

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim SANDAL**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**TEMMUZ 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim SANDAL**

**1203813081**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203813081 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "İbrahim SANDAL" ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

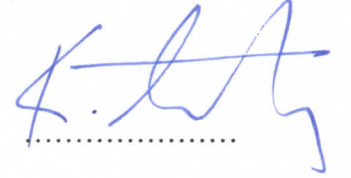
**Tez Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ  
Adıyaman Üniversitesi



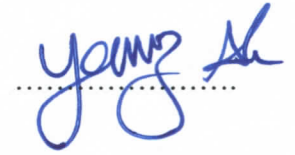
**Jüri Üyeleri** : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ  
Adıyaman Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇI  
Adıyaman Üniversitesi



**Tez Savunma Tarihi:** 16 Temmuz 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



01/07/2014

İbrahim SANDAL

## ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, örgütsel güvenin verimlilik üzerine etkisini tespit etmektir. Araştırmamı hazırladığım süre zarfında her zaman bana sabırla destek olan eşim Selma SANDAL'a, oğlum Enes Ayberk SANDAL'a ve tüm arkadaşlarıma minnet borçluyum. Araştırmamın anketini okullarında uygulayan okul yöneticilerine anketlerimi özveriyle dolduran tüm öğretmen arkadaşlara teşekkür ederim.

Bu çalışmanın başından sonuna kadar tüm mesleki bilgisini ve olumlu desteğini benden esirgemeyen, “her gün bir satırda olsa tezine zaman ayır” sözüyle sürekli şahsıma telkinde bulunan, saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ hocama, kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK ve Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma anketimin verilerinin sisteme girilmesinde bana yardımcı olan öğretmen arkadaşlarım Memet GEÇER, Mehmet Sait TATAR, Nevzat DOĞAN ve İngilizce öğretmenim Nesli KÜÇÜKŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2014

İbrahim SANDAL

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR .....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
<b>1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Güven Kavramı .....	8
1.1.1 Güven Kavramının Tanımı .....	12
1.1.2 Güven Modelleri .....	14
1.1.2.1 Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modeli .....	14
1.1.2.2 Bromiley ve Cummings güven modeli .....	15
1.1.2.3 Mishra güven modeli .....	16
1.1.2.4 Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in güven modeli .....	17
1.1.3 Güven Kavramının Özellikleri .....	17
1.1.4 Güvenin Boyutları .....	18
1.1.4.1 Uzmanlık boyutu .....	18
1.1.4.2 Açıklık boyutu .....	19
1.1.4.3 Yardımseverlik boyutu .....	19
1.1.4.4 Güvenirlilik boyutu .....	19
1.1.5 Eğitim Kurumlarında Güven .....	20
1.1.5.1 Eğitim kurumlarında güven ortamının oluşmasını etkileyen etmenler .....	23
1.1.5.2 Eğitim kurumlarında güven ortamı oluşturmada yönetici faktörü .....	24
1.1.5.3 Eğitim kurumlarında güven ortamı oluşturmada okul iklimi faktörü .....	24
1.1.5.4 Güven oluşturmak için çalışanlara ve yöneticilere düşen görevler .....	25
1.1.6 Güvenle İlgili Efsaneler .....	26
1.1.7 Güvenilir Dört Yön .....	26
1.2 Örgütsel Güven Kavramı .....	27
1.2.1 Örgütsel Güven Kavramının Tanımı .....	27
1.2.2 Örgütsel Güvene Etki Eden Faktörleri .....	28
1.2.3 Örgütsel Güvenin Çıktıları .....	29
1.2.3.1 İş tatmini .....	29
1.2.3.2 Örgütsel bağlılık .....	30
1.2.3.3 İşten ayrılma niyeti .....	30

1.2.3.4	Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	30
1.2.3.5	Örgütsel iletişim .....	31
1.2.3.6	Artan verimlilik .....	31
1.2.4	Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven .....	31
1.2.4.1	Okul açısından örgütsel güven .....	32
1.2.4.2	Öğretmenler açısından örgütsel güven .....	33
1.2.4.3	Yöneticiler açısından örgütsel güven .....	33
1.2.4.4	Öğrenciler açısından örgütsel güven .....	34
1.3	Verimlilik Kavramı .....	34
1.3.1	Verimliliğin Tanımı.....	36
1.3.2	Verimliliğin Tarihsel Gelişimi .....	37
1.3.3	Verimliliğin Doğru ve Yanlış Anlamları .....	38
1.3.4	Verimliliğin Ölçülmesi.....	39
1.3.5	Verimliliği Etkileyen Faktörler .....	41
1.3.6	Eğitimde Verimlilik.....	41
1.3.6.1	Eğitimde verimliliğin önemi.....	42
1.3.7	Verimlilik Düşüncesinde Yeni Boyutlar .....	42
	<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	44
	<b>2. YÖNTEM</b> .....	44
2.1	Araştırmanın Modeli .....	44
2.2	Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	44
2.3	Veri Toplama Ve Veri Analiz Yöntemi .....	45
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	47
	<b>3. BULGU VE YORUMLAR</b> .....	47
	<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	77
	<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	77
4.1	Sonuçlar.....	77
4.2	Tartışma.....	84
4.3	Öneriler.....	85
	<b>KAYNAKÇA</b> .....	87
	<b>EKLER</b> .....	92
	Ek-A Anket Formu .....	93
	Ek-B Araştırma İzin Dilekçesi .....	98
	Ek-C Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni. ....	99
	Ek-D Adıyaman Valiliği Araştırma İzni. ....	100
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	101

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Güvenle ilgili tanımlar kronolojisi.....	13
<b>Tablo 1.2</b>	: Güven düzeyi düşük ve yüksek bir kuruluştaki görülen kültürel davranışlar.....	22
<b>Tablo 1.3</b>	: Güvenle ilgili efsaneler.....	26
<b>Tablo 1.4</b>	: Verimlilik nedir, ne değildir?.....	39
<b>Tablo 2.1</b>	: Adıyaman'daki eğitim kurumları türlerine göre öğretmen dağılımı.....	45
<b>Tablo 2.2</b>	: Anket uygulanan öğretmenlerin sayısı.....	45
<b>Tablo 2.3</b>	: Cronbach alpha değerleri.....	46
<b>Tablo 3.1</b>	: Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişki anketi KMO ve bartlett test sonuçları.....	47
<b>Tablo 3.2</b>	: Faktör analizi tablosu.....	48
<b>Tablo 3.3</b>	: Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni duruma göre dağılımı.....	50
<b>Tablo 3.4</b>	: Öğretmenlerin eğitim, branş, çalışma süresi, mesleki kıdemi ve okul türüne göre dağılımı.....	51
<b>Tablo 3.5</b>	: Katılma düzeylerinin puan aralıkları.....	52
<b>Tablo 3.6</b>	: Yöneticiye duyulan güven faktörü ortalaması.....	53
<b>Tablo 3.7</b>	: Öğretmene duyulan güven faktörü ortalaması.....	55
<b>Tablo 3.8</b>	: Öğrenciye duyulan güven faktörü ortalaması.....	56
<b>Tablo 3.9</b>	: Veliye duyulan güven faktörü ortalaması.....	57
<b>Tablo 3.10</b>	: Okula duyulan güven faktörü ortalaması.....	58
<b>Tablo 3.11</b>	: Örgütsel verimlilik faktörü ortalaması.....	60
<b>Tablo 3.12</b>	: Branş değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları.....	61
<b>Tablo 3.13</b>	: Mesleki kıdem değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları.....	63
<b>Tablo 3.14</b>	: Çalışma süresi değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları.....	64
<b>Tablo 3.15</b>	: Okul türü değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları.....	66
<b>Tablo 3.16</b>	: Yaş değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları.....	68
<b>Tablo 3.17</b>	: Cinsiyet değişkenine göre farklılığın t testi sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.18</b>	: Medeni durum değişkenine göre farklılığın t testi sonuçları.....	71
<b>Tablo 3.19</b>	: Eğitim durum değişkenine göre farklılığın t testi sonuçları.....	72
<b>Tablo 3.20</b>	: Pearson korelasyon yorumlama tablosu.....	75
<b>Tablo 3.21</b>	: Örgütsel güven ve verimlilik ölçeğine ait korelasyon analizi sonuçları.....	75



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Güven pusulamız.....	27
Şekil 1.2 : Verimlilik Çemberi.....	40

## KISALTMALAR

<b>diğ.</b>	: Diğerleri
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>H.</b>	: Hipotez
<b>MPM</b>	: Milli Produktivite Merkezi
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>SBS</b>	: Seviye Belirleme Sınavı
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı ( Statistical Package for the Social Sciences)
<b>vb</b>	: ve benzeri
<b>vd</b>	: ve diğerleri
<b>s</b>	: Sayfa
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Std. Sapma</b>	: Standart sapma
<b>df</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>Sig. (P)</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>YÖNG</b>	: Yöneticiye Güven
<b>ÖGRTG</b>	: Öğretmene Güven
<b>ÖĞRNG</b>	: Öğrenciye Güven
<b>OKULG</b>	: Okula Güven
<b>VELİG</b>	: Veliye Güven
<b>ÖRGVER</b>	: Örgütsel Verimlilik

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

SANDAL, İbrahim

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ

Temmuz-2014, 114 sayfa

Çalışmada güven, örgütsel güven ve verimlilik kavramları hakkında literatür taraması yapılmış, güven ve verimlilik kavramlar arasındaki ilişki, örgütlerde güven duygusunun verimlilik için çok önemli olduğu; güven kavramındaki sürekliliğin verimlilik içinde süreklilik kazandıracağı, verimliliğin zamanla önemli bir değer haline geleceği üzerinde durulmuştur. Adıyaman ili genelindeki resmi tüm eğitim kurumlarındaki, eğitim çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin, verimliliğe etkisi incelenmiştir. Konu ile ilgili alan araştırması yapılarak tarama sonuçları ortaya konmuştur. Veri toplama aracı olarak “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Çok Amaçlı Güven Ölçeği” anketlerinden faydalanılmıştır. 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ilindeki okullarda çalışan 8429 öğretmen arasında, örneklem yöntemiyle seçilen 385 kişiye rastgele yöntemle anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistiksel paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden, erkeklerin kadınların sayısından iki kat fazla olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş grubundan ve lisans mezunu olduğu, lisans üstü mezun öğretmenlerin oranının çok az olduğu, öğretmenlerin çoğunun uzun süre bir okulda kalarak görev yapmadıkları, bayların bayanlara göre daha çok okullarına güvendikleri görülmüştür. Araştırmada öğrencilerin ağzının sıkı olduğu yönünde tereddütlerin olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim kurumlarında güven olayı ne denli güçlü ise verimliliğin de en üst düzeyde olacağı ve güven ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgüt, Örgütsel Güven, Verimlilik

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFICIENCY AND ORGANIZATIONAL RELIANCE**

SANDAL, İbrahim

Master's Degree, Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assistant Doc. Dr. Hüseyin ALKIŞ

July-2014, 114 pages

This study describes the concepts of trust, organizational reliance, efficiency and the relationship between trust and efficiency by making a literature survey. Then it makes an emphasis on the importance of the sense of reliance in the efficiency, and the fact that continuity of reliance affects the continuity of the efficiency and finally the idea that efficiency will be an important value by the time. The effect of the educational personnel's organizational trust on efficiency has been analyzed in all of the formal educational organizations in Adıyaman. A field research has been done and its results are presented. "Organizational Trust Scale in Schools" and "A Multi-purpose Trust Scale" questionnaires have been used as data collection tools. In 2013-2014 academic year, 385 of 8429 teachers who work in the schools in Adıyaman has been chosen as samples and the questionnaires has been applied. The data gained from the questionnaires has been analyzed with the help of the statistical programme SPSS 16.0 in computer environment. According to the research, the number of male teachers is two times more than the number of female teachers who joined the survey. The participants of the survey are mostly at the age group of 26-35. It can be said that the majority of the teachers who joined the survey are graduates of license degree, the rate of the teachers who have master's degree are very low, most of the teachers do not work long in the schools they are working at and male personnel trust their school more than the female personnel does. It is deduced from the research that there is a hesitation about the students being secretive. As much as the sense of trust

is strong in educational organizations, the efficiency will be at its utmost. There is a positive relationship between trust and efficiency.

**Key Words:** Trust, Organization, Organizational Reliance, Efficiency

## GİRİŞ

İnsan, psiko-sosyal bir varlıktır. Psiko-sosyal bir varlık olarak insan, hayatını sürdürürken pek çok duygusal gereksinimler içerisinde bulunmaktadır. Bu duygusal gereksinimler insanları hayata bağlayan ve yaşama sevinci sağlayan gereksinimler olma özelliği göstermektedir. Örgüt içerisinde de çalışanlar, bir takım gereksinimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Zira çalışanlar sırf rasyonel kurallar ve standartlar dâhilinde çalışan birer makine değiller bünyelerinde bazı ihtiyaç ve beklentileri de barındıran sosyal varlıklardır. İhtiyaç ve beklentiler; çalışanların iş motivasyonunu, iş doyumunu, iş performansını ve benzeri (vb.) ise olumlu olarak etkileyebilmekte eksikliğinde ise çalışanların bu tutumları olumsuz şekilde etkilenmekte ve yokluğunda ise bundan örgüt zararlı çıkmaktadır. Literatürde çalışan performansını ve motivasyonunu etkileyen pek çok faktörden bahsedilmektedir. Son yıllarda ise üzerinde sıklıkla durulan kavramlardan birini ise “örgütsel güven” kavramı teşkil etmektedir (Baş, 2010:1).

Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli iletişime, iletişimin temeli de güvene dayanmaktadır. Bunun için güven özenle beslenmelidir. Güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir özen ve çabayı da gerektirmektedir. Örgütsel güven ile çalışan arasındaki ilişkiyi Çin atasözü “Kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulama” en iyi biçimde ortaya koymaktadır. 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).

Sosyal örgütler olarak okulların amaçları hem kendine hem de çevresine güvenen ve güvenilen bireyler yetiştirmektir. Okullarda güven, okul etkililiğinin temeli olarak görülmektedir. Okullardaki güven, sadece çalışanları değil, okulun tüm

paydaşlarını etkiler. Özellikle öğrencilerin başarısı da okuldaki güven düzeyinden etkilenir. Okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir etkileşimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması gerekir. Okulda tesis edilen bu yapı güven duygusunu yaratır ve güçlendirir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:214).

Günümüzün hızla değişen dünyasında örgütler ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerini yenilemek ve geliştirmek durumundadırlar. İster kamu ister özel sektörde olsun örgütler, kendilerini hızlı teknolojik değişmelere uyarlamak, kendilerinden beklenenleri en iyi biçimde yerine getirmek ve diğer örgütlerle rekabet etmek durumundadırlar. Bu durum yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticiler bir yandan örgütü yüksek kaliteye ulaştırmayı hedeflerken, diğer yandan örgütü yenilemeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabilir (Özer ve diğ., 2006:105).

Güven kavramı, insanlar arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu bir kurum olan okullarda önemlidir. Güven, eğitim çalışanları arasındaki etkili bir öğrenme ortamı oluşturma ve geliştirmede gerekli olup ve eğitim çalışanları arasındaki çalışma ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olup olmadığını belirlemede kritik bir faktördür. Okulları iyileştirmeye yönelik olarak yapılan okula dayalı yönetim, toplam kalite yönetimi ve öğretmenleri güçlendirme gibi yeni anlayışlar ve yaklaşımlarla okulla ilişkili kararlarda öğretmenlerin ve ailelerin katılması teşvik edilmiş ve eğitim çalışanları arasındaki işbirliğine vurgu yapılmıştır (Cerit, 2009:638)

İnsan, yaşamının her alanında, güven olgusunu görmek ve hissetmek istemektedir. Tabi ki birey güveni, zamanının büyük bir kısmını geçirdiği ve yaşamsal ihtiyaçları karşılamak için çalıştığı örgütlerde de görmek ister. Tüm bunlardan da anlaşılacağı gibi güven duygusu, insan hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Özelliklerde çalışanların kuruma dönük geliştirdiği güven algısı daha da önemli hale gelmiştir. Çalışanların kuruma karşı geliştirdiği güven algısı, onların yaşama ilişkin algılamalarını, dolayısıyla yaşam doyumlarını etkileyebilir (Yılmaz ve Sünbül, 2009:174).

Eğitim kurumları da hizmet üretiminin olduğu örgütlerdir. Bu örgütlerde başarı ve verimlilik öğretmenlerin birbirleriyle, öğrencileriyle ve kurumlarıyla olan ilişkilerinin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Eğitim örgütlerinde takım çalışması ve eğitim çalışanları arası işbirliği bir zorunluluktur. Böyle bir ortamda, öğretmenler bireysel niteliklerini ve yaratıcılıklarını örgüte bağlılıklarıyla paralel oranda örgüte yansıtacaklardır. Bu durum ise doğrudan eğitimin kalitesini ve okulun başarısını etkileyecektir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:58).

Toplumsal yaşamda bireyler arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, insan yaşamını daha anlamlı kılar. İnsanlar arasında olumlu iletişimin ve sosyal ilişkilerin temelinde güven yatar. Örgütlerde de çalışanların kendilerine ve diğer çalışanlara güvenmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemlidir. Güven, örgüt içinde çalışanlar ve gruplar arasında işbirliğini güçlendiren etkili bir unsurdur. Bu nedenle örgütlerin etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanmasında güven önemli yer tutar (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:212).

Verimlilik, herkes tarafından kullanılan bir kavramdır. Fabrikada, okulda, evde, siyasette, sporda, hatta müzikte bile kullanılmasına karşın bu kavramlar her zaman aynı anlamı taşımaz. Sporcu için verimlilik ile siyasetçi için verimlilik veya işyerinde verimlilik çok farklı anlamlar içerir. Bazen bu farklar dikkate alınmadığı için verimlilik sözcüğünü kullanan ile işiten kişiler arasında algı farkının yanı sıra yorum ve çözüm farkları da olabilir. Aslında aynı konu içinde kullanıldığı zaman bile bu kavram farklı bir algı veya anlam içerebilir. Örneğin, üretim ilişkilerinde bu kavram sıkça kullanılır ve hem rekabet, hem gönenç artışı analizlerinde kullanılan çok önemli bir kavram olduğu bilinir. Dolayısıyla hem üretici firma açısından küçük düzeyde, hem de ülke açısından büyük düzeyde verimlilik, özellikle de verimlilik artışı kavramları çok büyük önem taşır (Gürak, 2008:51).

Verimlilik, insanlık için önemli kavramlardan biridir. Verimliliği bu kadar önemli yapan insan ile üretim arasındaki ilişkiyi anlatan bir kavram olmasıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik üretim ve hesap yapmasıdır. Verimliliğin hesaplanması da; insan başına ya da harcanan zaman başına düşen üretim miktarıdır. Kâr-zarar, fayda-maliyet daha sonra gelen kavramlardır. Verimlilik; en iyi, en güzel ve en doğru sorgulama aracıdır. Bireysel gelişimin de, toplumsal ilerlemenin de temeli, verimlilik ilkelerini bilmekten ve uygulamaktan geçer. Bu nedenle ekonomide yapılacak doğru çalışma, verimlilik ekonomisinin nasıl oluşturulacağı ve uygulanacağıdır (Suiçmez, 2013:34).



Örgütte tesis edilen güven iklimi, çalışanların duygularını birbirlerine açmalarına ve düşüncelerini özgürce açıklamalarına imkan vererek, çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve ekip ruhunu güçlendirir. Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin yapısının, başarıyı sağlayacak şekilde yapılandırıldığına yönelik inanç duyduklarında kuruma yönelik güvenleri ve örgüte bağlılıkları artar, daha istekli ve daha fazla çalışırlar. Örgütün gelişmesi için yeni fikirler üretirler. Değişimlere ve yeniliklere açıklık, güven unsurunun yerleşmiş olduğu ortamlarda kendini göstermektedir. Örgütte güven, çalışanların risk ya da belirsizlik durumlarıyla karşılaştıklarında, örgütün söz ve davranışlarına duymuş olduğu itimat olarak alındığında örgütte insanların risk almasını kolaylaştırır. Çünkü güvenin olduğu yerde istismarın olmayacağına dair güçlü bir inanç mevcuttur (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:213).

Örgüt içerisinde öğretmen, öğrenciler üzerinde en fazla etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu açıdan öğretmenin gerek yöneticilere, gerek beraber çalışıyor olduğu meslektaşlarına ve eğitim çalışanlarına güven duyması çok önemli olarak görülmektedir. Ancak, örgütsel güvenden bahsedildiğinde, öğretmenlerin birlikte çalışıyor olduğu yöneticilere, meslektaşlarına ve eğitim çalışanları güven duyması çok önemli görülmekle birlikte, öğretmenlerin bu üç gruba da aynı oranda güven duygusuna sahip olmasının, yaptıkları işi olumlu yönde etkileyeceğine inanılmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011:36).

#### 1. Araştırmanın Problemi

Eğitim kurumlarında başarıdan ve verimden söz edebilmek için okullardaki tüm eğitim çalışanlarının birbirlerine güven duymaları gerekmektedir. Güven ortamının oluşmasında en büyük pay da okul yöneticilerine düşmektedir.

Araştırmanın problem cümlesi: Her türden eğitim kurumlarındaki eğitim çalışanlarının, birbirlerine duyduğu güven ile verimlilik arasında ilişki var mıdır?

#### 2. Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırmanın amacı örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Belirlenen amaç kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Okullarda görev yapan öğretmenlerin birbirlerine ve yöneticilerine olan güvenlerinin iş verimlilikleri arasında bir ilişki var mıdır?
2. Okullarda görev yapan öğretmenlerin, demografik özelliklerinin, güven ve iş verimleri arasında bir ilişki var mıdır?

3. Okulda çalışan öğretmenler birbirlerine ne oranda güven duymaktadır?

4. Öğrenciye ve veliye duyulan güven boyutu ne düzeydedir?

3. Araştırmanın Amacı

Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve literatüre katkı sağlamaktır.

Adıyaman ilindeki eğitim kurumları üzerinde (Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki) çalışma yapılacaktır. Eğitim paydaşlarına güvenin ve ortaya çıkan güven düzeyinin, eğitim çalışanları üzerindeki etkisinin ne olduğu, güvenin eğitimde verimliliğe katkıları, oluşan güven düzeyi ile okulun akademik başarısı arasında etkili ve anlamlı bir ilişki olup olmadığı, çıkan sonuçlara dayanarak eğitim çalışanları arasında güven ortamı oluşturmaya çalışılacaktır. Okul ortamında bulunan eğitim çalışanlarının, okullarına duyduğu güvenin derecesini, yöneticinin eğitim çalışanları arasında güven ortamı oluşturmada ne kadar etkili olduğu konusuna değinilecektir. Çalışmayla Adıyaman ilindeki eğitim kurumlarında akademik başarısızlıkların ve eğitimdeki aksaklıkların aza indirilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

4. Araştırmanın Önemi

Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki ile ilgili, Özcan (2013) Elazığ İlindeki öğretmenlere ait “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri”, Memduhoğlu, Zengin (2011) Van İlindeki İlköğretim okulu öğretmenlerine ait “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri” gibi bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Ancak Adıyaman bölgesinde konu ile ilgili fazla bir araştırma yapılmamıştır. Çalışma bu eksikliği giderme açısından önemlidir.

Eğitim çalışanları arasında güven; yönetici-yönetici, yönetici-öğretmen, yönetici-öğrenci öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci arasında güvenin sağlanması ile olacaktır. Eğitimde başarıyı artırmada velinin bilinçlendirilmesi, öğrencilere bireysel rehberlik yapmak, eğitim kurumlarını teknolojik bakımdan güçlendirmek gibi değişik yollar vardır. Bunlardan bir tanesi de eğitim ortamında çalışanlara güvenilmesidir.

Eğitim kurumlarında çalışanlara, güven ortamının oluşturulması, çalışanların kuruma bağlılığına, birbirleriyle daha samimi ilişkiler kurmalarına yardımcı olacaktır. Yöneticilerini, iş arkadaşlarını, öğrencilerini, velilerini ve okulunu seven, onlara güvenen eğitim çalışanları daha başarılı, verimli ve mutludurlar. Güven ortamında rahatlayan eğitim çalışanları bu durumu eğitim başarısına, okul ortamına

ve çevresine olumlu davranışlar olarak yansıtmaktadır. Okul içinde güven eksikliği nedeniyle ilişkilerde samimiyetsizlik, fırsatçılık ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonunda çıkan sonuçlara göre, sorunlara neden olan etkenler üzerinde çalışmalar yapılarak okullarda daha sorunsuz bir ortam oluşturulur. Eğitim çalışanları arasında birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesine katkı sağlanır. Eğitim ortamı ekip çalışması gerektiren bir ortamdır. Eğer ekipte beklenen güven ortamı sağlanırsa, eğitim ortamında, eğitim çalışanlarının performansı olumlu yönde gelişir. Akademik yönden daha verimli sonuçlara ulaşılır ve eğitimin kalitesi artar.

Çalışma sonunda ortaya çıkan sonuçlar, Adıyaman İli genelindeki okullarla paylaşılarak, her okulun kendi güven ve verimlilik arasındaki ilişki durumlarını kıyaslamaları sağlanacaktır. Okullar çıkan sonuçlara göre çalışmalar yaparak personelleri arasındaki sorunları azaltmış ve eğitim başarılarını arttırmış olacaklardır. Yapılan çalışmalar hem bölgenin, hem de ülkenin eğitim başarısının artmasına ve eğitim çalışanları arasında daha az sorunların yaşanmasına neden olacaktır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı eğitim çalışanlarına, gerekli gördüğünde örgütsel güven ve verimlilik konusunda, hizmet içi seminerler düzenleyerek eğitim çalışanlarını eğitebilir. Mesleğe yeni başlayan eğitim çalışanlarına, temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim kurslarında, bilgi olarak sunulabilir.

Konu üniversitelerde öğrencilere” Örgütsel Güven ve Verimlilik” dersi olarak verilebilir. Böylece öğrenciler mesleklerine başlamadan önce, güvenin verimliliğe etkisini kavramış olacaklardır. Mesleklerine başladıklarında daha iyi performans göstererek verimliliği arttıracaklardır.

##### 5. Hipotezler

Açıklamalarından da anlaşılacağı gibi aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H1: Çalışanların güven duygusu ile verimlilik arasında ilişki vardır.

H2: Yöneticiye olan güven duygusu ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Örgüte güven verimliliği etkiler.

H4: Çalışanların demografik özellikleri ile güven duyguları ve verimlilikleri arasında ilişki vardır.

H5: Çalışanların pozisyonlarına göre, güven duyguları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.

H6: Örgütsel güvenin ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## 6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan tüm okul öğretmenleri kendilerine uygulanan kişisel bilgi formunu; yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ölçeğini ve örgütsel verimlilik ölçeğini, objektif ve samimi olarak yanıtlamışlardır. Eğitim kurumlarındaki güven düzeyi anket yardımı ile belirlenebilir.

## 7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

- a. Araştırma Adıyaman genelindeki resmi tüm okulları kapsamaktadır.
- b. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- c. Araştırmada kullanılan veri toplama anketiyle sınırlıdır.
- d. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

## 8. Terimler

**Güven:** Bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır (Baş, 2010:1).

**Okulda Örgütsel Güven:** Okulda ki örgütsel güven ortamını ifade etmektedir.

**Örgüt:** Genel olarak örgüt denildiğinde iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. (Güney, 2008:3).

**Örgütsel Güven:** Örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir. (Yılmaz ve Sünbül, 2009:173).

**Yöneticiye Güven:** Eğitim kurumlarında çalışanların, her türlü yönetim işini yürüten kişilerin mesleki yeterliliklerine, kişilik özelliklerine, uzmanlıklarına dürüstlüğüne ve bilgilerine olan güvenleri olarak tanımlanabilir.

**Verimlilik:** Mevcut kaynaklarla üretimi, niteliksel ve niceliksel olarak maksimum seviyeye çıkarma olarak tanımlanabilir (Arslan, 2012:40).

**Eğitim Çalışanı:** Okullarda eğitim-öğretim işini yürüten kişileri ifade eder.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezin bu bölümünde, çalışmaya teorik temel oluşturacak olan, örgütsel güven ve verimlilik kavramlarına ait kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bahsedilen kavramlar güven ve verimlilik olarak ayrı ayrı incelenmiş, örgütsel güven ve verimlilik kavramlarının birbirleriyle ilişkisi tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında güven ortamı üzerinde durulmuştur.

#### 1.1 Güven Kavramı

Güven kavramı, hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması ya da tanımlanması zor kavramlardan biridir. Güven kavramının tanımlanmasındaki bu güçlüğü yanı sıra güvene delil bulmak da oldukça zordur. Çünkü güven birden çok bireyle ilgili bir kavramdır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:212).

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Demirel, 2008:180).

Güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki, kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı temsil eder. Güven, bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir. Güven, bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi de içerir. Güven, bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir. Güven, bir bireyin, olası

durumlarda çevresindeki insanların neleri yapıp neleri yapmayacağını kestirebilmesi ile ilgili bir kavramdır (Özer ve diğ., 2006:106).

Güven, insanın varlığından ve geleceğinden emin olmaması ile doğan temel bir ihtiyaçken, zamanla toplumsal ilişkilerde tanıdıklığın azalması ve belirsizliğin artmasıyla önemli bir kavram olarak gündeme gelmiştir. Bununla birlikte işler yolunda gittiği sürece güvenin varlığından pek bahsedilmez ancak güven sarsıldığında ortaya çıkan durum tam bir kriz durumudur; piyasa daralır, büyüme yavaşlar, bağlılık azalır, işlem maliyetleri artar (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:58)

Güven bireyin karşısındaki belirli bir kişiye yönelik güven duygusunu içermektedir. Güvende risk veya belirsizlik durumu ve tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur. Bireyin karşısındakine bağımlılığı söz konusu değilse, güven duyması da gerekli değildir. Çalışma gruplarının etkinliği ve devamlılığı grup içindeki kişiler arasında güvenin varlığına bağlıdır. İş ortamında kişiler arası güven oluşturmada; davranışlar arasında uygunluk, yeterlik, tutarlılık, sırdaşlık, adil davranış, davranışlarda bütünlük, sadakat, açıklık, sözüne sadıklık ve ulaşılabilirlik gibi davranış özellikleri önem taşımaktadır (Polat, 2009:80).

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlararası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Asunakutlu, 2002:3).

Güven üzerine düşünmek ve konuşmak sadece inançları etkilemekle kalmaz aynı zamanda dünyadaki ve birbirimize olan davranışları da değiştirir. Çoğu insan kendisine gösterilen güvene ona layık olarak karşılık verir, bu da güvenin daha da gelişmesinin imkânlarını artırır. Güveni kötüye kullananlara öfke duyulur, onları bağışlamak zordur (Solomon ve Flores, 2001:27-50).

Güven bir duygu değildir. Kanaatler veya bize verilen sözler temelinde gelişen karşımızdakine ilişkin bir kanı olarak başlar. Daha sonra, bu kişinin güvenilir olduğuna dair kanıtlar arttıkça, güven ilişkinin sürekli niteliği haline gelir. Bu güvenilirlik emniyet hissi yaysa da, güveni her an kırılabilir tabii. Güven duygu, söz

ve eylemler özgürce ortaya konduğunda, zarar görmeme sezgisini ifade eder (Richo, 2012:18) .

Basit bir ifadeyle, güven inanmaktır. Güvenin tersi-güvensizlik- kuşku duymaktır. Bir insana güvendiğiniz zaman, ona, karakter bütünlüğüne, kabiliyetlerine inanırsınız. Bir insana güvenmediğinizde ise ondan, bütünlüğünden gündeminden, kabiliyetlerinden ve geçmişinden kuşku duyarsınız. Hepimizin güven düzeyi yüksek bir ilişki ile güven düzeyi düşük bir ilişki arasındaki farkı doğrulayacak deneyimleri olmuştur. Bu deneyimler, aradaki farkın küçük değil aksine etkileyici olduğunu açıkça gösterir. Güven düzeyi yüksek bir ilişki ile güven düzeyi düşük bir ilişki arasındaki fark çok açıktır. Örnek olarak iletişim konusunu ele alalım. Güven düzeyi yüksek bir ilişkide, yanlış bir şey söylemeniz bile karşınızdaki kişi ne demek istediğinizi anlayacaktır. Güvensiz bir ilişkide ise, kelimelerinizi dikkatle seçip çok net, açık ve ölçülü şekilde konuşmaya özen göstermeniz bile karşınızdakinin sizi yanlış anlama olasılığı yüksek olacaktır (Covey, 2013:20).

Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktör olması nedeniyle, şimdiye dek psikologlar kadar iktisatçılar ve sosyologların da ilgi alanına girmiştir. Çalışanlar açısından bakıldığında, güvene dayalı bir ortam işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olan iş doyumunu ile; işveren veya örgüt açısından bakıldığında ise örgüte yarar sağlayacak verimlilik, performans artışı ve bağlılıkla ilişkilidir. Kısacası, örgütlerde güven algısının kuvvetlenmesi hem çalışanlar hem de örgüt için faydalıdır (Ünsal, 2004:24).

İlişkilerin başarıyla yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlı olmaktadır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinlik örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir (Asunakutlu, 2002:2).

Güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir. Birincisi, kayıtlı koşullu güven, ikincisi görerek güven, üçüncüsü deneyerek güven ve dördüncüsü ise kayıtsız, koşulsuz güvendir. Kayıtlı, koşullu güvende, güvenmeye çalışma yönünde bir istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Ancak bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır. “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz.” şeklinde ifade kullanılmaktadır. Görerek güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. “Ne yaptığımı kendi gözlerimle gördüğüm sürece....” ifadesi bu düzeydeki bir güveni

gösterir. Deneyerek güven, belirli durumlarda belirli şeyleri yaparak veya benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları gösterme sonucunda oluşan güvendir. Kayıtsız, koşulsuz güven, herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir (Demirel, 2008:181).

Güven, öğrenmeye yardım eden koşulları beslemede önemli bir unsurdur. Okullardaki paydaşların güvenini kazanan okul personeli, değişen bir dünyada farklı bir öğrenci grubunu eğitmedeki karmaşık görevi başarmak için iyi bir konuma sahip olabilir. Birbirlerine güvenen müdür ve öğretmenler, okulun güç problemlerini çözmek ve hizmet etmek için birlikte iyi bir şekilde çalışırlar. Bir güven bağı yaratan okul liderleri, yüksek çaba gösterme ve başarıya ulaşabilmede öğretmenler için bir esin kaynağı olabilir (Cerit, 2009:640).

İş yaşamı insanların hayatının göz ardı edilemeyecek bir oranını kapsamaktadır. İnsanlar hayatını devam ettirmek için çalışmak zorundadırlar. İnsanlar para kazanmak için çalışırlar, ama çalışmalarının tek nedeni bu değildir. İş arkadaşları tarafından kabul görmek, övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da çok önemlidir. Bunlar kuruma bağlılığı ve bireyin kendisine olan öz saygıyı besler. Bu duygular güveni doğurur. Örgütlerde çalışanlar arasında içtenlik ve samimiyete dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bununda ön koşulu güvendir (Yılmaz ve Sünbül, 2009:173-174).

Birlikte çalışan insanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Çalışanların, yöneticilerine karşı güven hissedebilmeleri, yöneticilerin yardımseverlik davranışı göstermeleri ile gelişebilir. İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007:107).

Güvenmenin özünde risk alma yatar. Güvenen kişi, karşı tarafın söz konusu beklentiyi veya olumlu davranışı yerine getirip getirmeyeceğini önceden bilemez ve riske girer. Ayrıca, güvenen kişi diğer tarafı bu beklentiyi yerine getirmek için zorlayamaz veya kontrol edemez. Bu yüzden güven, kişinin bir dereceye kadar karşısındakine bağımlı olmasını gerektirir. Bir ilişki içinde güven ne derece yüksekse, kişinin kendini tehlikeye açık hale getirme olasılığının da o derece büyük olacağı öne sürülmektedir. Ancak algılanan tehlike güvenden yüksekse, kişi risk alma davranışı içine girmeyecektir (Ünsal, 2004:25).



Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Özer ve diğ., 2006:106).

Dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, adalet başkalarına yardım etmek başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk gibi değerler, örgütte güven düzeyini istikrarlı hale getirir. Örgüt içinde güven ortamını tetikleyen bu değerler, çalışanların hem ahlaki cesareti hem de bireyin kendine olan özgüvenini teşvik eder. Yine bu paylaşılan değerler, insanların beklentilerini anlamasına yol açar. Dolayısıyla örgütsel güvenin temeli olan bu değerler, hem bireyin özgüveninin hem de hayatta beklentilerinin bir kısmının belirginleşmesine katkı sağlayabilir. Bunlarda yaşam doyumunu etkileyebilir (Yılmaz ve Sünbül, 2009:173).

Özetle güvenin oluşmasında, dürüstlük, duyarlılık, istikrar, emniyet, yeterlilik gibi hususlar etkili olmaktadır. Dürüstlük, doğruluk ve gerçekçiliğin beklentileri karşılmasıdır. Duyarlılık, açıklık, zihinsel erişebilirlik ya da fikir ve düşünceleri serbestçe paylaşmaya istekli olmaktır. İstikrar, tutarlılık, ilişkideki güvenilirlik ve öngörülebilirlik derecesidir (Demirel, 2008:181).

### **1.1.1 Güven Kavramının Tanımı**

İngilizcedeki güven sözcüğü, eski İskandinav dilinde “yardım ya da güven” anlamına gelen traust sözcüğünden gelir. Almancada “teselli ya da avuntu” anlamına gelen trost sözcüğüyle de ilişkilidir. Tanım gereği, başkalarına ancak davranışlarının öngörülebilirliklerine ve yinelenen sadakatlerine güvendiğimizde güven duyabiliriz. Duyduğumuz güven, geçmişteki deneyimlerimizle gelecekteki olasılıkları birbirine bağlar. Güven kelimesinin Latincedeki karşılığı fiducia’dır. (Richo, 2012:18-22).

Güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat (Türkçe Sözlük, 2005:239), duyduğumuz inançtır (Kalemci Tüzün, 2007:96) birisinin veya bir şeyin bizi hayal kırıklığına uğratmadan kendinden bekleneni yerine getirmesi (Richo, 2012:18), birine veya bir şeye bel bağlayan kimsenin içindeki rahatlama hissi ( Örnekleriyle Türkçe Sözlük 2. 2004:1081), taahhütte bulunmak kişisel sorumluluk üstlenmek (Solomon ve Flores, 2001:64) olarak tanımlanmıştır. Güvenle ilgili tanımlar kronolojik olarak Tablo 1.1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.1:** Güvenle ilgili tanımlar kronolojisi (Kalemci Tüzün, 2007: 97-98).

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewisve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin),karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı

**Tablo 1.1:** (devam) Güvenle ilgili tanımlar kronolojisi (Kalemci Tüzün, 2007: 97-98).

Yazar	Yıl	Tanım
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, Mc Evily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik
Shockley Zalabak, Ellisve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Güvenin tanımlanmasında, evrensel tek bir tanıma ulaşamamasına rağmen savunmasızlık, belirsizlik ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüş birliği vardır. Ayrıca güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır. Güven, bir kişi ya da grup arasındaki ilişkide karşıdakinin fedakârlık göstereceğine ve bunun kişiye katkı sağlayacağına ilişkin beklenti olarak tanımlanabilir. Güven aynı zamanda kişilerin sözlerinden, yazılı ve sözlü vaatlerinden emin olabileceğimize ilişkin genelleştirilmiş bir beklenti olarak da tanımlanabilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 213).

### **1.1.2 Güven Modelleri**

Güvenin oluşumuna ilişkin çok farklı modeller geliştirilmiştir. Literatürde açıklanan güven modelleri benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu bölümde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgili modeller açıklanacaktır.

#### **1.1.2.1 Mayer, Davis ve Schoorman’ın güven modeli**

Mayer ve arkadaşları teorik bir modelle örgüt ortamında karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özelliklerin neler olabileceğini tartışmışlardır. Çalışmalarında sadece güvenilen tarafa ilişkin özelliklerin değil, güvenene ilişkin özelliklerin de güvenme durumunu etkileyebileceği düşüncesini modele dâhil etmişlerdir. Güvenen kişinin özelliği olarak modele alınan unsur “kişinin güvenme eğilimi”dir. Burada

insanlara karşı genelleştirilen bir güven isteği vurgulanmaktadır. İnsanların sahip olduğu farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri, kültürel farklılıkları ve geçmişleri güvenme eğilimlerinde etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda yazarlar, güvenen kişinin güvenme eğilimi yükseldikçe, güvenilen hakkında bilgiye gerek kalmaksızın güvenin gerçekleşeceği şeklinde bir önermede bulunmaktadırlar. Modelde “güvenilirliği etkileyen unsurlar” olarak güvenilenin sahip olduğu özellikler üzerinde durulmaktadır. Bu özellikler ise; yetkinlik; güvenilenin, güvenenin iyiliği için olan şeyleri istemesi anlamında yardımseverlik- iyilikseverlik; ahlaki anlamı ile bir dizi ilkeye bağlılık gösterilmesi, davranışlar ve sözler arasındaki uyum ve adalet anlamında dürüstlük olarak belirlenmektedir. Güvenilenin özelliklerine ilişkin elde hiç veri olmadığında, güvenme eğiliminin güven oluşumunda belirleyici olacağı savunulmaktadır. Güvenilene dair özellikler düşünüldüğünde, ilişkinin başında özellikle kişinin niyet ve amaçlarına ilişkin elde belirgin bir bilgi olmadığı durumlarda, dürüstlüğün en önemli güven özelliği olduğu düşünülmektedir. İlişki ilerledikçe ise iyilikseverliğin daha önemli olacağı konusunda bir önerme geliştirilmektedir (Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, 2011:89).

İlişkide risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir dönüt döngüsü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkiler. Olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur (Polat, 2009:41).

### **1.1.2.2 Bromiley ve Cummings güven modeli**

Bromiley Ve Cummings güvenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyut üzerinde durmuşlardır. Güvenin beklentileri ifade ettiğini söyleyerek, bireysel güvenin kişisel davranışlardan olan beklentileri; örgütsel güvenin ise örgütsel davranışlardan olan beklentileri ifade ettiğini söylemişlerdir. Güveni üç parçaya ayırarak “duygusal, bilişsel ve niyetsel” olarak belirtmişlerdir. Güveni bireyin ya da güven grubunun diğer birey ya da birey grubu üzerindeki bireysel ya da ortak inançları olarak tanımlamışlardır (Yılmaz,2013:1).

Bromiley ve Cummings’e göre, bireyler tam anlamıyla güvenilir olmamakla birlikte, tamamen hilekar da değildirler. Yazarlar ayrıca, bireyin ya da örgütün güvenilirlik derecesini tespit etmenin en azından tahmin edilebilir bir doğrulukla

mümkün olduğunu belirtmektedir. Bromiley ve Cummings güvenin gelişimini üç boyutta izlemektedir. Bu boyutlar;

- 1- Açık ve zımni olarak taahhütlerin yerine getirilmeye çalışılması
- 2- Taahhütlere temel oluşturan istek ve davranışlarda samimi olunması
- 3- Fırsat olsa bile çalışma arkadaşlarının istismar edilmemesidir.

Bromiley ve Cummings'e göre güvenin ilk boyutu öncelikle bireyin güvenilir olmasını ifade etmektedir. İkinci boyutta ise bireyin taahhütlerine temel oluşturan istek ve ihtiyaçlarında samimi olmaları gereğinin altı çizilmektedir. Son boyutta ise güvenin oluşturulabilmesi için bireyin grup normlarına ters düşecek hareket ve taleplerde bulunmaması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Örgütlerde güven, sosyal içerikli, öznel ve iyimser bir temele dayanmaktadır. Söz konusu model, üç çeşit güvenin de aynı süreçler doğrultusunda ancak farklı yönelimlerle gerçekleştiğini kabul etmektedir. Örneğin bilişsel güven duygusal güvenden farklı nedenlere dayanarak ve rasyonel süreçlerle gelişebilir, ancak her iki gelişim de taahhütleri yerine getirme, dürüst olma ve fırsatçı davranışlarda bulunmama boyutları altında gerçekleşmektedir (Tamer, 2012:340-341).

### **1.1.2.3 Mishra güven modeli**

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli yeterli, açıklık ilgililik, itimat edilirlilik olmak üzere dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu söylemiştir. (Kalemci Tüzün, 2007:110).

Mishra güveni, tek boyutlu olarak açıklamak yerine çok boyutlu olarak şu temellere dayandırarak açıklamaktadır. Bu temeller; 1) Çok Düzeyli: İş arkadaşları bireyler, takımlar, örgütler arasındaki etkileşimlerin bir sonucu, 2) Kültürel Kökleri Olan: Örgütün kendi kültürünü oluşturan inanç, değer ve normlarına bağlı, 3) İletişime Dayalı: Doğru bilginin, kararlar hakkında açıklık sağlanması gibi iletişim davranışlarının sonucu, 4) Dinamik: Güveninin oluşmasında sürekli biçimde değişim göstermesi, 5) Çok Boyutlu: Bireyin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörler olarak açıklamıştır (Taşdan ve Yalçın, 2010:2573-2574).

#### **1.1.2.4 Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in güven modeli**

Whitener, Brodt ve Koosgard çalışmalarında açık iletişim ve bilgilenme boyutunun güven yaratan yönetici davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki açık iletişimin güveni arttıracaklarını söylemişlerdir. Çalışanın yöneticisine güven duymasının iletişimde açıklıkla ilişkili olduğunu, güvenin de örgütte yukarı doğru iletişimin açık ve doğru olmasını kolaylaştırdığını belirtmişlerdir (Yıldız ve Bürüngüz, 2013:66).

Bireysel değişkenlerden güvenme eğilimi, kendi kendine yeterlik ve değerler yönetsel güvenilirlik davranışını etkilemektedir. Güvenmeye eğilimli olan bir yönetici, güvenilir ilişkiyi başlatma eğiliminde olacaktır. Güvenilir davranışta bulunma becerisine sahip olduğunu düşünen yönetici gerçekten güvenilir davranışı gösterecektir. İşgörenlerin ilgilerine samimi bir ilgi gösteren ve kendilerinden çok işgörenlerinin gelişimiyle ilgilenen yöneticilerin güvenilir davranışta bulunma eğilimi daha fazla olacaktır (Polat, 2009:43).

#### **1.1.3 Güven Kavramının Özellikleri**

Güven dinamikdir, çoğu kez göze görünmez bir şeye de, sürekli bir özen ve çabanın ürünüdür, dönüştürücüdür, bir ruh hali ve duygusal beceri meselesidir. Güven içtenlik, sahicilik, dürüstlük, erdem ve onur içerir. Güven doğruluğun kopmaz bir parçasıdır. Güven dünyayı daraltan değil, genişleten bir şeydir (Solomon ve Flores, 2001:28-29).

Güvenin oluşması için mutlaka belli bir sürenin geçmesi ve bir insanın diğer insana güvenebileceğini hissetmesi gerekir. Güven bir kez temin edildikten sonra ilişkideki riskin algılanmasını azaltır. Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak sahici güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güven insan ilişkilerinde risk almayı gerektirir. Risk almak güveni oluşturmak için bir fırsat yaratır (Özbek, 2004:2).

Güven kavramının tanımlarına bakarak güvenin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Derin, 2011:87).

1. Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış.
2. Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi.

3. Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi.
4. Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması.
5. Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması.
6. İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi.
7. Güvenin bir beklenti istek ve inanç içermesi.
8. Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması.
9. Zamanla gelişmesi

#### **1.1.4 Güvenin Boyutları**

Literatürde en çok tekrarlanan dört güven boyutundan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki uzmanlık boyutudur. Uzmanlık izleyenlerin karar almada ve uygulamada liderin yetenekli olduğuna ilişkin algısıdır. Açıklık olarak adlandırılan ikinci boyut aynı zamanda, karşı tarafın samimiyet ve namusluluğuna da işaret etmektedir. Üçüncü boyut olan yardımseverlik boyutu, karşı tarafın yardım edeceği inancına dayanır. Güvenirlik olarak adlandırılan dördüncü boyut, kelimeler ve olaylar arasındaki tutarlılık üzerine dayanmaktadır (Polat, 2009:19). Bu dört boyutu şu şekilde açabiliriz.

##### **1.1.4.1 Uzmanlık boyutu**

Uzman bütün çalışmalarını belli bir alana veren ve o alanda yüksek kabiliyet görüş ve bilgisi olan kimsedir. Uzmanlık ise uzman olma hali, uzmanın vazifesidir (Örnekleleriyle Türkçe Sözlük 2. 2004:3002).

Güven için iyi niyet her zaman yeterli değildir. Bir kimse, bir başkasına bağlı olduğunda fakat beklentisi için biraz beceri gerektiğinde, bu beklentinin gerçekleşmesi için sadece iyi niyetli olmak yetmez. Okullarda yöneticiler öğretmenler ve öğrenciler okulun öğrenme ve öğretme amaçlarını yerine getirme konusunda birbirine bağlıdır. Öğrenciler, öğretmenlerinin uzmanlığına güvenirlir. Bir öğrenci öğretmenin yardımsever ve öğreniminde yardımcı olduğuna inanabilir; ama öğretmen meslek bilgisine sahip değil ya da bu bilgiyi aktarmada yetersizse, o zaman öğrencinin öğretmene olan güveni azalır (Polat ve Taştan, 2009:563).

#### **1.1.4.2 Açıklık boyutu**

Açık olma hali (Örnekleriyle Türkçe Sözlük 1. 2004:18), açıklık ya da şeffaflık bir konu hakkındaki fikirlerin, kişisel ya da görevsel bilgilerin başkalarıyla özgürce paylaşımıdır. Açıklık, kuşku ve güvensizliği önler. Örneğin kapalı örgüt iklimine sahip okullarda yöneticiler bilgileri gerçeklik ve şeffaflık çerçevesi içerisinde sunmadığında, güvensizlik hissi oluşur (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:213).

Günlük hayatımızda beraber yaşadığımız kişilerin düşüncelerini açıkça söylemelerini ve olayları olduğu gibi anlatmalarını isteriz. Güvenin oluşması açısından açık olmak çok önemlidir. Kişiler arasında gizlilik, karşılıklı güvenin oluşmasını olumsuz yönde etkiler.

#### **1.1.4.3 Yardımseverlik boyutu**

Yardımseverlik, örgütle ilgili bir görevde veya problemde örgütün diğer çalışanlarına yardım etmeye yönelik gösterdikleri tüm gönüllü davranışlardır (Yücel, 2009:115). Yardımseverlik, işbirliği yapma, iyi niyet, değer ve amaçları paylaşma isteği, insana saygı olarak açıklanmaktadır (Ülker, 2008:193). Her konuda iyi niyetli davranmak, faydalı olmak için çaba harcamaktır.

Bir kimsenin, güvenilen grup tarafından zarara uğratılmayacağına ya da korunacağına olan güven, yardımseverliktir. Birbirine bağlılığın olduğu durumlarda bir tarafın diğer tarafı kendisinden çok düşüneceğine olan inanç oldukça önemlidir (Polat ve Taştan 2009:563).

#### **1.1.4.4 Güvenirlik boyutu**

Güvenirlik söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğidir (Ustasüleyman, 2009:34). Güvenirlik, yeterlilik ve dürüstlük bakımından takım üyelerine olan güven ve itimat olarak tanımlanmıştır. Güvenirlik ve dürüstlük işbirlikçi ve kolektif olarak çalışmanın olduğu açık bir çevre yaratır ve kişilerarası ve örgütsel uyumu oluşturmak için gereklidir. Yöneticiler güvenilirliği oluşturur ve güvenilirliğin örgüt içerisinde olmasını sağlarlar (Cerit, 2008:553).

Bireyler arası ilişkilerde güvenilir ve dürüst olan yöneticiler, çalışma ortamındaki bireyler üzerinde de olumlu yönde etkili olacaktır. Çalışanlar



yöneticilerinin güvenine layık olmak, itibar görmek için onun gibi davranmak zorunda kalacaklardır.

### **1.1.5 Eğitim Kurumlarında Güven**

Güven konusuna eğitim kurumları açısından bakıldığında güven ve örgütsel güven kavramlarının ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü güven, eğitim kurumlarında, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur. Eğitim kurumlarında güven ile akademik verimlilik arasında karşılıklı ilişki vardır. Eğitim kurumlarında güçlü bir örgütsel güvenin sağlayacağı faydalar şunlar olabilir;

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

Yukarıda da görüldüğü gibi yüksek güven düzeyine sahip bir eğitim kurumunda değişim, gelişim, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı gerçekleşebilmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz 2008: 214).

Eğitim kurumlarında önceliğin insan olması, eğitim çalışanlarının merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, güven gereksiniminin de dikkate alınması gerekmektedir. Çalışma arkadaşları tarafından kabul görmek övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da bu anlamda çok önemlidir. Bunlar kuruma bağlılığı ve bireyin kendisine olan öz saygıyı besler. Bu duygular sonuçta güveni doğurmaktadır. Eğitim kurumlarında çalışanlar arasında içtenlik ve samimiyete dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bunun ön koşulu güven duygusunun oluşturulmasıdır (Baş, 2010:2).

Eğitim kurumlarının yaşamında güven yalnızca bireyler arası ilişkilerle sınırlı değildir. Örneğin alışanların görüşünü alma, karara katma performans değerlendirmede ve ödüllendirmede adil olma gibi temel yönetsel uygulamalar da örgütsel güveni etkiler. Bu nedenle eğitim kurumlarında güven havasının hakim kılınmasında yönetici belirleyici role sahiptir. Eğitim kurumlarında çalışanlar yöneticilerin samimiyetine inandıkları ölçüde güven duygusuna sahip olurlar. Bu samimiyet, yöneticinin söylediği sözlerle ve sergilediği davranışlarla kendini gösterir. Eğitim kurumlarında güveni yıkan unsurlar arasında yöneticinin verdiği vaatleri yerine getirmemesi önemli yer tutar (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 214).

Güven, tüm insan öğreniminin önemli bir malzemesidir, özellikle öğrenimin merkezi bir misyon olduğu okullarda önemli olan şeydir. Dahası, güven işbirliğini kolaylaştırmada, açık okul kültürü geliştirmede, grup bağlılığını teşvik etmede, okul liderliğinde, öğrenci başarısında ve okul kalitesini artırmada çok önemlidir. Eğitim kurumlarında günlük yaşamı oluşturan sayısız sosyal paylaşımlar örgüt çapında kaynaklar yaratan farklı sosyal formlarla birleşmiştir. Öğretmenlerin işbirliğine dayalı olarak karar almaları, güçlü ilişkisel güvenin olduğu eğitim kurumlarında daha sıkı yaşanmaktadır (Polat, 2009:61).

Üst düzeyde güven duygusunun paylaşıldığı eğitim kurumlarında öğretmenlerin mesleki bazı sırlarını, başarılı öğretim stratejilerini, derslerde kullandıkları etkili materyalleri paylaşmaya istekli oldukları görülmüştür. Benzer biçimde okul merkezli yönetim, katılımcı karar alma ve öğretmenlerin yetkilendirmesi, ailelerin okul yönetimine katılması gibi yeni yönetim biçimleri ve yaklaşımları güvene dayanmaktadır. Bununla birlikte işbirlikçi öğrenme ve proje temelli öğrenme gibi öğrenme yaklaşımları da üst düzeyde güven ve dayanışma gerektirmektedir. Ülkemizde son dönemlerde yapılan eğitim reformları göz önünde bulundurulduğunda, bu reformların gerçekleştirilmesi açısından okullarda güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir (Özer ve diğ., 2006:107).

Eğitim kurumlarında güvenin bazı ölçütleri vardır. Güven ikliminin hakim olduğu eğitim kurumlarında çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, sağlıklı iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, yardımseverlik, dürüstlük, yeterlik, şeffaflık, doğruluk, tutarlılık ve sadakat üst düzeyde olur. Bu eğitim kurumlarında yöneticiler, kararların alınmasında çalışanların fikirlerini önemser, onların morallerini bozacak davranışlardan kaçınır, böylece onlara önemli olduklarını hissettirirler. Güvenin hâkim olduğu okullarda çalışanlar arasında bir bağlılık oluşur ve enerjiler

performansa ve başarıya yansır. Eğitim kurumlarında oluşturulacak güven iklimi, ilişkilerin daha sağlıklı bir düzlemde gerçekleşmesine, öğretmenlerin ve diğer çalışanların okula bağlılık göstermelerine, işbirliği ve dayanışma içinde çalışmalarına, böylelikle bireysel ve kurumsal başarının artmasına olumlu katkı yapacaktır. Eğitim kurumlarında çalışanlar arasındaki güven ilişkileri, öğrenci başarısını da etkilemektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:215).

Yukarıda yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi sağlıklı ve sürdürülebilir örgütsel ilişkilerin oluşturulması için güven düzeyinin yüksekliği çok önemlidir. Ayrıca örgütsel yaşamda güven düzeyinin yüksekliği belirsizliği azaltmakta ve uzun dönemli planlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan örgütlerde, alt düzeylerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütlerde ise çalışanlar bir dizi bürokratik kuralla sınırlandırılmakta ve kontrol altında tutulmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz 2008:214).

Güven düzeyi düşük ve yüksek bir kuruluştaki şu tür kültürel davranışlar görülmektedir.

**Tablo 1.2:** Güven düzeyi düşük ve yüksek bir kuruluştaki görülen kültürel davranışlar (Covey, 2013:293-294).

GÜVEN DÜZEYİ DÜŞÜK BİR KURULUŞTA	GÜVEN DÜZEYİ YÜKSEK BİR KURULUŞTA
İnsanlar gerçekleri manipüle eder veya çarpıtırlar.	Bilgi paylaşımı vardır.
İnsanlar bilgiyi kendilerine saklar ve biriktirirler.	Hatalar hoş görülür ve öğrenmenin bir yolu olarak teşvik edilir.
Yapılan işi kendine mal etmek çok önemlidir.	Yenilikçi ve yaratıcı bir ortam vardır.
İnsanlar hakikati işlerine gelecek şekilde saptırırlar.	İnsanlar orada bulunmayanlara karşı sadıktır.
Yeni fikirler açık bir direnişle bastırılır	İnsanlar açık sözlüdür ve gerçek sorunlarla yüzleşirler.
Hatalar örtbas edilir.	Gerçek iletişim ve gerçek işbirliği vardır.
Çoğu insan başkalarını suçlamakla ya da arkalarından kötü konuşmakla meşguldür.	İnsanlar başarıyı cömertçe paylaşırlar, herkes yaptığı iş için takdir edilir.
Çalışanlar sık sık bir araya gelip dedikodu yaparlar.	Toplantı sonrası toplantılar çok azdır.
Toplantı sonrası toplantılar çoktur.	Saydamlık, uygulanan bir değerdir.

**Tablo 1.2:** (devam) Güven düzeyi düşük ve yüksek bir kuruluştaki görülen kültürel davranışlar (Covey, 2013:293-294).

GÜVEN DÜZEYİ DÜŞÜK BİR KURULUŞTA	GÜVEN DÜZEYİ YÜKSEK BİR KURULUŞTA
Tartışılmaz konular çoktur.	İnsanlar cana yakın ve içtendir.
İnsanlar yapabileceklerinden fazlasını söz verip, çok daha azını üretme eğilimindedirler.	Yüksek derecede sorumluluk vardır.
Birçok beklenti gerçekleşmez ve insanlar bunun için bahaneler yaratmaya çalışırlar.	Elle tutulur bir canlılık ve enerji vardır; bunun pozitif ivmesi hissedilir
İnsanlar hiç kötü bir şey olmuyormuş gibi davranır veya inkâr ederler.	
Enerji düzeyi düşüktür.	
İnsanlar genelde üretkenliği engelleyen bir gerginlik hatta bazen korku hissederler.	

#### **1.1.5.1 Eğitim kurumlarında güven ortamının oluşmasını etkileyen etmenler**

Güveni engelleyen etmenlere özellikle okul liderliğinde ani bir pozisyon değişikliği, tekrarlanan işten çıkarmaların ve bütçe açıklarının yaşandığı okullarda ve müfredat, öğretim çalışmaları, okul politikası veya öğrencileri, öğretmen kadrosunu ve personeli etkileyen diğer konularda yaygın fikir farklılıklarının yaşandığı okullarda, ne yazık ki, rastlanması kolaydır. Öğretmenler, okul müdürleri ve diğer okul personeli arasında güvenin oluşmasını ve devamını engelleyen en yaygın etmenler şunlardır;

1. Keyfi, yanlış bilgilendirme veya okulun yararına olmayan bir durum olarak algılanan genelden özele karar verme
2. Etkisiz iletişim
3. Okul gelişim çalışmaları ve diğer projelerin tamamlanması için yeterli derecede destek ve sonunu getirme kapasitesinin eksikliği
4. Dengesiz ve yetersiz okul fonu
5. Etkisiz olduğu genel olarak bilinen öğretmen ve idarecilerin işten çıkarılmaması
6. Okul liderliğinde sık sık yönetim değişikliği
7. Öğretmen değişiklikleri
8. Öğretmen ayırma/tecrit etme (Polat, 2009:62).

### **1.1.5.2 Eğitim kurumlarında güven ortamı oluşturmada yönetici faktörü**

Eğitim çalışanları arasında açık sözlü olmayı teşvik etmek isteyen müdür, okulunda bir güven ortamı oluşturmalıdır. Müdür ve öğretmenler arasında güvensizliğin yaşandığı bir okul ortamında; iletişimin azaldığını, böyle bir ortamda öğretmenlerin kiminle, neyi konuştukları hakkında daha ihtiyatlı oldukları belirlenmiştir. Okul müdürleri, öğretmenlerinin ve destek personelinin minimum iş gerekliliklerinin ötesine gitmeyi arzuladıkları bir örgüt kültürü yaratmak istiyorlarsa öncelikle eğitim çalışanlarının güvenlerini kazanmalıdırlar. Eğitim kurumlarında başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler arasında ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güvenin önemli bir unsur olduğu bilinmelidir (Özer ve diğ., 2006:108).

### **1.1.5.3 Eğitim kurumlarında güven ortamı oluşturmada okul iklimi faktörü**

Eğitim kurumunun sağlıklı ve açık bir iklime sahip olmasıyla, eğitim kurumlarının güvenliği arasında doğrusal bir ilişki olduğunu kabul edilmektedir. Buna göre, bir eğitim kurumu ne kadar sağlıklı ve açık bir iklime sahipse o derece güvenli bir eğitim kurumudur. Bir eğitim kurumunda olumsuz bir iklimin varlığı söz konusu ise, bu eğitim kurumunun güvenliği de o derecede zayıf olacaktır. Olumsuz bir eğitim kurumu iklimi, eğitim kurumlarında saldırgan ve kuralsız davranışları meydana getirmektedir. Buda öğrencilerin kişisel gelişimlerini ve akademik başarısını olumsuz etkilemektedir (Çalık ve diğ., 2011:78).

Eğitim kurumu ikliminin varlığı hangi etnik gruptan olursa olsun bireylerin kendilerini gerçekleştirebilmeleri, ekonomik anlamda başarılı olabilmeleri ve toplumun değerlerini paylaşabilmeleri için gereklidir. Bu nedenle, kurallara bağlılık gösteren, dürüst, sıkı çalışan, kendisine ve diğerlerine saygı duyan, eğitim kurumlarında iyi bir öğrenim ortamı arzulayan, eğitim kurumlarının tüm fiziki ortamına sahip çıkan ve onlara zarar vermeyen bir eğitim kurumunda olumlu bir güven ortamı oluşur (Doğan, 2012:60)

#### **1.1.5.4 Güven oluşturmak için çalışanlara ve yöneticilere düşen görevler**

Güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenenler genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir;

1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi (Asunakutlu, T. 2002:6).

Kurum içinde güveni geliştirmek için aşağıdaki 13 konuya dikkat etmek gerekir;

1. Her zaman doğruyu söylemek
2. İnsanların iyi yönlerini bulmaya çalışmak
3. Birbirinin zayıf yönlerini suiistimal etmemek
4. Çalışanlara görev dağılımını adil olarak yapmak
5. Bütün çalışanlara saygılı davranmak
6. Çalışanların haklı olduğuna inanıldığında onlar için savaşmak
7. Çalışanların özel sorunları ile ilgili görüşmeleri gizli tutmak
8. Verilen sözleri tutmak ve yerine getirmek
9. Çalışanların başarılı olması için her türlü imkanı sağlamak
10. Kurum başarılı olduğunda bunu çalışanlarla paylaşmak ve onların katkılarına değer vermek
11. Çalışanlara dürüstlük konusunda model olmak
12. Kurumsal değişim sürecinde olumlu olmak ve çalışanlara moral vermek
13. Çalışanları tarafsız olarak değerlendirmek (Derin, 2011: 98-99).

Yukarıda belirtilen özellikler örgüt içerisinde titizlikle uygulanır ve örgüt üyeleri de bu kaniya varırlarsa, örgüt içinde güven ortamı oluşturmak çok daha kolay olacaktır.

### 1.1.6 Güvenle İlgili Efsaneler

Efsanelerden birisi, güvenin “soyut” – sahip olunması güzel, ama aslında tarif edilemeyen, sayıya dökülemeyen, ölçülemeyen bir şey olduğudur. Güven somuttur. Gerçektir. Sayılarla ifade edilebilir. Ölçülebilir. Her seferinde, hem hızı hem maliyeti etkiler ve hız da, maliyet de ölçülebilir, sayıya dökülebilir. Bir ilişkide, bir takımda bir kuruluştta güven düzeyini değiştirmek, hem zamanı hem parayı ayrıca kaliteyi ve değeri de hissedilir şekilde etkilemek demektir. Efsanelerden ikincisi, güvenin yavaş olduğudur. Güveni yeniden kazanmak zaman alabilir, ama güven gayet hızlı bir şekilde oluşturulup yayılabilir ve bir kez yerleştiğinde, oyun alanını olağanüstü hızlı hale getirir. Aşağıdaki tabloda güvenle ilgili sorunları anlayıp etkili bir biçimde harekete geçmemize engel olan başka efsaneleri, yanlarında da bunların karşıtı olan gerçekler görülmektedir.

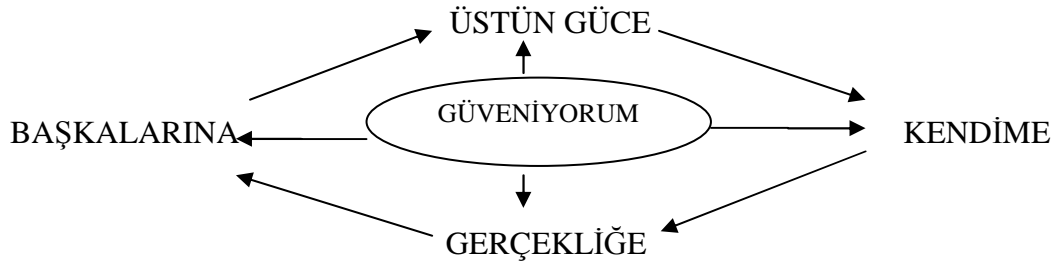
**Tablo 1.3:** Güvenle ilgili efsaneler (Covey, 2013: 45-46).

EFSANE	GERÇEK
Güven soyuttur.	Güven somuttur, gerçektir ve sayıya dökülebilir. Hem hızı hem maliyeti ölçülebilir şekilde etkiler.
Güven yavaştır.	Hiçbir şey güvenin hızı kadar hızlı değildir.
Güven sadece dürüstlük üzerine inşa edilir.	Güven hem karakter (bu, dürüstlüğü de kapsar) hem de yetkinliğe dayanır.
Güven ya vardır ya yoktur.	Güven hem yaratılabilir hem de yok edilebilir.
Bir kez kaybedildiğinde, güven yeniden kazanılamaz.	Zor olsa da, güven çoğu durumda yeniden kazanılabilir.
Güven öğretilmez.	Güven etkili bir biçimde öğretilir, öğrenilebilir ve yüceltici, stratejik bir avantaj haline gelebilir.
İnsanlara güvenmek çok risklidir.	İnsanlara güvenmemek daha büyük bir risktir.
Herkesin güveni ayrı ayrı kazanılır.	Bir kişinin güveninin kazanmak, birçok kişinin güveninin kazandırır.

### 1.1.7 Güvenilir Dört Yön

Güven dört yöne hareket edebilir. Kendimize, başkalarına, gerçekliğe ve üstün bir güce güvenebiliriz. Başka bir deyişle güvenin dört yönü şunlardır. Özgüven kişiler arası güven, kök güven (gerçekliğe duyulan güven) ve inanç (üstün bir güce duyulan güven). Güven yönlerinden biri veya birkaçı ihmal edilirse diğerlerine aşırı yük biner. Örneğin, insanlara güvenemezsek kendimizi yersiz bir baskı altına alırız.

Başa çıkmamız gereken mesele güvenin dört aygıtına da erişmektir. Aşağıdaki şekilde güvenin dört yönünün birbirleriyle olan ilişkileri görülmektedir.



Şekil 1.1: Güven pusulamız (Richo, 2012:184-188).

## 1.2 Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın oluşturulmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bakımdan üst yönetim, tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler sağlama, görev ve sorumlulukları tam olarak belirleme ve çalışanların iş yapma becerilerini geliştirme yönünde bir tercih ortaya koymalıdır. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir (Asunakutlu, 2002:5-6).

Örgütsel güvene, araştırmacılar tarafından gösterilen ilgi son yıllarda artarak devam etmektedir. Küçük işletmelerde güven; işletme sahibinin kişilik özelliklerinden, büyük işletmelerde ise yöneticilere olan güvenden ve örgütün kültüründen kaynaklanır. Ancak çalışanın örgütüne duyduğu güven ile iş yerine duyduğu güven ya da lideri ile yöneticisine duyduğu güven aynı olmamakla beraber çalışmalarda bir bütün olarak hepsi örgütsel güven olarak ifade edilir. Örgütsel güven bir bütün olarak algılanır ve irdelenir (Derin, 2011:96).

### 1.2.1 Örgütsel Güven Kavramının Tanımı

Örgütsel güven, örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder. Örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer



bireylerin grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir (Polat, 2009:10). Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Yılmaz ve Sünbül, 2009:173).

Örgütsel güven; çalışanların birbirlerinin ve yöneticinin yeterliklerine, örgütte adil, hoşgörülü ve etik ilkelere bağlı kararlar alma ve uygulama sürecine olan inancı ifade eder. Bu anlamda örgütlerde güven iki yönlüdür. Birincisi kişinin, yöneticinin ve diğer çalışanların yaptıkları görevlerdeki yeterliklerine duyduğu güven; ikincisi de yöneticinin ve diğer çalışanların sözlerine dürüstlüğüne, adaletine, samimiyetine ve iyi niyetine duyduğu güvendir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:212).

Örgütsel güven örgütün kimliğini veya kişiliğine olan güveni temsil eder. Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanmaktadır. Güven bu anlamda hem yatay hem de dikey olarak tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır. Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar ışığında beklentileri bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır ( Polat ve Celep, 2008:310).

### **1.2.2 Örgütsel Güvene Etki Eden Faktörleri**

Gilbert ve Tang örgütsel güvenin, dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır (Demirel, 2008:181).

Örgütsel güvene etki eden temel faktörlerin insani değerler ve iletişim (yardımseverlik, sezgi, tahmin edilebilirlik), profesyonellik (yetenek, uzmanlık yeterlilik) ve grup özellikleri (dinamikler, normlar, paylaşılan değerler) şeklinde gruplanabildiği görülmektedir. Örgütsel güvenin örgütler ve çalışanları üzerinde önemli bir etken olduğu ve örgütsel güveni etkileyen faktörlerin çok çeşitli oldukları

söylenbilir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel güveni etkileyen faktörlerin kişiler arası iletişim, mesleki yeterlilikler, karşılıklı ilgi gösterme ve örgüt içinde paylaşım ile ilgili olduğu söylenebilir (Başaran ve Akbaş, 2012: 22-23).

Örgütsel alanda güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmış ve işlem maliyeti gibi örgütsel ekonomi yaklaşımlarında geçen faydacı birey tartışmalarına yönetsel bir inanç ve felsefe duruşu sergilemiştir. Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir (Kalemci Tüzün, 2007:104-108).

### **1.2.3 Örgütsel Güvenin Çıktıları**

Örgüt içerisinde devam etmekte olan ilişkiler açısından birçok sosyal değişim olmaktadır. Örgüte duyulan güven seviyesinin artışı örgüt içinde birtakım arzu edilen çıktılar oluşmasına yol açmaktadır. Bunlar; iş tatmininde, örgütsel bağlılıkta örgütsel vatandaşlık davranışında, örgütsel iletişimde artış, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, çalışanlarda işbirliğini sağlama, sorumluluk almayı artırma çalışanlarda değişimin bir parçası olma isteği, verimlilikte ve performansta artış kararların etkililiğinde artış, bunun yanında çatışma, örgüt içi stres ve belirsizlikte, iş gücü devir oranında, işten ayrılma niyetinde azalış olarak sıralanabilir (Derin, 2011:123-124). Yukarıda sayılan çıktılar güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Örgütsel güven çıktılarını açacak olursak;

#### **1.2.3.1 İş tatmini**

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır Bu anlamda, iş tatmini çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005:28).

### **1.2.3.2 Örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek zaman ve çaba ve edindiği statü, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır. Örgütsel bağlılık iş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Yönetici davranış ve uygulamalarının iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmektedir (Yörük ve Sağban, 2012:2798).

### **1.2.3.3 İşten ayrılma niyeti**

İşten ayrılma niyeti, işten / örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakıp muhtemel başarıları yeterli görürse işten ayrılma niyeti taşımazlar. Eğer beklenen başarı düzeyi düşük ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatlarına bakabilmektedir. İşten ayrılmaların yüksek olduğu kurumlarda yaşanan olumsuzluklar arasında; yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam eden kişilerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe gibi faktörler yer almaktadır (Polat ve Meydan, 2010:152-153).

### **1.2.3.4 Örgütsel vatandaşlık davranışı**

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır. İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için

önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir. İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile, yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer işgörelere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Sezgin, 2005:319).

#### **1.2.3.5 Örgütsel iletişim**

Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir. Örgütsel iletişim örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Durğun, 2006:120).

#### **1.2.3.6 Artan verimlilik**

Verimlilik ve güven birbirini tamamlar niteliktedirler. Örgütsel güven kaybı örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Eğitim çalışanlarında örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen tutum ve davranışları ortadan kaldırmakta böylece verimlilik söz konusu olmaktadır (Derin, 2011:125).

#### **1.2.4 Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven**

Eğitim kurumlarında örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık boyutu, öğretmenlerin okulda kaynaşması, okulun amaçlarından haberdar olması, kendilerine

sahip çıkıldığını hissetmesi, ders programlarının hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeyde olması, kariyerlerinin yükselmesine yardımcı olunması, okulun iş prensipleri oluşturulurken fikirlerinin alınması, onlarla ilgili kararlarda adil olunması, onlarla ilgili yasaların haklı ve gerekli durumlarda uygulanması ile ilişkilidir (Yılmaz ve Sünbül, 2009:177).

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında güven faktörünün önemi daha da artmaktadır. Eğitim kurumlarında başarıyı yakalamak, değişime açık olmak, iyi bir öğrenme ortamı sağlamak, sağlıklı iletişim oluşturmak, hedefleri gerçekleştirmek, verimliliği artırmak, paydaşların birbirlerini anlamasını sağlamak açısından örgütsel güven önemli bir unsurdur. Sosyal sermaye öğelerinden biri olan güvenin eğitim kurumlarında eksikliğinde, eğitim çalışanları örgüt amaçları dışında enerjilerini kendini korumaya harcayacaklardır (Özan ve Özdemir, 2013:471-472).

Yöneticilerin çalışanlarına güvenlerinin bir göstergesi de eğitim çalışanlarıyla yetki ve sorumluluk paylaşmalarıdır. Öğretmenlerine güvenmeyen müdürler, yetki ve sorumluluk paylaşımında bulunmazlar. Yetki devrinin ya da paylaşımının olmaması, çalışanların işi iyi yapabileceğine ilişkin inancın zayıf olması anlamına gelir. Bu durumda öğretmenler de işbirlikçi bir çalışma ortamı içerisine girmezler. Buna göre okullarda yöneticilerin yeterlik sahibi olması, kararlarında ve uygulamalarında tutarlı davranışlar sergilemesi, adaletli ve dürüst olması, yeni düşüncelere açık olması verdiği sözü tutması, açık olması, çalışanlara duyarlı olması ve yetki paylaşması eğitim çalışanlarının okula güvenini artırır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011:214).

#### **1.2.4.1 Okul açısından örgütsel güven**

Okul örgütünün en önemli özelliği; üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okul örgütünün birey yönü, kurum yönünden daha duyarlı ve informal yanı daha ağır basmaktadır. Okulda var olan değerler devamlı çatışma içindedir. Okulun görevi çatışan değerleri uzlaştırmak; toplumun farklılaşan sosyal, ekonomik ve politik değerleri arasında denge kurmaktır. Okul denilen örgütün ürününü değerlendirmek güçtür. Öğretim eylemini ve ürününü bunların insan davranışına yansıyan değişmelerini gözleyebilmek olanağı sınırlıdır. Okulun üretim hataları hemen anlaşılmaz, hatalar topluma fark edilmeden girmiş olabilir. Okul özel bir çevredir. Okul çevresi, formal ve informal örgütlerin ya yön

verdiği ya da etkilediği örgüttür. Okul bürokratik bir örgüttür. Her örgüt gibi okulunda kendine özgü bir kişiliği vardır (Can, 2013:66).

#### **1.2.4.2 Öğretmenler açısından örgütsel güven**

Öğretmenler açısından örgütsel güven araştırmaları temel olarak örgütsel güvenin öğretmenler ve okullar üzerindeki etkilerinin incelenmesi şeklindedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin tespiti ve öğretmenlerde örgütsel güven düzeyini etkileyen değişkenlerin tespiti, araştırmaların amaçları arasında yer almıştır. Araştırmalarda öğretmenler açısından örgütsel güven düzeyini etkileyen değişkenlerin şu boyutlara sahip olduğu görülmektedir;

1. Okullarda örgütsel güven gönüllülük, kendini adama, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık özellikleriyle ifade edilebilir.
2. Öğretmenlerin yönetime katılımı örgütsel güven düzeylerini artırmaktadır.
3. Adalet ve etik katılımcı yönetimle birlikte örgütsel güveni artıran önemli değişkenlerdir.
4. Okullarda sağlıklı bir okul ortamı oluşturma, yeniliğe açıklık ve başarıyı yakalayan bir yapı inşa etme örgütsel güvenle yakından ilişkilidir.
5. Okullarda örgütsel güveni etkileyen diğer değişkenler ise devlet okulu özel okul ayrımı, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayıları, öğretmenlerin değer ve tutumları, öğrettikleri konulardır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:60).

#### **1.2.4.3 Yöneticiler açısından örgütsel güven**

Örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki vardır. Örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yönetime duyulan güven, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirmiştir. Örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin bireysel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir (Kalemci Tüzün, 2007:108).

Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da

genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir. Örgütlerinde güven ortamı yaratabilmek için yöneticilere şu beş davranışta bulunmaları önerilmektedir;

1. Tutarlı olma
2. Doğru/dürüst olma
3. İlgili olma
4. İletişim becerilerine sahip olma
5. Yetkiyi paylaşma (Özer ve diğ., 2006:107-108).

#### **1.2.4.4 Öğrenciler açısından örgütsel güven**

Öğrenciler arasında güven düzeyinin yüksek olması öğrenciler arasındaki işbirliğini, grup bağlılığını, moralini ve öğrencilerin sosyal sorumluluğunu arttıracaktır. Yüksek güven ortamının olduğu sınıf ortamında öğrenciler, daha kolay risk alabilecekler, yaratıcılıkları ve problem çözme becerileri gelişecektir. Ayrıca güven düzeyinin yüksek olması sınıftaki çatışmaları azaltacak ve öğrencilerin derse devamsızlıklarını düşürecektir. Böylece gerek güvenin doğrudan etkisiyle gerekse dolaylı etkilerle öğrencilerin dersteki performansları artacaktır (Polat, 2009:80-81).

### **1.3 Verimlilik Kavramı**

Verimlilik kavramı yeryüzünde kurulan ilk üretim işletmeleri kadar eski olmakla beraber ekonomik düşünce tarihinin ilk kayıtlarında verimlilik kavramına hemen hemen rastlanmamaktadır. Bunun yerine klasik ekonomistler üretim ve üretim oranından bahsetmektedirler ki bu iki kavram da bugün verimlilik kavramına yaklaşmaktadır. Ancak bu kavrama verilen önem modern iktisadi düşüncenin doğuşu ile başlamış ve İkinci Dünya Savaşı' nı izleyen yıllarda bir hayli artmıştır (Kayar, 2012:33).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sadece kişiler değil kuruluşlar da verimlilik üzerinde özenle durmaya başlamışlar, verimliliği iktisadi analizin önemli bir unsuru olarak ele almışlardır. Örneğin, Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü (OECD) 1950'de, "Terminologie De La Productivite" isimli bir kitap yayınlayarak, verimliliği, "hâsılanın üretim faktörlerinden herhangi birine oranıdır" diye bahsetmiştir (Suiçmez, 2013:40).

Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008:88-89).

Verimlilik, kavram olarak, üretimde kullanılan girdilerin her birinin veya tümünün birden, üretilen ürüne ne kadar katkıda buldukları konusunda bilgi vermektedir. Belli miktarda mal üretmek için belirli miktarda girdi kullanıldığında bu girdiler tek tek veya birlikte, sonucu (çıktıyı) ne ölçüde etkilemektedir? Sorunun yanıtını, hesaplanan oran (verimlilik) vermektedir (Ünal, 1989:435).

Terim olarak verimlilik, herhangi bir üretim süreci sonunda, belli bir dönemde elde edilen çıktının (ya da çıktılar toplamının), bu amaçla aynı dönemde kullanılan girdiye (ya da girdiler toplamına) oranlanması yoluyla hesaplanan bir değerdir. Verimlilik, ulusal ölçekte yaşam standartlarının bir belirleyicisi iken, işletme ölçeğinde ise rekabet gücünün bir belirleyicisidir. Rakiplerinden daha yüksek verimlilik oranlarına sahip bir işletme örneğinin bunu fiyatlarına yansıtarak pazar payını artırabilir ya da daha yüksek karlar elde edebilir (Demirtaş ve Tokat 2012:8).

İşletmeler değişen çevre şartlarına hızla uyum sağlamak zorundadır. Bu da esnek organizasyon yapısını ve esnek planlamayı gerekli kılıyor. Organizasyonda tüm birimlerin hedefi verimliliğin artırılmasıdır. Önemli yönetim hedeflerini bu oluşturuyor. Verimlilik ve verimlilik artışı herkesin kullandığı bir sözcük olmasına karşın, kullanan kişinin amacına göre farklı anlamlar içerebilmektedir. Bir makinede çalışan işgörenin verimli olması ile bir öğretmenin ya da mühendisin verimli olması arasında önemli içerik farklılıkları vardır (Filiz, 2008:42).

Verimlilik, örgütsel etkinliğin yalnızca bir yönü olup, örgütsel girdinin ne kadarının üretim süreci sonucunda ürün olarak çıktığını ve ne kadarının da sistemce emildiğini gösterir. Tüm örgütler verimliliklerini arttırmak istediklerinden, verimliliği artırabilmek için üretim ve hizmetlerde yeni teknolojileri kullanmak, bilgi teknolojilerinden her kademedede yararlanabilmek ve örgütün insan kaynaklarını geliştirmek zorundadırlar. Aynı zamanda sağlıklı ve etkili bir iletişim, bireylerin yaptıkları işten duydukları doyum düzeyini yükselterek verimliliğin artırılmasına yol açacaktır (Bakan, 2011:252).



Toplumsal gelişmenin ilk evrelerinde, işgücü verimliliği son derece düşüktü. Çünkü aletler, araçlar çok ilkel idi. İşbölümü yoktu. Bu eski çağlarda da insanlar üretimi ve verimliliği artırma çabası içindeydiler. Ancak yaptıklarının verimlilik olduğunu bilmiyorlar, adını böyle koymuyorlardı. Asırlar sonra üretimin gelişmesiyle, toplumsal işbölümü ortaya çıkmıştır. Teknolojinin ilerlemesi üretim araçlarının gelişmesini ve toplumsal işbölümünün derinleşmesini sağlamıştır. Giderek sanayi tarımdan ayrılmış, sanayi içinde yepyeni kollar ve faaliyetler ortaya çıkmıştır. İşte bu gelişmelerden sonra verimlilik hem teorisiyle hem de pratiğiyle iktisadi düşüncenin içinde önemli bir olgu-kavram-terim-teknik olarak yerini almaya başlamıştır. Verimlilik hem kavram hem terim'dir. Hem düşünsel, felsefi boyut içerir, hem de bir analiz aracıdır (Suiçmez, 2013:35).

Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiç bir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkartmak için, sistem tasarımında dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır. Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği artırabilir veya engelleyebilir. Çalışmanın erdem olarak kabul edildiği toplumlarda sosyal ve ekonomik değişim daha kolay gerçekleşebilmektedir. Örneğin Japonlar araştırma, kabullenme, özümleme ve değişen ihtiyaçlara ve şartlara uyum sağlama yeteneği ile ünlüdür (Özdemir, 1995:378).

### **1.3.1 Verimliliğin Tanımı**

Verimlilik, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek olarak ifade edilmektedir. Elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları olarak da tanımlanabilir. Verim; işten belirtilen özelliklere uygun olarak, bir defada doğru yapılması ile alınan sonuçtur. Verimlilik ise bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimdeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi etken kullanımını şeklinde tanımlanabilir (Uslu ve diğ., 2013:103).

Avrupa Verimlilik Kuruluşuna göre verimlilik; her bir üretim ögesinin etkin kullanım derecesidir; verimlilik her şeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı

iyileştirmeye çalışır; her şeyin bugün dünden, yarın bugünden daha iyi yapılabileceği inancına dayanır şekilde açıklamaktadır. Japon Verimlilik Merkezi verimliliği; doğru olan işleri doğru bir biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaklaşım biçimi şeklinde tanımlamaktadır. Peter Drucker'e göre ise verimlilik; en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir (Kayar, 2012:33).

Verimlilik, verimli olmak, yani üretken olmak demektir. Ancak verimliliğin küresel kabul görmüş tek bir tanımı olmadığı için bazen sözcüğün farklı anlamlarda kullanıldığını görürüz. Milli Prodüktivite Merkezide (MPM) verimlilik kavramını birbirinden oldukça farklı biçimde tanımlamaktadır. Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi" ifade eder. Bir başka ifadeyle: "...üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır (Gürak, 2008:58-59).

### **1.3.2 Verimliliğin Tarihsel Gelişimi**

Literatürde 1530 yılında "Re Metallica" isimli eserinde hümanist Agricola tarafından kullanılmış olan verimlilik (Productivity) Kavramı, iktisadi düşünce tarihindeki yerin Fizyokartların öncüsü Francais Quesnay ile birlikte yer almaya başlamıştır. Quesnay 1758 yılında "Tableau de Econimique" adlı eserinde "net hasıla" (produit net)' den söz etmektedir. Esasen Fizyokartlara göre net hasıla yaratan tek girdi topraktır. Dolayısıyla burada bile girdi ve çıktı olgusu ortaya çıkmaktadır. Daha sonra R.J. Turgot "Azalan Verimler Kanunu"nu bulmuştur. Klasik iktisatçı Adam Smith "The Wealth of Nations" adlı eserinde, iş bölümü ile çıktı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Daha sonra 1914 yılında Henry Ford tarafından "Montaj Bandı Sistemi" uygulamaya sokulmuştur (Akyıldız ve Karabıçak, 2002:58).

Verimlilik artışlarının bilinçli şekilde üretime uygulanması 18. yüzyıldan itibaren olmuştur. Ama bu ekonominin tümünü kavrayan "kurumsallaşmış" bir süreç değildi. Günümüzde de aynı şey geçerlidir. Kurumsallaşma ile ilgili ilk örnek 1921'de "Alman Ekonomisini Rasyonelleştirme Kurumu"dur. 1944'de Philadelphia'da Uluslararası Çalışma Örgütü bir bildiri yayımlayarak verimlilik merkezlerinin kurulmasına öncülük etmiştir. Pratik yararı 18. yüzyıldan itibaren

gözlenen verimlilik düşüncesinin, giderek anlamı ve kapsamı genişlemiş, hayatın her alanında kullanılan bir kavram olmuştur (Suiçmez, 2013:35).

Verimlilik sözcüğü 1899 yılında Amerikan İstatistiklerinde, 1930 yılında Avusturya’da rasyonalizasyonun tanımında kullanılmıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra batı ülkelerinde işletmelerde en az masrafla belli bir üretim düzeyine ulaşma ya da belli masraflarla en çok üretimi elde etmeye yönelme ilkesinin uygulanmasıyla verimlilik anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır (Karakütük, 1991:803)

Ülkemizde ise 1923’te düzenlenen İzmir İktisat Kongresi’nde verimlilik konusuna değinilmiştir. 1948’ de uygulamaya konan Marshall Yardım Planı yardımın verimli kullanımını şart koşmuştur. Daha sonra Türkiye’nin de kurucu üye olarak katıldığı Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı’nın verimliliği ön plana alması Türkiye’yi de etkilemiştir. Bu gelişmelerin neticesinde de 17.04.1975 tarihli 580 sayılı yasa ile MPM hukuksal varlığını gerçekleştirmiştir. MPM’ nin görevi, ülke ekonomisinde verimlilik ilkelerinin yerleşmesi ve uygulanması için gereken önlemleri belirlemek, işletme düzeyinde verimlilik artırıcı yöntemler konusunda araştırma ve danışmanlık yapmak, teknik yardımlar sağlamak, eğitim hizmetleri vermek ve verimlilik bilincinin yayılmasını sağlamak gibi işlemleri yerine getirmektir. Kalkınma planında ise verimlilik konusu ancak 6. Beş Yıllık Kalkınma planından itibaren başlık olarak yer almaya başlamıştır (Kayar, 2012:41).

### **1.3.3 Verimliliğin Doğru ve Yanlış Anlamları**

Verimlilik, tanımlanması kolay, hesaplanması zor bir “başarı ölçüsü” olarak öteden beri bilinen ve tartışılan bir kavramdır. Yöneticiler tarafından farklı algılanabilen verimliliğin doğru ve yanlış anlamları aşağıdaki Tablo 1.4’de verilmiştir.

**Tablo 1.4:** Verimlilik nedir, ne değildir? (Özdemir ve Muradova, 2008:149)

Verimlilik Nedir?	Verimlilik Ne Değildir?
1-Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	1-Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
2-Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır.	2-Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.
3-Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.	3-Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
4-Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.	4-Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.
5-Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	

### 1.3.4 Verimliliğin Ölçülmesi

Verimlilik; bir üretim sürecinde girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır. Verimlilik ölçümü; toplam çıktıların toplam girdilere bölünmesiyle yapılmaktadır. Toplam çıktının toplam girdiye bölünmesiyle toplam verimlilik hesaplanırken, toplam çıktının tek bir girdiye bölünmesiyle de kısmi verimlilik denilen emek ve sermaye verimlilikleri hesaplanmaktadır (Suiçmez, 2013:34-35).

Verimlilik, üretim süreci sonunda elde edilen çıktı (ürün) ile üretimde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak anlaşılmaktadır. Her girdi ve girdilerin toplamı için verimliliğin ayrı ayrı hesaplanabilmesi sözkonusu olabileceği gibi, girdi ve çıktılarının miktarı ya da parasal değeri esas alınarak hesaplanabilmesi de sözkonusu olabilir (Ünal, 1989:435).

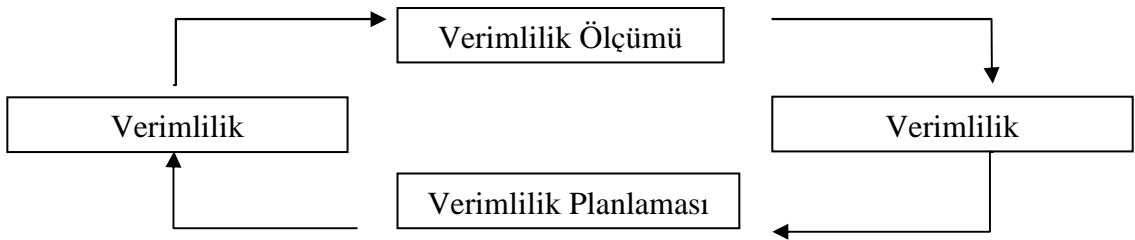
“Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin(üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel girdiye (üretim faktörleri girdi) oranı şeklinde ölçülebilir” (Örücü ve Kanbur, 2008:88).

Bu ilişki aşağıdaki formülle ifade edilebilir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \quad \text{(Denklem 1.1)}$$

Verimliliğin ölçülmesinin nedeni şunlardır. Yapılan çalışmaları kontrol etmek ve eksikleri belirlemek. Eksikleri gidermek için stratejiler belirlemek ve stratejileri uygulamaya koyarak, iyileştirme çalışmaları yapmaktır.

Verimlilik ölçümü, “verimlilik ölçümü” ile başlayan ve “verimlilik geliştirmesi” ile son bulan ve “verimlilik çemberi” olarak ifade edilen döngünün ilk aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletme ya da organizasyon, verimlilik çemberi aşamalarının dört safhasından birinden olabilir ancak ilk kez verimlilik programına başlayan bir işletme için ilk adım “verimlilik ölçümü” adımıdır. Verimliliğin aşamalarını aşağıdaki şekil 1.2’ deki gibi ifade edebiliriz;



Şekil 1.2: Verimlilik Çemberi (Kayar, 2012:55).

Verimlilik görecelidir; verimlilik oranı karşılaştırmalar yoluyla bilgi vermektedir. Bir işletmenin belli bir dönem için hesapladığı herhangi bir verimlilik oranı, endüstride geçerli aynı türden ortalama verimlilik oranı bilindiğinde ya da aynı işletmenin geçmiş dönemlerdeki aynı türden verimlilik oranları bilindiğinde anlamlıdır. Bu nedenle, verimlilik ölçümü sürekli bir faaliyettir ve ölçüm amacına göre oluşturulan göstergelerin belirlenen zaman aralıklarında tekrar hesaplanarak sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir (Demirtaş ve Tokat, 2012:19).

Üretim için ihtiyaç duyulan girdileri ve bunlardan elde edilen ürünlerini ölçmeyen ya da ölçemeyen işletmelerde üretim verimliliğinin hesaplanmasından söz edilemez. Bu nedendir ki şu söz çok yerindedir: “Ölçmediğinizi iyileştiremezsiniz. Ölçmek bilmek, bilmek yönetmektir.” Verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme çabaları, yönetici liderlerinin standardını yükseltmek ve bazı esasları saptamak bakımından önemlidir. Verimlilik analizleri ve performans değerlendirmesi işletmelerin ayrıştırılmış maliyetlerini bilmelerini de gerekli kılıyor. Çünkü yapılan ölçme ve analizlerin, yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır (Filiz, 2008:43-44).

### 1.3.5 Verimliliği Etkileyen Faktörler

Örgütlerde verimlilik düzeyinin iç ve dış faktörler tarafından etkilendiğini belirten Prokopenko, iç faktörleri 1-) katı faktörler, 2-) esnek faktörle olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Dış faktörleri denetlenemeyen çevresel koşullar, iç faktörleri ise denetlenebilen işletme içi koşullar oluşturmaktadır. İç faktörlerin bileşenlerinden olan katı faktörleri, ürün, fabrika ve teçhizat, teknoloji, malzeme ve enerji oluşturur. Esnek faktörleri ise, insan, örgüt ve sistemler, çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri oluşturmaktadır (Türkmen, 1999:99).

Örgütsel girdilerin ne kadarının ürüne dönüştüğünü, ne kadarının ise sistemde emildiğini gösteren verimlilik, bir örgütün elindeki kaynakları ne denli iyi kullandığının bir göstergesidir. Genel olarak verimliliği etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. Kullanılan hammaddenin yapısı ve kalitesi,
2. Uygulanan üretim süreci (teknoloji),
3. Üretim araçlarının kullanım derecesi,
4. Üretimde süreklilik ve standartlaştırma,
5. İnsan gücünün etkin kullanımı (Arslan, 2012:40).

### 1.3.6 Eğitimde Verimlilik

Eğitim ve verimlilik kavramları bilinen insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü bu kavramlar insanlık yaşamının en önemli boyutlarını oluşturmaktadır. Tek kaygısı beslenme ve barınma olan ilkel insan, süreç içerisinde doğayı denetlemeye çabalamış ve zamanla doğadaki diğer canlılara karşı aklını kullanmayı öğrenmiştir. İnsanların birarada yaşamaları, bildiklerini başkalarına öğretmeleri ve kısıtlı kaynakları akılcı kullanmaları eğitimin ve verimliliğin ilk uygulamaları olarak kabul edilmektedir. Ülkeler her alanda olduğu gibi eğitimde de verimliliğe önem vermek zorundadırlar. Eğitimde verimlilik kavramıyla süreç içerisinde yetiştirilen öğrencinin nitelikli olması anlaşılmalıdır. Nitelikli eğitim bütün ülkelerin gündeminde ön sıralarda yer almaktadır. Eğitim süreci sonucunda elde edilen çıktının veya nihai ürünün kalitesi verimlilikte daha ön planda yer almaktadır (Fettahoğlu Demirci, 2011:16).

Eğitimde verimliliğinin temel göstergesi başarılı öğrenci yetiştirmektir. Eğitimde verimlilik, önceden kararlaştırılan ya da saptanan amaçlara, öğrencilerin ne ölçüde ulaştıkları veya istenilen niteliklerin ne kadarının kazanıldığının bir ifadesidir.

Bir diğerk tanım ise, gereken en az kaynakla, mümkün olan en fazla öğrenmenin sağlanması biçimidir (Dinçer, 2002:36).

### **1.3.6.1 Eğitimde verimliliğin önemi**

Eğitim sistemimizin, bir yandan ekonomik ve sosyal kalkınmamızın gerektirdiği nitelik ve nicelikte insan gücünü yetiştirmek, öte yandan fertlerin bilgi ve becerilerini artırarak ve değer yargularını etkileyerek kalkınmadan doğan değişikliklere uyum sağlama işlevi ile ekonomik verimlilik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. En genel anlamda eğitim sisteminde verimliliğin önemi başlıca iki etken tarafından belirlenmektedir. Birincisi, devletin bireylerin verimini artıracacağı ve dolayısıyla Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)'nin artacağı, buna ek olarak kişiler arasında fırsat eşitliği ve sosyal adaletin gerçekleşeceği için eğitim arzını artırmasıdır. İkincisi, eğitim finansmanının belli bir kısmını karşılayan bireylerin daha yüksek hayat standartlarına erişmek için eğitim taleplerini artırmalarıdır (Duyar, 1989:471).

### **1.3.7 Verimlilik Düşüncesinde Yeni Boyutlar**

Verimlilik konusu tek başına değil üretimle, üretim süreci ve teknikleriyle çalışanlarla, kaliteyle, çevresel duyarlılıklarla ve yeni yönetim anlayışlarıyla yakından ilişkili olmuş, verimlilik yaklaşımındaki gelişmeler olgularla şekil ve anlam kazanmıştır. Verimlilik, yirminci yüzyılın başlarında aynı kaynaklarla daha çok üretmek biçiminde tanımlanmaktaydı. Vurgu üretimin üzerindeydi. İkinci dünya savaşı sonrasında sadece çok üretmenin yeterli olmadığı, kalite konusunun da önemi anlaşılmıştır. Aynı kaynaklarla hem daha çok üreten ve hem de daha kaliteli ürün çıkaran işletme, verimlilikte de daha öne geçmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde üretimin ve çalışma koşullarının insancillaştırılması da çok ve kaliteli üretmenin yanına eklenmiştir. Böylece verimlilik boyutu genişlemiştir. Verimliliğin yeni hedefi aynı girdilerle insancıl bir çalışma ortamında daha çok ve kaliteli üretim yapmaktır. Yakın geçmişte bütün dünyada çevresel duyarlıklar artmaya başlamıştır. Başka tehlikelerin yanı sıra çevresel bozulmalar ve kirlilikler de küresel bir tehdit olarak görülmüş ve yaşanmıştır. Artık verimlilikteki yeni yaklaşım, insancıl bir ortamda çevreyi bozmadan daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmektir. 1990'lı yıllarda ise, verimliliğe yepyeni boyutlar eklenmiştir. Üretimde etkililik ve esneklik

ilkelerinin de dikkate alınması önerilmiştir. Görüldüğü gibi verimliliğin dinamikleri her dönemin egemen iktisadi düşüncesine göre farklılaşıyor, ama hiçbir kişi veya kurum üretimin bu en temel ilkesini göz ardı edemiyor, çünkü tarihin ve toplumun her çağında verimliliği yüksek olanların egemenlikleri daha uzun süreli olmuştur (Suiçmez, 2013:40-41).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli evren ve örnekleme; verilerin toplanması verilerin analizi, veri toplama araçları, yöntem ve çözümlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırma eğitim paydaşlarının güven düzeyini belirlemeyi amaçladığından çalışma da genel tarama modeli kullanılmıştır.

“Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009:77).

#### 2.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Evren; Adıyaman İlindeki öğretmenler evreni oluşturmaktadır. Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü'nün, web sitesinde alınan istatistikî bilgiye göre (<http://adiyaman.meb.gov.tr/> Kasım 2013) Adıyaman genelinde toplam 829 okul bulunmakta. Söz konusu okullarda toplam 8429 öğretmen görev yapmaktadır. Öğretmenlerin eğitim kurumu türlerine dağılımı ve yüzdeleri şu şekildedir.

**Tablo 2.1:** Adıyaman'daki eğitim kurumları türlerine göre öğretmen dağılımı [adiyaman.meb.gov.tr/](http://adiyaman.meb.gov.tr/) Kasım 2013

Eğitim Kurumları Türleri	Öğretmen Sayıları	% Oranı
Ana Okulları	192	2,28
İlkokullar	2797	33,18
Ortaokullar	3197	37,93
Liseler	2243	26,61

Örnekleme; Adıyaman ilindeki okullarda çalışan 8429 öğretmen arasında, tabakalı – tesadüfî örnekleme yöntemiyle 385 kişiye anket uygulanmıştır. Anket uygulanan okullar rastgele seçilmiştir. Hangi eğitim kurumu türünde kaç öğretmene anket uygulandığı aşağıdaki tablo 2.2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.2:** Anket uygulanan öğretmenlerin sayısı

Eğitim Kurumları Türleri	Öğretmen Sayıları	Örnekleme Sayıları
Ana Okulları	192	8
İlkokullar	2797	122
Ortaokullar	3197	139
Liseler	2243	116

### 2.3 Veri Toplama Ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada eğitim çalışanlarına güven ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için literatür taraması yapılmıştır. Daboval ve arkadaşları (2004)’nın geliştirdiği ve Yılmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” ve Hoy ve Moran (2003)’ün “Çok Amaçlı Güven Ölçeği” anketlerinden faydalanılarak yeni bir anket formu oluşturulmuştur.

Ölçeğin birinci bölümünü, cinsiyeti, kaç yıldır bu okulda çalıştığı, mesleki kıdemi, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, çalıştığı okulun türü ve branşıyla ilgili sorular oluşturmaktadır. Diğer bölümlerde ise, yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yarayan 17, öğretmene duyulan güveni ölçmeye yarayan 13, öğrenciye duyulan güveni ölçmeye yarayan 8, veliye duyulan güveni ölçmeye yarayan 10, okula duyulan güveni ölçmeye yarayan 15 ve örgütsel verimliliği ölçmeye yarayan 7 soru maddesi olmak üzere toplam 78 soru maddesi bulunmaktadır. Ölçek; kesinlikle

katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Seçilen eğitim çalışanlarına, anket formu uygulanmıştır. Anket formları, anket geliştirme sürecinde, uzman kişilerce incelenmiş, gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra, pilot olarak seçilen okullara ön uygulama olarak uygulanmıştır. Anketin eksiklikleri tespit edilerek ankete son şekli verilmiştir. Anketler örneklem olarak belirlenen sayı kadar eğitim çalışanlarına uygulanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğini belirleme için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir alfa değeri 0,70' tir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1'e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk, 2012:167-171).

**Tablo 2.3:** Cronbach alpha değerleri

Bölümler	Cronbach Alpha Değeri
Yöneticiye Duyulan Güven	0,941
Öğretmene Duyulan Güven	0,854
Öğrenciye Duyulan Güven	0,896
Veliye Duyulan Güven	0,913
Okula Duyulan Güven	0,914
Örgütsel Verimlilik	0,932

Faktör güvenilirlikleri ise 0,85 - 0,94 arasında gerçekleştiğinden oldukça güvenilir seviyesinde olduğu görülmüştür.

Anketler çoğunlukla okullar ziyaret edilerek ve ilgili okulun tanıdık öğretmenine elden verilerek dağıtılmıştır. Uygulanan anket formları üzerinde gerekli değerlendirmeler yapılmış, geçerliliği olmayan sorunlu anket formları değerlendirmeye alınmamıştır. Anket formlarındaki sorulara verilen cevaplar bilgisayar ortamında, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı yardımıyla analiz edilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin frekans ve yüzdeleri hesaplanarak tablolar oluşturulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGU VE YORUMLAR

Geçerlilik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Ölçümlerin kararlılığının yorumlanmasında, iki farklı yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım, birbirini izleyen ölçmelerde, bireyin grup içindeki sırasının değişmezliği; ikinci yaklaşım ise birbirini izleyen ölçümlerde ölçme hatalarının büyüklüğü, yani ölçeğin tekrarlı ölçümlerde aynı denekten yaklaşık olarak aynı ölçüm değerini elde etmesi ve dolayısıyla ölçmenin standart hatasının düşük olması ile ilgilidir (Ercan ve Kan, 2004:212).

Eldeki verilerin faktör analizi yapmak için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi yapılarak incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının .60'dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin .90 ve üzerinde olması güçlü bir uyumun olduğunu göstermektedir. Bu araştırmadaki bahsedilen değerlere ait bulgular aşağıdaki tablo 3.1'de verilmiştir. Örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin alt ölçeklerin belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmıştır test sonuçları tablo 3.1'de verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişki anketi KMO ve bartlett test sonuçları

Bartlett Test sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Değeri		,951
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	15332,72
	Ss	1326
	P	,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		0,642

KMO testi sonuçları incelendiğinde KMO değeri 0,951 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 1'e yaklaştıkça verilerin faktör analizine uygun olduğu ve aynı zamanda anlamlılık düzeyi de 0,05'ten küçük olduğu için verilerin faktör analizine uygun olduğuna karar verilerek faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyans açıklama oranı % 64,2 olan 6 faktör oluşmuştur. Oluşan faktörler, faktör yükleri ve faktör güvenilirlikleri tablo 3.2'de sunulmuştur.

**Tablo 3.2:** Faktör analizi tablosu

FAKTÖR	MADDE	YÖNG	ÖRGVER	OKULG	VELİG	ÖĞRNG	ÖĞRTG	GÜV. C. Alpha
Yöneticiye Güven	YÖNG11	,780	,098	,169	,026	,089	,185	0,941
	YÖNG2	,774	,146	,217	,139	,071	,053	
	YÖNG3	,588	,149	,200	-,027	,064	,190	
	YÖNG4	,686	,117	,086	,031	,141	,127	
	YÖNG7	,658	,109	,174	,087	,151	,219	
	YÖNG8	,570	,347	,126	,001	,012	,346	
	YÖNG9	,643	,249	,149	,054	,040	,247	
	YÖNG11	,684	,184	,170	,194	,052	,057	
	YÖNG13	,685	,156	,139	,150	,049	,180	
	YÖNG14	,749	,096	,207	,207	,099	,095	
	YÖNG15	,738	,204	,211	,208	,075	-,022	
	YÖNG16	,767	,161	,246	,197	,085	,079	
	YÖNG17	,759	,104	,194	,126	,127	,124	
Öğretmene Güven	ÖGRTG7	,376	,187	-,008	-,035	,128	,414	0,854
	ÖGRTG8	,412	,294	,183	,072	-,032	,476	
	ÖGRTG9	,216	,055	,362	,144	,148	,671	
	ÖGRTG10	,223	,069	,344	,113	,147	,640	
	ÖGRTG11	,204	,188	,170	,157	,134	,614	
	ÖGRTG12	,259	,157	,162	,119	,085	,689	
ÖGRTG13	,198	,260	,277	,076	,115	,682		
Öğrenciye Güven	ÖĞRNG1	,175	,070	,103	,236	,687	,181	0,896
	ÖĞRNG2	,157	-,047	,100	,217	,792	,056	
	ÖĞRNG4	,174	,048	,180	,280	,719	,148	
	ÖĞRNG5	,088	-,045	,152	,305	,667	,011	
	ÖĞRNG6	,044	,008	,209	,273	,749	,039	
	ÖĞRNG7	,111	,114	,311	,250	,716	,125	
	ÖĞRNG8	,030	,200	,233	,213	,700	,119	

**Tablo 3.2:** (devam) Faktör analizi tablosu

FAKTÖR	MADDE	YÖNG	ÖRGVER	OKULG	VELİG	ÖĞRNG	ÖĞRTG	GÜV. C. Alpha
Veliye Güven	VELİG1	,069	,080	,148	,606	,481	,064	0,913
	VELİG4	,134	,055	,081	,760	,247	,044	
	VELİG5	,280	,095	,234	,584	,149	,086	
	VELİG6	,085	,054	,186	,646	,146	,094	
	VELİG7	,145	-,002	,147	,809	,258	,102	
	VELİG8	,067	,023	,163	,815	,223	,075	
	VELİG9	,128	,086	,168	,777	,329	,043	
	VELİG10	,107	,066	,134	,684	,204	,111	
Okula Güven	OKULG1	,380	,152	,529	,342	,165	,153	0,914
	OKULG3	,334	,194	,578	,247	,241	,145	
	OKULG5	,155	,107	,594	,256	,256	,043	
	OKULG6	,243	,163	,633	,149	,180	,335	
	OKULG7	,310	,185	,677	,097	,199	,194	
	OKULG8	,273	,160	,666	,266	,280	,283	
	OKULG9	,247	,078	,722	,255	,189	,147	
	OKULG10	,231	,215	,690	,192	,148	,268	
	OKULG11	,341	,155	,656	,119	,168	,193	
	OKULG12	,285	,231	,639	,119	,149	,232	
Örgütsel Verimlilik	ÖRGVER1	,230	,793	,186	,075	-,011	,114	0,932
	ÖRGVER2	,190	,836	,170	,072	-,024	,109	
	ÖRGVER3	,122	,682	,118	-,038	,080	,119	
	ÖRGVER4	,256	,850	,081	,078	,022	,071	
	ÖRGVER5	,201	,854	,130	,100	,022	,113	
	ÖRGVER6	,217	,843	,105	,065	,081	,127	
	ÖRGVER7	,213	,759	,156	,075	,139	,188	

Tablo 3.2 incelendiğinde alt ölçeklerde genel olarak faktör yükleri 0,40 – 0,90 arasında gerçekleşmiştir. Faktör güvenilirlikleri ise 0,85 - 0,94 arasında gerçekleştiğinden oldukça güvenilir seviyesinde olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük (0,40'ın altında olan) ve güvenilirliği düşük (0,60'tan küçük) olan maddeler analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan maddeler;

1. Yönetime duyulan güven alt ölçeğinden 5, 6, 10 ve 12. Maddeler,
2. Öğretmene duyulan güven alt ölçeğinden 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. Maddeler,
3. Öğrenciye duyulan güven alt ölçeğinden 3. Madde,
4. Veliye duyulan güven alt ölçeğinden 2 ve 3. Maddeler,
5. Okula duyulan güven alt ölçeğinden 2. ve 4. Maddeler çıkarılmıştır.
6. Örgütsel verimlilik alt ölçeğinden hiçbir madde çıkarılmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 3.3:** Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni duruma göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	Öğretmen	
		N	%
Cinsiyet			
	Erkek	245	63,6
	Kadın	140	36,4
Yaş	25 yaş ve altı	36	9,4
	26-35	211	54,8
	36-45	123	31,9
	46 yaş ve üstü	15	3,9
Medeni Durum	Evli	289	75,1
	Bekar	96	24,9
Toplam		385	100

Tablo 3.3'e baktığımızda cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenler arasında erkekler ve kadınlar arasında dağılımında erkeklerin kadınların sayısından iki kat fazla olduğu görülüyor. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş grubundandır. Bu yaş grubunu 36-45 yaş grubu, 25 yaş ve altı ile son olarak 46 yaş ve üzeri takip etmektedir. Medeni duruma göre ise araştırmaya katılan öğretmenlerin  $\frac{3}{4}$ ' ünün evli,  $\frac{1}{4}$ ' ünün ise bekar olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4:** Öğretmenlerin eğitim, branş, çalışma süresi, mesleki kıdemi ve okul türüne göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	Öğretmen	
		N	%
Eğitim Durumu	Lisans	353	91,7
	Lisans Üstü	32	8,3
	Anasınıfı Öğretmeni	8	2,1
Branş	Sınıf Öğretmeni	122	31,7
	Alan Öğretmeni	255	66,2
	0-5 Yıl	283	73,5
Çalışma Süresi	6-10 Yıl	70	18,2
	11-15 Yıl	32	8,3
	0-5 Yıl	135	35,1
Mesleki Kıdem	6-10 Yıl	93	24,2
	11-15 Yıl	102	26,5
	16 Ve Üstü	55	14,3
	Anaokulu	8	2,1
Okul Türü	İlkokul	122	31,7
	Ortaokul	139	36,1
	Lise	116	30,1
	Toplam	385	100

Tablo 3.4' e baktığımızda eğitim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, lisans üstü mezun öğretmenlerin oranının çok az olduğu görülüyor. Branş bazında bakıldığında araştırmaya katılan alan öğretmenlerinin, sınıf ve anasınıfı öğretmenlerinin toplamının iki katı kadar olduğu görülmektedir. Farkın nedeni hem lise öğretmenlerinin, hem de ortaokul öğretmenlerinin alan öğretmeni olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Öğretmenlerin okullarında çalışma sürelerine bakıldığında 0-5 yıl aralığında okullarında çalışan öğretmenlerin araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık  $\frac{3}{4}$ ' ünü oluşturmaktadır. Orana bakıldığında öğretmenlerin çoğunun uzun süre bir okulda kalarak görev yapmadıkları görülmektedir. Bunun nedenleri ise Adıyaman ilinin doğu hizmeti kapsamında olması, buraya gelen öğretmenlerin doğu hizmetini



bitirdikten sonra tayin isteyip gitmeleri, ilk atama ile gelen öğretmenlerin çok olması (Tablo 3.4 mesleki kıdem oranına bakıldığında 0-5 yıl aralığında % 35,1) köylerde çalışan öğretmenlerin çalışma sürelerini bitirdikten sonra merkezlere tayin istemeleri araştırmaya katılan 30 okulun 6 tanesi yeni açıldığı için eğitime başlama sürelerinin 5 yılını doldurmaması, 4+4+4 eğitim sistemindeki değişiklik nedeniyle okulların dönüşüme uğramaları sonucunda öğretmenler okullarında uzun süre çalışmamış olabilirler. Geriye kalan ¼ oranındaki öğretmenin uzun süre aynı okulda çalışma nedeni ise; ikamet ettiği ev çalıştığı okula yakın olabilir, çalıştığı yer memleketi olabilir, çalıştığı okuldan memnundur, çalıştığı bölge doğup büyüdüğü yerden daha avantajlıdır veya yakındır, yeni bir okulda çalışmaktan çekindiği için uzun süre aynı okulda görev yapabilir.

Öğretmenlerin mesleki kıdem sürelerine bakıldığında çalışma süreleri 0-5 yıl aralığındaki öğretmenlerin araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık 1/3' ünü oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla 11-15 yıl, 6-10 yıl ve en son olarak 16 ve üstü yıl çalışan öğretmen grubu takip etmektedir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türlerine bakıldığında ortaokulda çalışan öğretmenlerin daha fazla olduğu, bunu sırasıyla ilkokul, lise ve çok az bir oranla anaokulları izlemektedir. Anaokullarının oranının az olmasının nedeni, anaokullarının zorunlu eğitim kapsamında olmaması, diğer eğitim türlerinin bünyesinde anasınıflarının açılabilmesi, anaokulu okullaşma oranının düşük olması olabilir.

İfadelere verilen cevaplara ilişkin ortalama, standart sapma ve katılma düzeyleri aşağıdaki tablolarda (Tablo 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11) belirtilmiştir. Katılma düzeylerinin yorumlanmasında aşağıdaki tablo kullanılmıştır.

**Tablo 3.5:** Katılma düzeylerinin puan aralıkları

Puan Aralıkları	Katılma Düzeyi
1,00 – 1,80	Kesinlikle katıl-mı-yorum
1,81 – 2,60	Katıl-mı-yorum
2,61 – 3,40	Kararsızım
3,41 – 4,20	Katılıyorum
4,21 – 5,00	Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkide, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven oranı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

**Tablo 3.6:** Yöneticiye duyulan güven faktörü ortalaması

GÜVEN	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
YÖNG1	Okul müdürüme güvenirim.	385	4,35	0,769	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG2	Okul müdürünün iş yerindeki uygulamalarını olumlu buluyorum.	385	4,22	0,805	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG3	Yöneticimizle çeşitli ortamlarda bir araya gelebiliriz.	385	4,23	0,805	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG4	Okul müdürümün söz verdiği şeyleri yapacağına inanıyorum.	385	4,30	0,838	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG5	Okul müdürümün davranışları ile ilgili şüphe içindeyim.	385	1,85	1,109	Katıl-mı-yorum
YÖNG6	Okulda yenilik ve gelişme için görüşlerimi yönetimle paylaşıyorum.	385	4,18	0,781	Katılıyorum
YÖNG7	Yöneticimiz, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	385	4,20	0,826	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG8	Okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilirim.	385	4,52	0,642	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG9	Okul müdürüm dürüsttür, yaptığı işlerde açıktır.	385	4,42	0,777	Kesinlikle katılıyorum
YÖNG10	Okul müdürümden herhangi bir konuda yardım isteyemem.	385	1,72	1,024	Kesinlikle Katıl-mı-yorum
YÖNG11	Okul müdürümün uzmanlığına güvenirim.	385	4,12	0,924	Katılıyorum
YÖNG12	Okul müdürü ile aramda iletişim eksikliği var.	385	1,89	1,107	Katıl-mı-yorum
YÖNG13	Okul müdürüm işimde karşılaştığım zorlukları aşmamda ve özel bir sorunum karşısında bana destek olur.	385	4,16	0,861	Katılıyorum
YÖNG14	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine ve yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır.	385	4,17	0,799	Katılıyorum
YÖNG15	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.	385	4,21	0,834	Katıl-mı-yorum
YÖNG16	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	385	4,18	0,832	Katılıyorum
YÖNG17	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	385	4,25	0,790	Katıl-mı-yorum
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ORTALAMASI		385	4,26	0,620	Kesinlikle katılıyorum

Tablo 3.6’da öğretmenlerin yöneticiye duyulan güvene ilişkin verilen 17 ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları alınarak katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ( $\bar{X}=4,12$ ) ile ( $\bar{X}=4,52$ ) arasında değişmektedir. Genel olarak yöneticiye duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” ( $\bar{X}=4,26$ ) düzeyine denk gelmektedir. Öğretmenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin çok yüksek bir seviyede olması öğretmenlerin yöneticilerine güvendiği anlamına gelmektedir.

Alt ölçekte yer alan maddeler incelendiğinde YÖNG10. maddesinin ortalaması “Kesinlikle Katılmıyorum” ( $\bar{X}=1,72$ ) şeklinde olmuştur. İfadeden öğretmenlerin yöneticilerden rahatlıkla yardım isteyebildikleri anlamına gelmektedir. YÖNG12. Maddesinde de “Katıl-mı-yorum” ( $\bar{X}=1,89$ ) düzeyine denk gelmektedir. Öğretmenlerin okul müdürleriyle iletişiminin olduğunu ifade etmektedir.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilirim” sorusunun en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=4,52$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenler ile yöneticilerin doğrudan birbirleriyle iletişim kurabildiklerini göstermektedir.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul müdürümün uzmanlığına güvenirim” sorusunun en düşük ortalamaya ( $\bar{X}=4,12$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu oran en düşük olmasına rağmen yine de “Katılıyorum” düzeyine denk gelerek yüksek bir orana olarak görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenlerin yöneticilerinin uzmanlığına çok güvendiklerini göstermektedir.

Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkide, öğretmenlere duyulan güven oranını ölçmek için öğretmenlerin ölçme aracındaki tüm sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.7:** Öğretmene duyulan güven faktörü ortalaması

GÜVEN	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
ÖGRTG1	Okul yöneticilerimiz öğretmenleri sürekli olarak gözetim altında tutmaktadır.	385	2,76	1,207	Kararsızım
ÖGRTG2	Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım.	385	4,31	0,698	Kesinlikle katılıyorum
ÖGRTG3	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda, mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.	385	4,14	0,738	Katılıyorum
ÖGRTG4	Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.	385	3,00	1,328	Kararsızım
ÖGRTG5	Okul yöneticilerine çalışmalarında yardım ederim.	385	3,87	0,870	Katılıyorum
ÖGRTG6	Okul müdürüm ile hedeflerimi ve planlarımı rahatlıkla paylaşabilirim.	385	4,21	0,777	Kesinlikle katılıyorum
ÖGRTG7	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenirim.	385	4,24	0,841	Kesinlikle katılıyorum
ÖGRTG8	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	385	4,35	0,764	Kesinlikle katılıyorum
ÖGRTG9	Bu okulda öğretmenler zor bir durumda bile birbirlerine güvenirler.	385	3,90	1,004	Katılıyorum
ÖGRTG10	Bu okulda çalışanlar iş arkadaşlarının dürüstlüğüne güven duyarlar.	385	4,00	0,928	Katılıyorum
ÖGRTG11	Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticilerimiz eğitim ortamında olmasa bile işlerini yapar.	385	4,15	0,794	Katılıyorum
ÖGRTG12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.	385	4,14	0,732	Katılıyorum
ÖGRTG13	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.	385	4,19	0,796	Katılıyorum
ÖĞRETMENE DUYULAN GÜVEN ORTALAMASI		385	4,14	0,614	Katılıyorum

Tablo 3.7’de öğretmene duyulan güvene ilişkin verilen 13 ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları alınarak katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmene duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ( $\bar{X} = 2,76$ ) ile ( $\bar{X} = 4,35$ ) arasında değişmektedir. Genel olarak öğretmene duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Katılıyorum” ( $\bar{X} = 4,14$ ) düzeyine denk gelmektedir. Öğretmene duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin iyi bir seviyede olması öğretmenlerin birbirlerine güvendiği anlamına gelmektedir.

Öğretmene duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir” sorusunun en yüksek

ortalamaya ( $\bar{X}=4,35$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenler ile yöneticilerin doğrudan birbirleriyle iletişim kurabildiklerini göstermektedir.

Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkide, öğrenciye duyulan güven oranını ölçmek için öğretmenlerin ölçme aracındaki tüm sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.8:** Öğrenciye duyulan güven faktörü ortalaması

GÜVEN	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
ÖGRG1	Okulumuzun öğrencilerine güvenirim.	385	3,55	0,991	Katılıyorum
ÖGRG2	Bu okuldaki öğrenciler birbirlerine güvenirler.	385	3,21	1,033	Kararsızım
ÖGRG3	Okulumuzda öğrencinin başarılı olmasında ona duyulan güven çok önemlidir.	385	4,19	0,851	Katılıyorum
ÖGRG4	Bu okuldaki öğrencilerin çalışmalarına güvenilebilir.	385	3,62	0,928	Katılıyorum
ÖGRG5	Bu okulda öğrencilerin ağzı sıkıdır.	385	2,77	1,065	Kararsızım
ÖGRG6	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar.	385	2,95	1,142	Kararsızım
ÖGRG7	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.	385	3,42	0,999	Katılıyorum
ÖGRG8	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım.	385	3,42	0,979	Katılıyorum
ÖĞRENCİYE DUYALAN GÜVEN ORTALAMASI		385	3,90	0,728	Katılıyorum

Tablo 3.8’de öğrenciye duyulan güvene ilişkin verilen 8 ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları alınarak katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Öğrenciye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ( $\bar{X}=2,77$ ) ile ( $\bar{X}=4,19$ ) arasında değişmektedir. Genel olarak öğrenciye duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Katılıyorum” ( $\bar{X}=3,90$ ) düzeyine denk gelmektedir. Öğrenciye duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin iyi bir seviyede olması öğrencilere güvenebileceğimiz anlamına gelmektedir.

Öğrenciye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okulumuzda öğrencinin başarılı olmasında ona duyulan güven çok önemlidir” sorusunun en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=4,19$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğrencilerin başarılı olmasında ona duyulan güvenin çok önemli olduğunu göstermektedir.

Öğrenciye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Bu okulda öğrencilerin ağzı sıkıdır.” sorusunun en düşük ortalamaya ( $\bar{X} = 2,77$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğrencilerin ağzının sıkı olduğu yönünde tereddütlerin olduğu sonucunu göstermektedir.

Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkide, veliye duyulan güven oranını ölçmek için öğretmenlerin ölçme aracındaki tüm sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.9:** Veliye duyulan güven faktörü ortalaması

GÜVEN	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
VELİG1	Okulumuzun velilerine güvenirim.	385	3,39	1,003	Kararsızım
VELİG2	Bu okulda velilere adil davranılacağına olan güvenim tamdır.	385	3,81	0,950	Katılıyorum
VELİG3	Veli ilgisizliği, olumsuz etkileri verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor.	385	3,98	1,104	Katılıyorum
VELİG4	Bu okulda velilere güvenme düzeyi çok yüksektir.	385	3,19	1,006	Kararsızım
VELİG5	Yönetim çoğu zaman karar alırken velilerin de fikrini almaya çalışır.	385	3,73	0,880	Katılıyorum
VELİG6	Okul dışında velilerle bu okul hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	385	3,45	1,108	Katılıyorum
VELİG7	Okul herhangi bir iş yaparken, velilerinin her zaman arkalarında olduğuna güvenleri tamdır.	385	3,15	1,078	Kararsızım
VELİG8	Bu okulda veliler kendilerini okulun bir üyesi olarak görürler.	385	3,21	1,069	Kararsızım
VELİG9	Bu okuldaki velilerin sözlerine güvenilir.	385	3,29	0,987	Kararsızım
VELİG10	Öğretmenler velilerin desteğine güvenebilirler.	385	3,41	1,133	Katılıyorum
VELİYE DUYULAN GÜVEN ORTALAMASI		385	3,35	0,817	Kararsızım

Tablo 3.9’da veliye duyulan güvene ilişkin verilen 10 ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları alınarak katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Veliye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ( $\bar{X} = 3,15$ ) ile ( $\bar{X} = 3,98$ ) arasında değişmektedir. Genel olarak veliye duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Kararsızım” ( $\bar{X} = 3,35$ ) düzeyine denk gelmektedir. Veliye duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin orta düzeyde olması öğretmenlerin velilere güvenme konusunda kararsız oldukları anlamına gelmektedir.

Veliye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Veli ilgisizliği, olumsuz etkileri verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor.” sorusunun en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=3,98$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç ile veli ilgisizliği olumsuz düzeyde olduğunda, öğretmenin verimliliğini de olumsuz olarak etkilemekte olduğunu göstermektedir.

Veliye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul herhangi bir iş yaparken, velilerinin her zaman arkalarında olduğuna güvenleri tamdır.” sorusunun en düşük ortalamaya ( $\bar{X}=3,15$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuç okul herhangi bir iş yaparken tam anlamıyla velilerin desteğini alamadığı, velilerin olumlu bir güven izlenimi bırakmadığı sonucunu göstermektedir.

Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkide, okula duyulan güven oranını ölçmek için öğretmenlerin ölçme aracındaki tüm sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.10:** Okula duyulan güven faktörü ortalaması

GÜVEN	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
OKULG1	Okulla aramda güçlü bir güven bağı olduğunu hissederim.	385	3,90	0,863	Katılıyorum
OKULG2	Kendimi okulun bir parçası olarak görüyorum.	385	4,17	0,783	Katılıyorum
OKULG3	Bu okulda kendimi güvende hissediyorum.	385	4,04	0,865	Katılıyorum
OKULG4	Bu okulda çalışmak isteyen birçok öğretmen olduğunu düşünüyorum.	385	3,90	0,978	Katılıyorum
OKULG5	Eğer bugün öğretmenlik mesleğine başlasaydım yine bu okulda başlardım.	385	3,71	1,150	Katılıyorum
OKULG6	Bu okulda çalışanlar arasında takım ruhu, güven vardır.	385	3,82	0,963	Katılıyorum
OKULG7	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	385	3,99	0,888	Katılıyorum
OKULG8	Bu okulda var olan güven ortamından dolayı çalışmak keyiflidir.	385	3,96	0,910	Katılıyorum
OKULG9	Başka insanlar da çalıştığım okula güven duyarlar.	385	3,79	0,899	Katılıyorum
OKULG10	Bu okulda karşılıklı güvene önem verilir.	385	3,96	0,806	Katılıyorum

**Tablo 3.10:** (devam) Okula duyulan güven faktörü ortalaması

GÜVEN	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
OKULG11	Okulda adaletli bir görev dağılımı var.	385	3,86	0,945	Katılıyorum
OKULG12	Okulda görüş ve önerilerime yeteri kadar önem verilir.	385	3,96	0,847	Katılıyorum
OKULG13	Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.	385	4,28	0,714	Kesinlikle Katılıyorum
OKULG14	Birisi bu okulu övdüğünde bunu kendime iltifat kabul ederim	385	4,06	0,889	Katılıyorum
OKULG15	Bu okulda işler tersine gitmeye başlarsa huzursuzluk hissederim.	385	4,25	0,796	Kesinlikle Katılıyorum
OKULA DUYULAN GÜVEN ORTALAMASI		385	3,28	0,819	Kararsızım

Tablo 3.10’da okula duyulan güvene ilişkin verilen 15 ifadeye öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamaları alınarak katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okula duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ( $\bar{X}=3,71$ ) ile ( $\bar{X}=4,28$ ) arasında değişmektedir. Genel olarak okula duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Kararsızım” ( $\bar{X}=3,28$ ) düzeyine denk gelmektedir. Sorulara verilen en düşük cevapların ortalaması OKULG5 sorusuna verilen ( $\bar{X}=3,71$ ) değeridir. Ancak genel ortalama ( $\bar{X}=3,28$ ) değeriyle bu değer altında görülmektedir. Burada değerler arasında bir tutarsızlık olduğu düşünülebilir. Bunun nedeni genel ortalama alınırken tüm faktör ortalamalarının alınmasıdır. Okula duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin orta düzeyde olması öğretmenlerin okullarına güvenme konusunda kararsız oldukları anlamına gelmektedir.

Okula duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.” sorusunun en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=4,28$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç ile öğretmenlerin her hangi bir uyarı ve kontrole gerek kalmadan okulun kurallarına uyduklarını göstermektedir.

Okula duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Eğer bugün öğretmenlik mesleğine başlasaydım yine bu okulda başlardım.” sorusunun en düşük ortalamaya ( $\bar{X}=3,71$ ) “Katılıyorum” düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, öğretmenlerin mesleğe yeni başladıklarında, yine görev yaptıkları okullarında göreve başlamak istedikleri sonucuna varılmaktadır.



Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişkide, örgütsel verimlilik oranını ölçmek için öğretmenlerin ölçme aracındaki tüm sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.11:** Örgütsel verimlilik faktörü ortalaması

VERİMLİLİK	İFADELER	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	Katılma Düzeyi
ÖRGVER1	Çalışanların işe uygunluk düzeyleri okul içi verimliliği etkiler.	385	4,41	0,698	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGVER2	Çalışanların mesleki bilgiye sahiplik düzeyi okul içi verimliliği etkiler.	385	4,46	0,669	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGVER3	Çalışanların birbirini gözetmeleri okul içi verimliliği etkiler.	385	4,21	0,910	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGVER4	Okul ve çalışanların kendilerini yenilemeleri okul içi verimliliği etkiler.	385	4,49	0,642	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGVER5	Çalışanların deneyim sahibi olmaları okul içi verimliliği etkiler.	385	4,45	0,679	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGVER6	Okullardaki ekip çalışmaları iş verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğurur.	385	4,46	0,677	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGVER7	Okul ortamına ve yöneticisine güvenen öğretmenler okulun verimliliğini arttırmak için çaba harcarlar.	385	4,47	0,681	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK ORTALAMASI		385	4,14	0,614	Katılıyorum

Tablo 3.11’de örgütsel verimliliğe ilişkin verilen 7 ifadeye öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamaları alınarak katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel verimliliği ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ( $\bar{X}$  =4,21) ile ( $\bar{X}$  =4,49) arasında değişmektedir. Genel olarak örgütsel verimlilik alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Katılıyorum” ( $\bar{X}$  =4,14) düzeyine denk gelmektedir. Sorulara verilen en düşük cevapların ortalaması ÖRGVER3 sorusuna verilen ( $\bar{X}$  =4,21) değeridir. Ancak genel ortalama ( $\bar{X}$  =4,14) değeriyle bu değer altında görülmektedir. Burada değerler arasında bir tutarsızlık olduğu düşünülebilir. Bunun nedeni genel ortalama alınırken tüm faktör ortalamalarının alınmasıdır. Örgütsel verimlilik ölçeklerinin düzeylerinin iyi düzeyde olması öğretmenlerin okullarında örgütsel verimliliğe önem verdiği anlamına gelmektedir.

Örgütsel verimliliği ölçmeye yönelik sorulardan “Okul ve çalışanların kendilerini yenilemeleri okul içi verimliliği etkiler.” sorusunun en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}$  =4,49) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç ile okul ve

çalışanların kendilerini yenilemelerinin okul içi verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucunu göstermektedir.

Örgütsel verimliliği ölçmeye yönelik sorulardan “Çalışanların birbirini gözetmeleri okul içi verimliliği etkiler.” sorusunun en düşük ortalamaya ( $\bar{X} = 4,21$ ) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu oran en düşük olmasına rağmen ortalama olarak çok iyi bir değere karşılık gelmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, çalışanların birbirlerini gözetmelerinin okul içi verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucunu varılmaktadır.

Örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin anova testi bulguları.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “branş, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi okul türü ve yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için anova testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Branş değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “branş” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için anova testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.12:** Branş değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları

Faktör	Branşlar	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	Sig.(P)
YÖNGUV	Anasınıfı öğretmeni	8	4,48	,531	,532	,588
	Sınıf öğretmeni	123	4,25	,597		
	Alan öğretmeni	254	4,25	,634		
	Total	385	4,26	,620		
ÖGRTGUV	Anasınıfı öğretmeni	8	4,43	,704	2,313	,100
	Sınıf öğretmeni	123	4,21	,510		
	Alan öğretmeni	254	4,10	,653		
	Total	385	4,14	,614		
ÖGRGUV	Anasınıfı öğretmeni	8	4,50	,555	7,889	,000
	Sınıf öğretmeni	123	4,05	,615		
	Alan öğretmeni	254	3,80	,762		
	Total	385	3,90	,728		

**Tablo 3.12:** (devam) Branş değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları

Faktör	Branşlar	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	Sig.(P)
VELİGUV	Anasınıfı öğretmeni	8	3,41	,893	1,133	,323
	Sınıf öğretmeni	123	3,44	,825		
	Alan öğretmeni	254	3,31	,810		
	Total	385	3,35	,817		
OKULGUV	Anasınıfı öğretmeni	8	3,59	,486	6,602	,002
	Sınıf öğretmeni	123	3,48	,804		
	Alan öğretmeni	254	3,17	,816		
	Total	385	3,28	,819		
ÖRGVER	Anasınıfı öğretmeni	8	4,43	,704	2,313	,100
	Sınıf öğretmeni	123	4,21	,510		
	Alan öğretmeni	254	4,10	,653		
	Total	385	4,14	,614		

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşları ile örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonucunda %1 seviyesinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin branşları ile öğrenciye duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,000$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın nedeninin anasınıfı ( $\bar{X} = 4,50$ ) ile sınıf ( $\bar{X} = 4,05$ ) öğretmenleri ve alan ( $\bar{X} = 3,80$ ) öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Öğrencilere duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anasınıfı öğretmenlerinin katılım düzeyleri sınıf ve alan öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin branşları ile okula duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,002$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın nedeni sınıf ( $\bar{X} = 3,48$ ) öğretmenleri ve alan ( $\bar{X} = 3,17$ ) öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Okula duyulan güven alt ölçeğine ait farkın nedeni incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin okula duyulan güven ölçeğindeki ifadeler katılma düzeyinin alan öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşları ile yöneticiye, öğretmene veliye duyulan güven ve örgütsel verimlilik alt ölçekleri arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonucunda

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin branş durumlarının, örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “mesleki kıdem” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için anova testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.13:** Mesleki kıdem değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları

Faktör	Mesleki Kıdem	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	Sig.(P)
YÖNGUV	0-5 yıl	135	4,28	,593	1,213	,305
	6-10 yıl	93	4,29	,571		
	11-15 yıl	102	4,27	,658		
	16 ve üstü	55	4,11	,685		
	Total	385	4,26	,620		
ÖGRTGUV	0-5 yıl	135	4,16	,602	,620	,602
	6-10 yıl	93	4,16	,538		
	11-15 yıl	102	4,14	,658		
	16 ve üstü	55	4,04	,683		
	Total	385	4,14	,614		
ÖGRGUV	0-5 yıl	135	3,94	,760	1,689	,169
	6-10 yıl	93	3,94	,617		
	11-15 yıl	102	3,92	,759		
	16 ve üstü	55	3,69	,746		
	Total	385	3,90	,728		
VELİGUV	0-5 yıl	135	3,29	,834	1,131	,336
	6-10 yıl	93	3,43	,762		
	11-15 yıl	102	3,43	,867		
	16 ve üstü	55	3,25	,762		
	Total	385	3,35	,817		
OKULGUV	0-5 yıl	135	3,19	,795	1,620	,184
	6-10 yıl	93	3,24	,802		
	11-15 yıl	102	3,42	,874		
	16 ve üstü	55	3,28	,784		
	Total	385	3,28	,819		
ÖRGVER	0-5 yıl	135	4,16	,602	,620	,602
	6-10 yıl	93	4,16	,538		
	11-15 yıl	102	4,14	,658		
	16 ve üstü	55	4,04	,683		
	Total	385	4,14	,614		

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarının, örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “okulda çalışma süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için anova testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.14:** Çalışma süresi değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları

Faktör	Okulda Çalışma Süresi	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	Sig.(P)
YÖNGUV	0-5 yıl	283	4,30	,567	5,135	,006
	6-10 yıl	70	4,22	,701		
	11-15 yıl	32	3,94	,788		
	Total	385	4,26	,620		
ÖGRTGUV	0-5 yıl	283	4,19	,555	3,968	,020
	6-10 yıl	70	4,04	,748		
	11-15 yıl	32	3,91	,728		
	Total	385	4,14	,614		
ÖGRGUV	0-5 yıl	283	3,92	,708	4,079	,018
	6-10 yıl	70	3,95	,728		
	11-15 yıl	32	3,55	,828		
	Total	385	3,90	,728		
VELİGUV	0-5 yıl	283	3,35	,797	,714	,490
	6-10 yıl	70	3,43	,891		
	11-15 yıl	32	3,23	,828		
	Total	385	3,35	,817		
OKULGUV	0-5 yıl	283	3,26	,784	,357	,700
	6-10 yıl	70	3,35	,915		
	11-15 yıl	32	3,25	,913		
	Total	385	3,28	,819		
ÖRGVER	0-5 yıl	283	4,19	,555	3,968	,020
	6-10 yıl	70	4,04	,748		
	11-15 yıl	32	3,91	,728		
	Total	385	4,14	,614		

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticiye duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,006$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın 0-5 yıl ( $\bar{X} = 4,30$ ) ile 6-10 yıl ( $\bar{X} = 4,22$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,94$ ) okulda çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, yöneticiye duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 0-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile öğretmene duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,020$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın 0-5 yıl ( $\bar{X} = 4,19$ ) ile 6-10 yıl ( $\bar{X} = 4,04$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,91$ ) okulda çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, öğretmene duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 0-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile öğrenciye duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,018$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın 0-5 yıl ( $\bar{X} = 3,92$ ) ile 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,95$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,55$ ) okulda çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, öğrenciye duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri 0-5 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile örgütsel verimlilik arasında %1 anlamlılık ( $p=0,020$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın 0-5 yıl ( $\bar{X} = 4,19$ ) ile 6-10 yıl ( $\bar{X} = 4,04$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,91$ ) okulda çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, örgütsel verimlilik alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 0-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile okula ve veliye duyulan güven alt ölçekleri arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için

yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Okul türü değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “okul türü” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için anova testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.15:** Okul türü değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları

Faktör	Okul Türü	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	Sig.(P)
YÖNGUV	Anaokulu	8	4,48	,531	1,149	,329
	İlkokul	122	4,25	,599		
	Ortaokul	139	4,31	,534		
	Lise	116	4,19	,731		
	Total	385	4,26	,620		
ÖGRTGUV	Anaokulu	8	4,43	,704	6,021	,001
	İlkokul	122	4,20	,507		
	Ortaokul	139	4,23	,504		
	Lise	116	3,95	,772		
	Total	385	4,14	,614		
ÖGRGUV	Anaokulu	8	4,50	,555	14,703	,000
	İlkokul	122	4,05	,618		
	Ortaokul	139	4,01	,591		
	Lise	116	3,56	,864		
	Total	385	3,90	,728		
VELİGUV	Anaokulu	8	3,41	,893	2,062	,105
	İlkokul	122	3,45	,826		
	Ortaokul	139	3,40	,758		
	Lise	116	3,20	,858		
	Total	385	3,35	,817		
OKULGUV	Anaokulu	8	3,59	,486	6,504	,000
	İlkokul	122	3,48	,807		
	Ortaokul	139	3,29	,744		
	Lise	116	3,03	,875		
	Total	385	3,28	,819		
ÖRGVER	Anaokulu	8	4,43	,704	6,021	,001
	İlkokul	122	4,20	,507		
	Ortaokul	139	4,23	,504		
	Lise	116	3,95	,772		
	Total	385	4,14	,614		

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile öğretmene duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,001$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın, anaokulu ( $\bar{X} = 4,43$ ), ortaokul ( $\bar{X} = 4,23$ ), ilkokul ( $\bar{X} = 4,20$ ) ve lise ( $\bar{X} = 3,95$ ) okul türünde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okul türlerine göre, öğretmene duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri ilkokul, ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile öğrenciye duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,000$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın, anaokulu ( $\bar{X} = 4,50$ ), ilkokul ( $\bar{X} = 4,05$ ), ortaokul ( $\bar{X} = 4,01$ )ve lise ( $\bar{X} = 3,56$ ) okul türünde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okul türlerine göre, öğrenciye duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri ilkokul, ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile okula duyulan güven arasında %1 anlamlılık ( $p=0,000$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın, anaokulu ( $\bar{X} = 3,59$ ), ilkokul ( $\bar{X} = 3,48$ ), ortaokul ( $\bar{X} = 3,29$ )ve lise ( $\bar{X} = 3,03$ ) okul türünde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okul türlerine göre, okula duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri ilkokul, ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile örgütsel verimlilik arasında %1 anlamlılık ( $p=0,001$ ) seviyesinde farklılık görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey testinde farkın, anaokulu ( $\bar{X} = 4,43$ ), ilkokul ( $\bar{X} = 4,20$ ), ortaokul ( $\bar{X} = 4,23$ )ve lise ( $\bar{X} = 3,95$ ) okul türünde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okul türlerine göre, örgütsel verimlilik alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri ilkokul, ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile yöneticiye ve veliye duyulan güven alt ölçekleri arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için



yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile yöneticiye güven alt ölçekleri ve veliye güven alt ölçekleri değişkenleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Yaş değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “öğretmenlerin yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için anova testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.16:** Yaş değişkenine göre farklılığın anova testi sonuçları

Faktör	Yaş	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	Sig.(P)
YÖNGUV	25 yaş ve altı	36	4,29	,645	1,740	,158
	26-35	211	4,26	,608		
	36-45	123	4,28	,584		
	46 yaş ve üstü	15	3,90	,920		
	Total	385	4,26	,620		
ÖGRTGUV	25 yaş ve altı	36	4,12	,684	1,150	,329
	26-35	211	4,14	,599		
	36-45	123	4,18	,567		
	46 yaş ve üstü	15	3,87	,947		
	Total	385	4,14	,614		
ÖGRGUV	25 yaş ve altı	36	3,83	,897	1,035	,377
	26-35	211	3,93	,724		
	36-45	123	3,89	,622		
	46 yaş ve üstü	15	3,61	1,082		
	Total	385	3,90	,728		
VELİGUV	25 yaş ve altı	36	3,24	,951	,810	,489
	26-35	211	3,37	,782		
	36-45	123	3,39	,811		
	46 yaş ve üstü	15	3,10	1,016		
	Total	385	3,35	,817		
OKULGUV	25 yaş ve altı	36	3,24	,769	,917	,433
	26-35	211	3,23	,835		
	36-45	123	3,35	,794		
	46 yaş ve üstü	15	3,47	,903		
	Total	385	3,28	,819		
ÖRGVER	25 yaş ve altı	36	4,12	,684	1,150	,329
	26-35	211	4,14	,599		
	36-45	123	4,18	,567		
	46 yaş ve üstü	15	3,87	,947		
	Total	385	4,14	,614		

Tablo 3.16 görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaşları ile örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin yaş durumlarının, örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin t testi bulguları.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, “cinsiyet” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.17:** Cinsiyet değişkenine göre farklılığın t testi sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	t	df	Sig. (P)
YÖNGUV	Bayan	140	4,24	,543	3,596	-,292	383	,770
	Bay	245	4,26	,661		-,308	336,797	,758
ÖGRTGUV	Bayan	140	4,08	,599	,160	-1,447	383	,149
	Bay	245	4,17	,621		-1,462	298,418	,145
ÖGRGUV	Bayan	140	3,87	,739	,052	-,549	383	,583
	Bay	245	3,91	,722		-,545	283,787	,586
VELİGUV	Bayan	140	3,26	,806	,239	-1,761	383	,079
	Bay	245	3,41	,820		-1,770	293,626	,078
OKULGUV	Bayan	140	3,15	,805	,007	-2,281	383	,023
	Bay	245	3,35	,819		-2,292	293,616	,023
ÖRGVER	Bayan	140	4,08	,599	,160	-1,447	383	,149
	Bay	245	4,17	,621		-1,462	298,418	,145

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, okula duyulan güven boyutunun, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ( $p < .05$  düzeyinde) test etmek için

yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okula Duyulan Güven boyutu için ( $t = -2,281$   $p = 0,023$ ) baylar  $\bar{X} = 3,35$  ortalama puan verirken, bayanlar  $\bar{X} = 3,15$  ile daha düşük bir ortalama puan vermiştir. Baylar bayanlara göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Yöneticiye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = -,308$ ,  $p = ,758$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin yöneticiye güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Öğretmene duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = -1,462$ ,  $p = ,145$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin öğretmene duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Öğrenciye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = -,545$ ,  $p = ,586$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin öğrenciye duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Veliye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = -1,770$ ,  $p = ,078$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin veliye duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Örgütsel verimlilik algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = -1,462$ ,  $p = ,145$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin, örgütsel verimlilik algısında etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, "medeni durum" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.18:** Medeni durum değişkenine göre farklılığın t testi sonuçları

Faktörler	Medeni durumunuz?	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	t	df	Sig. (P)
YÖNGUV	Evli	289	4,26	,618	,357	,181	383	,856
	Bekar	96	4,25	,629		,180	160,250	,858
ÖGRTGUV	Evli	289	4,14	,608	,894	,219	383	,827
	Bekar	96	4,13	,636		,214	156,575	,831
ÖGRGUV	Evli	289	3,90	,721	,000	-,101	383	,920
	Bekar	96	3,90	,752		-,099	157,069	,921
VELİGUV	Evli	289	3,37	,807	,132	,536	383	,592
	Bekar	96	3,32	,850		,523	155,858	,602
OKULGUV	Evli	289	3,30	,817	,031	,760	383	,447
	Bekar	96	3,22	,825		,757	161,379	,450
ÖRGVER	Evli	289	4,14	,608	,894	,219	383	,827
	Bekar	96	4,13	,636		,214	156,575	,831

Tablo 3.18' de görüldüğü gibi, yöneticiye duyulan güven algılarının, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t,180, p= ,858, p>.05). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, yöneticiye güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Öğretmene duyulan güven algılarının, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t,214, p= ,831, p>.05). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, öğretmene güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Öğrenciye duyulan güven algılarının, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t-,099, p= ,921, p>.05). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, öğrenciye duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Veliye duyulan güven algılarının, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t,523, p= ,602, p>.05). Buna göre

öğretmenlerin medeni durumlarının, veliye duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Okula duyulan güven algılarının, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t,757, p= ,450, p>.05). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, okula duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Örgütsel verimlilik algılarının, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t,214, p= ,831, p>.05). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, örgütsel verimliliğe etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Eğitim durum değişkenine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin bulgular.

Yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik ile ilgili yapılan ölçümlerin, "eğitim durum" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmış elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.19:** Eğitim durum değişkenine göre farklılığın t testi sonuçları

Faktörler	Eğitim durumunuz?	N	Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma	F	t	df	Sig. (P)
YÖNGUV	Lisans	353	4,26	,617	,190	-,073	383	,942
	Lisans üstü	32	4,26	,664		-,069	36,024	,946
ÖGRTGUV	Lisans	353	4,17	,597	,661	3,038	383	,003
	Lisans üstü	32	3,83	,715		2,617	35,040	,013
ÖGRGUV	Lisans	353	3,94	,706	1,887	3,561	383	,000
	Lisans üstü	32	3,47	,831		3,109	35,179	,004
VELİGUV	Lisans	353	3,38	,803	2,363	2,031	383	,043
	Lisans üstü	32	3,07	,926		1,804	35,360	,080
OKULGUV	Lisans	353	3,32	,801	,825	3,173	383	,002
	Lisans üstü	32	2,84	,898		2,884	35,616	,007
ÖRGVER	Lisans	353	4,17	,597	,661	3,038	383	,003
	Lisans üstü	32	3,83	,715		2,617	35,040	,013

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, yöneticiye duyulan güven algılarının, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = -.069$ ,  $p = .946$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, yöneticiye güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, öğretmene duyulan güven boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ( $p < .05$  düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öğretmene güven boyutu için ( $t = 3,038$   $p = ,003$ ) lisans mezunu öğretmenler  $\bar{X} = 4,17$  ortalama puan verirken, lisans üstü mezun öğretmenler  $\bar{X} = 3,83$  ile daha düşük ortalama puan vermiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Öğrenciye duyulan güven boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ( $p < .05$  düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öğrenciye güven boyutu için ( $t = 3,561$   $p = ,000$ ) lisans mezunu öğretmenler  $\bar{X} = 3,94$  ortalama puan verirken, lisans üstü mezun öğretmenler  $\bar{X} = 3,47$  ile daha düşük ortalama puan vermiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, veliye duyulan güven algılarının, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t = 1,804$ ,  $p = ,080$ ,  $p > .05$ ). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, veliye güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Okula duyulan güven boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ( $p < .05$  düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okula duyulan güven boyutu için ( $t = 3,173$ ,  $p = ,002$ ) lisans mezunu öğretmenler  $\bar{X} = 3,32$  ortalama puan verirken, lisans üstü mezun öğretmenler  $\bar{X} = 2,84$  ile daha düşük ortalama puan vermiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Örgütsel verimlilik boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ( $p < .05$  düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel verimlilik boyutu için ( $t= 3,038$ ,  $p=,003$ ) lisans mezunu öğretmenler  $\bar{X} = 4,17$  ortalama puan verirken lisans üstü mezun öğretmenler  $\bar{X} = 3,83$  ile daha düşük ortalama puan vermiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Yöneticiye duyulan güven ölçümlerinin, “eğitim durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonuçlarında, lisans mezunu öğretmenler ile lisans üstü mezunu öğretmenler aynı oranda yöneticilerine güvenmişlerdir.

Öğretmene, öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ile örgütsel verimlilik ölçümlerinin, “eğitim durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tüm boyutların t testi sonuçlarında, lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek oranda yöneticilerine güvenmişlerdir.

#### Korelasyon analizi

H1: Öğretmenlerin örgütsel güven algısı alt boyutları ile örgütsel verimlilik arasında anlamlı ilişki vardır; bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

H1a: Öğretmenlerin yöneticiye güven alt ölçeği algısı ile örgütsel verimlilik arasında anlamlı ilişki vardır; bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

H1b: Öğretmenlerin öğretmene güven alt ölçeği algısı ile örgütsel verimlilik arasında anlamlı ilişki vardır; bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

H1c: Öğretmenlerin öğrenciye güven alt ölçeği algısı ile örgütsel verimlilik arasında anlamlı ilişki vardır; bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

H1d: Öğretmenlerin veliye güven alt ölçeği algısı ile örgütsel verimlilik arasında anlamlı ilişki vardır; bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

H1e: Öğretmenlerin okula güven alt ölçeği algısı ile örgütsel verimlilik arasında anlamlı ilişki vardır; bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

İki veya daha fazla değişken arasındaki anlamlı ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki anlamlı ilişki 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde incelenmiş olup, anlamlı ilişki bulunan değişkenlerde ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmiştir.

Pearson Korelasyon katsayısının hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$r = \frac{\sum[(x - \bar{x})(Y - \bar{Y})]}{\sqrt{[\sum(X - \bar{X})^2][\sum(Y - \bar{Y})^2]}} \quad (\text{Denklem 3. 1})$$

Pearson Korelasyon analizi yorumlanmasında aşağıdaki tablo kullanılmıştır.

**Tablo 3.20:** Pearson korelasyon yorumlama tablosu (www.doguc.com/H3.htm, Temmuz 2014)

r	İlişki
0.00 - 0.25	Çok Zayıf
0.26 - 0.49	Zayıf
0.50 - 0.69	Orta
0.70 - 0.89	Yüksek
0.90 - 1.00	Çok Yüksek

İki veya daha fazla değişken arasındaki anlamlı ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.21:** Örgütsel güven ve verimlilik ölçeğine ait korelasyon analizi sonuçları

		ÖRGVER	YÖNGÜV	ÖGRTGÜV	ÖGRGÜV	VELİGÜV	OKULGÜV
ÖRGVER	Pearson Correlation	1	,630**	1,000**	,683**	,371**	,398**
	Sig. (2-tailed)		,000	0,000	,000	,000	,000
	N		385	385	385	385	385
YÖNGÜV	Pearson Correlation		1	,630**	,649**	,385**	,353**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000
	N			385	385	385	385
ÖGRTGÜV	Pearson Correlation			1	,683**	,371**	,398**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000	,000
	N				385	385	385



**Tablo 3.21:** (devam) Örgütsel güven ve verimlilik ölçeğine ait korelasyon analizi sonuçları

		ÖRGVER	YÖNGÜV	ÖGRTGÜV	ÖGRGÜV	VELİGÜV	OKULGÜV
ÖGRGÜV	Pearson Correlation				1	,563**	,573**
	Sig. (2-tailed)					,000	,000
	N					385	385
VELİGÜV	Pearson Correlation					1	,651**
	Sig. (2-tailed)						,000
	N						385
OKULGÜV	Pearson Correlation						1
	Sig. (2-tailed)						
	N						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Tablo 3.21'deki analiz sonucunda örgütsel güven alt ölçekleri ile örgütsel verimlilik arasındaki anlamlı ilişkiler aranmıştır. Yöneticilere duyulan güven alt ölçeği ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönde, 0,01 anlamlılık seviyesinde ve orta derecede bir ilişki ( $r=0,630$ ) olduğu görülmüştür. H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Öğretmene duyulan güven alt ölçeği ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönde, 0,01 anlamlılık seviyesinde ve çok iyi derecede tam bir ilişki ( $r=1,000$ ) olduğu görülmüştür. H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Öğrenciye duyulan güven alt ölçeği ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönde, 0,01 anlamlılık seviyesinde ve orta derecede bir ilişki ( $r=0,683$ ) olduğu görülmüştür. H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Veliye duyulan güven alt ölçeği ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönde 0,01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf derecede bir ilişki ( $r=0,371$ ) olduğu görülmüştür. H1d hipotezi kabul edilmiştir

Okula duyulan güven alt ölçeği ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönde 0,01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf derecede bir ilişki ( $r=0,398$ ) olduğu görülmüştür. H1e hipotezi kabul edilmiştir

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ait sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınmış ve önerilere yer verilmiştir. Aynı zamanda tartışma bölümünde benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yapılmıştır. Eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin, örgütsel güvenin verimlilik üzerindeki etkisine ait alt boyutları incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

#### 4.1 Sonuçlar

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

##### 1. Araştırmanın yöneticiye duyulan güven faktörüne ilişkin sonuçları

Genel olarak yöneticiye duyulan güven düzeyi ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyine denk gelmektedir. Öğretmenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin çok yüksek bir seviyede olması öğretmenlerin yöneticilerine güvendiği anlamına gelmektedir.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilirim” sorusunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenler ile yöneticilerin doğrudan birbirleriyle iletişim kurabildiklerini göstermektedir.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul müdürümün uzmanlığına güvenirim” sorusunun en düşük ortalamaya ( $\bar{X}=4,12$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu oran en düşük olmasına rağmen yine de “Katılıyorum” düzeyine denk gelerek yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenlerin yöneticilerinin uzmanlığına güvendiklerini göstermektedir.

## 2. Araştırmanın öğretmene duyulan güven faktörüne ilişkin sonuçları

Genel olarak öğretmene duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Katılıyorum” düzeyine denk gelmektedir. Öğretmene duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin iyi bir seviyede olması öğretmenlerin birbirlerine güvendiği anlamına gelmektedir.

Öğretmene duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticilerimiz öğretmenleri sürekli olarak gözetim altında tutmaktadır.” sorusuna “kararsızım” düzeyinde katıldıkları. Ortaya çıkan bu sonuca göre yöneticilerin öğretmenleri gözetim altında tutmak istedikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin “Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım” sorusuna “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde verdikleri cevaplarla öğretmenlerin okullarının başarısını arttırmak için çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

## 3. Araştırmanın öğrenciye duyulan güven faktörüne ilişkin sonuçları

Araştırmamızda öğrenciye duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Katılıyorum” düzeyine denk gelmektedir. Öğrenciye duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin iyi bir seviyede olması öğrencilere güvenilebileceğimiz anlamına gelmektedir.

Öğrenciye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okulumuzda öğrencinin başarılı olmasında ona duyulan güven çok önemlidir” sorusunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğrencilerin başarılı olmasında ona duyulan güvenin çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğrenciye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Bu okulda öğrencilerin ağzı sıkıdır.” sorusuna “kararsızım” düzeyinde sonuç çıkması öğrencilerin ağzının sıkı olduğu yönünde tereddütlerin olduğu sonucuna varılmıştır.

## 4. Araştırmanın veliye duyulan güven faktörüne ilişkin sonuçları

Araştırmamızda veliye duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Kararsızım” düzeyine denk gelmektedir. Veliye duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin orta düzeyde olması öğretmenlerin velilere güvenme konusunda tereddütlerinin olduğu sonucuna varılmıştır

Veliye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Veli ilgisizliği, olumsuz etkileri verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor.” sorusuna “katılıyorum” düzeyinde sonuç çıkması, velinin ilgisizliği olumsuz düzeyde olduğunda, öğretmenin verimliliğini de olumsuz olarak etkilemekte olduğunu göstermektedir.

Veliye duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Okul herhangi bir iş yaparken, velilerinin her zaman arkalarında olduğuna güvenleri tamdır.” sorusuna “kararsızım” düzeyinde sonuç çıkması, okul herhangi bir iş yaparken tam anlamıyla velilerin desteğini alamadığı, velilerin olumlu bir güven izlenimi bırakmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 5. Araştırmanın okula duyulan güven faktörüne ilişkin sonuçları

Okula duyulan güven alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Kararsızım” düzeyine denk gelmektedir. Okula duyulan güven ölçeklerinin düzeylerinin orta düzeyde olması öğretmenlerin okullarına güvenme konusunda kararsız oldukları sonucunu göstermektedir.

Okula duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.” sorusuna verilen “kesinlikle katılıyorum” sonuç ile öğretmenlerin her hangi bir uyarı ve kontrole gerek kalmadan okulun kurallarına uydukları sonucuna varılmaktadır.

Okula duyulan güveni ölçmeye yönelik sorulardan “Eğer bugün öğretmenlik mesleğine başlasaydım yine bu okulda başlardım.” sorusuna “katılıyorum” düzeyinde sonuç çıkması, öğretmenlerin mesleğe yeni başladıklarında, yine görev yaptıkları okullarında göreve başlamak istedikleri sonucuna varılmaktadır.

#### 6. Araştırmanın örgütsel verimlilik faktörüne ilişkin sonuçları

Araştırmada örgütsel verimlilik alt ölçeğine katılım düzeyi ortalaması “Katılıyorum” düzeyine denk gelmektedir. Örgütsel verimlilik ölçeklerinin düzeylerinin iyi düzeyde olması, öğretmenlerin okullarında örgütsel verimliliğe önem verdiği anlamına gelmektedir.

Örgütsel verimliliği ölçmeye yönelik sorulardan “Okul ve çalışanların kendilerini yenilemeleri okul içi verimliliği etkiler.” sorusuna verilen “kesinlikle katılıyorum” sonucu ile okul ve çalışanların kendilerini yenilemelerinin okul içi verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Örgütsel verimliliği ölçmeye yönelik sorulardan “Çalışanların birbirini gözetmeleri okul içi verimliliği etkiler.” sorusuna verilen “kesinlikle katılıyorum” sonucu ile çalışanların birbirlerini gözetmelerinin okul içi verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

#### 7. Branşa göre algılanan örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin branşları ile örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik arasındaki analiz sonucunda anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Öğrencilere

duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, anasınıfı öğretmenlerinin öğrencilere güven konusunda katılım düzeyleri sınıf ve alan öğretmenlerinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin branşları ile okula duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Farkın sınıf öğretmenleri ve alan öğretmenleri arasında olduğu, sınıf öğretmenlerinin, alan öğretmenlerine göre okullarına daha fazla güven duydukları görülmüştür.

Öğretmenlerin branşları ile yöneticiye, öğretmene, veliye duyulan güven ve örgütsel verimlilik alt ölçekleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

#### 8. Mesleki kıdeme göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarının, örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 9. Çalışma süresine göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticiye duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, yöneticiye duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 0-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile öğretmene duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, öğretmene duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 0-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin katılım düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile öğrenciye duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, öğrenciye duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin, öğrenciye güven düzeyleri 0-5 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile örgütsel verimlilik arasında farklılık görülmüştür. Okulda çalışma süresine göre, örgütsel verimlilik alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde okulda 0-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerinin katılım

düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile okula ve veliye duyulan güven alt ölçekleri arasındaki anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin, örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### 10. Okul türüne göre algılanan örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile öğretmene duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Okul türlerine göre, öğretmene duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerin birbirlerine daha fazla güvendiği sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile öğrenciye duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Okul türlerine göre, öğrenciye duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerin diğer okul türlerine göre öğrencilerine daha fazla güven duydukları sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile okula duyulan güven arasında farklılık görülmüştür. Okul türlerine göre, okula duyulan güven alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerin diğer okul türlerine göre okullarına daha fazla güven duydukları sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile örgütsel verimlilik arasında farklılık görülmüştür. Okul türlerine göre, örgütsel verimlilik alt ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde anaokullarında çalışan öğretmenlerinin katılım düzeyleri ilkökul, ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile yöneticiye ve veliye duyulan güven alt ölçekleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ile yöneticiye güven alt ölçekleri ve veliye güven alt ölçekleri değişkenleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

#### 11. Yaşa göre algılanan örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin yaş durumlarının, örgütsel güven alt ölçekleri ve örgütsel verimlilik ölçeği değişkenleri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

## 12. Cinsiyet göre algılanan örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Okula duyulan güven boyutunun, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okuldaki bayların, bayanlara göre daha fazla okullarına güvendikleri sonucuna varılmıştır.

Yöneticiye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin yöneticiye güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Öğretmene duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin öğretmene duyulan güven boyutunda etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Öğrenciye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin öğrenciye duyulan güven boyutunda etkisinin olmadığı görülmüştür.

Veliye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin veliye duyulan güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Örgütsel verimlilik algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, örgütsel verimlilik algısında etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

## 13. Medeni duruma göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Medeni durum değişkenine göre yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik algılarının, farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiş olup test sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, yöneticiye, öğretmene öğrenciye, veliye, okula duyulan güven ve örgütsel verimlilik boyutunda etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 14. Eğitim durumuna göre örgütsel güven ve verimliliğe ilişkin sonuçlar

Yöneticiye ve veliye duyulan güven algılarının, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiş testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticiye ve veliye güven boyutunda etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin "Eğitim Durumu" değişkenine göre öğretmene duyulan güven boyutunu, test etmek için yapılan test sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre meslektaşlarına daha fazla güvenmektedirler.

Öğrenciye duyulan güven boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan test sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öğrenciye güven konusunda lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Okula duyulan güven boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan test sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Örgütsel verimlilik boyutunun, "Eğitim Durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak için yapılan test sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezun öğretmenlere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Yöneticiye duyulan güven ölçümlerinin, "eğitim durumu" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonuçlarında, lisans mezunu öğretmenler ile lisans üstü mezunu öğretmenler aynı oranda yöneticilerine güvenmişlerdir.

Öğretmene, öğrenciye, okula duyulan güven ile örgütsel verimlilik ölçümlerinin, "eğitim durumu" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tüm boyutların t testi sonuçlarında, lisans mezunu öğretmenler, lisans üstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek oranda yöneticilerine güvendikleri sonucuna varılmıştır.



## 4.2 Tartışma

Daha önce örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacıların buldukları sonuçların çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Taşdan (2010) çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerine ve meslektaşlarına “yüksek” düzeyde, paydaşları olarak kabul ettikleri kişilere ise “orta” düzeyde güvenmektedirler. Buna göre öğretmenler en çok yöneticilere, ikinci sırada meslektaşlara, en son sırada ise paydaşlara güven duymaktadır. Örgütsel Güven ölçeğinin toplam puanından hareketle de öğretmenlerin okulda ise genel olarak yüksek düzeyde bir güven algısına sahip olduklarını tespit etmiştir.

Memduhoğlu ve Zengin (2011), “orta düzeyde”, Gökdoğan (2012) “orta düzeyde”, yöneticilere güven duyulduğunu ifade etmektedirler. Gökdoğan (2012) çalışmasında meslektaşlarına “katılıyorum”, öğrencilere ve velilere “kısmen katılıyorum” düzeyinde güven duyduklarını tespit etmiştir.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri” konulu çalışmalarında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin “Yöneticiye Güven” boyutuna ilişkin ortalama puanı  $X=3.59$ , “Meslektaşlara Güven” boyutuna ilişkin ortalama puanı  $X=3.53$ , “Paydaşlara Güven” boyutuna ilişkin ortalama puanı  $X=3.13$  ve “Örgütsel Güven toplam puana” ilişkin ortalama puanı ise  $X=3.44$  olarak bulmuşlardır. Buna göre öğretmenler en çok yöneticilere ikinci sırada meslektaşlara, en son sırada ise paydaşlara güven duymaktadır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da, genel olarak yöneticiye duyulan güven düzeyi ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyine denk gelerek bu çalışmayla örtüşmektedir. Yine aynı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre yapılan karşılaştırmalarda, hiçbir alt boyutta ve toplam puanda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda da yöneticiye duyulan güven algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Polat ve Celep (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” konulu çalışmalarında Öğretmenlerin okula güven boyutunda cinsiyet faktörü anlamlı bir fark yaratmıştır Erkek öğretmenler (  $x=3,90$ ) kadınlara (  $x=3,80$ ) göre, okullarına daha fazla güvendikleri sonucuna varmışlardır. Bizim çalışmamızda da okula duyulan güven boyutunun, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışmamızda okula Duyulan güven boyutu için baylar  $\bar{X} = 3,35$  ortalama puan verirken, bayanlar  $\bar{X} = 3,15$  ile daha düşük bir ortalama puan vermiştir. Okuldaki bayların, bayanlara göre daha fazla okullarına güvendikleri sonucuna varılmıştır.

Özer, Niyazi, Demirtaş, Hasan, Üstüner, Mehmet ve Cömert, Melike (2006). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” konulu çalışmalarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, okullarında meslektaşları arasında güvene dayalı bir ilişkinin daha üst düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuç çalışmamıza paralellik göstermektedir. Müdüre güven alt boyutu açısından bakıldığında da erkek öğretmenler ( $X = 18.75$ ) kadın öğretmenlere oranla ( $X = 15.57$ ) okullarındaki müdürleri daha güvenilir bulduklarını belirtmişlerdir. Yaptığımız çalışmamızda da baylar ( $X = 4.26$ ) ortalama ile bayanlara ( $X = 4.24$ ) göre daha fazla yöneticilerine güvenmektedirler.

Yukarıda da görüldüğü gibi araştırma sonuçlarımız alanyazındaki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

### 4.3 Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

#### 1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

- a. Eğitim çalışanlarının yöneticilerine olan güvenlerinin tam olması için okullarda yöneticilerin güven konusunda farkındalık oluşturmaları gerekmektedir.
- b. Eğitim çalışanlarının tümü okulda güven düzeyini, eğitimde verimliliği iletişimi ve aralarındaki etkileşimi geliştirmek için çaba göstermelidir.
- c. Okul yöneticileri örgütsel güven ve eğitimde verimlilik yaratma konusunda eğitim alabilirler.
- d. Mesleğe yeni başlayan eğitim çalışanlarına hizmet içi kurslar ve seminerler düzenlenebilir.
- e. Öğrenci velilerinin okuldaki karar sürecine katılması ve okulu sık sık ziyaretleri sağlanmalıdır. Veliler ve okul arasında iletişimi güçlendirecek toplantılar, seminerler, geziler, kermesler ve etkinlikler düzenlenebilir.

- f. Eğitim çalışanlarının birbirleriyle kaynaşmalarını sağlayacak okul dışı etkinlikler (geziler, piknikler, çeşitli spor karşılaşmaları, hasta ziyaretleri vb.) düzenlenebilir.

## 2. Araştırmacılara yönelik öneriler

Eğitim kurumlarında oluşan güven ortamının verimlilik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada, araştırmanın sonuçları da gözönüne alınarak bu konuda yapılacak araştırmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

- a. Literatüre yeni kaynaklar kazandırması bakımından önemli olan araştırma geliştirilerek Adıyaman ili dışındaki okullarda da uygulanmalıdır.
- b. Eğitim kurumları dışındaki kurumlarda bu konunun araştırılması, alana önemli katkılar sağlayabilir.
- c. Eğitim çalışanlarına yönelik güven ve verimlilik konuları ile ilgili hizmetiçi eğitim çalışmaları arttırılmalıdır. Bu çalışmalar eğitim fakülteleri ile işbirliği içinde yürütülmelidir.
- d. Örgütsel güvenin dışında eğitim kurumlarında örgütsel bağlılık, örgüt kültürü örgütsel adalet vb. konularının araştırılması da faydalı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Akyıldız, H., Karabıçak, M. (2002). Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 57-76.
- Arslan, A. (2012). Hazır Giyim İşletmelerinin Ergonomik Olarak Düzenlenmesinin Çalışma Verimliliği ve Kalite Üzerindeki Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 35-46.
- Asunakutlu, T. (2002, Güz). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi.
- Baş, G. (2010). Okulda Örgütsel Güven. Erişim tarihi: 14 Ocak 2014 <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/64-sayı28/536-okulda-orgutsel-guven.html>
- Baş, G., Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, S., Akbaş, O. (2012). Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma. *Pegem Eğitim Ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 22-23.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., Yılmaz, K. (2008, Bahar). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 212-214.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (Ed.). (2013). *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2008, Güz). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 55, 553.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.

- Çalık, T., Kurt, T., Çalık, K. (2011). Güvenli Okulun Oluşturulmasında Okul İklimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(4), 78.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 28.
- Çubukçu, K., Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Covey, S. M. R. *Herşeyi Değiştiren Tek Şey Güven* (6. Baskı), (E. Çulpan, Çev.) (2013). İstanbul: Varlık.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Demirtaş, U., Tokat, E. (2012). Verimlilik Yönetiminde Ölçme Ve Teşhis: Bir Kobi Uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-38.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu Ve Örgütsel Güven* (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Dinçer, M. (2002). Cumhuriyetin İlanından Bu Yana Eğitimde Verimlilik Konusuna Bir Bakış. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 36.
- Doğan, S. (2012). Lise Öğrencilerinin Okul İklimi Algıları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 60.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 120.
- Duyar, İ. (1989). Eğitimde İç Verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22(1), 471.
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik Ve Geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Fettahoğlu Demirci, S. (2011, Kasım). Eğitim ve Verimlilik. *Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 141, 16.
- Filiz, A. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları* (1. Baskı). İstanbul: Sistem.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Gürak, H. (2008). *Verimlilik Üzerine Yazılar* Erişim Tarihi: 03 Şubat 2014 [http://www.hasmendi.net/makale\\_gurak/Verimlilik\\_Kitap.pdf](http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Verimlilik_Kitap.pdf) 49-99.

- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri Erişim Tarihi: 19 Ocak 2014 <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf> , 96-111.
- Karakütük, K. (1991). Mesleki-Teknik Ortaöğretimin Verimliliği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 803-819.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kayar, M. (2012). *Üretim Ve Verimlilik*. Bursa: Ekin.
- Memduhoğlu, H. B., Zengin, M. (2011, Aralık). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 212-215.
- Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, (2004). *Örnekleriyle Türkçe Sözlük* (4. Baskı, Cilt 1, 2, 4) İstanbul: Doğan Ofset.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 88-89
- Özan, M. B., Özdemir, T. Y. (2013). İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri: Nitel Bir Çalışma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(3), 469-486
- Özbek, F. (2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 2
- Özdemir, S., Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi Erişim Tarihi: 12 Nisan 2014 <http://journal.qu.edu.az/article.pdf/100670.pdf>
- Özdemir, S. (1995, Güz). Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 1(3), 378
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124
- Polat, M., Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Erişim Tarihi: 07 Nisan 2014 [http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben\\_dergi/91/Makale8.pdf](http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/91/Makale8.pdf)
- Polat, S., Celep, C. (2008, Bahar). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331
- Polat, S. (2009). *Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.

- Polat, S., Taştan, M. ( 2009). Yüksek Öğretim Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarına Olan Güven Düzeyi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *E-Journal Of New World Sciences Academy* 4(2), 563
- Richo, D. (2012). *Güven Duygusu*. (M. Koç, Çev.) (2012). İstanbul: Kuraldışı.
- Sağlam Arı, G., Güneri Tosunoğlu, N. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi* 18(2), 89
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 319
- Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001). *İş Dünyasında, Politikada İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*. (A. Kardam, Çev.) (2001). İstanbul: Mess.
- Suiçmez, H. (2013). Verimlilik Ekonomisi Ve Politika Arayışları. *Verimlilik Dergisi*, 4, 33-77
- Tamer, İ. (2012). Kurumlarda Bireylerarası Güven. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 340-341
- Taşdan, M., Yalçın, T. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 2573-2574
- Türk Dil Kurumu, (2005). Türkçe Sözlük (4. Baskı). Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Türkmen, İ. (1999). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik* (3. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Uslu, A., Kutukız, D., Çeken, H. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2,101-116
- Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs Topsis Yöntemi. *Bankacılar Dergisi*, 6, 34
- Ülker, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici Ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 188-208
- Ünal, I. (1989). Verimliliğin Önemi Ve Eğitim İle İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22(1), 435-442
- Ünsal, P. (2004, Aralık). Örgütsel Ortamlarda Güven Algısı. *Türk Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, 7(14), 23-48

- Yıldız, M. L., Bürüngüz, H. C. (2013). Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 66
- Yılmaz, E., Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi. Erişim Tarihi: 01 Şubat 2014  
[http://journal.qu.edu.az/article\\_pdf/1004\\_49.pdf](http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1004_49.pdf)
- Yılmaz, O. (2013). Örgütsel Güven. Erişim Tarihi: 18 Haziran 2014  
[http://onurungunesi.blogspot.com.tr/2013/06/orgutsel-guven\\_28.html](http://onurungunesi.blogspot.com.tr/2013/06/orgutsel-guven_28.html)
- Yörük, S., Sağban, Ş. (2012, Yaz). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795-2813
- Yücel, C., Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132



## **EKLER**

1. **Ek-A** Anket Formu .....
2. **Ek-B** Araştırma İzin Dilekçesi.....
3. **Ek-C** Adıyaman İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ Araştırma İzni.....
4. **Ek-D** Adıyaman Valiliği Araştırma İzni.....

## Ek-A Anket Formu

Değerli Meslektaşım,

Anket, “Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki” yi ölçmeyi amaçlayan bilimsel (Yüksek Lisans Tezi) bir araştırmada kullanılacaktır. Anket hiçbir şekilde bağlayıcı olmayıp verdiğiniz bilgiler araştırma dâhilinde kullanılacak ve kişisel bilgileriniz yayınlanmayacaktır.

Her maddenin yanındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz. Araştırmanın bilimsel sonuçlara ulaşması açısından siz değerli öğretmen arkadaşlarımla sorulara samimiyetle cevap vermeleri çok önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

İbrahim SANDAL

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz?		2.Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?		3.Mesleki kıdeminiz?		4.Yaşınız?		5.Eğitim durumunuz?		6.Medeni durumunuz?		7.Çalıştığınız okulun türü?		8.Branşınız?	
<input type="checkbox"/>	Bayan	<input type="checkbox"/>	0-5 yıl	<input type="checkbox"/>	0-5 yıl	<input type="checkbox"/>	25 yaş ve altı	<input type="checkbox"/>	Ön lisans tamamlama	<input type="checkbox"/>	Evli	<input type="checkbox"/>	Anaokulu	<input type="checkbox"/>	Anasınıfı öğretmeni
<input type="checkbox"/>	Bay	<input type="checkbox"/>	6-10 yıl	<input type="checkbox"/>	6-10 yıl	<input type="checkbox"/>	26-35	<input type="checkbox"/>	Lisans	<input type="checkbox"/>	Bekar	<input type="checkbox"/>	İlkokul	<input type="checkbox"/>	Sınıf öğretmeni
		<input type="checkbox"/>	11-15 yıl	<input type="checkbox"/>	11-15 yıl	<input type="checkbox"/>	36-45	<input type="checkbox"/>	Lisans üstü	<input type="checkbox"/>	Diğerleri (.....)	<input type="checkbox"/>	Ortaokul	<input type="checkbox"/>	Alan öğretmeni
		<input type="checkbox"/>	16 ve üstü	<input type="checkbox"/>	16 ve üstü	<input type="checkbox"/>	46 yaş ve üstü	<input type="checkbox"/>	Doktora			<input type="checkbox"/>	Lise		

Bu bölümdeki soruları size uygun olanlara “X” işareti koyarak cevaplayınız.

Ölçekteki puanların anlamları şöyledir:

Kesinlikle Katılmıyorum ( 1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3) Katılıyorum (4)

Kesinlikle Katılıyorum (5)

Sıra No	ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN						
9	Okul müdürüme güvenirim.					
10	Okul müdürünün iş yerindeki uygulamalarını olumlu buluyorum.					
11	Yöneticimizle çeşitli ortamlarda bir araya gelebiliriz.					
12	Okul müdürümün söz verdiği şeyleri yapacağına inanıyorum.					
13	Okul müdürümün davranışları ile ilgili şüphe içindeyim.					
14	Okulda yenilik ve gelişme için görüşlerimi yönetimle paylaşıyorum.					
15	Yöneticimiz, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.					
16	Okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilirim.					
17	Okul müdürüm dürüsttür, yaptığı işlerde açıktır.					
18	Okul müdürümden herhangi bir konuda yardım isteyemem.					
19	Okul müdürümün uzmanlığına güvenirim.					
20	Okul müdürü ile aramda iletişim eksikliği var.					
21	Okul müdürüm işimde karşılaştığım zorlukları aşmamda ve özel bir sorunun karşısında bana destek olur.					
22	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine ve yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır.					
23	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
24	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
25	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					

Sıra No	ÖĞRETMENE DUYULAN GÜVEN	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
26	Okul yöneticilerimiz öğretmenleri sürekli olarak gözetim altında tutmaktadır.						
27	Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım.						
28	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda, mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.						
29	Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.						
30	Okul yöneticilerine çalışmalarında yardım ederim.						
31	Okul müdürüm ile hedeflerimi ve planlarımı rahatlıkla paylaşabilirim.						
32	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenirim.						
33	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.						
34	Bu okulda öğretmenler zor bir durumda bile birbirlerine güvenirler.						
35	Bu okulda çalışanlar iş arkadaşlarının dürüstlüğüne güven duyarlar.						
36	Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticilerimiz eğitim ortamında olmasa bile işlerini yapar.						
37	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.						
38	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.						
ÖĞRENCİYE DUYULAN GÜVEN							
39	Okulumuzun öğrencilerine güvenirim.						
40	Bu okuldaki öğrenciler birbirlerine güvenirler.						
41	Okulumuzda öğrencinin başarılı olmasında ona duyulan güven çok önemlidir.						
42	Bu okuldaki öğrencilerin çalışmalarına güvenilebilir.						
43	Bu okulda öğrencilerin ağzı sıkıdır.						
44	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar.						
45	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.						
46	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım.						

VELİYE DUYULAN GÜVEN		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
47	Okulumuzun velilerine güvenirim.					
48	Bu okulda velilere adil davranılacağına olan güvenim tamdır.					
49	Veli ilgisizliği, olumsuz etkileri verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor.					
50	Bu okulda velilere güvenme düzeyi çok yüksektir.					
51	Yönetim çoğu zaman karar alırken velilerin de fikrini almaya çalışır.					
52	Okul dışında velilerle bu okul hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.					
53	Okul herhangi bir iş yaparken, velilerinin her zaman arkalarında olduğuna güvenleri tamdır.					
54	Bu okulda veliler kendilerini okulun bir üyesi olarak görürler.					
55	Bu okuldaki velilerin sözlerine güvenilir.					
56	Öğretmenler velilerin desteğine güvenebilirler.					
OKULA DUYULAN GÜVEN						
57	Okulla aramda güçlü bir güven bağı olduğunu hissedirim.					
58	Kendimi okulun bir parçası olarak görüyorum.					
59	Bu okulda kendimi güvende hissediyorum.					
60	Bu okulda çalışmak isteyen birçok öğretmen olduğunu düşünüyorum.					
61	Eğer bugün öğretmenlik mesleğine başlasaydım yine bu okulda başlardım.					
62	Bu okulda çalışanlar arasında takım ruhu, güven vardır.					
63	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.					
64	Bu okulda var olan güven ortamından dolayı çalışmak keyiflidir.					
65	Başka insanlar da çalıştığım okula güven duyarlar.					
66	Bu okulda karşılıklı güvene önem verilir.					
67	Okulda adaletli bir görev dağılımı var.					
68	Okulda görüş ve önerilerime yeteri kadar önem verilir.					
69	Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.					
70	Birisi bu okulu övdüğünde bunu kendime iltifat kabul ederim					
71	Bu okulda işler tersine gitmeye başlarsa huzursuzluk hissedirim.					

ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
72	Çalışanların işe uygunluk düzeyleri okul içi verimliliği etkiler.					
73	Çalışanların mesleki bilgiye sahiplik düzeyi okul içi verimliliği etkiler.					
74	Çalışanların birbirini gözetmeleri okul içi verimliliği etkiler.					
75	Okul ve çalışanların kendilerini yenilemeleri okul içi verimliliği etkiler.					
76	Çalışanların deneyim sahibi olmaları okul içi verimliliği etkiler.					
77	Okullardaki ekip çalışmaları iş verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğurur.					
78	Okul ortamına ve yöneticisine güvenen öğretmenler okulun verimliliğini arttırmak için çaba harcarlar.					

79. Sizce eğitim kurumlarında güven ortamının oluşmamasının nedenleri nelerdir?

.....

.....

.....

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

**Ek-B Araştırma İzin Dilekçesi**

**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**ADİYAMAN**

Adıyaman İli, Kahta İlçesi, Gazi Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapmaktayım. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Alanında eğitim gören, tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Tez konum olan “Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki”yi ölçmek amacıyla hazırladığım anketimi, Adıyaman İli genelindeki, İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, her türden okullarda uygulamak istiyorum. Konuyla ilgili anket örneğim dilekçem ekindedir. Müdürlüğünüzce de uygun görüldüğü takdirde; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda yapılacak, Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi gereğince, Valilik Makamından gerekli onayın alınması hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

03.03.2014

ADRES:

Karşıyaka Mahallesi Gazi Caddesi  
Kahta / ADİYAMAN

İbrahim SANDAL  
Yüksek Lisans Öğrencisi

TC NO: 39376807104

**Ek-C Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.**



**T.C.  
ADİYAMAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** 48278708/150/1012673  
**Konu:** Anket Uygulama İzni.

10/03/2014

**Sn:İbrahim SANDAL**  
**(Gazi Ortaokulu Karşıyaka Mah. Gazi Cad. -Kahta/Adıyaman)**

**İlgi:** 03/03/2014 tarihli dilekçeniz.

"Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışması kapsamında hazırladığınız anketin ilimize bağlı okullarda uygulaması Valilik Makamının 07/03/2014 tarih ve 48278708/150/1006547 sayılı Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

**Mustafa YETİŞ**  
**Müdür a.**  
**Millî Eğitim Şube Müdürü**

**EK:**  
- 1 Adet Onay (1 sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fb6d-ad1f-39eb-a6c8-23f7 kodu ile yapılabilir.

Bilgi İçin : Temel Eğitim Şub. (M.KIRMIZI)  
Telefon : 0 (416) 216 11 81 -165  
e-posta : adiyamanmem@meb.gov.tr

Adres : Milli Eğitim Md. ADİYAMAN  
Fax : (0416) 216 45 70  
Wep : adiyaman.meb.gov.tr



**Ek-D Adıyaman Valiliği Araştırma İzni.**



**T.C.  
ADİYAMAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** 48278708/150/1006547  
**Konu:** Anket Uygulama İzni.

07/03/2014

**VALİLİK MAKAMINA  
ADİYAMAN**

**İlgi:** İbrahim SANDAL'ın 03/03/2014 tarihli dilekçesi.

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Alanı Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim SANDAL'ın "Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışması kapsamında hazırladığı anketi İlimize bağlı okullarda uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

**Seyfi ÖZKAN  
Millî Eğitim Müdürü**

**OLUR**  
07/03/2014  
**Murat SÜZEN**  
**Vali a.**  
**Vali Yardımcısı**

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ec2b-92ce-3a56-85bd-10d2 kodu ile yapılabilir.

Bilgi İçin : Temel Eğitim Şub. (M.KIRMIZI)  
Telefon : 0 (416) 216 11 81 -165  
e-posta : adiyamanmem@meb.gov.tr

Adres : Millî Eğitim Md. ADİYAMAN  
Fax : (0416) 216 45 70  
Wep : adiyaman.meb.gov.tr

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : İbrahim SANDAL  
Uyruğu : TC  
Doğum Yeri ve Tarihi : Doğanşehir  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Yavuz Selim Mah. Atatürk Bul. No:19/3 Kahta-Adıyaman  
E-Posta Adresi : ibrahimsandal06@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 505 8883347

### EĞİTİM

Lise : Doğanşehir Lisesi - 1986  
Lisans : Atatürk Üniv. Ağrı Eğitim Fak. Sınıf Öğretmenliği - 1993  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi - 2014

### MESLEKİ DENEYİM

1994 yılında Gaziantep İli, Nizip İlçesi, Gümüşgün İlkokulunda sınıf öğretmeni olarak göreve başladı.1996 yılında Nizip İlçesinin Yağmuralan İlkokulunda öğretmen olarak görev yaptı. 1998 yılında Adıyaman İli, Kahta İlçesi, Eskitaş Şehit Nihat Deniz İlköğretim Okuluna doğu hizmetini yapmak üzere atandı.1999 yılında Kahta İlçesinin Esendere İlköğretim Okuluna öğretmen olarak atandı. 1999 yılında aynı okula müdür vekili olarak görevlendirildi.2004 yılında Esendere İlköğretim Okuluna Okul Müdürü olarak asaleten atandı. 2010 yılına kadar aynı okulda görevine devam etti. 2010 yılında zorunlu rotasyona uğrayarak Kahta Gazi İlköğretim Okuluna okul müdürü olarak atandı. Halen Gazi Ortaokulunda okul müdürü olarak görevine devam etmektedir.