri.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2001). “A Multilevel Examination of The Distribution and Effects of Teacher Trust in Students and Parents in Urban Elementary Schools.” **Elementary School Journal**, Vol:102, No:1, Pp: 3-17. [http://mxtsch.people.wm.edu/ScholarshipESJ\\_Goddard\\_and\\_TM.pdf](http://mxtsch.people.wm.edu/ScholarshipESJ_Goddard_and_TM.pdf) [Erişim Tarihi 15.08.2011].
- Grant, Michael ve Beecham, Stanley.(2004). “Güven Geri Gelir Mi ? ”. **Leadership Excellence**. Sayı:82. <http://www.rotaline.com/ee/makale/?kod> [Erişim Tarihi:13.01..2011].
- Gregory,Anne and Ripski, Michael.(2008). “Adolescent Trust in Teachers: Implications For Behavior In The High School Classroom ”. **School Psychology Review**. Vol.37, No.3, pp.337-353.
- Güçlü, Nezahat.(2003).”Örgüt Kültürü”. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, Ss:147-159
- Halis, Muhsin ve Diğerleri. (2007).“ Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. **Manas Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı:17, Ss:187-205. [yordam.manas.kgekitappdfManasdergisbdsbd17sbd-17-14.pdf](http://yordam.manas.kgekitappdfManasdergisbdsbd17sbd-17-14.pdf) [Erişim Tarihi:10.11.2011].
- Hill, Linda A.(2010). **Değişimi Yönetmek.**(Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**. Vol. 20, No:2, Pp:379-403  
<http://techsci.msun.edu/wilkebus%20coursesbus%20405Spring%2005%20PagesEmpl>

oyment %20RelationshipDownsizingTrust%20and%20Ethics.pdf [Erişim Tarihi:10.11.2011].

Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (1999). “Five Faces of Trust: an empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”. **Journal of School Leadership**. Vol. 9, Pp:184-208.

\_\_\_\_\_ (2003). “The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The omnibus T-Scale ”. **Studies in Leading and Organizing Schools**. Pp: 181-208.

Hoy, W.K., Gage, Quincy and Tarter, John.(2006). “ School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other? ”. **Educational Administration Quarterly**. Vol.42, No: 2 , Pp: 236-255.

İbrahimoğlu ,Nurettin, Uğurlu, Özlem Yaşar ve Kızıloğlu , Mehmet .(2011). “ Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 20, Sayı 3, Ss:297-318.

İşbaşı, Janset (2000). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kalaycı, Gülden ve Yücel, Cemil.(2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:19, Sayı:1,Ss:113-132

Kamer, Meltem (2001). “Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) .Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kaptan, Saim.(1998) .**Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Yayınları.

Kara, Zişan F., Sarıkaya, Muammer ve Temizel, Fatih. (2009). “Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi ” **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt:11, Sayı:1,Ss:279-307.

Karabey, Nur Canan ve İşcan, Faruk Ö. (2007). “ Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama ”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, Ss:231-241.

Karabıyık, Hüseyin.(2011). “İlköğretim Öğretmenlerin Okula İlişkin Örgütsel Güven Algı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi ”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, Niyazi.(2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayıncılık

- Karip,Emin.(2005). “Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı”. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. (Editör:Yüksel Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kartal, Eda Seçil.(2010). “Genel Liseler ile Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması”.Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Alim.(2010). **Kişilerarası İlişkiler ve Etkili Etkileşim**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Koç, Hakan ve Yazıcıoğlu İrfan.(2011). “ Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırılması”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt:12, Sayı:, Ss: 46-57.
- Kurtuldu, Pınar Sibel.(2007). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küskü, Fatma . (1999). “ Yöneten - Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”. **Amme İdare Dergisi**. Cilt 32, Sayı 1, Ss:135-151.
- Langfred, Claus.(2004). “ Too Much Of A Good Thing? Negative Effects of High Trust And Individual Autonomy In Self-Managing Teams ”. **Academy of Management Journal**. Vol:47, No:3, Pp: 385-399.
- Mayer, Roger and Gavin, Mark.(2005). “Trust in Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employes Watch The Boss ? ”. Management Department Hankamer School of Business, Baylor University.
- McAllister, J. Daniel. (1995), "Affect and Cognition-based trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations". **Academy of Management Journal**. Vol. 38, No:1, Pp:24– 59.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crises: The centrality of trust. In R.M. Kramer ve T.R. Tyler (Eds). **Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research**. Pp:261- 287. California: Sage Publications. <http://totaltrust.files.wordpress.com>
- 200602Trust%20Book%20Chapter1.pdf [Erişim arihi:10.08.2011].
- Moorman, Christine, Despante, Rohit ve Zaltman, Gerald. (1993). “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships.” **Journal of Marketing**. Vol:57, Pp:81-101.
- <http://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/JM1993.pdf> [Erişim Tarihi: 10.06.2011].
- Moran, Tschannen.(2001). “Collaboration and The Need For Trust ”. **Journal of Educational Administration**. Vol.39, No.4, Pp:308-331.
- \_\_\_\_\_ (2003). “Fostering Organizational Citizenship in Schools ”. **Studies in Leading and Organizing Schools**. Pp:157-179.

- Online-1 ([http://ogm.meb.gov.tr/gos\\_okbilgi.asp](http://ogm.meb.gov.tr/gos_okbilgi.asp)). [Erişim Tarihi:10.09.2012].
- Özbek, M. Ferhat (2004), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, Ss:1-10.
- \_\_\_\_\_ (2008). “Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım ”. **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. Sayı: 15. <http://www.akademikbakis.org/15guven.pdf> [Erişim Tarihi:14.12.2011].
- \_\_\_\_\_ (2011). “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:16, Sayı: 1, Ss: 231-248.
- Özdeşli, Kürşat ve Yücel, Serkan.(2010). “Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Yıl: 2010/1, Sayı:11.
- Özdemir, Servet. (2005). “Değişme ve Yenileşme”. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. (Editör: Yüksel Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Yüksel.(2008). **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdoğan, Bahar Feride ve Tüzün Kalemci, İpek. (2007). “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:15, No:2, Ss: 639-650.
- Özer, Niyazi ve Diğerleri. (2006). “ Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”. **Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ege Eğitim Dergisi** .Cilt:1, Sayı:7, No:103-124. [egitim.ege.edu.tr/efdergiarsiv2006\\_7\\_1makale\\_6.pdf](http://egitim.ege.edu.tr/efdergiarsiv2006_7_1makale_6.pdf) [Erişim Tarihi:10.11.2011].
- Paker, Nazlı. (2009) “ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Polat, Soner (2007). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” (Yayınlanmış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, Soner.(2009). **Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Reyhanoğlu, Metin. (2006). “Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma” (Yayınlanmış Doktora Tezi ). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rohde, Bruce.(2004). “Güven Sorununa Çözüm”. **Leadership Excellence**. Sayı: 87. <http://www.rotaline.com/ee/makale/?kod=1212&yzc=e> [Erişim Tarihi:03.02.2011].

- Rosenblatt, Z. ve Peled, D. (2002). "School ethical climate and parental involvement". **Journal Of Educational Administration** . Vol: 40,No:4, Pp: 349-367. <http://edu.haifa.ac.il/personal/zrosenblatt/ethicalClimate.pdf> [Erişim Tarihi:28.12.2011].
- Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A. (2001). " **The Impact Of Interfece Usability On Trust in Web Retailers**". <https://scholar.google.com.tr/scholarq=Roy%2C+Marie+Christine%2C+Dewit%2C+Olivier%2C+Aubert%2C+Benoit+A.%2C+The+Impact+Of+Interfece+Usability+On+Trust+in+Web&hl=tr&btnG=Ara&lr=> [Erişim Tarihi:13.17.2011].
- Ruder, G.J. (2003). "The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy." Ph.D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. [https://scholar.lib.vt.edu/theses/available/tid-0331200125551unrestricted The Relationship Among Organizational Justice Trust and Role Breadth Self Efficacy.pdf](https://scholar.lib.vt.edu/theses/available/tid-0331200125551unrestricted/The%20Relationship%20Among%20Organizational%20Justice%20Trust%20and%20Role%20Breadth%20Self%20Efficacy.pdf) [Erişim Tarihi:23.12.2011].
- Solomon, Robert ve Flores, Fernando.(2001). **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda: Güven Yaratmak.** (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayınları.
- Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin (2005). "Eğitim ve Okul Yönetimi". **Eğitim ve Okul Yöneticiliği** . (Editör:Yüksel Özden). Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, Mehmet ve Taşdemir, İbrahim (2008). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.** Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan.(2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi** .Cilt 2, Sayı:1, Ss:37-46.
- Terzi ,Remzi . (2005). "İletişim ve Sosyal Etkileşim". **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. (Editör:Yüksel Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Toprak, Osman.(2006). "Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprakçı, Erdal.(2008). **Sınıfa Dayalı Yönetim.** Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet .(2007). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt:65, Sayı:2, Ss:195-218. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42134715605.pdf> [Erişim Tarihi:25.11.2011].
- Türk Dil Kurumu (TDK), **Güncel Türkçe Sözlük**. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). [Erişim Tarihi: 02.11.2012].

Tüzün Kalemci, İpek. (2006) “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

\_\_\_\_\_ (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi.Sayı:5, Pp: 93-118.** iibfdergi.kmu.edu.truserfilesfile...PDF5.pdf [Erişim Tarihi:25.11.2011].

Urquart, Jody.(2004). “Güven Nasıl Zedelenir ? ”. **Leadership Excellence.** Sayı: 87. <http://www.rotaline.com/ee/makale/?kod=1201&yzc=e> [Erişim Tarihi:23.02.2011].

Ülbeği, İlsun Didem.(2011). “Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma ” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vural Akıncı, Beril ve Coşkun, Gül.(2007). **Örgüt Kültürü.** Ankara: Nobel Yayıncılık

Watson, Marcia.(2004). “Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification of Trust Definitions And Measurement ”. University of Miami. The Institute for Public Relations.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). “ Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”. **Academy of Management Review.** Vol: 23, No:3, Pp.513-530. [http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill7140WEEK\\_5\\_Feb.6Whitener%20et%20al.\\_AMR1998.pdf](http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill7140WEEK_5_Feb.6Whitener%20et%20al._AMR1998.pdf) [Erişim Tarihi:22.09.2011].

Yılmaz, Ercan .(2005). “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı:14, Ss: 567-580.

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_makmakalelerErcan%20YILMAZ567-580.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_makmakalelerErcan%20YILMAZ567-580.pdf)

[Erişim Tarihi:27.10.2011].

\_\_\_\_\_ (2006). “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Kürşat.(2004). “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** Cilt 5, Sayı 8.

\_\_\_\_\_ (2009). “Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** Cilt 15, Sayı 59, Ss: 471-490

Yücel Zorlu, Pınar.(2006). “ Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Fatma. (2009) “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



**EKLER****EK-1:** Ölçme Aracı**EK-2:** Araştırma İzni**EK-3:** Tutanak

## EKLER

### EK-1

#### LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI

##### Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ‐Liselerde Görevli Öğretmenlerin Algılarına Göre Liselerdeki Örgütsel Güven Düzeyini‐saptamaktır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. **I. Bölümde** kişisel bilgilere ilişkin sorular, **II.Bölümde** ise, çalıştığınız okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin sorular yer almaktadır.Anketler ile toplanan veriler bilimsel amaçla değerlendirilerek hiçbir kuruma ya da kişiye verilmeyecektir.Araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Şeyhmus YARAR**  
Dicle Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans öğrencisi

## BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

### I. Cinsiyetiniz:

- 1) ( ) Bayan                      2) ( ) Erkek

### II. Eğitim Düzeyiniz:

- 1) ( ) Lisans  
2) ( ) Lisans Üstü

### III. Meslekteki Kıdeminiz:

- 1) ( ) 1-5 yıl  
2) ( ) 6-10 yıl  
3) ( ) 11-15 yıl  
4) ( ) 16-20 yıl  
5) ( ) 21 ve üzeri yıl

### IV. Alanınız:

- 1) ( ) Matematik ve Fen Bilimleri (Matematik,Fizik, Kimya,Biyoloji)  
2) ( ) Sosyal Bilimler (Tarih, Edebiyat, Felsefe, Coğrafya... vb.)  
3) ( ) Güzel Sanatlar ve Spor ( Resim, Beden Eğitimi, Müzik,İş Eğitimi ... vb.)  
4) ( ) Diğer ( Lütfen yazınız.....)

**EK-1(Devam)****BÖLÜM II**

Aşağıda, liselerin örgütsel güven düzeyine ilişkin sorular yer almaktadır. Her bir soru maddesinde yer alan durumun, sizin okulunuz için ne düzeyde geçerli olduğuna ilişkin görüşünüzü, ölçekteki ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Vereceğiniz yanıtlar “Tamamen katılıyorum” seçeneğinden, “Hiç katılmıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Ölçekteki puanların anlamları şöyledir:

**Tamamen Katılıyorum.....5**

**Çok Katılıyorum.....4**

**Orta Düzeyde Katılıyorum.....3**

**Az Katılıyorum.....2**

**Hiç Katılmıyorum.....1**

Her bir soru maddesinde yer alan durumun, sizin okulunuz için ne düzeyde geçerli olduğuna ilişkin görüşünüzü, ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz	Tamamen	Çok	Orta	Az	Hiç
	5	4	3	2	1
1. Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okulumuzda yeni göreve başlayan öğretmenlere, işlerinde daha iyi hizmet sunabilmeleri için eğitim verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktıklarını hissederler.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Bu okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler, adil olarak yerine getirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif olarak yerine getirir.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benim de fikrimi alır.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda	( )	( )	( )	( )	( )

uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Bu okulda iş prensipleri ve yönetmelikler, açıklıkla bize aktarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.					
30. Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	( )	( )	( )	( )	( )
31 . Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
32. Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	( )	( )	( )	( )	( )
36. Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
37. Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
38. Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	( )	( )	( )	( )	( )

EK-2

T.C.  
DİYARBAKIR VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

05 Nisan 2011

Sayı: B.08.4.MEM.4.21.00.08.AR-GE/ 11282  
Konu: Anket İzni

DICLE ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 07.03.2011 tarih ve 152 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şeyhmus YARAR'ın "Orta Öğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarına Göre Orta Öğretim Okullarında Örgütsel Güven" konulu tez önerisi ile ilgili olarak geliştirdiği anket çalışması Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz tarafından incelenmiş olup, İlimiz merkez ilçelerindeki form-2'de isimleri belirtilen ortaöğretim öğretmenlerine 18.05.2011 tarihine kadar ilgili okul müdürlerinin bilgisi dahilinde uygulanmasına müdürlüğümüzce izin verilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Züfi TOMAN  
Milli Eğitim Müdürü  
04104

Ekler:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Onaylı Anket Formu(2 Sayfa)



İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Strateji Geliştirme Bölümü  
Tel:0412 226 58 50 (7 Hat) dahili 107  
E-Posta:arge21@meb.gov.tr  
argesb@gmail.com

EGİTİME  
%100  
DESTEK

Öğretmenin  
sınırı yok...

## EK 2 (Devam)

FORM: 2

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

## ARAŞTIRMA ve DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Şeymus YARAR
Kurumu / Üniversitesi	Dicle Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Diyarbakır
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	<b>Ortaöğretim</b> Kayapınar; 500 EvlerLisesi(25),İMKB Kayapınar Lisesi(60), Nafiye Ömer Şevki Cizreliloğlu Lisesi(60),Yunus Emre Lisesi(50),Şehmus Sultan Tatlıcı Lisesi(30) Bağlar; Atatürk Lisesi(65),İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kiptaş Lisesi(40),Birlik Lisesi(40) ,Fatih Lisesi(60),Güler Şevki Özbek Lisesi(40),Namık Kemal Lisesi(60),Süleyman Demirel Lisesi(40), Sur;AlparslanLisesi(20) ,Melik Ahmet Lisesi(40), Yenişehir;ŞehitlikLisesi(25) Şh.Em.Müd.Ali Gaffar Okkan Lisesi(25),Toplu Konut Lisesi(40),Yeni Diyarbakır Lisesi(40) Ziya Gökalp Lisesi(70)
Araştırmanın Konusu	"Ortaöğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Güven"
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Tez Önerisi
Veri toplama araçları	Anket Çalışması
Görüş istenilecek Birim / Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Müdürlüğümüz anket araştırma ve değerlendirme komisyonu tarafından incelenen anket çalışmasının yukarıda belirtilen okullarda ve sayıda 18.05.2011 tarihine kadar ilgili okul müdürlerinin bilgisi dâhilinde öğretmenlere uygulanmasına oy birliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon kararı	Oy birliği
Muhalef Üyeni Adı ve Soyadı :	Gerekçesi;



Üye  
Oktay KARAMAN

KOMİSYON  
Üye  
Nezati DOĞAN

Üye  
Zafer TÜRKMEN

**EK-3****TUTANAK**

Yukarıda sunulan tezde aşırma yahut toplu intihal yapmadığımı, yazdıklarımın tümünden şahsımın sorumlu olduğunu beyan ve taahhüt ederim.

Şeyhmus YARAR

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi