

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (ROTASYON) YAPAN
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
ALGILARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Hazırlayan
Fatih EROĞLU

Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Şubat 2015
KAYSERİ

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (ROTASYON) YAPAN
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
ALGILARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Fatih EROĞLU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ

Şubat 2015
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

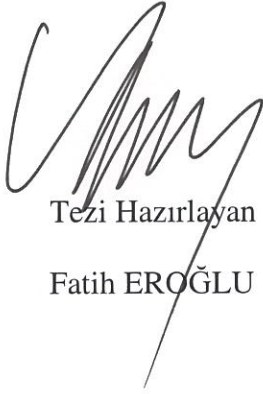
Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı: Fatih EROĞLU


İmza:

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

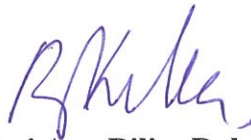
“Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon) Yapan Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algıları Üzerine Bir İnceleme” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi 'ne uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Fatih EROĞLU




Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı ABD Başkanı
Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ danışmanlığında **Fatih EROĞLU** tarafından hazırlanan “**Zorunlu Yer değişikliği (Rotasyon) Yapan Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algıları Üzerine Bir İnceleme**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

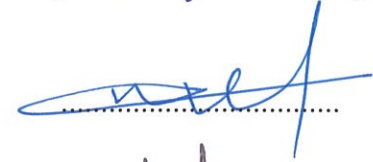

16/02/2015

JÜRİ:

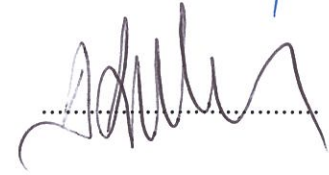
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ



Üye : Prof. Dr. Mustafa ŞANAL



Üye : Doç. Dr. Abdullah İŞIKLAR



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19/02/2015 tarih ve 01 Sayılı kararı ile onaylanmıştır.


19/02/2015
Doç. Dr. Cevdet KIRPIK
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması sırasında engin bilgi, görüş, birikim ve tecrübelerinden yararlandığım aynı zamanda tez danışmanım ve çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ 'ye, araştırmanın uygulama kısmına ilişkin olarak analizlerin hazırlanmasında yardım ve önerilerini esirgemeyen Doç. Dr. Abdullah IŞIKLAR'a, Melikgazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Okul ve Kurumlarda uygulama yapılmasına memnuniyetle izin veren Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne, araştırma ve anket uygulanmasında büyük destek veren Melikgazi İlçe Milli Eğitim Müdürü Mustafa DİKMEN ve tüm çalışanlarına, tezin hazırlanması sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen emeği geçen burada isimlerini saymadığım herkese ve beni bu günlere getiren Anne ve Babama, aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatih EROĞLU

Şubat 2015, KAYSERİ

**ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (ROTASYON) YAPAN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Fatih EROĞLU

**Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2015
Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Mustafa GÜÇLÜ**

ÖZET

Örgütsel güven kavramı iş görenlerin motivasyon ve performans düzeylerinin yükseltilmesi, örgüte karşı olan bağlılıklarını artırarak örgüt amaçlarının benimsenmesi ve bu durum sonucunda örgütsel başarının yükseltilmesinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel güven olgusu iş görenlerin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ve üstlerine duydukları inanç olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven ülkemiz eğitim bilimleri literatüründe görece yeni bir olgudur. Söz konusu kavramın iş tatmini, örgütsel kültür, liderlik ve benzeri kavramlarla ilişkisi üzerine literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Buna rağmen zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticileri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiye dair çok az sayıda yayın bulunmaktadır. Bu çalışma, ülkemiz eğitim bilimleri literatüründe bu anlamda yapılan ilk çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın araştırma problemi, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerinde etkili bir unsur olup olmadığını belirlemek olarak ifade edilebilir. Bu amaçla ilk olarak örgüt, güven, örgütsel güven ve zorunlu yer değişikliği (rotasyon) kavramıyla ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra literatür çalışması sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışan 2010 ve 2011 yıllarında zorunlu yer değişikliği (rotasyon) sonucu yerleri değişen 155 eğitim yöneticisi ile Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ) anketi yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde anket çalışması sonucunda elde edilen veriler zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki belirlenmek amacıyla bilgisayar programı ve istatistiksel analizler yardımıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven eğilimleri arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Örgütsel güven, Örgüt, Zorunlu yer değişikliği (rotasyon).

**A STUDY ON ORGANIZATIONAL TRUST
PERCEPTIONS OF FORCEDLY RELOCATED
TRAINING MANAGERS**

Fatih EROĞLU

**Erciyes University, Institute of Education Sciences
Master Thesis, February 2015
Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa GÜÇLÜ**

ABSTRACT

The concept of organizational trust and organizational climate play an important role in obtaining organizational productivity by improving the motivation and performance levels of employees, constructing organizational commitment, and sharing organizational goals. The fact of organizational trust is defined as the perception of employees about the support provided by organization and the degree of confidence they feel to their supervisor.

Organizational trust in our country is a relatively new phenomenon in the literature of education science. There are several studies in the literature on the relationship between this concept and job satisfaction, organizational culture, leadership and similar concepts. Nevertheless, there are very few publications about the relationship between educational administrators that forced displacement (rotation) and perceptions of organizational trust.

This study, as one of the first studies in the field in terms of educational science in our country, aims to contribute to the literature. The research problem of this study can be expressed as to determine whether forced displacement (rotation) of training managers is an effective factor over the perception of organizational trust. For this purpose, first of all, a detailed review of the literature related to the concepts of organization, trust, organizational trust and forced displacement (rotation) was carried out. Later, based on the findings obtained from the literature, a survey of Organizational Trust Scale was conducted on schools and 155 training managers under the provincial National Education Directorate of Kayseri, whose workplaces were obligatorily relocated in 2010 and 2011, to determine whether this case is effective on the organizational trust perceptions.

In the last part of the study, data obtained from the survey were analyzed by a computer program and statistical analysis in order to determine the relationship between perceptions of organizational trust of forcedly relocated educational administrators and forced displacement (rotation). As a result of the analysis, it was concluded that there is a negative relationship between organizational trust trends and training managers forcedly relocated.

Keywords: trust, organizational trust, Organization, Forced displacement (rotation).

İÇİNDEKİLER

ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (ROTASYON) YAPAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	ii
KABUL VE ONAY	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
1.GİRİŞ	1
1.1. Önem.....	9
1.2. Varsayımlar	10
1.3. Sınırlılıklar	10
1.4.Tanımlar	10
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI	12
2.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı	12
2.1.2. Örgüt Türleri	13
2.1.3. Örgüt Bileşenleri.....	14
2.2. Güven Kavramı	15
2.2.1. Güven Kavramının Tanımı.....	18
2.2.1.1.Risk.....	22
2.2.1.2.Belirsizlik	22
2.2.1.3.Savunmasızlık.....	23

2.2.2. Güven ve Bazı Kavramlar	24
2.2.2.1.İşbirliği.....	24
2.2.2.2.Emin Olma (Confidence).....	25
2.2.2.3.Tahmin Edilebilirlik	27
2.2.2.4. Güvensizlik	28
2.2.3.Güven Kavramının Sınıflandırılması	29
2.2.4.Güvene Etki Eden Faktörler	32
2.2.5. Güvenin Önemi	34
2.2.6.Güvenin Yararları ve Sonuçları.....	35
2.2.6.1.Güvenin Yararları	35
2.2.6.2.Güven Duygusunun Sonuçları.....	38
2.2.7. Farklı Analiz Düzeylerinde Güven Türleri	42
2.2.8.Güvenirlilik Boyutları	43
2.3.ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	44
2.3.1.Örgütsel Güven Kavramının Tanımı.....	46
2.3.2.Örgütsel Güven Bileşenleri	47
2.3.3.Örgütsel Güven Türleri.....	48
2.3.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	50
2.3.4.1. Kuruma Güven.....	51
2.3.4.2. Yöneticilere/Amirlere Güven.....	51
2.3.4.3. Çalışanlar arası Güven	52
2.3.5. Örgütsel Güven Oluşumunun Etkileri	54
2.4.ZORUNLU YER DEĞİŞİKLİĞİ (ROTASYON).....	61
2.4.1.Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon) Tanımı	61
2.4.2. Zorunlu Yer Değişikliği Yapılan Eğitim Kurumları Kayseri İl Geneli	63
2.4.3. Zorunlu Yer Değişikliği Yapılan Eğitim Kurumları:	64
2.4.4. Zorunlu Yer Değişikliği Yapılan Eğitim Kurumu Türleri Kayseri İl Geneli....	64

3. YÖNTEM.....	66
3.1.Araştırmanın Modeli.....	66
3.2.Evren ve Örneklem	67
3.3.Verilerin Toplanması	67
3.4.Verilerin Analizi	68
3.4.1. Örgütsel Güvene İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	68
4. BULGULAR VE YORUM.....	69
4.1. Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Eğitim Kurumu Yöneticilerinden Zorunlu Yer Değişikliği (rotasyon) Yapanların Örgütsel Güven Algılarına Ait Elde Edilen Bulgular ve Yorum.....	69
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	80
5.1.Sonuç.....	80
5.2.Öneriler:	86
KAYNAKLAR	91
EKLER.....	104
EK 1. TEZDE KAYSERİ İLİ EĞİTİM KURUMLARINDA ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (Rotasyon) YAPAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ANKET YAPILMASI İLE İLGİLİ ALINAN İZİN BELGESİ	104
EK 2. TEZDE KAYSERİ İLİ EĞİTİM KURUMLARINDA ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (Rotasyon) YAPAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ANKET	105
ÖZGEÇMİŞ.....	109

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Güvenle İlgili Tanımlamalar.....	21
Tablo 2.	Güven Sınıflandırmaları	31
Tablo 3.	Örgütsel Güveni İnşa Etmek İçin Gerekli Olan Unsurlar.....	55
Tablo 4.	Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	59
Tablo 4.1.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin dağılımları:.....	70
Tablo 4.2.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin medeni hallerine ilişkin dağılımları:.....	70
Tablo 4.3.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yaş aralıklarına göre dağılımları:.....	71
Tablo 4.4.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yöneticilik görev sürelerinin dağılımları:.....	71
Tablo 4.5.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin görev yaptıkları okul türlerinin dağılımları:.....	72
Tablo 4.6.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin branşlarına göre dağılımları:.....	73
Tablo 4.7.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin mezun oldukları okullara göre dağılımları:.....	73
Tablo 4.8.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yaşamlarını nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin dağılımları:.....	74
Tablo 4.9.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin işletme körlüğünü önlemede temel politikaya ilişkin görüşlerinin dağılımları:.....	75
Tablo 4.10.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin rotasyon politikasına ilişkin görüşlerinin dağılımları:	75
Tablo 4.11.	Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin belirttikleri diğer görüşlerinin dağılımları:	76

- Tablo 4.12. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin işletme körlüğünü önlemeye yönelik temel politikanın onların örgütsel güvenine ilişkin t testi sonuçları:.....78
- Tablo 4.13. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin etkili bir rotasyon politikası yürütülmesinin örgütsel güveni etkilemesine ilişkin t testi sonuçları:.....78

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e. : Adı Geçen Eser

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK : Yüksek Öğretim Kurumu

1.GİRİŞ

Günümüz dünyasında eğitim örgütleri başta olmak üzere hayatın her alanında çok hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı dikkat çekmektedir. Bu çok hızlı değişim ve dönüşümün etkisiyle eğitim öğretim faaliyeti gösteren eğitim örgütleri arasındaki rekabet, kıyasıya yarış her geçen gün daha da şiddetlenmekte, rekabet etmekte gücü düşük, başarısız ve performansı listenin alt sıralarında olan eğitim örgütlerinin yaşamını sürdürmesi daha da zor bir hale gelmektedir.

Günümüzde çok hızlı bir şekilde yaşanan bu değişim ve dönüşüme ayak uyduramayan, kendini yenileyemeyen eğitim örgütleri örgütsel yaşamlarını sürdürememektedirler. Söz konusu değişim ve dönüşüme ayak uydurmayı amaçlayan eğitim örgütleri başarılı olarak kabul görmektedir. Başarılı bu örgütler açısından ise "insan" ve eğitim örgütünün adeta orkestra şefi konumunda olan eğitim yöneticisi işin merkezinde olan en önemli değer ögesi olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bir başka değişle ifade edecek olursak, ağır rekabet koşullarında eğitim örgütlerinin başarılı olmalarının yolu eğitilmiş, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte örgütsel vatandaşlık bağı ile bağlı vizyon sahibi ufkun ötesini görebilen eğitim yöneticilerine sahip olmaktır. Günümüzde insanı işin merkezine alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretmeyi amaçlayan çağdaş eğitim yönetimi yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yer almaktadır.

Güven ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda çoğu zaman değinilen bir unsur onu yaratmanın ne kadar zor olduğu ve onu kaybetmenin ne kadar kolay olduğudur. Güvenin bu çok çabuk kırılabilir doğasını çalışma ilişkilerinde açıkça görmek mümkündür. Çalışma yaşamında güven düzeyinin düşük veya yüksek olmasının çok önemli etkileyici ve çarpıcı sonuçları olduğu görülmektedir.

Bu durum eğitim örgütlerini "insan" eğitim yöneticileri ve örgütsel güven odaklı politikalar üretmeye sevk ederken eğitim örgütleri ve akademisyenlerin örgütsel güven konusuna olan ilgisi de her geçen gün daha da artmaktadır. Örgütsel güven konusuna

eğitim örgütlerince ve akademisyenlerce gösterilecek bu yoğun ilginin nedeni örgütsel güven algısının işgücü devri, devamsızlık, kalite, verimlilik, başarı ve performans gibi iş davranışları üzerinde olumlu etkisinin olabileceği düşünölmektedir. Örgüte yüksek düzeyde güven duyan eğitim yöneticilerinin devamsızlık ve işe geç kalma oranlarının düşük olacağı, performanslarının ve başarılarının ise daha yüksek olacağı varsayılmaktadır.

Literatürde yapılan araştırmalar sonucun da, bu varsayımları doğrular nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Örgütsel güven, en genel anlamıyla çalışanın, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır.

Eğitim yöneticilerinin eğitim örgütlerine, üstlerine, yönetime ve iş arkadaşlarına güven duyduklarında, işleri ve iş ortamları ile ilgili olumlu duygulara sahip oldukları görölmektedir. Aynı zamanda karar organına güven duymanın, eğitim yöneticisinde karar vermeye katılıyormuşçasına bir tatmine neden olduğunu ileri sürölmektedir.

Okulların insanlar üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğine sahip olması (Çelik, 2009; Taymaz, 2009) okulun eğitim sistemi içerisindeki yerini ortaya koymaktadır. Günümüzde eğitim örgütlerinin varlıklarını uzun yıllar başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve eğitim örgütlerinin değerini gün geçtikçe artırabilmeleri birçok parametre ve değişkene bağlıdır.

Eğitim örgütleri iç ve dış çevresini kontrol altında tutabilmesi, çağın gerekleri doğrultusunda iç ve dış çevresine yön verebilmesi için bazı üstünlük özelliklerini bünyesinde bulundurması gerektirmektedir. Bu üstünlükler eğitim, öğretim, yönetim, başarı, kalite, verimlilik, teknik, ekonomik ve insani anlamda güçlü ve etkin kaynaklara sahip olmaktır (Taymaz, 2009).

Bir eğitim örgütünün vazgeçilmez en önemli kaynaklarından biriside eğitim yöneticisi olan okul yöneticileridir. Beşeri kaynaklarını etkili ve etkin kullanabilen eğitim yöneticileri, bir eğitim örgütünde sürekli başarı ve üstün performans elde edecektir. Eğitim örgütünde işgücünün maksimum verimlilik ve performans minimum maliyet ile çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Eğitim

örgütünün başarılı olmasının en temel mihenk taşlarından biriside eğitim yöneticilerinin çalışma ortamında güven duygusunun var olmasıdır.

Güven olgusu son zamanlarda gerek bireysel gerekse örgütsel (kurumsal) anlamda oldukça çok sıklıkla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Güven duygusu fertlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun süreli olabilmesi için asla vazgeçilmez bir unsurdur. Fert olarak ikili ilişkilerde olduğu gibi örgüte eğitim kurumuna karşı güven duygusunun oluşması, eğitim örgütünün sürdürebilir başarısında kritik, hayati bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır(Çelik, 2009).

Eğitim örgütünün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi, yeniliğe, değişime ve dönüşüme açık olmasını, rekabet avantajını yakalayabilmesini, iş görenlerini eğitim örgütüne bağlı kılarak etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesini gerektirmektedir.

Eğitim örgütünün bu koşullara bağlı olarak hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel güveni gerçekleştirilmesi, örgütsel amaçlara ve hedeflere inanan, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösteren işgücüne sahip olması gerekir. Örgütsel başarının, verimliliğin ve örgütsel vatandaşlık bağlılığının sağlanmasındaki en önemli etkenlerden biri eğitim yöneticilerinin eğitim örgütüne karşı duydukları güven düzeyini yükseltmektir.

Eğitim örgütünde eğitim yöneticilerinin karar alma fikirlerinin istek ve beklentilerinin zorunlu yer değiştirme (rotasyon) süreçlerine dahil edilmesi, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması eğitim örgütünde örgütsel güven ortamının oluşmasını ya da var olan örgütsel güven düzeyinin en üst seviyelere yükselmesini sağlayacaktır. Bu şekilde yaratılan örgütsel güven ortamı ile eğitim örgütü içinde değişime açık, moral, motivasyon, görev ve rol performansı yüksek eğitim yöneticilerinin, örgütsel çatışma ve stres düzeyi oldukça düşük düzeylere çekilerek örgütsel verimlilik, kalite ve başarı performansı sürekli hale getirmesi beklenmektedir.

Buna göre; eğitim örgütlerindeki eğitim yöneticisinin örgütsel güven düzeyinin yüksek olması ve olumlu bir örgüt ortamı oluşturularak iş gören davranışlarının pozitif iklim ortamından olumlu yönde etkilenmesinin sağlanması ortak bir çaba adıdır. Eğitim yöneticileri üzerinde örgütsel güvenin oluşması iyileştirilmesi performanslarının ve

başarılarının artmasında çok büyük rol oynamaktadır. Her ortamda örgütsel güven olgusunun var olması ile eğitim yöneticilerinin motivasyonu yüksek düzeylere ulaşacak iş doyumunu ve eğitim örgütüne karşı bağlılık sağlanarak ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği ve eşgüdüm koordinasyon içinde eğitim yöneticilerinin performansı çok önemli oranlarda artış gösterecektir. Bu durumun eğitim örgütüne yansımaları ise etkinliğin ve etkinliğin artışı sonucunda ortaya çıkan verimlilik, kalite ve üstün başarı olacaktır (Balcı, 1993). Böylece eğitim örgütü misyon ve vizyonu öncülüğünde örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşma adına çok önemli bir güç elde edecektir. Ülke kalkınmasının lokomotifini olan eğitimin bu görevini başarabilmesi için çok iyi yönetilmesi gerektiği çok açıktır. Bir başka deyişle bir ülkenin eğitim sistemi ne kadar iyi yönetilirse eğitimin toplumun değişimine ve gelişimine o ölçüde katkıda bulunması beklenmektedir.

Okullar, eğitim sistemi içerisinde temel hedef ve amaçların somut etkinliklere dönüştürüldüğü alanlardır. Okulların etkililiği ise eğitim sisteminin niteliğini doğrudan belirleyen en temel unsurdur. Eğitim kurumlarının amacına uygun, etkin ve etkili bir biçimde kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesinde öne çıkan ana öge okul yöneticileridir. Öyle ki, okulların etkililiğinin okul yöneticilerinin etkililiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Balcı, 1993).

Okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir.

Eğitim yöneticileri okulları değiştirebilirler mi?

Öğrencilerin başarısına katkıda bulunabilirler mi?

Okul personelini güdüleyip eğitebilirler mi?

İlgili alan yazın incelendiğinde tüm bu ve buna benzer soruların cevabı "evet" tir. Eğitim yöneticileri fark yaratabilirler. Okul liderleri okul etkinliğine ve öğrenci başarısına dolaylı ama ölçülebilir etkide bulunabilirler. İyi okulların anahtarı iyi okul yöneticileridir. Eğitim örgütleri, değişen ve gelişen çevrelerine uyum sağlayarak hayatta kalmak ve başarılı bir şekilde ilerlemek için dönüşüme uğrayan dinamik yapılar olarak değerlendirildiğinde, eğitim yöneticilerinin iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri algılaması kadar, sorunu doğru okuması ve çözümleyebilmesi

oldukça önem taşımaktadır (Balcı, 1993; Açıkalın, 1998). Sorunları tanımlama ve çözümleme konularında yetersizlik olarak tanımlanan yönetme (işletme) körlüğü, sistemi oluşturan parçalardaki kısıtları ve engelleri algılamayı zorlaştırmaktadır. Yönetme körlüğü ile ilişkilendirilen diğer bir kavramın da uzun yıllar aynı kurumda çalışma sonucunda oluşan 'metal yorgunluğu' ya da geçmişin başarılarına yaslanarak gelişen ego şişmesidir (Ülsever, 2008).

Ego şişmesi yaşayan eğitim yöneticileri, takım yönetiminde sorunlar yaşadıklarını ve kendilerini uyarıcı bireylere karşı düşmanca yaklaşımlar sergileme davranışları geliştirdiklerini belirtmektedir. Okul yöneticilerinde gerçekleştirilecek değişimin bir biçimi de, belirli sürelerle çalışanların görev yaptıkları eğitim kurumlarının değiştirilmesidir. Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli ve aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1983).

Eğitim yöneticilerinin, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorunda oldukları; bunun için de örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gerektiği dile getirilmektedir (Kaya, 1996).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisans üstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" de Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olarak görülmektedir (Kayıkcı, 2001).

Eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 5 adet yönetmelik ve birçok genelge çıkarılmasına rağmen problem tam anlamı ile çözüme kavuşturulamamıştır (Taymaz, 2003).

Bu anlamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirilmesi uygulamaları örgütsel güven açısından büyük önem taşımına rağmen Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına ilişkin uygulamaları incelendiğinde, eğitim yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama politikalarının bilimsel ağdaş bir temele oturtulamadığı çok net bir şekilde görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının bu konudaki uygulamaları bilimsel olmaktan çok uzak adeta "deneme-yanılma, yaparak yaşayarak test etme" uygulamalarıdır (Kayıkçı, 2001). Bunun ana sebebi olarak, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından eğitim yöneticiliğinin henüz meslek gurubu olarak değerlendirilmemesi olarak gösterilebilir.

Türk Milli Eğitim temel sisteminde "meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışı ile "ğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı" inancı egemen olmuştur. Eğitim yöneticisi atamaya ilişkin yasal metinlerde, atamalarda "liyakat (yeterlik) esastır" ibaresi bulunmasına karşın; temelde ğretmenlikteki başarı ve kıdem, yönetici atamalarında ölçüt olarak benimsenmiştir. Yöneticilik kadrolarına atamada gerekli yeterliklerin aranmaması, kaygı verici bir çelişkidir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Bu önemli çelişkinin yaşandığı, eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmediği Türk Milli Eğitim sisteminde, belirli dönemlerde, "rotasyon" adı ile bilinen zorunlu yer değiştirme uygulamaları yapılmıştır.

Bu uygulamaların temel gerekçesi yöneticilerin uzun dönemli olarak aynı kurumda çalışmasının çeşitli sorunlara yol açacağı düşüncesidir. Uzun dönemli olarak aynı kurumda çalışmak örgütte, atalet, metal yorgunluk, ego şişmesi ve yönetme körlüğü gibi sorunlara yol açmaktadır (Leblebici, 2005; Reynolds, White ve Brayman, 2005; Tonbul ve Sağiroğlu, 2012).

Bu açıklamalar yöneticilerde, aynı okulda çalışılan srenin uzunluğu ile durağanlık ve

rehavet artışı, sorunlara benzer çözüm yollarında ısrarcı olma arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012).

Eğitim yöneticilerinin rutin rotasyonu onların mesleki gelişimlerine yardımcı olsa da bu durum okuldaki iyileştirme çabalarını engelleyebilmektedir. Eğitim yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını istenilen lude yerine getirmeleri okullarda eğitim ve öğretimin niteliğinin artmasında ve kalitenin geliştirilmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda ülkemizde eğitim yöneticileri atama yöntemi ile iş başına geldikleri için atama yapan kurum olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticilerinin okulun amaçlarına en iyi hizmeti verebilmelerinin önünü açacak yasal düzenlemeler yapması beklenmektedir. Bunun içindir ki Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticilerinin performanslarını artırmak, "işletme körlüğünü" ortadan kaldırmak ve çalışanlardan istenilen rolü yeterince yerine getirmelerini sağlamak için bir takım iyileştirmeler/düzenlemeler yapma yoluna gitmiştir. Bu düzenlemeler arasında son zamanlarda en dikkat çekici, çok konuşulan tartışılan kamuoyunu ilgilendiren bir konu olan ve öncelikli olarak okul müdürlerine daha sonra ise müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarına yönelik uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasıdır. (Kayıkçı,2001;Leblebici, 2005; Reynolds, White ve Brayman, 2005; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012).

Bu düzenleme Milli Eğitim Bakanlığının ilk uygulaması değil; zira ilki 1980, ikincisi 2000 yılında olmak üzere iki defa bu uygulama gündeme gelmiştir. Ancak bu son düzenlemenin kısa süreli olmaması müdür, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları olmak üzere çok geniş bir eğitim yöneticisi grubu ile fazla sayıda kişiye kapsamaması (lk iki uygulama şube müdürlerine yönelik) dikkatlerin ilgili yasal düzenleme üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Yapılan bu yasal düzenleme ile çalıştığı kurumda beş yılını dolduran okul müdürleri ile çalıştığı kurumda sekiz yılını dolduran müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarına farklı okullarda çalışma zorunluluğu getirilmiştir. "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine" ilişkin yönetmeliğin de yer alan yirmi ikinci madde bu hususu belirtmektedir.

Eğitim konusunda büyük önem taşıyan okullar bir örgüt olarak ele alındığında, eğitim yöneticilerinin örgütsel güven davranışı sergilemesi için bazı gereklere ihtiyaç vardır.

Bunlardan biri olan örgütsel güvenin ele alınması, iletişim ve ilişki kurarak örgütlerin sağlığının korunması ve devamının sağlanması için önem taşımaktadır. Temelde her bireyin güvenme ve güvenilme ihtiyacı duyması ve bu ihtiyaçların karşılanması durumuna göre örgütsel güven davranışı şekillenmektedir.

Bunun içindir ki zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algılarına ait görüşlerinin araştırılması sonuçlarının değerlendirilmesi çok önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkabilme durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Literatüre bakıldığında zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algısı ilişkisini destekleyen pek çok çalışma bulunduğu söylenemeyeceği hususu dikkatleri çekmektedir (Lelebici, 2005; Reynolds, White ve Brayman, 2005; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012).

Bu çerçevede, yapılan bu çalışma teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teorik bölümünde genel olarak örgüt kavramı, güven kavramı, örgütsel güven, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) kavramları tanımlanarak, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algılarını etkileyen temel faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise; zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerinde ki etkisini saptamaya yönelik olarak Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim örgütünde ki eğitim yöneticilerinin üzerinde yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen bulguların istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmış. Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algılarına olan etkisi ortaya konulmuştur.

Çalışmanın sonunda ise sonuç ve önerilere yer verilerek, çalışmanın genel olarak değerlendirilmesi yapılmış, istatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

Bu araştırmada, “Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algılarının” incelenerek ortaya konulması amaç edinilmiştir.

Bu amaçla aşağıdaki alt amaçlara cevap aranacaktır.

1. Zorunlu yer değişikliği yapmış okul yöneticilerin cinsiyet, medeni hal, yaş, yöneticilik süresi, yönetici olarak çalıştığı eğitim kurumu türü, branşı ve mezun olduğu okul türlerinin dağılımı nasıldır?
2. Zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerinin yaşam düzeyleri bu değişiklikten nasıl etkilenmiştir?
3. Zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerinin işletme körlüğüne önlemeye yönelik görüşleri nedir?
4. Zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme politikası ilişkin görüşleri nedir?
5. Zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerinin belirtmek istedikleri diğer görüşleri nedir?
6. Zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerinin işletme körlüğü önleme politikası onların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır?
7. Zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerinin etkili bir rotasyon politikası yürütülmesi onların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır?

Bu araştırma çalışmasının amacı örgüt, güven, örgütsel güven, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) kavramlarına açıklık getirmeyi hedeflemiştir. Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim örgütlerinde 2010 ve 2011 yılında okul kurumlarda çalışan zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemektir.

1.1. Önem

Ülkemizde de zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algısı arasındaki ilişkinin çok az çalışmaya konu olduğu görülmektedir. Bunun sebebi arasında uygulamanın kısa bir geçmişı olması gösterilebilir. Bu bakımdan, yapılan bu çalışma ile hem alana, hem eğitim literatürüne katkı sağlamak hem de gündemde sıcak ve çok konuşulan tartışılan değişik düşünceler ileri sürülen bir konu olan; zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven

algılarını belirlemek için bu çalışma yapılmıştır.

1.2. Varsayımlar

Araştırmaya katılan ve zorunlu yer değişikliği (rotasyon) nedeni ile yer değişikliği yapan 155 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır.

1.3. Sınırlılıklar

1-Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğinde yer alan zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar başlıklı yirmi ikinci maddesi paralelinde Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumlarında ki 155 eğitim yöneticisinden çalıştığı kurumda zorunlu çalışması gereken süreyi dolduran ve zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.

2-Bu araştırma 2010 ve 2011 yıllarında yapılan zorunlu yer değişikliği (rotasyon) ile sınırlıdır.

1.4.Tanımlar

Yapmış olduğumuz araştırmamızda geçen bazı kavramların, unvanların tanımları aşağıda açıklanmıştır.

Rotasyon: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından aynı eğitim kurumunda zorunlu çalışma süresini dolduran eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme işlemidir.

Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesine göre ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi.

Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kampüsleri ile ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki okul ve merkezler de dâhil her derece ve türdeki okul ve kurumu.

Yıl: Değerlendirmeye esas hizmetin başlangıcından itibaren geçen oniki aylık süreyi.

Eğitim Yöneticisi: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, eğitim kampüsü bünyesinde yer alan okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları, ifade eder.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramına yönetim kuramları farklı açılardan açıklık getirmeye çalışmıştır. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuramlar genelde klasik, neo-klasik ve sentezci olarak üç başlık altında incelenmektedir. Klasik yönetim kuramına göre örgüt, rasyonel ve teknik bir sistemdir. Neo-klasik kuram, klasik kuramın bir antitezi olarak örgütü doğal ve organik bir sistem olarak tanımlar. Sentezci ya da çağcıl kuram ise örgütü bir sistem olarak ele almakta ve örgüt içi ve dışı çevreyle ilgili alt sistemlerin ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimini temel almaktadır (Şişman, 2002).

Örgüt kavramı, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dallarının inceleme alanlarında yer almış; her bir bilim dalının kendi bakış açısı çerçevesinde değerlendirildiği için örgüt kavramının farklı tanımlamaları yapılmıştır.

2.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Şimşek (2002), örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı olarak tanımlamıştır. Schein (1965) örgütü, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi çerçevesinde, iş bölümü yapılarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup oluşturmuş bireylerin faaliyetlerinin ussal eşgüdümü şeklinde tanımlamaktadır. Koçel (2003), örgütü iki farklı anlamda ele almıştır. Birinci anlamıyla örgüt, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu ifade ederken; ikinci anlamıyla da bu yapının oluşturulması sürecini, organize etme işlevlerini ifade etmektedir. Hicks örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır (Öge,1996):

1. Bir örgütte daima bireyler vardır.
2. Bu bireyler arasında ilişki vardır.
3. Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
4. Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.
5. Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, örgüt kavramının tanımlamasını yapan örgüt bilimciler, açıklamalarını birkaç önemli unsur etrafında toplamıştır. Bu unsurları birden fazla bireyin olması, ortak bir amacın bulunması ve bu amacın işbirliği ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilmesi ve bir yapının oluşturulması olarak sıralayabiliriz.

2.1.2. Örgüt Türleri

Literatürde örgütler çeşitli açılardan gruplandırılarak incelenmiştir. Örgütsel biçim temel alınarak bir niteleme yapıldığında formal ve informal olmak üzere iki örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Örgüt türü amaçlar esas alınarak belirtildiğinde, üretim örgütleri, politik örgütler, ekonomik amaçlı örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, karma amaçlı örgütler söz konusu olmaktadır (Karcıoğlu, 1997). Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayırım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır (Can,Tuncer ve Ayhan, 2001).

Scott ve Blau, örgüt türleri sınıflandırmalarını örgütten yararlanan bireyleri;

a) örgütte çalışanlar, b) örgüt sahipleri, c) müşteriler, d) örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri olarak, dört grupta ele almış ve bu grupların önceliğine göre örgütleri şu şekilde sınıflandırmıştır (Tanyeri, 2000):

1. Ortak yarar kuruluşları; üyelerine fayda sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bu tür kuruluşlara örnek olarak sendikalar verilebilir.
2. İşletmeler; yarar sağlama önceliği sermayedarlara ve kuruluş sahiplerine gösteren kuruluşlardır. Ticari bankalar bu tür örgüt türü içerisinde yer almaktadır.
3. Hizmet kuruluşları; belli bir gruba hizmet sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır. Çocuk Esirgeme Kurumu, Türk Hava Yolları gibi örgütler örnek olarak verilebilir.
4. Toplum yararına yönelik kuruluşlar; toplum çıkarını gözeten örgütlerdir. Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetleri gibi sosyal çıkarı gözeten örgütler bu grupta yer almaktadır.

Yapılarına göre örgüt türlerine değinmek araştırmanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Resmi örgüt, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilen bir yapıya sahiptir. Örgütteki her üyenin görev ve sorumlulukları tanımlanmış, üyeler arasındaki hiyerarşi açıkça belirtilmiştir. Gayri resmi örgüt ise resmi örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin örgüt üyelerince doldurulması sonucunda oluşan, önceden planlanmamış ve bilinçli olarak düzenlenmemiş, sadece örgüt üyeleri arasındaki ilişki neticesinde şekillenen bir yapıya sahiptir (Şimşek, 2002).

2.1.3. Örgüt Bileşenleri

Bir örgüt yapısal ve süreçsel olmak üzere iki temel bileşene sahiptir. Bu bileşenler kendi içinde çok sayıda unsurdan oluşmaktadır. Bu bileşenler ve açılımları aşağıdaki gibidir (Child, 2005):

Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır.

1- Örgütün temel yapısı sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların kontrol ve koordinasyonu için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Bu amaçla, sorumlulukları belli bir hiyerarşi içinde dağıtırken, görevlerin yerine getirilmesi için de rolleri ve grupları belirler. Yapısal bileşenlerin ikincisi olan prosedürler davranış üzerine odaklanmıştır.

Bireylere kendilerinden beklenen davranışları belirtmek için kuralları ve standartları saptar.

2- Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır. Bütünleşme, toplam değer yaratmak için farklı ancak birbirini tamamlayan faaliyetler arasında yeterince koordinasyon sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Kontrol unsuru, amaçların belirlenmesi, yürütülmesi ve amaçlara erişimin izlenmesini içermektedir. Ödül ise örgüt üyeleri arasında motivasyonun sağlanması ve amaçlara daha hızlı ulaşılması açısından oldukça önemli bir süreçtir. Örgütün bu iki bileşeni örgüt iklimini yakından etkilemektedir. Örgütsel yapı ve prosedürlerin etkin bir şekilde oluşturulması örgüt iklimini olumlu yönde etkilemekte ve bu durum da çalışanların performansına ve iş tatminine dolayısıyla da örgüt performansına önemli katkılarda bulunmaktadır. (Lawler, 1974).

2.2. Güven Kavramı

Güven, belirsizliklerin ve öngörülemezliğin giderek arttığı günümüz dünyasında bir toplumu bir arada tutan en önemli kavramlardan ve herkesin bildiği en temel insani değerlerin başında gelen bir kavramdır. Buna rağmen gündeme geldiğinde ya da uygulanmaya konması gerektiğinde fikirlerini en güzel şekilde ifade edebilen düşünürler bile "Güven önemlidir." gibi basmakalıp ifadelere saplanıp kalmaktadırlar (Solomon ve Flores, 2001).

Lewicki ve Bunker (1996), güven konusundaki bu farklı bakış açılarının Worchel tarafından üç kategori altında toplandığını bildirmektedir:

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.
2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3. Sosyal psikologların görüşüne göre ise bireyler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleridir. Güven, diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

İşbaşı, Golembievski ve McConkie'nin güven konusunun tam bir "paradoks" olduğunu söyleyerek geçmiş yıllarda yapılan tanımlarla ilgili hayal kırıklıklarını vurguladıklarını belirtmektedir. Günümüze dek gelen çeşitli bakış açılarının ve kavramsal çeşitliliğin yarattığı karmaşıklığı aynı anda yansıtmaya çalışan tanımlar, güven araştırmacılarını bilişsel bir bıkınlığa sürüklemektedir. Aynı zamanda güven kavramını var olan tüm yaklaşımları kapsayacak şekilde esnetmeye çalışmak da yararlı olmayacaktır. Çünkü böyle bir girişimin sonucunda ya çok ayrıntılı ya da gereğinden fazla yalın bir güven tanımına ulaşılabilecektir (İşbaşı, 2000).

Literatür incelendiğinde güven farklı pekçok şekilde tanımlanmaktadır. Literatürde yer alan ve güven ile ilgili yapılan araştırmalarıyla dikkat çeken bazı yazarların güven tanımlamaları bir sonraki başlık altında detaylı olarak geniş bir şekilde incelenmiştir. Bununla birlikte güven sosyal ilişkilerin oldukça sorunlu bir özelliğidir. Sosyal teorisyenler güvenin sağladığı yararları dikkat çekerek güveni anlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin güven, sağlam ilişkiler için gerekli, işbirliğinin korunması için önemli, her türlü değişim için temel ve en rutin günlük ilişkiler için de zorunluluk olarak görülmektedir. Çoğu zaman belirsiz bir biçimde anlaşılan güvenin insan hayatının tüm hallerini düzenlediği ileri sürülmektedir. Gerçekten de güven olgusu psikoloji, politik, bilim, sosyoloji, felsefe, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi farklı sosyal bilim disiplinlerince incelenmiştir. Her bir disiplin güven kavramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Güven kavramı üzerinde son zamanlarda çoklukla bahsedilmektedir. Güven, insanlar arası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmekte ve örgütlerde ilişkileri bir arada tutan kuvvetli bir yapıştırıcı birleştirici bütünleştirici tamamlayıcı bir işlevini yerine getirdiği ileri sürülmektedir. Bundan dolayı güven, bireysel ve örgütsel ilişkilerin içine özüne işleyen işin merkezinde yer alan bir özelliğe sahiptir.

Güven, örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde (Rosen, 1998), gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte (Tschannen-Moran,

2001) önemli bir yere sahiptir. Öyle ki örgütlerdeki güven ortamının grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını, gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı görülmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de güven oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu önemde okulların birer öğrenme merkezi olması çok etkilidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Bu bağlamda güvenin eğitim örgütlerinde araştırma konusu yapılması gerekmektedir.

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

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

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

Kişilik teorisyenleri, güvene hazır olma konusundaki kişisel farklar, bu farkların nedenleri üzerinde durmakta, güven için olası nedenler olarak da, gelişimsel ve sosyal

etmenleri göstermektedirler. Sosyolog ve ekonomistlerin bakış açısından ise güven, kurumsal bir olgu olarak görülmekte, görece yabancılar arasındaki etkileşimlerde kaygı ve belirsizliğin azaltılması açısından değerlendirilmektedir. Sosyal psikologlar ise birey ve grup düzeyinde güvene yoğunlaşmakta ve bu düzeyde güven yaratan veya azaltan unsur olarak da bireylerarası işlem ve ilişkileri göstermektedirler (Sağlam Arı.G, 2003).

2.2.1. Güven Kavramının Tanımı

Güven kelime anlamı olarak Türkçede "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK,.....).

Hosmer "hak" "adalet" ve "dürüstlüğü" etik terimler olduğuna dayalı olarak yaptığı tanımlama, güven kavramını genel hatları ile açıklamaktadır. Bu tanıma göre "güven, bir kişi, grup ya da organizasyonun karşılıklı değişim ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup ya da organizasyonun ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ve etik prensiplere dayalı davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (Hosmer, 1995). Güven de kesinlik yoktur. Güven ihtimaller ile ilişkilidir. Çünkü en olası görülen ve en yakın ilişkilerde bile beklentinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı yaşanması olasılığı bulunmaktadır (Baba, 1999). Robbins ve DeCenzo'ya göre güven, karşıdaki kişinin söz, eylem ya da kararlarında kendine fayda sağlayacak eylemlerde bulunmayacağına dair pozitif beklentidir (Robins ve DeCenzo 2001). Güvenle ilgili bir örnek verir isek; Toyota Motor Company'nin Takaoka montaj fabrikasında çalışan binlerce işçiden herhangi biri, kendi iş istasyonundaki bir kordona asılarak fabrikanın bütün üretimini bir anda durdurabilmektedir. Toyota fabrikasındaki işçilere, acil durumlarda, tüm montaj hattını durdurabilmek gibi sınırsız bir güç verilmiştir; çünkü yönetim onların bu gücü kötüye kullanmayacaklarına güvenmektedir. İşçiler de kendilerine tanınan bu gücü, büyük bir sorumluluk duygusu ile kullanıp, hatlardaki toplam verimliliği yükselterek geri ödemişlerdir(Fukuyama, 1998). Güven ise; tarafların birbirlerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne, ticari ahlakına ve bilinçli olarak birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançtan gelen bir eğilimdir (Dönertaş, 2008). Birbirinden çok farklı bakış açısına sahip birçok yazarın ortak olarak kabul ettiği bir tanım şöyledir: "Güven, bir tarafın diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur" (Arslan, 2009). Bu tanıma göre güven, söz konusu davranışların veya seçeneklerin bir nedeni veya sonucudur.

Sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi, güven kavramı da tanımlanması zor bir kavramdır. Taylor'a göre (1989) 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. Fukuyama (1998) güvenin tanımlanmasındaki bu güçlüğü sebebinin güvenin, mikro ve makro düzeydeki birçok konunun ve kültürün anlaşılmasında kilit bir kavram olmasına bağlamaktadır. Araştırmacıların yaptıkları güven tanımlarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılıklar bulunmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Hosmer'e göre (1995) güven, bir kişi, grup ya da örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerdir. Güveni; diğer insanların varlığını, onlardan kötülüğün gelebileceğini ümit etmeden kabul etmek olarak tanımlamaktadır. Misztal (1996) güveni, güvenilen insanlar tarafından sahip olunan kaliteye duyulan saygı olarak tanımlarken Zand (1971) ise, bir davranış olarak tanımlamıştır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000. Goddard, Tschannen-Moran, ve Hoy, 2001).

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

Güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmasına rağmen, güven kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Giffin ve Williams'a göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır (Lee, 2004). Earle'e göre güven, insanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir (Sztompka, 1999). Solomon ve Flores (2001)'e göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır.

Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu" biçiminde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001).

Bilim adamları güveni, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin ve olumlu beklentiler içinde olma durumu, şeklinde tanımlama noktasında hemfikirlerdir (Perks ve Halliday, 2003). Yakın zamanda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları çoğunlukla güven kavramının özellikleri üzerinde durmuşlardır. Güven kavramının tanımlanması ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur (Özbek, 2003). Daha önce de belirttiğimiz gibi güven konusunda tek bir evrensel tanım bulunmamaktadır. Araştırmacılar güvenin özellikleri, ortaya çıktığı düzeyler (birey, grup, örgüt), etkileri, işlevleri vb. pek çok konuyu, farklı faktörleri göz önünde bulundurarak ele almış ve farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Güven kavramının hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biri olduğu belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, Taylor, 1989, Gambetta, 1988) güveni "bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı" (Tüzün, 2006) olarak tanımlamıştır.

Whitener 'in güven tanımı ise güvenin üç yönü üzerinde durur: İlk olarak, güven, bireyin, karşı tarafın iyi niyetli davranacağına ilişkin bir beklentisini veya inancını yansıtır. İkinci olarak, birey, diğer tarafı bu beklentiyi yerine getirmesi için kontrol edemez veya zorlayamaz güven, diğer tarafın o beklentiyi yerine getirmeyebileceği riskini ve bu duruma karşı savunmasız olma gönüllülüğünü içerir. Üçüncüsü, bireyin karşı tarafa belirli bir düzeyde olan bağımlılığıdır, böylece karşı tarafın eylemleri bireyin elde ettiği sonuçları etkiler (Whitener ve diğerleri 1998) .

Güven tanımları analiz edildiğinde; insanların başkalarının davranışlarına ilişkin "beklenti" ya da "iyimser beklenti" içinde olması güven olarak ifade edildiği görülmektedir.

Tablo 1'de literatürde karşılaşılan güven tanımlarının bir kısmı kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 1. Güvenle İlgili Tanımlamalar

Gibb(1965)	Bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Griffin(1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Zand(1972)	Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllüğüdür.
Golembievski ve McConkie(1975)	Güven bireyin; <ul style="list-style-type: none"> • Bir olaya, sürece veya kişiye inancı, • Olumlu sonuç elde etme beklentisi, • Kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesi, • Sonuçlara ilişkin belirsizliği göze almasıdır.
Luhman(1979)	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Heimowicks(1984)	Bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili veya faydalı olacağına ilişkin beklentisidir.
Deutsch(1985)	Bireyin, kişisel fedakârlığına dayalı olarak herhangi bir olayın sonucu hakkındaki risk almaya dayalı beklentisidir.
Camavale ve Wechsler(1992)	Bir grubun veya bireyin, davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
McAllister(1995)	Bireyin, başka bir bireyin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir.
Hosmer(1995)	Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair pozitif beklentisidir.
Mayer (1995)	Herhangi bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliğidir.
McKnight(1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Levvicki(1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
Bhattacharya(1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Whitener(1998)	Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisidir. Riskli göze almayı gerektiren bir gönüllülüktür. Bireyin karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır. Böylece bireyin elde ettiği sonuçları karşı tarafın eylemleri etkiler.

Kaynak: Demircan, (2003)

Tablo1 incelendiğinde güven literatüründe kabul görmüş tek bir tanım olmamasına rağmen güven araştırmacılarının yaptıkları tanımlarda benzer kavramları dile getirdiği dikkat çekmektedir. Bu kavramlar "risk" , "belirsizlik" ve "savunmasızlık" olarak sıralanabilir.

2.2.1.1.Risk

Risk, beklenenden farklı bir sonuç elde etme olasılığıdır. Güven, riskten ayrı düşünölemeyen bir kavramdır. Güvenin oluşabilmesi için bireyin risklerin varlığını kabul etmesi gerekir. Karşı tarafla güven ilişkisi içine giren birey, kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olmayı kabul eder. Bağımlılık ise riskleri de beraberinde getirir. Güven ilişkisinde birey alternatifler arasında seçim yapma imkânına sahiptir. Ancak birey hayal kırıklığına uğrama ihtimalini kabul ederek karşı tarafa güvenmeyi ve bunun sonucunda da risk almayı seçer.

Mayer Davis ve Schoorman (1995) birçok yazarın güveni anlayabilmek için riskin önemini kabul etmesine rağmen literatürde risk ve güven arasındaki ilişki konusunda görüş ayrılıkları olduğunu belirtmektedir. "Risk güvenin belirleyicisi midir, güvenin kendisi midir, yoksa güvenin sonuçlarından biri midir?" sorusu bu ilişkideki belirsizliği ortaya koymaktadır. Deutsch gibi bazı araştırmacılar riskin güvenin oluşması için zorunlu olduğunu, güven ihtiyacının ancak riskli bir durumda ortaya çıktığını belirtirken; Mayer ve diğerleri gibi bazı araştırmacılar ise riski, güveni anlamakta kullanılacak bir faktör olarak tanımlamıştır (İşbaşı, 2000; Mayer ,1995) .

Güven risk almaya gönüllü olmak olarak nitelendirilebilecekken, güven davranışları gerçekten risk alındığını gösterir. Başka bir ifadeyle, güven risk almaya gönüllü olmak, davranışsal güven de risk almak olarak tanımlanabilir (Erdem, 2003).Riskin niteliğinin ilişkinin niteliğine göre değişeceğini belirtmektedir. Örneğın, yüzeysel bir ilişki sonucu işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme gibi riskler alınırken, taraflar arasında daha derin bir ilişkinin varlığı riskin niteliğini ve büyüklüğünü de değiştirecektir.

2.2.1.2.Belirsizlik

Herhangi bir kontrol edememekten kaynaklanan yetersizlik duygusu olarak tanımlayabileceğimiz belirsizlik güveni ortaya çıkaran en büyük etkenlerden biridir.

Deutsch (1960), güvenmeye karar vermenin şu parametrelerin var olduğu durumlara gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996);

- a) Gelecekte şüpheli bir dizi hareketin var olması
- b) Sonuçların oluşmasının başkalarının davranışlarına bağlı olması
- c) Zarar verici olayın gücünün faydalı olayın gücünden daha büyük olması

Buna göre gelecekteki sonuçlarını kontrol edemeyeceği şüpheli hareketlerin varlığı bireyi karşı tarafa bağımlı kılarak söz konusu olayların olumlu şekilde sonuçlanması konusunda risk almasına neden olacaktır. Gelecekte var olan belirsizlik ve bu belirsizliğe rağmen zarar görme riskine girmek güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Belirsiz durumlarda bireyler kazançlarından daha fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla güven seçim unsurunu içinde barındırır. Bireyin güvenmek için bir seçim yapması gerekir ve birey yaptığı bu seçimin olumlu veya olumsuz sonuçlarını kabul ederek riske girer. Bireyin yaptığı seçimin gelecekteki sonuçları belirsizdir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Sonuç olarak bireyin kararlarına yönelik sonuçlar hakkında belirsizlik olmaması bireyin risk almayacağı anlamına gelmekte ve bu durumda güvene de gerek kalmamaktadır (Das ve Teng, 2001; Akt. Erdem, 2003).

2.2.1.3.Savunmasızlık

Güveni açıklayan önemli olgulardan bir diğeri de savunmasızlıktır. Güven ilişkisi, tarafların birbirlerine karşı savunmasız olmalarını içerir. Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır (Özen, 2001).

Güven ilişkisinin insanda oluşabilmesi için, güvenen tarafın güvenilen tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olması gerekmektedir. Kramer (1996) göre bir ilişkide bağımlılık söz konusu olduğunda savunmasızlığın yaşanması kaçınılmazdır. Bireyler karşı tarafa güvenme kararı aldıklarında kendi savunmasızlıklarını da yaratmış olurlar.

Birey, karşı tarafa güvenme kararı aldığı anda kararının sonuçları konusunda güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve olumsuz sonuçların getireceği riski de kabul eder.

Dolayısıyla bireylerin güven ilişkisindeki savunmasızlıkları yanlış duyulmuş güvenin potansiyel maliyetlerinden türer.

Literatürde savunmasızlık kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güven ilişkisinde tarafların savunmasız kalmaya gönüllü olduklarını savunurken; diğer bazı araştırmacılar ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme ihtimalini dikkate alarak geliştirilen rasyonel bir kararın sonucu olduğunu savunmaktadırlar. Savunmasızlık kavramının çıkış noktasındaki fikir ayrılığına rağmen araştırmacılar savunmasızlık kavramının güveni açıklayan en önemli olgu olduğu konusunda hemfikirdirler.

2.2.2. Güven ve Bazı Kavramlar

Güven literatüründe bazı kavramlar sık sık güvenle birbirlerine karıştırılmış, eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Aralarında kesin çizgilerle belirlenebilecek farklılıklar olmaması nedeniyle bu kavramlarla güveni birbirlerinden ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Ancak yine de bu ayrımı yapmak önemlidir.

Ayrıca güvenin toplumsal ve örgütsel hayattaki olumlu sonuçları güvensizlik kavramının yanlış değerlendirilmesine ve "kötü" olarak değerlendirilmesine sebep olmuştur. Aslında güven kavramının anlaşılması ve faydalı sonuçlar vermesi güvensizlik kavramına bağlıdır. Bunun içindir ki aşağıda sıklıkla güven kavramıyla birbirlerine karıştırılan kavramlardan olan "işbirliği", "emin olma (confidense)" ve "tahmin edilebilirlik" kavramları ve "güvensizlik" kavramı daha detaylı olarak incelenecektir.

2.2.2.1. İşbirliği

Güven, literatürde sıkça işbirliği kavramıyla karıştırılmaktadır. Ancak güven ve işbirliği zaman zaman eş anlamlı olarak ele alınsa da iki kavram arasındaki ayrımı yapmak oldukça önemlidir. Şu kaçınılmaz bir gerçektir ki gerekli şartlar oluştuğunda güvenilmeyen bir kişiyle de işbirliği yapılabilir. Örneğin, aldatici davranışından dolayı güvenilen tarafı cezalandıracak dışsal kontrol mekanizmaları varsa, elde edilecek sonuç, önemli olan konulardan dolayı güvenen taraf için bir zayıflık içermiyorsa ya da güvenilen tarafın beklentilerine uygun davranmak için güvenilen tarafı teşvik edici

güdüler mevcutsa tarafların işbirliğine gitmesi için güvene gerek yoktur. Bu durumlarda güvenen tarafın zarar görme ihtimali ya çok azdır ya da hiç yoktur.

Mayer (1995), güvenin işbirlikçi davranışa sebep olabilmesine rağmen, işbirliğinin oluşması için gerekli bir koşul olmadığını belirtmektedir. Onlara göre, işbirliği güvenen tarafı riske sokmamaktadır. Bir çalışan menfaatleriyle aynı doğrultuda olduğu için veya diğer tarafa zarar vermesi durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılmaktan korktuğu için diğer bir çalışanla işbirliği yapabilir; hatta bu çalışan diğer tarafa güveniyormuş gibi bile görünebilir. Ancak bu davranışların temelinde risk eksikliği yatmaktadır. Bu durum, kontrol mekanizmalarının ve uygun alternatiflerin olmayışının güven olmaması durumunda bile bireyi işbirliği yapmaya teşvik edebileceği anlamına gelmektedir. Ancak baskı, işbirliğini arttırırken bir yandan da suiistimal ve ihanet gibi tehlikeli durumların olasılığını arttıran bir unsurdur.

Bu nedenle her işbirliği davranışı güven ortamında olduğu söylenemez. Ancak Gambetta'ya (1998) göre, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği taraflar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenmektedir. Çünkü birine güvenmek veya birini güvenilir bulmak, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmak demektir ve bu değerlendirme onunla işbirliğine gitmek için yeterlidir (Gambetta, 1998; Akt. Erdem, 2003) .

2.2.2.2.Emin Olma (Confidence)

Güven literatüründe sınırları belli olmayan bir diğer konu güven ve emin olma kavramlarıdır. Mayer (1995), güven araştırmacılarının güveni emin olma kavramıyla açıkladığına dikkat çekmektedir. Örneğin, bazı araştırmacılara göre bireyin, birtakım yararlı olaylar üretmek için başka birine güvenebilmesinin nedeni o kişinin bunu yapabilecek yeteneğe sahip olduğundan emin olmasıdır. Başka yazarlar da güveni, birinin başka birinin söylemlerinde ve hareketlerinden emin olmak ve iyi niyet atfetmeyi isteme ölçüsü olarak tanımlamaktadır.

Güven bireyler arası ilişkiye dayanırken, emin olma, sisteme (ekonomik, politik, yasal) yönelik güveni anlatır. Hatta bu nedenle sistem güveni ya da kurumsallaşmış güven olarak nitelendirilebilir. Sistem güveninin normları, kuralları, yapısı güvenden farklıdır; sosyalizasyon süreçleri ile birlikte sistemin karmaşıklığını azaltır ve dengeler;

dolayısıyla hem sistem hem de bireyler için destekleyici işlev görür (Erdem ve Özen, 2003).Luhmann (1988) güven ve emin olma kavramlarını birbirlerinden ayırt etmeye yardım eden bir ayırım öne sürmüştür. Luhmann'a göre (1988) güven kavramı da emin olma kavramı da hayal kırıklığına sebep olabilme olasılığını içermektedir. Ancak güven, riskleri anlama ve kabul etme boyutunda emin olma durumundan farklılık göstermektedir. Mayer (1995) göre güven ve emin olma ayrımı algı ve özelliğe dayanmaktadır. Emin olma durumunu güvenden ayıran en önemli özellik bireyin alternatifleri göz önüne almasıdır. Eğer alternatifler göz önüne alınmıyorsa, kişinin emin olma durumunda olduğu söylenebilmektedir. Eğer bir davranış, başkalarının davranışıyla hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen diğer davranışlara göre tercih ediliyorsa, bu durum güven olarak tanımlanabilmektedir.

Emin olma durumunda, hayal kırıklığı çok düşük olasılıktır, zaten bunun dışında ne yapılabilir bilemeyiz. Emin olma durumunun alternatifi, sürekli belirsiz bir durumda yaşamak ve yerine koyabilecek herhangi bir şeyimiz olmadan beklentilerimizden vazgeçmektir. Eğer alternatifleri dikkate almıyorsak (her sabah silahsız olarak evden ayrılıyorsak) emin olma durumu yaşıyoruz demektir. Oysa diğerlerinin eyleminden hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen, bu eylemleri tercih ediyorsak, bir güven durumu tanımlıyoruz demektir (Luhmann, 1988.Akt. Erdem ve Özen, 2003).

Güven ve emin olma durumu arasında bir başka ayrımı da Misztal (1996) yapmaktadır. Bu ayrıma göre emin olma durumu daha alışılmış beklentileri ifade etmektedir. Örneğin gazetelerin yarın kapıya getirileceğinden emin olmak gibi. Güven ise alternatifler arasından seçim yapmayı içermektedir. Bu nedenle güven, yapısında bireysel yargı unsurunu da barındırmaktadır. Güven ve emin olma durumu beklentilere dayansa da iki kavram arasında beklentilere bağlanılan kesinlik ölçüsü konusunda da farklılık vardır. Güven, diğer insanların kapasitelerinin değerlendirilmesi gibi zor bir görevi içerdiğinden gazete dağıtıcısından emin olup olmamayı tercih etmek, arkadaşça davranışların karşılığını vermek için kimlerin güvenilir olabileceğine karar vermekten tabi ki daha kolaydır (Güneşer, 2002).

Görüldüğü gibi emin olma durumunda hayal kırıklığının nedeni dışsal faktörlere dayandırılmaktadır. Bu nedenle hayal kırıklığı olasılığı çok düşüktür. Güven durumunda ise kararlar, içsel faktörlerle ilgilidir, bireyler hayal kırıklığına uğrama olasılığının

farkında olarak eylemde bulunmayı tercih ederler ve güven duyduğu için pişman olabilirler.

Ancak güven veya emin olma ayrımı her zaman kolay değildir. Erdem ve Özen (2003), Luhmann'ın (1988) bu ayrımı yaparken, iki durumun iç içe olduğunu, birbirlerine dönüşebildiğini ve birbirini tamamladığını vurguladığına dikkat çekmektedirler.

2.2.2.3.Tahmin Edilebilirlik

Güvenin sıklıkla karıştırıldığı bir diğer kavram olan tahmin edilebilirlik ve güven arasında açık bir ilişki vardır, ancak yine de bu ilişki tam net değildir. Tahmin edilebilirlik; davranışta tutarlılığı ve sosyal çevrenin durağanlığını, değişmezliğini ifade eder. Tahmin edilebilirlik ilişkideki geçmiş tecrübelerle bağlıdır ve zaman içinde gelişir (Grossman, 1998, Akt. Tüzün, 2006). Bununla beraber tahmin edilebilirlik olumsuz bir durumun sonucu da olabilir. Sonuçta, tahmin edilebilirlik güvenin yalnızca bir parçasını oluşturan, güvenden daha dar kapsamlı bir kavramdır.

Mayer ve diğerleri (1995) literatürde tahmin edilebilirlik ve güven kavramlarını eşit sayma eğiliminin olduğunu belirtmektedirler. Güven gibi tahmin edilebilirlik de ilişkilerdeki belirsizliği azaltmanın bir yoludur. Buna rağmen Mayer ve diğerleri (1995) güvenin tahmin edilebilirliğin ötesinde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Onlara göre, her ikisini de eşit saymak, başkalarının ihtiyaçlarına önem vermediği ve bencil bir şekilde davrandığı tahmin edilen bir kişinin, sadece tahmin edilebilir olduğu için güvenilir olduğunu ileri sürmek anlamına gelecektir. Ancak karşı tarafın tahmin edilebilir olmasının bireyin risk alması için yeterli olmayacağı açıktır. Buna bir örnek vermek gerekirse, kendisine kötü haber getiren astlarına sinirlenen bir yöneticinin davranışı tahmin edilebilir bir durum oluşturmaktadır. Ancak bu tahmin edilebilirlik, bireyin risk olarak herhangi bir kötü haberi yöneticisine bildirme olasılığını arttırmayacaktır. Aksine bu durum bireyin yöneticisine güvenmesi ve zarar görme ihtimalini göze alması olasılığını azaltacaktır.

Mayer (1995) göre tahmin edilebilirliğin en çok işbirliğini etkileyeceği düşünülebilir. Birey karşı tarafın olumlu bir şekilde davranacağını ve kendisine zarar vermeyeceğini tahmin ederse işbirliği yapmaya hazır olacaktır. Ancak, karşı tarafın olumlu bir tutum içinde olacağı tahmini diğer tarafı etkileyen dışsal mekanizmalara dayanıyor olabilir.

Örneğin, güvenilen tarafın zarar verici tutumu sonucunda cezalandırılacağından korkması nedeniyle ya da olumlu tutumu nedeniyle ödül alacağı beklentisiyle olumlu davranışlar sergileyebilir. Ancak bu mekanizmalar olmadan birey diğer tarafa karşı savunmasız kalmayı göze almak konusunda isteksiz olabilir. Bu nedenle, tahmin edilebilirliğin güvenin oluşması için yeterli olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

2.2.2.4. Güvensizlik

Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur (Erdem, 2003) . Güven ümit edilen şeylerin bir beklentisi iken, güvensizlik endişe duyulan, kaçınılan şeylerin beklentisidir ve birey kendini bu davranışların etkisinden korumaya çalışır. Güvensizliğin temel bilişsel unsurlarından biri, karşı tarafın davranışlarına yönelik kuşku dur (Kramer, 1999; Sitkin ve Roth, 1993, Akt. Erdem ve İşbaşı, 2000) .

Literatürde yaygın olarak bireyler arasındaki güven ilişkisi tek boyutlu olarak kabul edilmektedir. Bu boyut bireylerin birbirlerini ne kadar güvenilir buldukları veya ne kadar güvenilmez bulduklarını, diğer bir ifadeyle ilişkinin genel niteliğini belirler. Bu görüşe bireyler arası ilişkilerde güven ve güvensizlik kavramlarını yaygın olarak karşıt yapılar olarak kabul etmektedir. Yani güven iyidir, güvensizlik ise kötüdür.

Erdem ve İşbaşı (2000)'na göre bu görüş eleştirilmekte ve güven ve güvensizliğin karşıt değil ayrı ve birbirleriyle bağlantılı yapılar olduğu ileri sürülmektedir. İki yapıyı farklı ele almamızı gerektiren temel varsayım, bireyler arası ilişkilerin çok yönlü olmasıdır. Bireyler arası ilişkilerdeki bu çok boyutluluk, tarafların birbirlerine yönelik güven ve güvensizliğini aynı anda içeren bir deneyim alanına sahip olmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyler arasındaki ilişkilerde güven ve güvensizlik farklı düzeylerde aynı anda yaşanabilmektedir. Bireyler arasındaki güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güven her zaman koşullu, odaklı ve belirlidir, dolayısı ile sınırlıdır. Bunu unutmak, boş çek imzalamaya, herhangi bir kimseye bir şeyi vaat edip kendini istismara ve ihanete açık hale getirmeye benzer. Güven her zaman iyi bir şey değildir. Bazen aptallık, nahiflik, kanma ve körlük halini alabilir. Güvene hiçbir zaman garanti gözü ile bakılmamalıdır (Özbek, 2003) .

Güvensizlik bireyler arası ilişkilerde belirsizlik ve karmaşıklığın yönetilmesinde güven kadar önemli bir işleve sahiptir. Erdem ve İşbaşı'ya (2000) göre güven istenmeyen davranışlardan uzaklaşmayı sağlayarak, güvensizlik ise istenmeyen davranışların muhtemel olduğunu göstererek karmaşıklığı azaltır; bu durumu olumsuz beklentilerin olumlu sonucu olarak nitelemek mümkündür.

Bireyler arasındaki ilişkilerin gelişebilmesi, bireylerin birbirlerine güvenecekleri zamanı bilmeleri kadar birbirlerini yakından izleyecekleri zamanı bilmelerine de bağlı olduğu belirtilmektedir. Güven ve güvensizlik birbirlerinin varlığına anlam katan yapılardır. Güven güvensizlikten, güvensizlik güvenden ayrı var olamaz. Bireyler arasındaki ilişkilerde güven veya güvensizlik düzeyinde diğerinden bağımsız gelişecek bir artış ilişkiye yarardan çok zarar getirir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

Ancak, bireylerin birbirleri hakkında herhangi bir deneyime sahip olmadıklarında taraflar arasında var olan güvensizlik ile birbirleri hakkında deneyime sahip bireyler arasında var olan güven ilişkisinin yıkılması ile ortaya çıkan güvensizliğin aynı olmadığına dikkat çekmek gerekmektedir. Çünkü birbirleri hakkında deneyime sahip olmayan bireylerin yaşadıkları güvensizlik bilgisizliğe dayalıdır ve taraflar arasındaki ilişki ilerledikçe artan bilgilenmeyle birlikte güvensizliğin zayıflama ihtimali güçlenir. Ancak var olan güven ilişkisinin yıkılmasıyla ortaya çıkan güvensizlik ihanete dayalıdır ve güven ilişkisinde bir travmadır. İhanetin niteliğine ve algılanış biçimine göre güven ilişkisini yeniden kurmak zor hatta belki de imkânsız olacaktır.

2.2.3.Güven Kavramının Sınıflandırılması

Araştırmacıların güven kavramına farklı açılardan yaklaşımları ve farklı tanımlar, nedenler ve sonuçlar üzerinde durmaları, farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde getirmiştir. Tablo 2, güvenin temelleri ve literatürde yer alan güven biçimleri tartışmalarını şematik olarak sunmaktadır.

En çok tartışılan güven türü mübadelede yönetim yapısına dayanan güvendir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, güvenin bu türüne bir seri isim verilmiştir. Bu isimlerin altında yatan ortak kavram, güvenenin güvenilenin bir çıkarı olmadığı için zayıf yönlerini istismar etmeyeceğine inandığı mübadeledir. İstismar etmemek, olumlu saiklere veya yaptırım içeren tehditlere bağlıdır; teşvik ve cezalar ekonomik veya toplumsal içerikli

olabilir (Korczynski, 2003) .

İkinci en çok tartışılan güven kategorisi, kişisel ilişkilere dayalı güvendir. Kişisel ilişkiye dayalı güven ile yönetim yapısına dayalı güven yapılarının birbirlerine benzer temellere sahip oldukları görülmektedir. Kişisel ilişkilere dayalı güvende, güvenen taraf zayıflıklarının güvenilen kişi tarafından istismar edilmeyeceğinden emindir. Çünkü böyle bir istismar durumunda arkadaşlıkları zedelenecektir. Bu bir toplumsal yaptırım biçimidir. Güvenin temelinde yönetim yapısından çok kişisel ilişkiler bulunur. Bu durum, bireylerin karşı taraf hakkında ilk elden elde ettiği bilgiyi daha güvenilir bulmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü güven kategorisi karşı tarafın içsel normları bilgisidir ve yine literatürde buna verilen geniş bir isim yelpazesi vardır. Korczynski'ye (2003) göre bu tanımların ortak noktası, güvenenin güvenilenin içsel normları ve değerlerine ilişkin bilgiye sahip olmasından dolayı, güvenilenin onun zayıf yönlerini istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır. Bu güven biçimi, yönetim yapısına dayalı güvene göre farklıdır. Güven, diğer tarafın dürtüleri hakkındaki bilgilere dayandırılmaktadır. Güvenen tarafın zayıflığının istismar edilmemesinin sebebinin güvenilen tarafın ekonomik ve sosyal çıkarı olduğu varsayımı yoktur. Bu yapı, sözleşme öncesi temelin oluşmasında, toplumsal ilişkilerin kurulabilmesinde, herhangi bir sivil toplumun işleyişi için gereken etik kodlar içinde yer alan güven tipidir.

Dördüncü ve son güven kategorisi, soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir. Bu güven tanımları formel toplumsal yapılara dayanan güveni esas almaktadır. Güven bireylere değil formel yapılara, kurumlara yönelmiştir.

Tablo 2. Güven Sınıflandırmaları

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma
Yönetişim Yapıları	<ul style="list-style-type: none"> •İşbirliği için Bencilce Motivasyon(Williams,1988)Ekonomik Güven (Cason,1991) •Çıkar Güveni (Hardin, 1992) •Caydırma Temelli (Shapiro ve diğerleri,1992) •Hesaba Dayalı (Williamson,1993) •Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994) •Yarı-güçlü Güven (Barney veHansen,1995) •İtibarla Güven (Dasgupta,1998)
Kişisel İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> •Kişisel Güven (Luhman,1979) •Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter, 1985) •Ekonomik değişimi(kısmen) kapsayan kişisel ilişki(Bradrach veEccles,1989) •Kişilere Güven (Giddens,1990) •Samimi İlişki Güveni (Hardin,1992)
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	<ul style="list-style-type: none"> •Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları(Bradrach veEccles,1989) •Güven (Yamaghashi ve Yamaghashi, 1994) •Özgeciliği Kapsayan Güven (Lyon ve Mchta, 1994) •Ahlaki İnsan Güveni(Cason,1991) •Güçlü Güven Biçimi(Barney ve Hansen,1995) •İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar Ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama,1995)
Sistem/Kurum	<ul style="list-style-type: none"> •Sistem Güveni (Luhman,1979) •Kurum Temelli Güven (Zucker,1986) •Sistemler Güveni (Giddens,1990) •Sistem Güveni (Lane ve Bachman,1996)

Kaynak: Korczynski (2003, 66)

Yukarıda da görüldüğü gibi güven kavramının sınıflandırması konusunda çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışmamızda güven sınıflandırması üzerinde durulacaktır. Güven sınıflandırması güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olacaktır.

2.2.4.Güvene Etki Eden Faktörler

Güven, bireyin karşı tarafın kontrol edemeyeceği eylemlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olmasıdır; savunmasız olmaya gönüllü olmak birey için risk almak anlamına gelmektedir. Bireyin güven ilişkisine girmesi, dolayısıyla risk alması için ise bazı şartların oluşması gerekir. Sonuç olarak bireyin hiç bir nedene dayanmadan karşı tarafa güvenmesi ve risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Bireyler arasında güven ilişkisinin oluşması için gereken şartlar literatürde güvenilirlik faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Güven tanımları gibi güvenilirlik faktörlerinin de literatürde çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

1950'lerden itibaren güvenilirlik faktörlerinin farklı boyutlarla ortaya konmaya başlanmıştır. 1950'lerde araştırmacılar tarafından yardımseverlik, tahmin edilebilirlik ve motivasyon güvenin önemli boyutları olarak kabul edilmiştir. 1960'lara gelindiğinde araştırmacılar tarafından uzmanlığın, niyetlerin ve itimadın güvenilirlik faktörleri olarak tanımlandığı diğer katkılar ortaya çıkmıştır. 1970'lerde güvenilirlik faktörleri fedakârlık, kabul etme, işletme karakteri, yargılaması, sezgisi boyutları ile işlenmiştir. 1980 ve 1990'larda ise tutarlılık, dürüstlük ve uygunluk araştırmacılar tarafından güvenilirlik faktörleri arasında tanımlanan kavramlar olmuştur (Tüzün, 2006).

Butler ve Cantrell (1984), güvenilirlik faktörlerini "dürüstlük", "yetenek", "tutarlılık", "sadakât" ve "açık fikirli olma" şeklinde beş başlık altında toplarken; Mayer (1995) göre ise bu faktörler "güvenilenin algılanan yeteneği", "iyilikseverlik" ve "dürüstlük" olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Sonuç olarak güvenilirlik faktörlerinin literatürde gösterdiği çeşitliliğe rağmen araştırmacıların farklı adlandırmalar altında aynı kavramlar üzerinde durduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yetenek, literatürde karşımıza çıkan güvenilirlik faktörleri arasında en çok dile getirilenlerden biridir. Yetenek, bir tarafın belirli bir çevre içinde etkiye sahip olmasına olanak tanıyan beceriler, yeterlilikler ve özellikler grubudur. Yeteneğin alanı belirlidir,

çünkü güvenilen bazı alanlarda oldukça yeterli olabilir. Örneğin güvenilen, bireyler arası iletişimde az bir yeteneğe, eğitime ya da deneyime sahip olabilir. Her ne kadar bu bireye kendi alanıyla ilgili çözümsel görevleri yapmada güvenilse de, önemli bir müşteriyle bağlantı kurması için güvenilemez. Bu nedenle güven alana göre belirlenmektedir(Güneşer, 2002).

Literatürde karşımıza çıkan bir diğer güvenilirlik faktörü yardımseverliktir. Mayer ve diğerleri (1995), bütün araştırmacıların güven faktörleri içinde yardıma benzer olan yapılar kullandığına dikkat çekmektedirler. Birçok araştırmacı ise güven analizlerinde doğrudan yardımseverlik ifadesini kullanmışlardır. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu bir şekilde yönelmesidir. Yardımseverlikte güvenilen taraf için herhangi bir ödül söz konusu değildir.

Karşımıza çıkan en önemli faktörlerden bir diğeri de doğruluk/dürüstlüktür. Dürüstlük güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul edilebilir bulduğu bir grup ilkeye bağlı olmasını içeren bir algılamadır (Mayer ve diğerleri, 1995). Mayer ve diğerleri (1995) güvenilen kişinin dürüst olduğuna dair karar verme ölçüsü olarak bir takım kriterler belirtmektedirler. Bu kriterler göre güvenilen bireyin geçmiş davranışlarının tutarlı olması, başkalarından güvenilenle ilgili güvenilir bilgiler almak, güvenilenin güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğuna inanmak ve güvenilen kişinin davranışlarının söyledikleriyle benzer olma ölçüsü gibi durumlar güvenilen tarafın dürüstlüğe sahip olduğuna ilişkin karar verme ölçüsünü etkileyen kriterler olmaktadır.

Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Cohen ve Lourense (2001) kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmenin güveni arttıran bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre başlangıçta güven olmayınca, açıklığın da olması zordur çünkü birey insanların kendisi ile ilgili bildiklerinin yanlış anlaşılacağından ve bunları ona karşı kullanmayacağından emin olmak istemektedir. Açıklık güveni beslediği için açıklık olmayınca güveni korumak da zordur.

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmacılar farklı adlandırmalar altında da olsa yetenek, yardımseverlik, dürüstlük/doğruluk ve açıklığı güvenilirlik faktörleri olarak tanımlamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu faktörlerin Türk toplumu içerisinde dokuza çıktığı tespit edilmiştir. Börü (2001), Türk toplumu ve sahip olduğu değerler içerisinde örgütlerde güven ortamının nasıl yaratılabildiği ve insanların birbirlerine nasıl güven duyduklarına yönelik yaptığı araştırmanın sonucunda bu faktörleri:

- Özgüven
- Diğergâmlık
- Uyumluluk
- Dürüstlük
- Sevecenlik
- Açıklık
- Tutarlılık
- Bilgili olmak ve
- Dedikodu yapmamak, olarak belirlemiştir.

Buraya kadar sözünü ettiğimiz faktörler güven ilişkilerinde güvenilenin sahip olması gereken faktörlerdir. Güven ilişkilerinin diğerk aktörü ise güvenendir. Güvenenin özellikleri de kurulan güven ilişkisini etkileyecektir. Güvenenin güven ilişkisini etkileyen bu özellikleri Mayer (1995) tarafından güven eğilimi olarak adlandırılmaktadır.

Mayer (1995), bireylerin kendi içsel yapılarından dolayı güvenmek için farklılık gösterdiğini belirterek, güven eğilimini başkalarına güvenmek için genel bir isteklilik olarak tanımlamışlardır. Mayer (1995) göre bireyler farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik çeşitlerine ve kültürel geçmişe sahiptirler. Bu nedenle bireylerin güvene olan eğilimlerinde de farklı olabileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Yazarlar bunun en uç durumu olarak genellikle kör güven olarak bilinen güveni örnek olarak vermektedirler. Buna göre, bazı bireyler, çoğu insanın güvenin olmadığına dair hem fikir oldukları durumlarda tekrar tekrar güven duyabilirler. Ya da tam tersine, diğerk insanlar güvenmeyi destekleyebilen koşulların varlığına bakmaksızın güvenmek konusunda isteksizdirler. Mayer (1995) göre güven eğilimi, eğer değişkenler dizisinin bir parçası olarak kullanılırsa güven içerisinde değişkenliğe katkıda bulunmalıdır.

2.2.5. Güvenin Önemi

İşletmelerdeki ilişkilerde, güven gereksiniminin yüksek olduğu ve yokluğunun sonuçlarının şiddetli olacağını belirtmişler ve yöneticilerin düşük seviyeli güvene sahip bir ilişki ayarlamasına yeltenmeleri durumunda kesinlikle başarısızlıkla karşılaşacakları düşünülmektedir.

Eğer bir örgüt başarıyı yakalamak istiyorsa doğru olarak kurması gereken dört dizi ilişki bulunmaktadır. Bunlar; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; ekipler ve bölümler arasındaki ve içindeki yatay ilişkiler, tedarikçiler ve diğer iş ortaklarıyla ilişkiler ve müşterileriyle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerde sorun yaşanması örgütün işleyişine büyük sekte vuracaktır ve güven burada önemli bir farklılık yaratmaktadır (Reynolds, 2005).

2.2.6.Güvenin Yararları ve Sonuçları

Kişilerarası ilişkilerde son derece gerekli ve önemli bir özellik olan güven örgüt içi ilişkilerde ve özellikle de ast-üst ilişkilerinde çok önem taşımaktadır.

Çalışan örgüt içinde kendini güvende hissetmezse performansı için gerekli olan enerji ve bağlılığa ulaşamayacaktır. Örgütteki değişimlerin şüpheyeye yol açması, örgüt piyasa ve dünya ekonomisi içinde gerekli hareketleri zamanında yapamamasına yol açacaktır. Güvensizlik nedeni ile stres seviyesi yükselen çalışan sürekli olarak kendini korumak ve savunmak zorunda hissedeceğinden verimlilik ve yaratıcılık süreci aksayacak ve çalışan karar verme sürecine katılmaktan çekinecektir.

2.2.6.1.Güvenin Yararları

Yapılan tüm araştırmalarda güvenin hem toplumsal hem de bireysel boyutta çok önemli faydaları olduğu ortaya konmuştur. Güven ortamını sağlamak örgütler için oldukça zorlu ve kırılgan bir süreçtir. Ancak bunu sağlayan örgütlerin sağlayacağı yararlar göz ardı edilemez. Bu yararları kısaca değinelim.

a) Çalışanın Moralini Arttırır

Çalışan morali, çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumudur. Yüksek güvenli iş yerinde bu tutum olumlu yönde olacaktır. Çalışma ortamı uyumlu ve ilişkileri geliştirmeye yardımcı bir hal alacaktır. Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar.(Victor, 2004).

b) Örgüt İçi ve Örgütler arası İletişimi Arttırır

Örgütlerde yaşanan en önemli sıkıntılardan biri yönetimde alınan uygulama kararlarının çalışanlar ile açıklıkla paylaşılmamasıdır. Örgüt içindeki gerçekleri kimse bilmemektedir. Bilginin yönetim tarafından çalışanlar ile paylaşılmamasına yöneticiler tarafından gösterilen neden çalışanların bu bilgiye sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileme olasılıklarıdır. Oysa yüksek güvenli iş ortamlarında iletişim hem güvenin kaynağı hem de sonucudur. Üstten alta ve alttan üste sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içindeki aksaklıklar süratle çözüme ulaşır ve yaratıcılık, kararlara katılım oranı artar. Bununla birlikte hata yapma oranı da düşüşe geçer. Sadece örgüt içinde değil örgütler arası iletişim de örgütlerin bilgi paylaşımını sağlayacağından toplumsal ve ekonomik etkilere sahiptir. Don Kohen Kavrayamadığımız Zenginlik isimli kitabında Silikon Vadisi'nin Massachusetts'in 128. yol boyunca uzanan yüksek teknolojiye dayalı gelişmesi karşısında ki üstünlüğünün kısmen Silikon Vadisi'nin pek çok restoran ve gece klübünde yapılan açık, yüksek güvene dayalı toplantıların, paylaşımın ve konuşmaların ürünü olduğunu belirtmektedir.(Cohen ve Laurence, 2001).

c) Örgüte Bağlılığı Arttırır

Örgüte bağlılık sadece o örgütte çalışma süresi ile tanımlanmaz. Örgüte bağlılık aynı zamanda çalışanın örgütün menfaatlerini koruması, imajını koruması, gizli bilgileri saklaması ile ölçümlenebilir. Tüm bunların olabilmesi içinde öncelikle örgütte güvenin var olması gerekmektedir. Güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün kendi menfaatlerini göz ardı etmeyeceğini düşünerek aynı hassasiyeti örgüte karşı gösterirler. Bunun sonucunda da bağlılık sağlanır. (Victor, 2004).

d) Paylaşmayı Cesaretlendirir

Güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar birbirleri ve yöneticileri ile açık bir ilişki sürdürürler. İşler ve uygulamalar tamamıyla şeffaftır açıktır. Bireylerin söyledikleri ile yaptıklarının birbirini tutması ilişkideki güven seviyesini düzeyini arttıracaktır. Güven duygusu, hiyerarşiyi azaltıp sosyal iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile

fikirlerini, korkularını, endişelerini, kaygılarını ve başarılarını paylaşmaktadırlar. Problemleri sıkıntıları birlikte tespit edip birlikte çözüm getirmektedirler. Bu birlikte yeni şeyler öğrenme ve birlikte gelişmeyi büyüme de beraberinde getirmektedir.

e) Stresi Azaltır

Güven olmayan örgütlerde yapılan işlerin sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluğu yüklenmek istemediklerinden işleri sürekli devredecek birilerini ararlar. Ancak devrettikleri işlerinde doğru yapıp yapılmadığından emin olmadıkları için kontrol etmeye devam ederler. Güvensiz örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler tüm enerjilerini birbirlerini kontrol etmeye harcadıkları için verimlilik ve yaratıcılık ciddi bir şekilde zarar görür. Sürekli kontrol etmek ve kontrol edilmek örgütte strese yol açar. Bunun aksine güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler stressiz bir ortamda verimli bir şekilde tüm enerjilerini işlerine verebilirler.(Cohen ve Laurence, 2001).

f) Ekip Çalışmasını Teşvik Eder

Güven olmayan ortamlarda bireyler sürekli kendi çıkarlarını korumak zorunda olduklarından ekip çalışması yapılması mümkün değildir. Ancak güven seviyesi yüksek örgütlerde farklı deneyimler, bilgiler ve yetenekler taşıyan çalışanlar bir araya gelip sinerji oluşturabilirler. Söz konusu ekip problemleri teşhis edip farklı çözüm önerileri sunabilir.

g) Maliyetleri Azaltır

Yüksek güvenli örgütte çalışan bireylerin moral seviyeleri de yüksektir. Daha az kaynakla daha fazla fayda sağlayabilirler. İletişim ve etkileşimin yüksek olması öğrenme ve gelişme süreçlerini de hızlandırır ve kolaylaştırır. Bağlılık ile birlikte işgücü devri düşer. Örgüt içi bürokrasi azalır. Hiyerarşi azaldığı için karar süreçleri hızlanır ve fikir paylaşımı olduğu için verilen kararlardaki hata payı düşer.

2.2.6.2.Güven Duygusunun Sonuçları

(a) İş Tatmini

Çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden aldığı tatmini etkilemektedir. Çalışanın güvene sahip olması işten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş tatmini çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasıyla aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş tatmini ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesidir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin, verimlilik ve bağlılık artacaktır. Bu süreçte bir aksama olmaması durumunda bir sarmal halini alarak süreklilik kazanacaktır.

Daley ve Vasu çalışmalarında örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi aramışlardır. Çalışanların aylıklarını, emeklilik ve sağlık hizmetleri gibi işteki ek kazançlarını yüksek olarak algılamaları, işletmedeki kaynaklara ulaşılabilceği algısı, iş çevresinin temiz ve güvenli olduğu algısı ile örgüte duyulan güven arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Genel olarak çalışanların iş tatmini yüksekse örgütsel güven de yüksek olmaktadır. Kamu kesiminde yapılan bu çalışmada iş tatmini örgütsel güveni arttıran bir unsur olarak değerlendirilmekte ayrıca politik baskıların az olmasının da örgütsel güveni arttıran bir unsur olduğu ortaya konmaktadır.(Sağlam G,Arı 2003).

(b) Örgütsel Adalet

Son yıllarda sosyal adalet kavramı sosyal oluşumlarda büyük önem taşımaya başlamıştır. Devlet politikası gibi makro düzeyden şirket içindeki işleyiş gibi mikro düzeye kadar hayatın her alanında önemini giderek arttırmaktadır.

Sosyal adalet kavramı örgüt içine uyarlandığında "örgütsel adalet" olarak tanımlanmaktadır. Şirkette ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade etmektedir.

Kavram, kazanımların(dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanılarak açıklama yoluna gidilmiştir.(J. Greenberg, 1987).

Dağıtım adaleti, görevler, hizmetler, fırsatlar, mallar, statüler, ücretler, terfiler vb her türlü kazanımın kişiler arasındaki dağıtımının adilliğine ilişkin bir kavramdır.

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin kavramdır. Örgüt içindeki dağıtımın adilliği çalışanların ödeme kararına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedür adaleti çalışanların bu kararın alınış şekline gösterdikleri tepkiye odaklanır (R Folger, 1987).

Etkileşim adaleti, bireylerarası ilişkilerin niteliğini belirten bir kavramdır. Çalışanlar, örgüt içinde prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması sürecinde kendileri ile iletişim kurulması konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Söz konusu iletişimin varlığı çalışanın kendisini örgütün değer verilen bir parçası gibi hissetmesine ve verilen kararların ve yapılan uygulamaların adil olduğuna dair güveninin artmasına sebep olmaktadır.

Fracis Fukuyama, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması isimli kitabında verdiği örnekte örgüt içindeki yapılanma ile ilgili alınan kararların çalışanlar ile paylaşılmasının örgüt verimliliğine etkisini vurgulamıştır.

1983 - 1984 yılları arasında Amerikan sanayinde yaşanan ekonomik durgunluk Nucor Corporation adındaki mini dökümhaneler üreten çelik endüstrisinin yeni şirketlerinden birini de olumsuz yönde etkilemişti. Dökümhaneler Indiana eyaletinde daha önceden çiftçilik yapmış sendikasız işçiler tarafından üretiliyordu. Satış gelirlerinin düşmesi üzerine işçiler ile yapılan görüşme sonunda başkandan başlayarak tüm işçilerin haftanın iki ve üç günü çalışmasına ve buna göre de ücretlerinin düzenlenmesine karar verildi. Durgunluk döneminde hiç işçi çıkarılmadı. Durgunluk sona erdiğinde düzenli iletişim ve adil davranışa inanış ile güçlenen ekip ruhu sayesinde Nucor Amerikan Çelik Endüstrisinin başa geçen şirketlerinden biri haline geldi. Nucor bugün Fortune 500'de yer alan ve 10.000 çalışanı ile dünya çelik endüstrisinin devlerinden biri olarak faaliyetine devam etmektedir.

(c) Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konusunda gösterdiği isteğin gücü olarak tanımlanmaktadır.(R.T.Mowday, 1998).

Kavramsal olarak bu tanım üç özellekle açıklanmaktadır.

- örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama
- örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabul etmesi örgüt ile kendini özdeşleştirdiğini göstermektedir. Kişi, örgüt veya bir grup ile belirli sebeplerle bütünleşmektedir. Bir grubun üyesi olmak kişinin kendisini tanımasına yardımcı olmakta ve ait olma duygusunu tatmin etmektedir. Bulunulan örgütün imajı, prestiji yüksek ise kişiler kendilerini örgüt ile daha fazla özdeşleştirmektedirler.

Her ne kadar örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren bir yapıya sahip olsa da, bir çalışanın örgütüne bağlı olup olmadığını gösteren bazı kriterler bulunmaktadır. Söz konusu kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.(İbicioğlu, 2000).

Örgütün amaç ve değerlerini benimseme; Bu kriter literatürde birçok yazar tarafından asgari şart olarak koşulmuştur. Örgütün hedef, amaç ve değerlerini benimsemeyen bir çalışanın örgüte bağlılığını tartışmak çok anlamlı değildir.

Örgüt için fedakarlıkta bulunabilme; Bu kriterde belirtilen fedakarlık çalışanın örgüt için beklenen ve formel çabadan daha fazlasını göstermesi olarak anlaşılmalıdır. Örgüt üyeliğinin devamı için kuvvetli istek duyma; Görevine devam etme arzusu çalışanın örgütüne olan bağlılığının bir göstergesi olarak algılanabilir.

Örgütle özdeşleşme; Çalışanların memnuniyet duydukları örgütü taklit etme istekleri olarak açıklanabilir. Örgütsel kararlardan haberdar olan ve bu konularda kendisine danışılan çalışan örgütüne karşı daha fazla bağlılık duyacak bu da özdeşleşme sürecini hızlandırıp daha kalıcı hale getirecektir.

İçselleştirme; Davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

(d) Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel Vatandaşlık davranışı, "biçimsel iş tanımlarında doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışı" şeklinde tanımlanmaktadır.(D.W.Organ, 1998).

Organ, kavramı 5 boyutta incelenmiştir. Fedakarlık, insafılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem.

- **Fedakarlık boyutu** organizasyonla ilgili görevlerde veya problemlerde organizasyonun diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllülük davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranış iş grupları içinde işbirliğinin gönüllü gelişimini destekleyerek organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini dolaylı yolla olsa da etkilemektedir.
- **İnsafılık boyutu** ise yardım etme temeline dayanmasına rağmen kişiye değil bir gruba ya da organizasyonun geneline yönelik sergilenmesi nedeni ile fedakarlık boyutundan farklılaşmaktadır. Organizasyona ait eşyaya zarar verilmemesi ve gerekli tasarrufların sağlanmasına dikkat edilmesi bu boyuta iyi bir örnek teşkil etmektedir. İşyerine ait eşyaya zarar verilmemesi kişilerin sözleşmelerinde ve İş Kanunu'nda yer alan bir hükümdür. Ancak kaza sonucu ortaya çıkan bir zarar hoşgörü ile karşılanmaktadır. Tasarruf tedbirleri ve işyerine ait eşyaya zarar gelmemesi konusunda çalışanın beklenenin üzerinde gayret göstermesi bu boyutta değerlendirilecek bir özelliktir.
- **Sportmenlik boyutu** organizasyon üyelerinin organizasyon içinde gerginliğe yol açacak davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Gereksiz çekişme ve iddialamalardan kaçınma bu boyutta değerlendirilmelidir. Gerginlikten kaçınarak organizasyonun verimliliği olumlu yönde etkilenecektir.
- **Nezaket boyutunda** organizasyon içinde bulunan daha küçük yapılanmaların

verdikleri kararlardan etkilenecek diğer yapılanmalara bununla ilgili bilgi vermesi veya danışarak birlikte hareket etmesini ifade etmektedir (İşbaşı, 2000)

- **Sivil erdem boyutu**, "çalışanların organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmaları" şeklinde tanımlanmıştır. Sivil erdem davranışları uzun vadede çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmektedir. Yöneticiler tarafından destek görme ihtimali oldukça düşük olduğu için en zor görülen vatandaşlık türü olarak belirtilebilir.(D.W.Organ, 1998)

2.2.7. Farklı Analiz Düzeylerinde Güven Türleri

Güven ile ilgili literatüre bakıldığında güven kavramının kişisel güven ve kişisel olmayan güven olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekteşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven kişisel güven olarak nitelendirilirken, şahsi olmayan güven, özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak nitelendirilmektedir (Bachmann, 2003).

Güven, kişiler arası düzeyde ya da sistem çerçevesinde ele alınabileceği gibi mikro ve makro düzeyler arasında köprü kurabilen çok yönlü bir sosyal realite olarak da ele alınabilir. Güven kavramı aşağıdaki gibi farklı düzeylerde incelenebilir (Lane, 1998).

- **Micro Düzeyde Güven;** kişiler ve örgütler arasında oluşan güvendir. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar arası güven kurum aktörlerinin davranışlarına olan güveni ifade eder.
- **Kuruma Dayalı Güven;** güven garantileyen yasal düzenlemelere formal ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven soyut bir sistemde var olan eminlik iken, kuruma dayalı güven, güven kaynağı olarak kurumları göstermektedir (Bachmann, 2003).
- **Sisteme Dayalı Güven;** şahsi olmayan güvendir. Kültürel sistemlerin, otoritenin, anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanan güven türüdür(Alesina ve Ferrara, 2000).
- **Sürece Dayalı Güven;** zaman içinde gelişen deneyimlere bir başka deyişle insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkileşime dayanmaktadır (Rademakers, 2000).
- **Özelliklere Dayalı Güven;** kaynağını cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklere ya da

belirli bir sosyal sisteme veya etnik topluluğa ait olmaktan alır.

Delhey ve Newton (2003), güvenin iki ana yaklaşım altında incelendiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerin yanı sıra bireysel sosyal karakteristiklerin de güven duygusunun oluşmasında etkili olduğunu savunan bireysel teoridir.

İkinci yaklaşım ise güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları yerleştiren sosyal teoridir. Bu çerçevede her iki teorinin sonucunda güven kavramı altı farklı alt teori biçimde ele alınmıştır. Bu teorilerin tamamen birbirlerine zıt olduğunu söylemek mümkün değildir.

Sadece güven kavramının açıklanmasına farklı açılardan yaklaşmışlardır. Güven üzerine çalışma yapan bütün bilim adamları güven olgusunun risk içerdiğine dair hemfikirdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık güvenin ortaya çıkması için gerekli iki koşuldur (Costa, 2003). Luhmann'a göre güven risk ile ilgilidir ve risk de bireyin elde edeceği avantajdan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durum karşısında yapacağı seçimdir. Bireyin karşılaştığı risk kabul edilebilir rasyonel seçim sınırları içindeyse, karar verme sürecinde güven rol oynamayacaktır. Bundan dolayı güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile yakın bir ilişki içerisindedir. Bağımlılık ise bir kişinin davranışının güvenilir ya da güvenilir olmama şartına bağlı olarak elde ettiği sonuçtur (Kipnis,1996).

2.2.8.Güvenirlilik Boyutları

Güven, çeşitli davranış biçimlerinde kendini gösterebilir. Bir kişi diğerine dürüstlüğünden, iyi niyetinden ya da bunlar gibi pek çok nedenden ötürü güvenebilir. Literatüre bakıldığında güvenirliliğin bir çok farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Mayer (1995) analiz çalışmaları sonucunda güvenirliliği, yeterlik, iyilikseverlik ve bütünlük olarak üç boyut altında toplamıştır. Daha sonra güvenirlilik kavramı dört boyutta ele alınmıştır (Six, 2003).

- **Yeterlik;** özel bir etki alanı üzerinde etki sahibi olmayı sağlayan grup becerileri, uzmanlıkları ve özellikleridir. Örneğin, örgüt içinde bir birey finans alanında ehildir. Güven verir. Ancak aynı kişi personel yönetimi alanında deneyimsizdir ve uzman değildir.
- **İyilikseverlik,** ben merkezci tutumu bir yana bırakarak, sadece kar amacıyla değil

sosyal boyutları da gözeterek ilişkileri kurmaktır. Bu boyut insan odaklıdır.

- **Adama;** güvenilirlik boyutu olarak bağlılık, özen gösterme, çaba gösterme ve emin olma durumu ile ilgilidir. Burada güven duyulan kişinin, güven duyan kişinin beklentilerini karşılamak için çaba sarf edeceği inancı vardır. Bu boyuttaki eksiklik dikkatli bir değerlendirmeyi gerektirir. Eksiklik, tutarsız davranışa bağlı olarak oluşabilmektedir.
- **Etik;** güven duyulacak kişinin değerlerinin ve ilkelerinin kabul görmesidir. Aksi durum söz konusu olduğunda yani diğer kişinin ilkeleri ve değerleri kabul görmediğinde sorun ortaya çıkar.

2.3.ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramı örgüt bilimciler tarafından özellikle son dönemlerde sık sık tartışılmaktadır. Bu durum organizasyonların yönetim biçimlerinin dolayısıyla da yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, işgörenleri karar alma sürecine dahil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa ve diğerleri, 2001).

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formal rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır (Sitkin ve Stickel, 1996).

Güven konusuna okul açısından bakıldığında güven ve örgütsel güven kavramlarının ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü güven, okullarda, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur.

Ayrıca araştırma sonuçları, okulda güven ile okulun akademik verimliliği arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Bryk ve Schneider, 2003). Eğitim örgütlerinde güçlü bir

örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Bryk ve Schneider, 1996; Spillane ve Thompson, 1997; Kochanek, 2005; Yılmaz, 2005).

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

Yukarıda da görüldüğü gibi yüksek güven düzeyine sahip bir okulda değişim, gelişim, dönüşüm, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Önemli olan güven kültürünün örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirilmesidir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda da örgüt kültürünün en önemli unsurlarından birinin de güven (Bruhn, 2002) olduğuna vurgu yapılmaktadır. Sonuç olarak güven, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan, okullardaki güvenin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü Katz ve Kahn'a(1977) göre, örgütsel işleyiş ve etkililik için gerekli olan kişisel davranış tarzlarından birisi de, güvenilebilen davranışların sergilenmesi ve güvenli bir ortamın olmasıdır.

Güven kavramı ile ilgili olarak Türkiye'de yapılmış bir takım araştırmalar olsa da bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu (Aktan, 1999; Kamer, 2001; Günaydın, 2001; Özen İşbaşı, 2001; Güneşer, 2002; Arı, 2003; Yaşar, 2005; Tüzün, 2006; Özbek, 2006) işletmelerde yapılmıştır. Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar (Turan, 2001; Yılmaz, 2004, 2006; Özdil, 2005; Yılmaz, 2005) az da olsa vardır. Ancak eğitim kurumlarında yapılacak daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Bu bağlamda bu araştırma ile araştırmanın verileri araştırmacı tarafından toplanmıştır. Çalışma verilerinin analizinde öncelikle, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla, "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği"ne verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Ardından, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin, kişisel ve mesleki bazı özelliklerine

göre, okullarındaki örgütsel güven algıları hakkındaki görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ve rotasyon gerekli mi? adlı anket ile rotasyona ait eğitim yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir.

2.3.1.Örgütsel Güven Kavramının Tanımı

Araştırmacılar güvenin yapısı ve etkileri üzerine birçok inceleme yapmışlar, ancak örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net bir şekilde belirtmemişlerdir. Mayer'e göre işgörenler ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirler ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar(Whitener, 1998). Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni "bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak" tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan, 2003).

Güven kelimesi 13. yy.'a dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven olgusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir. Bir örnekle, Konfüçyus (M.Ö. 551-479) güvenin bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefe alanındaki birçok klasik dönem yazarı, güvenin, sosyal hayatın felç olmasını önlemede ne kadar yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmişlerdir. Politik bilimci ve filozofların güven konusundaki temel fikirleri Hobbes, Locke ve Hume'a dayanır. Sosyologlar, disiplinlerinin kurucusu olan Durkheim ve Simmel'e, psikologlar da kendilerine yeni ufuklar açmış olan Freud ve diğerlerine atıflarda bulunarak güveni tanımlamaktadırlar (Lee, 2004).

Dikey anlamda yöneticinin çalışanlara davranışlarıyla şekillenen güven yatay anlamda ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma ve takım arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmeleri ve birbirlerine karşı açık

ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir.

Literatürde ortaya konan tanımlardan hareketle örgütsel güven kavramı, "belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç" (Arslan, 2009) şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımdan ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Callaway, 2006).

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, "işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi" olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004).

Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucudur ve güvene addedilen karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır.

Güven davranışları yapısal ilişkilere bağlı olarak örgütlerde farklılık gösterir. Bir çalışanın güven düzeyi bir bütün olarak üstü ve örgüt arasında değişmektedir. İşgörenler, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajını taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir. Güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar, diğerinin yetkili olduğundan emin olmalı, dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdır. Yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak işgörenlerden yararlanmamalıdır (Nyhan, 2000).

2.3.2.Örgütsel Güven Bileşenleri

Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında oluşan güven organizasyonun uzun dönemde istikrarı için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel güven alanında çalışma yapanların üzerinde hem fikir oldukları nokta güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir parçası olması ve yönetsel kariyer gelişimine temel teşkil etmesidir (Hartog,

2003).

Örgütsel güven derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişen beş farklı bileşene ayrılmaktadır. Bu beş bileşen: bütünlük, yeterlik, tutarlılık, bağlılık ve açıklıktır. Aşağıda bu bileşenler açıklanmaktadır (Butler, 1991):

- **Yeterlik**, örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir.
- **Tutarlılık**, inanırlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve herhangi bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği olarak belirtmektedir.
- **Açıklık**, düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır.
- **Bütünlük**, güven duyulacak kişi ya da grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır. Örgütsel güven çerçevesinde bütünlük, kabul edilmiş değerler ve normlar olarak belirtilmektedir (Six, 2004).
- **Bağlılık**, örgütü ve örgüt üyelerini koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık, üstü kapalı olarak verilen bir sözdür (Hosmer, 1995).

2.3.3.Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven konusu 1970' li yılların başlarından itibaren örgütsel davranış kuramcılarının ilgisini çekmeye başlamasına rağmen, güven kavramının kişisel ilişkilerdeki rolü üzerinde daha belirgin araştırmalar yapıldığını söylemek mümkündür. Literatüre bakıldığında güven kavramının doğasının kurum içerisindeki her bölümde yatay ve dikey olarak etkisini gösteren birbiriyle ilişkili ve çok boyutlu sistemlerden oluştuğu görülmektedir.

Kurumların rekabet avantajı elde etmelerini ve ayakta kalmalarını sağlayan kaynaklar içinde ikame edilemeyen tek varlık olan insan kaynağı aktif olarak rol oynamaktadır. Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Bu nedenle bir örgütün çalışanları ve müşterileri ile olan iletişimin belkemiğini oluşturan güven olgusu sürekli gelişen dünyamızda kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için önem arz etmektedir. Güvenin varlığı her ne kadar çalışanların anlayış şekillerine

bağlı olsa da çevredeki bir dizi iletişim işaretine dayanmaktadır. Bu nedenle kurum içinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Çalışanların şirketlerine duydukları güvenin düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde buldukları bölüm veya takım içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve şirketin üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, işletmelerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir.

Çalışanların kendilerine güven duyması, sahip oldukları temel ahlaki değerleri ve bu konudaki kararlılıklarını kapsamaktadır. Kendine güven ise güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır. Güvenilir olabilmek için ise; (Ece 2003).

Dürüst olmak

Sorumluluk sahibi olmak

Bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak

Bütünlük sergilemek (Özü sözü bir olmak)

Verilen söz / sözleri tutmak

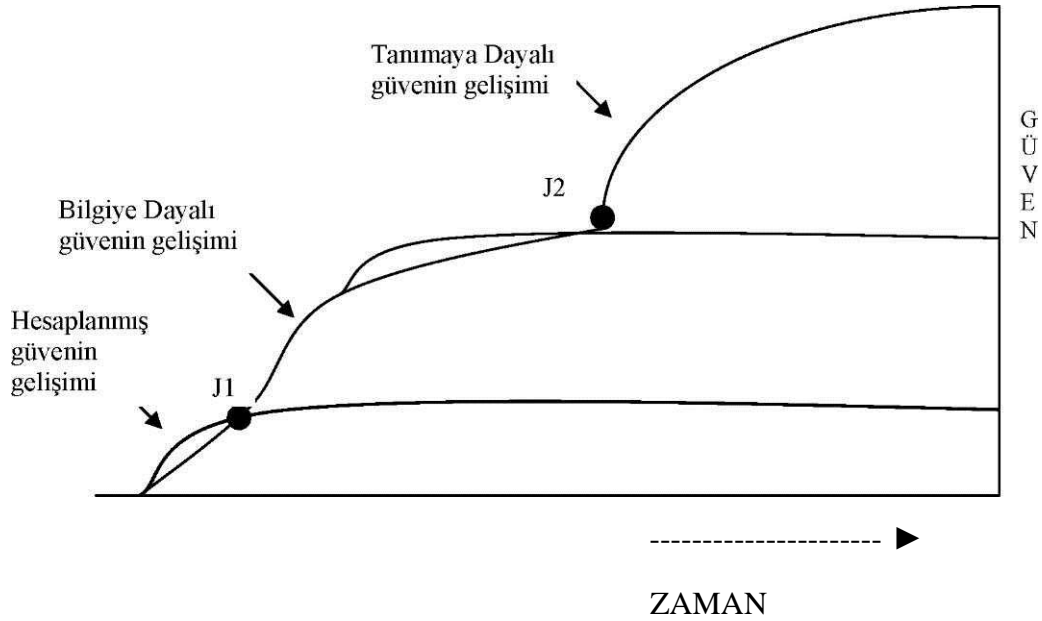
Beklentilerin açıkça ortaya konabilmesi gerekmektedir.

Bir örgütte çeşitli şekillerde oluşan güvene dayalı ilişkiler mevcuttur. Başarıyı hedef edinen bir örgütte yatay, dikey ve dışsal güven grupları vardır. Yatay grupta güven aynı hiyerarşik yapı içerisinde bulunanlar arasındadır. Dikey grupta, ast ve üst arasında güven duygusu oluşmuştur. Dışsal grupta ise, örgütün müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkilerinin güvene dayalı olması söz konusudur (Halis, 2004).

Lewicki ve Bunker (1996) profesyonel ilişkiler söz konusu olduğunda güvenin üç biçimde oluştuğunu belirtmiştir. Bu güven türleri, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı ve tanımaya dayalı güven olarak sıralanmıştır. Örgütsel güven türleri

Ardışık bir şekilde birbirine bağlıdır, bir düzeyde güven olgusuna erişilmesi diğer düzeydeki güven olgusunun gelişimine olanak vermektedir. Şekil 1.1.'deki düz çizgiler güven türlerinin sabit yani değişme olmayan hallerini gösterirken; J1 noktası hesaplanmış güven ilişkilerinin bilgiye dayalı güven ilişkilerine dönüştüğü noktayı, J2

noktası ise pozitif etkiye sahip olan birkaç bilgiye dayalı güven ilişkisinin tanımaya dayalı güven ilişkisine doğru ilerlediği noktayı belirtmektedir.



Şekil 1. Güven Gelişimi Aşamaları (Lewicki ve Bunker)

2.3.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı düzeyde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; çalışanlar arası güven, yöneticiye/lidere duyulan güven ve kurum temelli örgüte duyulan güvendir. Yöneticiye/lidere dayalı güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Ancak, yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisidirler ve çalışanlar, yönetici veya liderlerine duydukları güveni, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler. Bu durum ise çalışanın örgüt uygulamalarının kendisine yararlı olacağı veya en azından zarar getirmeyecek şekilde olacağına dair algılamaları ile şekillenir (Özen, 2003). Dolayısıyla örgütsel güvene ortam sağlayan faktörleri; kurumsal temelli güven ile yöneticilere/amirlere duyulan güven olarak örgütsel faktörler ve çalışanlar arası ilişkiler düzeyinde bireysel faktörler olarak iki safhada, üç ana başlık altında inceleyebiliriz.

2.3.4.1. Kuruma Güven

Güven ortamının yaratılmasında örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutar. Özellikle ülkemiz gibi düşük güven seviyeli kültürlerde örgütsel ve yönetsel faktörler amaca ulaşmada hayati öneme sahiptir (Sargun, 2003). Bu nedenle Erdem (2003) insan kaynakları politikalarını güveni artırıcı yönde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir. Diğer taraftan bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanması, sorun çözme, bilgilendirme, koordinasyon için biçimsel (formel) toplantıların yanı sıra geceler, piknikler, yemekler vb. biçimsel olmayan (informel) sosyal faaliyetlerin yapılması, çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması; örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak yapısal ve davranışsal zemini yaratacaktır. Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır.

Kuruma dayalı güven, çalışanların kurumsal işleyişin sağlam temellerle, adil işlediğine ve kendine ait tasarrufların iyi olacağına dair bir inanıştır (Korczynski, 2003). Bu inanış işletmeler tarafından özellikle ekip çalışmalarında sinerjiye yol açacak şekilde ilişkisel bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle iyi bir örgüt içi iletişime dayanan katılımcı yönetim anlayışları, çalışanların özellikle işe dair prosedürel adalet algılamaları, genel güven halini etkilemektedir (Erdem, 2003).

2.3.4.2. Yöneticilere/Amirlere Güven

Erdem (2003)'e göre, yöneticinin kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkinliği de güven ortamını etkiler. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artıran, sadece kendi çıkarını düşünmeyip, ahlaki çerçevede kişisel bütünlüğünü gösterirken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkinliğini belirleyerek çalışanların güvenirlilik algılamasını etkileyecektir.

Çalışanlar yöneticilerinin sorunları çözme konusunda yetkin; yani yapabilir veya dirayetli olarak algılanması, yöneticiye güven duyma da oldukça önemli bir boyuttur. Ayrıca yöneticinin yardımsever olması, maiyetindekilere ilgi göstermesi güven için gerekli sosyal iklimi ve ortamı hazırlar. Buna paralel yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık inandırıcılığını zedeler. Bu tutarsızlık çalışanların yöneticiyi adil olmadığı, uygun kararlar veremediği yönündeki ahlaki kuşkularını artırırken dürüst olarak algılanmamasına sebep olur.

Yönetici ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisini geliştiren uygulamalardan birisi de kontrolün sadece yöneticinin işi olmaktan çıkarılması, taraflarca paylaşılmasıdır. Çünkü güven, kontrolün bittiği yerde başlar ve bunun en iyi göstergesi ise kararlara katılımdır. Katılımcı yönetim anlayışının yanı sıra yetki güçlendirme temelde çalışanın güvenilir olduğuna dair bir algılamaya ve anlayışa sebep olur. Katılımcı yönetim anlayışı ve yetki güçlendirme uygulamalarının olmazsa olmazı ise etkin bir iletişimdir. Dolayısıyla etkin bir iletişimle kararlara katılma ve çalışanların sorumluluk almasını sağlayarak yapılacak yetki güçlendirmesi, yüksek güven ortamına yol açacaktır.

2.3.4.3. Çalışanlar arası Güven

Güven oluşturmak veya tesis etmek ilk başta kişinin kendisine ve başkasına güvenmesi, ona değer verip onun hakkında olumlu düşünmesi ve onu anlamakla başlar. Birey ancak kendini güvenilir hale getirirse ona güvenilir (Yavuz, 2003). Bu durum; örgütleri veya işletmeleri sosyo-kültürel ve ekonomik bir sistem olarak tanımladığımızda mikro seviyedeki güven olgusunun, örgütsel güvene etkilerini ortaya koyar. Dolayısıyla çalışanların birey olarak yetiştikleri kültürel ortam, kişilikleri ve kişiliklerinden kaynaklanan güvenme halleri ile tutum ve davranışları örgüt ortamını bire bir etkiler. Kamer (2001) örgütsel güvene ortam sağlayan ve çalışanlar arası güveni etkileyen bireysel faktörleri; güvenme eğilimi, ruh hali ve duygular, değerler ve tutumlar olarak belirtmektedir.

Kişinin güvenme eğilimi genel güven, yani grup içi üyeliklerinden kaynaklanır (Demircan ve diğ., 2003). Çalışanlar makro anlamda milli kültürün bir ferdi olarak güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar (Fukuyama, 1998). Mikro anlamda ise çalışanlar kendi işletme veya örgüt içi diğer çalışanlara karşı daha fazla güvenme, örgüt dışı kişilere daha az güvenme eğilimindedirler. Dolayısıyla genel güvenme eğilimi diğer çalışanların nasıl davranacağını kestirme olasılığı ve örgüt veya işletme ortamının

bireysel beklentiler üzerine etkileri ile oluşur.

Buna göre çalışanın ruh hali ve duyguları güven üzerine üç şekilde yansır. Birincisi çalışan, diğer çalışana veya yöneticisine güvenme kararı verirken ona karşı olan duygularını gözden geçirir. İkinci olarak mevcut şartlar ve etkilenme durumu güven deneyimini ve diğer tarafın güvenilirliği hakkında fikir edinme ve yargılamalarda bulunma biçimini etkiler. Yani işlemin özelliği, ortamın gerginliği, iletişim şekilleri vb. Üçüncüsü çalışanın güveni duygusal bazı beklentiler üzerine kurulu olduğundan, bu beklentilerin karşılanmadığına inanırsa güveninin ihlal edildiği duygusuna kapılabilir. Olumlu ruh hali ve duygular yaşamak bireyin diğerleri hakkında daha olumlu algılamalarda bulunmasına yol açarak güven düzeyini yükseltirken, olumsuz ruh hali ve duygular etkileşimlere negatif bir nitelik yükleyerek bireyin diğerlerini olduklarından daha az güvenilir görmesine yol açabilir (Kamer, 2001).

Değerler, "insan bireyleri ya da grupları tarafından, neyin istenir, uygun ya da kötü olduğu hakkında benimsenen düşünceler" sistemidir (Giddens, 2000). Yani bir çalışanın birey olarak ya da örgütün topluluk olarak ideal kabul ettiği hareket etme tarzıdır (Doğan, 2000). Değerler hem olumlu, hem de olumsuz yönde güvene katkıda bulunurlar. Çalışanın değerleri; yani çalışanın istediği, umduğu davranışlar, ortam vb şeyler eğer örgüt veya işletme ortamına, kültürüne veya normlarına paralelse veya fazla bir farklılık yoksa güven olgusu olumlu yönde etkilenecektir. Tersisi durumunda ise değerler çatışması yaşanacaktır. Dolayısıyla yüksek veya düşük güven ortamları çalışanların değerleri algılama derecesine bağlıdır.

Tutumları, çalışanların diğer bir çalışan veya yönetici, diğer gruplar ya da örgüt ile ilgili veya herhangi bir durumla ilgili organize ve sürekli olan inanç ve duygularının toplamı olarak ifade edebiliriz. Bu inanç ve duygular çalışanın, örgüte, gruba, diğer çalışanlara ya da belli bir duruma karşı belirli bir biçimde davranmasına yol açar (Cüceloğlu, 2004). Örgütsel ortam içerisinde çalışanların birbirilerine karşı oluşturdukları tutumlar karşıdaki kişinin güvenilirliği konusunda bilgi içermektedir. Çünkü sosyal etkileşim kısmen bilişsel olan ve geçmiş deneyimlerden etkilenen beklentilere dayalı olduğundan, çalışanların diğerlerine karşı olan tutumlarının temelinde bu kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki geçmiş deneyimleri ve etkileşimleri bulunmaktadır. Güven genelde değerler, özelde tutumlar aracılığıyla hissedildiğinden tutumlar süren ilişkilerdeki güveni yapılandırır. Tutumlar güvenin gelişimine neden olan davranışsal değişiklikleri oluşturarak güvenin değerlendirilmesi için gereken ortamı yaratırlar (Kamer, 2001).

İşletmede güven ortamını etkileyen çalışanların değerleri, tutumları ve güvenme eğilimini büyük oranda örgüt içi iletişimin etkinliğine bağlıdır. Çünkü güven ilişkisinde iletişim kritik bir konudur. İşletmelerde özellikle işle ilgili düzenli bir ilişkisellik sağlayan mekanizmalar ile diyaloga dayalı iletişim, karşılıklı güveni, tarafların ihtiyacı olan karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar. Sık, doğru ve açık bir iletişim, karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasına ve güvenin kurulmasına; tarafların tercihlerine, değerlerine, sorunlara yaklaşımlarına yönelik bilgi değişimine yol açar ki bu durum öncelikle bilgiye dayalı güveni geliştirir (Erdem, 2003).

İşletmelerde çalışanlar arası güvenin açık bir iletişimle yol açtığı güvenme halinin en gözlenir durumu, çalışanlar arası işbirliğidir. Yazında güven halinin mi, yoksa işbirliğinin mi çalışanlar arası güvene yol açtığı ihtilafli ve tartışmalı bir konu olsa da, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği çalışanlar arası güven ilişkisi ile belirlenir (Erdem, 2003). İşbirliği çalışanların birbirlerinin yetkinliklerine dayalı ekip çalışması ile iletişimin getirdiği geri bildirimlerle güven halinin arttığı bir olgudur (Baltaş, 2005). Ayrıca açık iletişim, işbirliği, çalışanların yetkinlikleri ve bu konudaki geri bildirimleri işletmenin bir çalışanı olarak duyulan gururu artırarak, çalışanın ait olmaktan kaynaklanan genel güven halini de etkiler.

2.3.5. Örgütsel Güven Oluşumunun Etkileri

Örgütte güven ortamının var olması sonucunda ortaya çıkacak ve örgütün etkinliğine olumlu etkide bulunacak unsurlar yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütte güven ortamının var olması sonucunda örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, moral ve motivasyon düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşme olduğu saptanmış, işgücü devri, devamsızlık, değişime karşı direnç ve stres düzeylerinde azalma olduğu belirtilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Güveni İnşa Etmek İçin Gerekli Olan Unsurlar**Yeterlilik: Teknik Yetenekler ve Beceriler**

Yeterlilik	O'Brain 1995 Mishra 1996 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Aktörün yeterliliğinden kaynaklanan itibar ve profesyonellik • Gerçekleştirilmesi zor projeler için referans olunması • Üstün teknolojiler için ödüllendirme • Piyasa teknolojilerinde ilk olmak • Eğitim ve üyelik sembolleri • Gerçekçi değerlendirme ve vizyonun sağlamlığı
------------	---	---

İyi Niyet: Diğer kişiye karşı ahlaki sorumluluk ve onun iyiliğini istemek

-Kendinden Söz etme: farklılıkları anlayabilme yeteneği -Örgütün yeni düşüncelere açık olması -Örgütsel kültür ile içerisinde etkileşim	Luhmann 1995 Styahle 1998 Dodgson 1992 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Sahip olduğu yetenekleri kendisinin değerlendirmesi • İhtiyaç olan yeteneklerin değerlendirmesini yapmak • Açık ve kısa iletişim ihtiyacı • Ortaklığın hedefi ve mevcut durum ile ilgili iç enformasyon • Enformasyonun iç takibi • Çalışanlara ve örgüt sahiplerine karşı sergilenen pozitif tutum
-Çifte olasılık: Sistem içerisinde diğer aktörler ile bağlantı kurma yeteneği ve karşılıklı bağımlılığı kabul etmek -Eşitlik	Luhmann 1995 Sydow 1998 Styahle 1998 Das ve Teng 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Görüşme Stili (Kazan- Kazan) • Proje şampiyonluğu. Karşılıklı bağımlı proje seviyesi • Adaletin bir unsuru olarak eşitliğin korunması
-Karşılıklılık	Creed ve Miles 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimde ve davranışlarda tutarlılık • Karşılıklı olarak ifade edilmiş değerle ve normlar
-İnanılabilirlik -Güvenlik ve İstikrar	Mishra 1996 Erikson 1950 Creed ve Miles 1996 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Vaat edilen sözleri tutmak ile ilgili olarak ifade edilmiş normlar • Değerlerin ve normların tutarlılığı • Enformasyon değişimleri ile ilgili tekrarlanan sözleşmeler
-Paylaşılan değerler	Jones ve George 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlerin ve oyun kurallarının ifade edilmesi • Sosyalizasyon, kişisel etkileşim ve kültürel harmanlama
-Benzerlik Kişisel kimya	Zucker 1986 Creed ve Miles 1996 Ladegard 1997 Powell 1990 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Potansiyel farklılıklar için personel eğitimi • Karşılıklı anlaşılmayı ve sosyalizasyonu arttırmak için enformel toplantılar düzenlemek • Benzer durumlar yaratmak • Normlar ve semboller
-Sosyalizasyon ve paylaşılan anlamlar yaratmak	Zucker 1986 Nonaka1996 Taylor ve Kramer 1996 Hardy 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Paylaşılan hedefler ve vizyon • Ritüeller ve semboller • Enformel toplantılar ve firmalar arası ziyaretler • Eğitim ve iş alışverişleri • Grup kimliği • Sosyal destek ve tanıma
-Yönetim felsefesi - Anlamlı kurallar --	Barnes 1993 Barney ve Hansen 1994 O'brain 1995 Creed ve Miles 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerin yönetim felsefesindeki tutarlılığı • Karşılıklı resmi kontrat • Davranışsal bütünlük • Yetki verme ve ödüllendirme tarzı liderlik stili

Örgütsel kültür	Whitener 1998 Sydow 1998 Giddens 1984	<ul style="list-style-type: none"> • Öğüt verme ve destek olma • Duygusal gereksinimleri önemsemek ve onlara ilgi duymak
Amaçlar ve vizyon	Das ve Teng 1998 Sydow 1998	Hedeflere yönelmek Paylaşılan görüşler Ortaklaşa hedef belirleme Amaçların açıkça ifadesi
Örgütsel yapı	Creed ve Miles 1996	Belirlenmiş örgütsel roller Karar vermede yetki verme Karar vericinin ve anahtar kişinin tanımlanması
<i>Davranış: Bilişsel Ve Deneyim Temelli Etkileşim</i>		
-İletişim	Luhmann 1979 O'Brain 1995 Mishra 1996	Proaktif, açık ve zamanında iletişim Açıklık ve iletişimin sıklığı İç iletişimi önemsemek Düzenli iletişimi sağlamak için örgütsel uygulamalar ve işlemler
-İletişimin Çeşitliliği	Das ve Teng 1998 Sydow 1998	Tavsiye ve danışma Desteklemek ve danışmayı içermek
-Enformasyon	O'Brain 1995 Swan 1995 Mishra 1996 Das ve Teng 1998	Hassas bilgiyi paylaşmak Partnerlerle ilgili gelecek planını paylaşmak Açık ve zamanında enformasyon Pozitif ve negatif yönleri ortaya koymak Duygusal enformasyonu sağlamak
-İlgi	O'Brain 1995 Mishra 1996	Proaktif enformasyon ve tavsiye Karşılıklı ihtiyaçları dikkate almak Sosyal destek
-Öğrenme ve anlama	Whitener 1998 Jones ve George 1998	Etkileşimin sürekliliği Firmalar arası alışveriş İç sosyal olaylar
-Firmalar arası uyum	Das ve Teng 1998	Anahtar rol oynayan personelin transferi Geniş örgütsel arabirim
-Bağlılık	Das ve Teng 1998 Barney ve Hansen 1994	Yatırımlar için risk almak Yatırımların çoğalması
-Geleceğin gölgesi	Axelrod 1984 Sydow 1998	Güvenilir bağlılık Gelecekteki iş için beklentiler
-Kişisel deneyim	Creed ve Miles 1996	Yüz yüze toplantılar Şirket ziyaretleri ve ürün testleri
-İtibar	Barney ve Hansen 1994 Zucker 1984 Creed ve Miles 1996	Referans İyi bilinen partner, yönetim kurulu üyesi Güdülendirme ve cezalandırma

Kaynak: Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, *Building Organizational Trust*,

http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87_BlomqvistStahle.pdf, 29-07-2005, s. 8- 9

İşgören güveni, işgörenin işverenine karşı iş yaşantısında hissettiği güvendir. Bu tür güveni temin etmek için ilk önce örgütsel güveni tesis etmek gerekmektedir. Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkili bir örgütsel bağlılığının ve iş gören tutumlarının müşterisel ağlarının bir parçası olarak düşünülebilir.

2.3.6.Örgütsel Güvenin Sonuçları

Bireyin sosyal yaşamdaki ilişkilerin temel taşlarından biri olan güven, örgüt içinde kurulan ilişkilerde de özel bir öneme sahiptir. Bu önemli unsur çalışan açısından olduğu kadar örgüt açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Erdem'in (2003) belirttiği gibi bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri gibi sorunlar, yapısal ve teknik özelliklerden çok örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir. Bu beşeri özellikler içindeki temel gerekçe ise güven sorunudur.

Literatürde güven ile örgüt açısından önemli olabilecek sonuçlar arasında ilişkinin arandığı sayısız görgül çalışma yer almaktadır. Tablo 4. 'de literatürde örgütsel güvenin sonuçlarını ele alan çalışmalar gösterilmektedir. Güven önemli bir kültürel değer olarak öncelikle örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında geçerli olan yüksek güven düzeyleri merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. Merkezileşmenin azalması sonucunda gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, öne çıkmaktadır. Tam tersine düşük güven düzeyleri ise merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 2001).

Güven bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğinin oluşmasını sağlayan en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi işbirliği davranışı güvene gerek kalmadan da gelişebilmektedir. Ancak güvenden yoksun bir şekilde caydırıcı önlemler ya da işbirliğine teşvik eden ödüller nedeniyle gelişen işbirliği davranışının garantisi yoktur. Güvenin olmadığı ortama hâkim olan şüphenin bireylerin birbirlerinden çekinmesine sebep olacağı açıktır. Böyle bir ortamda gelişen işbirliği davranışının süresi ve kalitesi konusunda şüpheler bulunmaktadır. Güven ortamında oluşan işbirliği ise gönüllülük esasına dayalı olacağından işbirliği davranışının süresi ve kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Güven, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında, güvensizlik de bu faaliyetlerdeki hatalarda önemli rol oynar. Demircan (2003), toplam kalite faaliyetlerinde, otokratik lider davranışından demokratik veya güçlendirici lider davranışına geçişte, işçi-işveren ilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusunda güvenin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir.

Örgüt ortamında daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Bireyler iş

arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu yönde etkiler.

Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel otoriteye güven, otoritenin kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratır (Shamir ve Lapidot, 2003, Akt. Tüzün, 2006) .

Güven aynı zamanda bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan temel öge ve ön şarttır. Örgütlerde uygulanacak başarılı bir bilgi yönetimi için güvenin anahtar faktör olduğu belirtilmektedir. İpçioğlu ve Erdoğan (2006), kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru fikirlerin akışının özgür olacağını ve insanların bilgisini saklamayacağını belirtmektedir. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır.

Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içinden 120 işletmede yaptıkları çalışma sonucunda bu görüşlerini kanıtlayan sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre güven ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bağlamda güvensizlik, örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek güvensizlik ortamında bireyler, sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklamayı tercih edeceklerdir. Bu durum ise örgütün daha yüksek performans elde etmesini sağlayacak bilgilerden yoksun kalması anlamına gelmektedir. Güven çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında da önemli bir etkidir. Aykan'ın (2007) bildirdiğine göre Blumenthal ve diğerleri (1998) yaptıkları çalışmada güven duyan ve duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerinden daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Buna benzer bir sonuç Laschinger ve diğerleri (2001) tarafından da elde edilmiştir. İş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmenin aracı değişken olarak belirlendiği çalışmada yüksek güven düzeyine sahip çalışanların duygusal tükenmelerinin az olduğunu görerek duygusal tükenme düzeyi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmet kalitesinin arttığını tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Brower ve diğerleri (2000) yaptıkları

çalışmada çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Erdem ve diğerleri (2003) de takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada takımlarda güven artışının, takımların yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece takım performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir.

Tablo 4. Örgütsel Güvenin Sonuçları

SONUÇ	BU SONUÇLARI ELE ALAN ARAŞTIRMACILAR
İşbirliği	Shea, 1984; Sonnenburg, 1994; Morgan&Hunt, 1994; Brockner&Siegel, 1996; Brockner Et Al. 1997; Robinson, 1996; Luthans&Sommer, 1999
Örgütsel Bağlılık	Cook&Wall, 1980; Blake&Mouton, 1984; Couch, 1984; Taylor, 1989; Diffie- Covey, 1990; Sonnenburg, 1994;Fairholm, 1994; O'reilly, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Siegel Et Al., 1995; Liou, 1995, Pillai Et. Al, 1999
Moral	Shea, 1984; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994
İK Faaliyetlerinin Başarısı	Scott(1980); Robinson Ve Roussou(1994); Brockner&Siegel, 1996; Robinson, 1996; Brockner et al., 1997; Luthans&Sommer, 1999
İşten Ayrılma Eğilimi, İşgücü Devri, Devamsızlık	Diffie-Couch, 1984; Mishra&Morrissey, 1990; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair&Stamand, 1995; Costingan Et Al., 1998
Yenilik	Dodgson, 1993; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Zaheer Et Al., 1998
Değişime Direnç	Kotler&Schlessinger, 1979; Folger&Konovsky, 1989; Brudney&Condrey, 1993; Condrey, 1994; Condrey, 1995; Tyler&Degeoey, 1996; Brocner et al. 1997; Costingan et al. 1998; Van Den Boss et al., 1998
İş Tatmini	Cook&VWall, 1980; Blake&Mouton, 1984; lafaldano&Muchinsky, 1985; Lagace, 1991; Morgan&Hunt, 1994;
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Culbert&McDonough, 1986; Balk Et. Al; 1991; Higgins&Jonhson, 1991; Nyhan&Marlovve, 1995;
Etkinlik Ve Performans	Shea, 1984; Sonnenburg, 1994; Camavalle, 1995; Becker et al, 1996
Performans Değerlendirme Algıları	Fulk, Brief&Barr, 1995
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Podsakoff et al., 1990; Marlowe&Nyhan, 1992; Konovsky&Pugh; 1994; Pillai Et. Al, 1999

Kaynak: Demircan (2003.18)

Güven ortamının sağladığı olumlu sonuçların aksine güvensizliğin var olduğu bir örgütte ise bireyler, kendi kişisel çıkarlarının peşine düşerler ve bunun sonucu olarak da takım çalışmasından kaçarak bağımsız olmak isterler. Bu durum takım üyelerine güvenmemenin doğal sonucudur. Buna karşılık yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte doğal olarak bireyler takım çalışmasına daha isteklidir.

Yüksek güven ortamında aynı zamanda örgütle özdeşleşme de daha güçlü olmaktadır. Özdeşleşme ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için Lee (2004), üretim çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş, yüksek güven ortamı ve özdeşleşme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Tüzün ve Çağlar (2007) ise yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerinde ancak güven dolayısıyla etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği özdeşleşme için yeterli bir koşul değildir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ancak örgüte güvendiği durumda gerçekleşmektedir.

Çalışanlar örgütlerine, üstlerine, yönetime ve iş arkadaşlarına güven duyduklarında işleri ve iş ortamları ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadır. Driscoll (1978) karar organı konumundaki kişiye güven duymanın, bireyde karar vermeye katılıyormuşçasına bir tatmine neden olduğunu ileri sürmektedir. Ancak güven ve olumlu iş davranışlarıyla ilgili araştırmalar genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymasına rağmen iş tatmini ve güven arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar sonucunda, iki değişken arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması onun işten aldığı doyumunu etkilememektedir (Börü, 2005) .

Örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu olmadığı gibi örgütün resmi ödül sistemi tarafından da doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayan olumlu ve işbirlikçi çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Börü, 2005). Araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında da güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Güven aynı zamanda örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Güneşer (2002) çalışan örgüt içerisinde kalıp etkileşim içinde oldukça örgütün politikaları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacağını ve bunun sonucunda örgüte güven duyacağını belirtmektedir. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artar.

2.4.ZORUNLU YER DEĞİŞİKLİĞİ (ROTASYON)

Bu bölümde zorunlu yer değişikliği (rotasyon) tanımı Kayseri İlinde zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticilerinin çalıştığı eğitim kurumları, Kayseri ilinde zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticilerinin çalıştığı eğitim kurumlarının türleri hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

2.4.1.Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon) Tanımı

Rotasyon, öyle bir durumdur ki, Milli Eğitim Bakanlığı'nın teorik olarak eksik, pratik olarak tamamen sorunlu uygulamaya çalıştığı bir sorunsaldır.(Üstün Ezel kamudanhaber) Rotasyon, öğretmen ve okul müdürlerinin bir araya geldiklerinde konuştukları tek konudur. Rotasyon, 5 yılını doldurmuş okul müdürüne “Acaba ben nereye atanıyorum” sorusunu kendisine sorduran bir sorudur. Rotasyon, 5 yılını doldurmuş okul müdürlerinin, tercih dışında bilgisayar kurası ile atandıklarında ve/veya aynı okul tipine atanamadıklarında mahkeme yoluna başvurmaları durumudur.

- Şark hizmetini yapmamış devlet memurlarının uykularını kaçırarak karabasanı beklemektir. Rotasyon, referandum kelimesinden sonra en çok konuşulan kelimedir.
- Fransızca kökenli bir sözcüktür. v.b gibi...

Yukarıda zorunlu yer değişikliği (rotasyon) ile ilgili çeşitli basın yayın kuruluşları ve internet haber sitelerinden alınmış rotasyon denildiği zaman akla gelen düşünce ve fikirlerin neler olabileceği hususunda birkaç derleme ile insanların ne kadar rahatsız olduklarını vurgulamaya çalışılmıştır.

Zorunlu Yer Değişikliği (rotasyon) kelimesi 2010 yılı öncesinde “rotasyon”un kelime anlamları şu şekilde belirtilmektedir.

- Rotasyon bir işletmenin çeşitli departmanların da bulunarak işletmenin genel işleyişini öğrenme amaçlı yapılan staja verilen isimdir.
- Rotasyon işten çıkarma eylemi öncesinde çalışanı gruptan uzaklaştırma, görevi unutturma, hava değişikliği verme durumudur.

- Rotasyon bir birimde çalışan elemanların düzenli bir biçimde yer değiştirme işidir.
- Genellikle bir kurumda işe ilk başladığında işe yeni başlayan kişinin diğer birimler hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmıştır.
- Bir kuruluştaki çalışanların, kural gereği, düzenli olarak yer değiştirmelerini ifade eden bir kavramdır. Örneğin üniversite öğretim üyelerinin belirli sürelerle yeni kurulan üniversitelerde görevlendirilmeleri gibi.
- Değişim, sırasıyla değişme, münâvebe ile yer değiştirme, bir kısım görevler için getirilen zorunlu görev mahalli.
- Rotasyon döndürme eylemidir. Rotasyon dönme eylemidir.
- Bir kemiğin veya bir organın kendi ekseni etrafında dönmesidir.
- Rotasyon yerküre gibi herhangi bir cismin kendi ekseni etrafında dönme işidir.
- Rotasyon matematikte kullanılan bir terimdir.
- Rotasyon futbol takımlarının maç öncesinde veya esnasında yaptıkları taktiksel değişimdir.
- Rotasyon bir çeşit hücre stoplazması hareketidir.
- Büyük kofula sahip hücrelerde sitoplazmanın çepere paralel yaptığı harekettir.

Zorunlu Yer Değişikliği (rotasyon) tanımı 2010 yılından sonra rotasyonun kelime anlamları

- Rotasyon, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 5 yıllık okul müdürlerinin müdür yardımcılarının ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme işlemidir.
- Zorunlu hizmet bölgesi dışında bir okulda görev yaptığınızda 3 yıllık görev sürenizin ardından zorunlu hizmet bölgesi olan bir okula tayinimizin çıkmasıdır.

Yukarıda belirtilen tanımlarda rotasyon kelimesinin çeşitli kaynaklarda ve yazılarda geçen kelime anlamı ile ilgili derlenen araştırmamıza ışık tutacak tanımlar belirtilmeye çalışılmıştır.

Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) ile ilgili literatür taramasında da çeşitli açıklayıcı ifadeler yer almaktadır. Okul müdürünün her şeyden önce karşılıklı dostluk ve güvene dayalı bir okul iklimi ve kültürü oluşturması gerekliliği (Şişman, 2011; Taymaz, 2009)

ile bu kültüre öncülük etmesi, yönetmesi ve desteklemesi gibi sorumluluğu (Çelik, 2009) göz önüne alındığında rotasyon uygulamasının bu noktada sıkıntı doğuracağı düşünülmektedir. Gelecekte nasıl bir okul yöneticisi ile karşılaşacağını kestiremeyen eğitim örgütü ile rotasyonla gideceği okulda karşılaşacağı sıkıntıları yordamaya çalışan bir eğitim yöneticisinden olumlu bir okul iklimi çalışma ortamı ve performansı beklenmesi gerçekçi olmasa gerek. Yine bu doğrultuda örgütlerde dostluk ve güvene dayalı bir ortamın okulun amaçlarına hizmet ettiği (Örneğin, öğrencinin başarısı) düşünülürse (Hoy ve Miskel, 2010) rotasyon uygulamasının mevcut haliyle okul müdürleri ve dolayısıyla örgütsel güven algısı açısından sıkıntılı bir uygulama olduğu söylenebilir. Şu halde rotasyonla oluşma ihtimali olan sıkıntıların problemlerin asgari düzeye çekilmeye çalışılması gerçekçi bir yaklaşımdır.

Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticilerinin örgütsel güvene algısına etkisi açısından zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin anket dışı yapılan görüşlerde "zaman kaybı ve güvensizlik önünü görememe" temaları altında toplandığı görülmektedir. Nitekim bu noktada rotasyona uğrayan yöneticilerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin oluşma sürecini zaman kaybı olarak görülmektedir.

2.4.2. Zorunlu Yer Değişikliği Yapılan Eğitim Kurumları Kayseri İl Geneli

Mili Eğitim Bakanlığı Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından 2010 ve 2011 yıllarında çalıştığı kurumda beş (5) ve sekiz (8) takvim yılını dolduran okul yöneticilerine yönelik olarak yapılan duyuruda İl genelinde boş olan okul kurumlar ile yine il genelinde zorunlu yer değişikliğine tabi olan okul kurumların listesi tüm ilgililere duyurulmuştur. Yapılan zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasından zorunlu yer değişikliği (rotasyon) kapsamında yerleri değişen 252 okul yöneticisi etkilenmiş ve bu 252 okul yöneticisinin yerleri MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde ki aşağıda yazılı olan ilgili yirmi ikinci madde hükmü doğrultusunda değiştirilmiştir.

Okul müdürleri için; Eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, 7. ve 8. maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumları için öngörülen şartları taşımak kaydıyla yapacakları tercihleri dikkate alınmak suretiyle il içinde; aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme

Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.(M.E.B. 2010)

Eğitim Kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarında buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.(M.E.B. 2010)

MEB Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin ilgili maddesi doğrultusunda zorunlu yer değişikliği (Rotasyon) kapsamında 252 okul yöneticisinin yer değişikliği işlemini gerçekleştirmiştir. Yapılan bu zorunlu yer değişikliğine ait okul kurum isimleri ilan edilmiştir.

2.4.3. Zorunlu Yer Değişikliği Yapılan Eğitim Kurumları:

Araştırmanın örneklem evrenini oluşturan Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumlarında ki 252 okul yöneticisinden 2010 ve 2011 yıllarında Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapmıştır. Çalıştığı kurumda beş (5) ve sekiz (8) takvim yılını dolduran okul yöneticilerine yönelik olarak yapılan duyuruda Kayseri il genelinde boş olan okul kurumlar ile yine il genelinde zorunlu yer değişikliğine tabi olan okul kurumların listesi tüm ilgililere yapılan duyuru ile tebliğ edilmiştir. Yapılan duyuru sonucu yapılan zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulaması kapsamında Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumlarında ki 252 okul yöneticisi zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapmıştır. Yapılan bu zorunlu yer değişikliğinde (rotasyon) 252 okul yöneticisinin yerleri MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde ki ilgili madde hükmü doğrultusunda EK-2 puan üstünlüğüne ve tercih önceliğine göre değiştirilmiştir.

2.4.4. Zorunlu Yer Değişikliği Yapılan Eğitim Kurumu Türleri Kayseri İl Geneli

Mili Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 yılı ağustos ayında uygulanan zorunlu yer değişikliği (rotasyon) kapsamında Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından il genelinde çalıştığı kurumda beş (5) ve sekiz (8) takvim yılını dolduran ve zorunlu yer

değişikliğine (rotasyon) tabi olan toplam 252 okul yöneticisinin 156 okul yöneticisi ilköğretim okullarında 70 okul yöneticisi ortaöğretim okullarında 12 tanesi okul öncesi eğitim kurumlarında ve 14 tanesi de çeşitli tür ve derecedeki okul ve kurumlarda görev yapmaktadırlar.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticilerinin örgütsel güven algılarının etkisinin ölçülmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın kapsamını Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumu yöneticilerinden zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 252 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Bu çerçevede, Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumu yöneticilerinden zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticileri ile ilgili saha araştırması yapılmış, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumu yöneticilerinden zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 210 okul yöneticilerine çoktan seçmeli ve likert ölçekli sorulardan oluşan anket soruları ulaştırılmış bunlardan gönderilen ankete 155 okul yöneticisi katılarak olumlu dönüş yapmıştır.

Bu çalışmada, Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticilerinin örgütsel güven algılarının etkisinin belirlenmesine yönelik olarak 30 adet sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında Ronald C. Nyhan'ın "Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations", adlı makalesinde yer alan örgütsel güven ölçeğinden yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formundaki soruların 20 tanesi örgütsel güven faktörlerinin saptanmasına yönelik likert ölçekli sorulardan, 10 tanesi çoktan seçmeli sosyo demografik verilerin elde edilmesine ve rotasyon gereklimi? Başlığı altında rotasyon ile ilgili verilerin elde edilmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anket formları, Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumu yöneticilerinden zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 155 okul yöneticisine uygulanmıştır. Anketler tüm eğitim kurumu yöneticileri ile yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler, tek tek bilgisayara girilerek veri

kütüğü oluşturulmuş ve elde edilen veriler bilgisayar istatistik programına aktarılarak değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir. Daha sonra değişkenlerin frekans dağılımını almak, aralarında ilişki olan değişkenler arasında farkı belirlemek için istatistiki analizler yapılmıştır. Bu araştırma betimsel bir çalışmadır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 252 okul yöneticisinden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2010 ve 2011 yıllarında Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okulda çalışan toplam 155 okul yöneticisinden oluşmuştur. Örneklemin seçiminde, amaçsal örnekleme çeşitlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi benimsenmiş, bu bağlamda evrenin temsil yeteneği göz önünde bulundurularak zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan Kayseri İlindeki tüm okulların okul yöneticileri örnekleme dahil edilmeye çalışılmıştır. Bu örnekleme yönteminde, problemle ilgili farklı durumların örnekleme alınması nedeniyle, evren değerleri hakkında önemli ipuçları vereceği söylenebilir. Araştırmada okul yöneticilerine toplam 30 maddelik anket uygulanmış ve değerlendirilmiştir.

3.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama araçları olarak "örgütsel güven" ölçeği kullanılmış olup, bu ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda başlık altında ele alınmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "örgütsel güven ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte üç alt boyut ve 20 madde bulunmaktadır. Örgütsel güven ölçeği, "yöneticilere güven", "meslektaşlara güven" ve "paydaşlara güven" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticiye güven boyutunda 7 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait güvenilirlik katsayısı .89'dur. Meslektaşlara güven boyutunda 8 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait güvenilirlik katsayısı .87'dir. Paydaşlara güven boyutunda 5 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait güvenilirlik katsayısı ise .82'dir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise .92'dir (Yılmaz, 2005). Ölçek; (1) Hiçbir zaman, (2) Çok nadir, (3) Bazen, (4) Çoğunlukla ve (5) Her zaman şeklinde cevaplanmaktadır. Bu ölçekten alınan puanlarda da, 1.00-1.80 arası hiç katılmıyorum, 1.81-2.60 katılmıyorum, 2.61-3.40 kararsızım, 3.41-4.20 katılıyorum ve 4.21-5.00 arası ise tamamen katılıyorum şeklinde

değerlendirilmektedir. Cevaplayıcıların ölçekten aldıkları toplam puan, okullarındaki örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin düzeyini belirtmektedir. Cevaplayıcıların her bir faktörden aldıkları yüksek puan, yüksek güven duygusunu, düşük puan ise düşük güven duygusunu göstermektedir.

3.4.Verilerin Analizi

3.4.1. Örgütsel Güvene İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bu başlık altında Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda çalışan okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik anket formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtların istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Zorunlu yer değişikliği (Rotasyon) yapan okul yöneticilerinin örgütsel güven algılarının etkisinin ölçülmesine yönelik olarak Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumu yöneticilerinden zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 155 okul yöneticisi ile ilgili yapılan saha araştırmasından elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

4.1. Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Eğitim Kurumu Yöneticilerinden Zorunlu Yer Değişikliği (rotasyon) Yapanların Örgütsel Güven Algılarına Ait Elde Edilen Bulgular ve Yorum

Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görevli okul yöneticilerine yönelik olarak 2010 ve 2011 yılları içerisinde bulunduğu eğitim kurumda eğitim yöneticisi olarak beş (5) ve sekiz (8) takvim yılını dolduran okul yöneticilerinin Kayseri İli sınırları içerisinde 10 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle Ek-2 değerlendirme formundaki puanlamaya göre puan üstünlüğü ve tercih önceliği ölçüsüne göre bilgisayar ortamında değerlendirilerek atamaları yapılmıştır. Yapılan bu zorunlu yer değişikliği (rotasyon) sonucunda Kayseri ilinde bulunan 224 resmi okul kurumda çalışan 264 okul yöneticisinden 252 okul yöneticisinin yeri zorunlu yer değişikliği (rotasyon) sonucunda deęiőtirmiőtir.

Soru 1. Zorunlu yer değişikliği yapmış eğitim yöneticilerin cinsiyet, medeni hal, yaş, yöneticilik süresi, yönetici olarak çalıştığı eğitim kurumu türü, branőt ve mezun olduğu okul türlerinin dağılımı nasıldır?

Tablo 4.1. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin dağılımları:

Cinsiyet	f	%
Erkek	149	96.1
Kadın	6	3.9
Toplam	155	100.0

Tablo 4.1’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin dağılımları incelendiğinde erkek yöneticilerin % 96,1’i, kadın yöneticilerin % 3,9’u zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Beş yıllık görev yapmış erkek yöneticilerin neredeyse tamamına zorunlu olarak yer değişikliği yaptırılmıştır.

Tablo 4.2’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin medeni durumlarına ilişkin dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.2. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin medeni hallerine ilişkin dağılımları:

Medeni Hal	f	%
Evli	151	97.4
Bekar	4	2.6
Toplam	155	100.0

Tablo 4.2’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirmeye (rotasyona) tabii tutulan yöneticilerinin medeni hallerine ilişkin dağılımları incelendiğinde yöneticilerin % 97,4’ü evli, yöneticilerin % 2,6’sı bekadır. Bu durum zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yaş aralıklarına ilişkin dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.3. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yaş aralıklarına göre dağılımları:

Yaş aralıkları	f	%
30-35 yaş	1	0.7
36-40 yaş	5	3.2
41-45 yaş	24	15.5
46 yaş ve üstü	125	80.6
Toplam	155	100.0

Tablo 3’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirmeye (rotasyona) tabi tutulan eğitim yöneticilerinin yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde 30 -35 yaş aralığı yöneticilerin oranı 0,7, 36-40 yaş arası %3.2, 41-45 yaş arası eğitim yöneticilerinin % 15,5’i, 46 yaş ve üstü, % 80,6 dır. Yaş dağılımına bakıldığında zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulan yöneticilerin çoğunluğunun 41 yaş ve üstü gruba girdiği görülmüştür. Bu iki yaş grubu % 96,1’lik oranı oluşturmaktadır.

Tablo 4.4’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yöneticilik görev sürelerine ilişkin dağılımları verilmiştir

Tablo 4.4. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yöneticilik görev sürelerinin dağılımları:

Yöneticilik Görev süresi	f	%
6-10 yıl arası	4	2.5
11-15 yıl arası	50	32.3
16 yıl ve üstü	101	65.2
Toplam	155	100.0

Tablo 4.4’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin yöneticilik görev sürelerinin dağılımları incelendiğinde 11-15 yıl arası eğitim yöneticilerinin % 32,3’ü, 16 yıl ve üstü eğitim yöneticilerinin % 65,2’si zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu iki yöneticilik görev süresi grubu % 97,5’lik oranı oluşturmaktadır.

Tablo 4.5’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin görev yaptıkları okul türlerine ilişkin dağılımları verilmiştir

Tablo 4.5. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin görev yaptıkları okul türlerinin dağılımları:

Okul Türleri	f	%
Okul öncesi	3	1.9
İlkokul	64	41.3
Ortaokul	51	32.9
Genel lise	30	19.4
Meslek lisesi	5	3.2
Yaygın eğitim	2	1.3
Toplama	155	100.0

Tablo 4.5’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları okul türlerinin dağılımları incelendiğinde okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin % 1,9’unu, İlkokul eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin % 41,3’ü ortaokul eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin % 32,9’u genel liseleri eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin % 19,4’ü meslek liseleri eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin % 3,2’si yaygın eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin % 1,3’ü zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu altı grup okul türü içerisinde yöneticilik görevi yapan yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan iki grubun toplamı ilkokul ve ortaokul türlerinde ki grubun toplam % 74,2’lik oranı oluşturmaktadır.

Tablo 6’da zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin branşlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.6. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin branşlarına göre dağılımları:

Yöneticilerin Branşları	f	%
Sınıf Öğretmenliği	66	42.6
Genel bilgi	64	41.3
Meslek Dersleri ve diğer	25	16,1
Toplam	155	100.0

Tablo 4.6’da Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin branşlarına göre dağılımları incelendiğinde sınıf öğretmeni olan eğitim yöneticilerinin % 42,6’sı, genel bilgi dersleri olan eğitim yöneticilerinin % 41,3’ü meslek dersleri ve diğeri olan eğitim yöneticilerinin % 16,1’i zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu üç grup branş türü içerisinde yöneticilik görevi yapan yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan iki grubun toplamı sınıf öğretmenliği ve genel bilgi dersleri türlerinde ki grubun toplam % 83,9’luk oranı oluşturmaktadır. Tablo 4.7’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin mezun oldukları okullara ilişkin dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.7. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin mezun oldukları okullara göre dağılımları:

Mezun Olunan Okul Türü	f	%
Eğitim Fakültesi	80	51.6
Fen edebiyat fakültesi ve diğer	75	48.4
Toplam	155	100.0

Tablo 4.7’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin mezun oldukları okullara göre dağılımları incelendiğinde eğitim fakültesi mezunu olan eğitim yöneticilerinin % 51,6’sı, fen edebiyat fakültesi ve diğeri fakültelerden mezun olan eğitim yöneticilerinin % 48,4’ü zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu iki grup mezun olunan okul türü içerisinde yöneticilik görevi yapan yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan eğitim fakültesinden mezun olan grubun toplamı % 51,6’lık oranı oluşturmaktadır.

Tablo 4.8’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yaşamlarını nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin dağılımları verilmiştir.

Soru 2. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin yaşam düzeyleri bu değişiklikten nasıl etkilenmiştir?

Tablo 4.8. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin yaşamlarını nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin dağılımları:

Yaşamlarına etkisi	f	%
Olumlu etkiledi	31	20.0
Kısmen olumlu etkiledi	39	25.2
Olumsuz etkiledi	58	37.4
Kısmen olumsuz etkiledi	27	17.4
Toplam	155	100.0

Tablo 4.8 Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin yaşamlarını nasıl etkilediğine ait dağılımları incelendiğinde yöneticilerinin % 20,0’sini olumlu etkilediği, % 25,2’sini kısmen olumlu etkilediği, % 37,4’ünü olumsuz etkilediği, % 17,4’ünü ise kısmen olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Eğitim yöneticisinin yaşamını etkileyen bu dört grup, içerisinde yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan olumsuz etkiledi ve kısmen olumsuz etkiledi cevabı olmuştur. Grubun cevaplarının olumsuz etkilediği yönünde olduğu, toplam % 54,8’lik oranla karşımıza çıkmıştır.

Tablo 4.9’da zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin işletme körlüğünü önlemede temel politikaya ilişkin görüşlerinin dağılımları verilmiştir.

Soru 3. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin işletme körlüğüne önlemeye yönelik görüşleri nedir?

Tablo 4.9. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin işletme körlüğünü önlemede temel politikaya ilişkin görüşlerinin dağılımları:

İşletme Körlüğü	f	%
Evet	62	40.0
Hayır	93	60.0
Toplam	155	100.0

Tablo 4.9’da Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin işletme körlüğünü önlemede temel politikaya ait dağılımları incelendiğinde evet işletme körlüğünü önledi eğitim yöneticilerinin % 40,0’ı, hayır işletme körlüğünü önlemedi, eğitim yöneticilerinin % 60,0’ı zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu iki grup işletme körlüğünü önlemede temel politikaya ait durumları içerisinde yöneticilik görevi yapan yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan hayır işletme körlüğünü önlemedi eğitim yöneticilerinin % 60,0’lık oranı oluşturmaktadır.

Tablo 4.10’da zorunlu yer değişikliği yapan okul yöneticilerin rotasyon politikasına ilişkin görüşlerinin dağılımları verilmiştir

Soru 4. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme politikası ilişkin görüşleri nedir?

Tablo 4.10. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin rotasyon politikasına ilişkin görüşlerinin dağılımları:

Zorunlu yer değiştirme politikası	f	%
Evet	30	19.4
Hayır	125	80.6
Toplam	155	100.0

Tablo 4.10’da Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin rotasyon politikasına ait dağılımları incelendiğinde evet rotasyon politikasına var eğitim yöneticilerinin % 19,4’ü, hayır rotasyon politikasına yok eğitim yöneticilerinin % 80,6’sı zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu iki grup rotasyon politikasına ait durumları içerisinde yöneticilik görevi yapan yöneticilerin

zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan hayır rotasyon politikası yok eğitim yöneticilerinin % 80,6'lık oranı oluşturmaktadır.

Tablo 11'de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin belirttikleri diğer görüşlerine ilişkin görüşlerinin dağılımları verilmiştir.

Soru5. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin belirtmek istedikleri diğer görüşleri nedir?

Tablo 4.11. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin belirttikleri diğer görüşlerinin dağılımları:

Okul Yöneticilerinin Belirtmek İstedikleri Diğer Görüşleri	f	%
Müdür, Müdür Baş Yardımcısı ve Müdür Yardımcılarının zorunlu yer değişikliği Rotasyonda süreleri aynı olmalıdır.	1	1.17
Öğretmenlerden aynı okul ve kurumdaki hizmet süresi 5-8 yıl arasında olanlar da zorunlu yer değişikliğine rotasyona tabi olmalıdır	15	17.64
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon zorunlu olmamalı isteğe bağlı olarak yapılmalıdır.	5	5.88
Çalışmayan başarısız yöneticiler nereye giderse gitsin çalışmaz, çalışmayan başarısız yöneticileri çalıştırma yolları aranmalıdır.	1	1.17
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon her kademeye ve zamanında uygulanmalıdır.	8	9.415
Zorunlu yer değişikliği Rotasyonda mesleki kıdem ve hizmet puanı dikkate alınmalıdır.	4	4.70
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon yapılırken İlçe Milli Eğitim müdürünün ve okul müdürünün teklif öneri takdiri de dikkate alınmalıdır.	3	3.52
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon kademeli olarak uygulanmalı aynı okuldaki tüm idarecilere aynı yılda uygulanmamalı kurum hafızası yok edilmemelidir.	3	3.52
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon süresi beş veya sekiz yıl olmalıdır.	17	20
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon mevzuatı sık sık değişmemeli herkese eşit adil adaletli uygulanmalı süreklilik arz etmelidir.	9	10.58
Zorunlu yer değişikliği Rotasyonda geçmişte alınan maaşla ödül takdir teşekkür belgeleri kariyer ve liyakat dikkate alınmalıdır.	6	7.05
Yönetim ekip işidir okullarda oturmuş olan ekipler dağıtıldı rotasyonun artlarından çok eksileri var yönetim dağılmış bunun zararları ilerde daha çok hissedilecektir.	6	7.05
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon yöneticilerin kurumda başarılı ve başarısız olma durumlarına göre değerlendirilmelidir.	3	3.52
Zorunlu yer değişikliği rotasyon iller arasında isteğe bağlı olmalıdır.	2	2.35
Zorunlu yer değişikliği Rotasyonda uyum sorunu yaşanıyor yeni gidilen yerde kurumu çevreyi tanıma zaman alıyor yararlı olduğuna inanmıyorum.	1	1.17
Zorunlu yer değişikliği Rotasyon mesleğe girmeden belli olmalı kişi ona göre yöneticiliği tercih etmelidir.	1	1.17
Toplam	85	100

Tablo 4.11’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin belirttikleri diğer görüşlerine ait dağılımları incelendiğinde zorunlu yer değişikliği rotasyon her kademeye ve zamanında uygulanmalı % 9.41’i öğretmenlerden aynı okul ve kurumdaki hizmet süresi 5-8 yıl arasında olanlar da zorunlu yer değişikliğine rotasyona tabi olmalı % 17,64’ zorunlu yer değişikliği rotasyon zorunlu olmamalı isteğe bağlı olarak yapılmalı % 5,88’i zorunlu yer değişikliği rotasyon süresi beş veya sekiz yıl olmalı % 20’si zorunlu yer değişikliği rotasyon mevzuatı sık sık değişmemeli herkese eşit adil adaletli uygulanmalı süreklilik arz etmeli % 10,58’i zorunlu yer değişikliği rotasyonda geçmişte alınan maaşla ödül takdir teşekkür belgeleri kariyer ve liyakat dikkate alınmalı % 7,05’i yönetim ekip işidir okullarda oturmuş olan ekipler dağıtıldı rotasyonun artılarından çok eksileri var yönetim dağılmış bunun zararları ilerde daha çok hissedilecek % 7,05’i zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuşlardır. Bu on altı grup içerisinde ağırlıklı yedi grup belirttikleri diğer görüşlere ait durumları içerisinde yöneticilik görevi yapan yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yaptığı en yüksek olan zorunlu yer değişikliği rotasyon süresi beş veya sekiz yıl olmalı % 20’si, öğretmenlerden aynı okul ve kurumdaki hizmet süresi 5-8 yıl arasında olanlar da zorunlu yer değişikliğine rotasyona tabi olmalı % 17.64’sı zorunlu yer değişikliği rotasyon mevzuatı sık sık değişmemeli herkese eşit adil adaletli uygulanmalı süreklilik arz etmeli % 10.58’sı zorunlu yer değişikliği rotasyon her kademeye ve zamanında uygulanmalı % 9.41’i zorunlu yer değişikliği rotasyonda geçmişte alınan maaşla ödül takdir teşekkür belgeleri kariyer ve liyakat dikkate alınmalı % 7.05’i yönetim ekip işidir okullarda oturmuş olan ekipler dağıtıldı rotasyonun artılarından çok eksileri var yönetim dağılmış bunun zararları ilerde daha çok hissedilecek % 7.05’i zorunlu yer değişikliği rotasyon zorunlu olmamalı isteğe bağlı olarak yapılmalı % 5.88’lik oranı oluşturmaktadır.

Tablo 12’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerin işletme körlüğünü önlemeye yönelik temel politikanın onların örgütsel güvenine ilişkin t testi sonuçlarına ilişkin görüşlerinin dağılımları verilmiştir

Soru 6. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin işletme körlüğü önleme politikası onların örgütsel güven düzeylerini arasında anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır?

Tablo 4.12. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin işletme körlüğünü önlemeye yönelik temel politikanın onların örgütsel güvenine ilişkin t testi sonuçları:

İşletme körlüğü	N	Arit ort.	Ss.	t	p
Evet	93	71.40	14.02	.752	.453
Hayır	62	69.72	13.05		

Tablo 12’de Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin işletme körlüğü önleme politikasına ilişkin görüşleri incelendiğinde evet cevabı veren eğitim yöneticilerinin arit ort. 71,40, hayır cevabı veren eğitim yöneticilerinin arit ort. 69,72 olarak hesaplanmıştır. Grupların ortalamaları arasındaki fark test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t = .752$ $p = .453$) hesaplanan bu değer $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Eğitim yöneticilerinin işletme körlüğünü önlemek için oluşturulan temel politikasına yönelik görüşleri onların örgütsel güvenlerini etkilememektedir.

Tablo 13’de zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin etkili bir rotasyon politikası yürütüp yürütülmediğine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Soru 7. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin etkili bir rotasyon politikası yürütülmesi onların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır?

Tablo 4.13. Zorunlu yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin etkili bir rotasyon politikası yürütülmesinin örgütsel güveni etkilemesine ilişkin t testi sonuçları:

	N	Arit ort.	Ss.	t	p
Evet	30	77.33	14.16	3,325	.001
Hayır	125	69.80	12.96		

Tablo 13'te Kayseri İli zorunlu yer değiştirme (rotasyona) yapılan eğitim yöneticilerinin etkili bir rotasyon politikası yürütülmesine ilişkin görüşleri incelendiğinde evet cevabı veren eğitim yöneticilerinin arit ort. 77.33, hayır cevabı veren eğitim yöneticilerinin arit ort. 69.80 olarak hesaplanmıştır. Grupların ortalamaları arasındaki fark test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t= 3,325$ $p.001$) hesaplanan bu değer $p >.05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Eğitim yöneticileri etkili bir rotasyon politikası yürütülmesi durumunda örgütsel güven düzeylerinin olumlu anlamda etkilendiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim durumları itibari ile dağılımına bakıldığında; %51,6'sının eğitim fakültesi, %48,4'ünün Fen Edebiyat ve diğer fakülteler mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %15,5'inin 41-45 yaş grubu arasında yer aldığı, 46 ve üstü yaş grubunda olanların ağırlığının %80,6 olduğu, saptanmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyet gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, %96,1'lik çoğunluğun bay olduğu, bayanların ağırlığının ise yaklaşık %3,9 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süreleri baz alınarak çalışanlar arasındaki dağılım incelendiğinde; yaklaşık % 65,2'sinin 16 yıl ve üzeri hizmeti olduğu, 11-15 yıl arası hizmeti olanların % 32,3 olduğu, 6-10 yıl arası hizmeti olanların % 2,5 olduğu saptanmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Eğitim örgütlerin nihai amacı sürekli başarıyı yakalayarak ön görülen amaç ve hedefler doğrultusunda eğitim örgütünü ileri noktalara taşımak, değerini başarısını, verimini verimliliğini, etkinliğini, kalitesini sürekli artırmaktır. Büyüme ve gelişme sürecinde eğitim örgütünün iç ve dış çevredeki çeşitli parametre ve değişkenlerden olumsuz etkilenmemesi ve rekabet avantajını elde tutabilmesi öncelikle güçlü ve nitelikli, örgüte karşı örgütsel güven duygusu ile bağlılık duyan eğitim yöneticisine sahip olmayı gerektirmektedir.

Güven yaratıcı davranışların etkisi zaman ile kendisini gösterirken güveni olumsuz etkileyen davranışların etkileri çok kısa süre içerisinde fark edilir ve güven kolaylıkla zedelenebilir. Bununla birlikte herhangi bir ilişki içerisinde güven tesis edildiğinde onun insanlara katkıları büyüktür. Örneğin çalışma yaşamında eğitim yöneticisi ve çalışan ilişkilerinde güven sağlandığında taraflar enerjilerini sadece yaptıkları işlerini daha iyi yapmaya konsantre edeceklerdir. Eğer bir ilişki içerisinde güven sağlanamazsa bu durumda eğitim yöneticiler daha fazla kontrol edici, daha baskıcı ve otoriter bir yönetim tarzını benimseyecektir. Aynı şekilde çalışanlar ise kendilerini sürekli olarak tehdit altında hissedecekler ve bu durum onların yaptıkları işin kalitesine olumsuz yansıtacaktır.

Güven yönetim bilimi için de çok önemli bir unsurdur. Güvenin varlığı veya yokluğu yönetim tarzını da etkiler. Güvenin düşük olduğu durumlarda eğitim yöneticileri çalışanlarına karşı otoriter ve onların fikirlerini önemsemeyen bir anlayış geliştirirler. Bu anlayış içerisinde yer alan çalışanlar ise kendilerini baskı altında hissederler, normal olarak gösterecekleri performansın altında faaliyet gösterirler, sadece ücret almak için çalışırlar, işletmenin çıkarlarını değil sadece kendi çıkarlarını düşünürler ve kurumlarına herhangi bir bağlılık hissetmezler. Aynı şekilde güven düzeyinin düşük olduğu durumda

yöneticiler de sadece işletme çıkarlarını düşünerek hareket ederler ve çalışanlarına karşı kendilerini sorumlu hissetmezler.

Bir eğitim örgütü uzun süreli olarak yaşamını başarılı bir şekilde sürdürmek istiyorsa kendisi için bağlılık ve sadakatle çalışan eğitim yöneticilerine ihtiyacı vardır. Bu türden çalışanlara sahip olmak isteyen eğitim örgütleri yönetim politikalarında güveni sağlayıcı unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan okul müdürlerine sahip olan bir eğitim örgüt, yeniliğe ve değişime açık olacak, çift yönlü bilgi akışı ile örgüt içindeki iletişim kalitesini üst düzeylere taşıyacak, örgütsel amaç ve hedeflerin işgücü tarafından benimsenmesi sonucunda örgütsel verimliliği ve örgüt hedeflerini kısa sürede elde edecektir. Bu bağlamda, bir örgüt içinde güven duygusunun var olması işgücünü verimliliğe iten en önemli etkenlerdir. Güven olgusu, sağlıklı bir kişiliğin, bireyler arası ilişkilerin, işbirliğinin ve sosyal ilişkilerde istikrar sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biridir. Son dönemlerde yönetim bilimciler örgütsel etkenliğin verimliliğin, üstün başarının iş doyumunun sağlanmasında okul müdürlerinin örgüte karşı duydukları güven düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının getirdiği sonuçlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Bu çerçevede örgütsel güven kavramı, okul müdürlerinin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak belirtilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel güvenin kaynağını, üst kademe yöneticiler ile ara kademe yöneticilerinin davranışları oluşturmaktadır.

Örgütsel güven kavramı örgütün kişiliğini oluşturan, bir örgütü diğer örgütlerden farklı üstün kılan örgütte bulunan bireylerin tavır ve davranışlarını etkileyen, somut olarak elde edilemeyen ancak örgüt içerisindeki bireyler tarafından hissedilip algılanan bir unsurdur. Bu bağlamda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde ve belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleştirilmesinde, başarıyı yakalamasında örgütün misyon ve vizyonunu benimseyen, hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, sorumluluk ve risk üstlenen okul yöneticilerinin var olması oldukça önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla bir eğitim örgütünün amaçlarına ulaşması ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgüt çalışanlarının örgüte güven duymasına ve olumlu bir örgütsel güven ikliminin varlığına bağlıdır. Örgüt çalışanlarının örgüte karşı güveninin artırılmasında, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, sorumluluk ve yetki alanlarının

geniştirilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması önemli bir role sahiptir. Örgüt içerisinde olumlu bir örgütsel güven ikliminin yaratılmasında da çalışanların moral ve motivasyon değerlerinin yükseltilmesi, örgüt içi ilişkilerde iş birliğinin ön plana çıkarılması, üst kademe yönetimin ödül ve destek mekanizmasını adil ve etkin bir şekilde kullanması, örgüt içi rol ve tanımlarının açık ve anlaşılır bir biçimde oluşturulması önemli bir etkiye sahiptir.

Yukarıda belirtildiği gibi örgütte güven düzeyinin yüksek olması ve örgüt içerisinde pozitif bir iklim ortamının sağlanması örgütün etkin bir süreç içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakta ve örgütün sürdürülebilir üstün başarı ve performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden birini oluşturan eğitim örgütleri, beşeri ilişkilerin ve işbirliğinin en yüksek düzeyde yaşandığı alanlardır. Bu durum söz konusu ilişkilerin ve işbirliğinin eğitim örgütüne en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bu gereklilik eğitim örgütlerinin özellikle son yıllarda yeni yönetim tekniklerine ve çalışana yönelik uygulamalara olan ilgisinin artmasına neden olmaktadır. Eğitim örgütlerinin ve akademisyenlerin ilgi gösterdiği eğitim örgütü içindeki beşeri faaliyetlerin ve işbirliğinin temeli olarak kabul edilen örgütsel güven konusudur. Ancak güçlü bir örgütsel güven iklimine sahip eğitim örgütlerinde, eğitim yöneticilerinin eğitim örgütüne olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenmesine rağmen güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmaktan çok uzaktır. Çalışma yaşamında özellikle son yıllarda meydana gelen değişimler eğitim örgütü içinde örgütsel güveni korumayı ve geliştirmeyi zorlaştırmaktadır. Ekonomik sıkıntıların artması ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi sonucunda örgütlerde değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanma gibi istihdama yönelik bazı değişimler meydana gelmektedir. Bu durumun sonucunda örgütlerin çalışanlarına iş güvenliği sağlayamaması, çalışanların örgütlerine duyduğu güveni azaltmaktadır. Oysa örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların zor dönemlerde bile yüksek bağlılık düzeylerine sahip olacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecekleri düşünülmektedir. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için örgütsel güven düzeylerinin yükseltilmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda da bu görüşü destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algılarının etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinden 2010 ve 2011 yıllarında bulunduğu kurumda zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 155 okul yöneticisinin örgütsel güven algılarına etkisinin ölçülmesi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda çalışan zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan okul yöneticilerinden araştırmaya katılanların %76'lık gibi büyük bir çoğunluğu ön lisans % 20 lisans % 4 yüksek lisans mezunu olduğu; araştırma kapsamında yer alan okul müdürlerinin büyük kısmının 26-50 yaş arasında değiştiği ve %96,1'inin bay olduğu; araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük bir kesiminin 10-15 yıldır eğitim örgütünde çalıştığı tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin sosyo demografik faktörlerin örgütsel güven üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının ölçülmesine yönelik olarak değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul müdürlerinin, sosyo demografik faktörlerden eğitim ile örgütsel güven arasında bir ilişki olduğu; bir başka açıdan ise, yaş ve cinsiyet ile örgütsel güven arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin örgütsel güven algılarını etkileyen temel değişkenlerin ölçülmesine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda üste duyulan güven, katılım, örgütsel bağlılık ve verimlilik değişkenlerinin örgüte karşı duyulan güven düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güveni etkileyen temel değişkenlerin ölçülmesine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda verimlilik, performans üzerine geri bildirim, yetkilendirme, örgütsel bağlılık ve katılım değişkenlerinin örgüte karşı duyulan güven düzeyini etkilediği saptanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen veriler çerçevesinde okul müdürlerine yönelik örgütsel güven ortamı tam anlamıyla oluşturulamamıştır. Okul müdürlerinin örgütsel güven değişkenlerinde iş görenlerin verimliliği ve örgüte karşı bağlılıkları iyi düzeydeyken; katılım ve üste duyulan güven değişkenlerinin düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetkilendirme ve performans üzerine geri bildirim değişkenlerinin düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin örgütsel güveni etkileyen değişkenler arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda örgütsel güveni etkileyen değişkenlerden üste duyulan

güven ile katılım değişkeni arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişkinin varlığı tespit edilirken ($R=0,619$); diğer güven faktörleri arasında düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin örgüt ile ilgili kararlara katılım düzeyi artıka üstlere duyulan güven düzeyi de artmaktadır. Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan 155 okul yöneticisinin örgütsel güven algısına etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen verilere ilgileşim ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda, örgütsel güven faktörlerinden verimlilik, performans üzerine geri bildirim, üste duyulan güven, katılım ve verimlilik değişkenleri ile zorunlu yer değişikliği (rotasyon) arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Araştırmamızda çalışmanın teorik bölümünde ortaya konan bilgiler çerçevesinde zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları arasında bir ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren 140 eğitim örgütünde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya söz konusu örgütte çalışan 155 kişi katılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların tamamına yakın bir kısmını erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı eğitim örgütünde yönetim faaliyeti genelde erkek yöneticilerin olması neden ile kadın eğitim yöneticilerinin az olmasının nedenini oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığının birbirlerine yakın bir dağılım sergilediği görülmektedir. Katılımcıların oldukça yüksek bir oranda eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları ise evli olanların ağırlıkta olduğunu bir dağılım göstermektedir. Aynı zamanda katılımcıların yarısından fazlası 10-15 yıl arasında örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular ise şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma çerçevesinde ilk olarak demografik özellikler ile örgütsel güveni belirlemeye yönelik testler yapılmıştır. Çalışanların yaşları, medeni durumları ve örgütteki çalışma süreleri ise sağlıklı bir şekilde test edilebilen demografik değişkenler arasında yer almaktadır. Çalışanların yaşları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan testler sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışanların medeni durumları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında da bir ilişki saptanamamıştır.

Çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan testlerde de benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Demografik özelliklerin örgütsel güven ile olan ilişkisinin yanı sıra ankette yer alan ifadelerle katılım oranlarıyla arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da analiz edilmiştir. Çalışmanın temel konusunu oluşturan örgütsel güven ile ilgili yapılan testler sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekildedir: Duygusal örgütsel güven taraflar arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkarken bilişsel örgütsel güven karşı tarafa dair anlamlı bilgi sahibi olmaya, güvenmek için rasyonel neden arayışına dayanır. Her iki durumda da örgütsel güven düzeyleri yüksek çalışanların kendilerini içinde yer aldıkları örgütte emniyette hissetmesi nedeniyle örgütte kalmayı tercih edecekleri söylenebilir. Bu bağlamda duygusal ve örgütsel güvenin çalışanların örgüt üyesi olmaktan zevk alarak örgütte kalmak istemesine neden olması; diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması şaşırtıcı bir durum değildir.

Duygusal ve bilişsel örgütsel güven ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda ise değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inanmaları nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda örgütün çalışanların yararına olacak şekilde davrandığı inancının çalışanların örgüte karşı kendilerini borçlu hissetmelerine ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına sebebiyet verdiği söylenebilir.

Buna rağmen daha öncede belirtildiği gibi güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güven ortamı yaratmak için, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmamızda elde edilen bulgular katılımcıların duygusal ve bilişsel örgütsel güven düzeylerinin ve buna bağlı olarak duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermesine rağmen örgütteki güven ortamının artarak devam etmesinin örgüt yöneticilerinin bu konuda geliştirecekleri politikalara bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütteki güven ortamının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde yöneticilerin kilit konumu dikkat çekmektedir. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler.

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmamız eğitim alanında faaliyet gösteren 140 eğitim örgütü ile sınırlı sayıda bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bu durum örneklem sayısının görece düşük bir sayıda kalmasına neden olmuş ve bu nedenle bazı değişkenler analiz edilememiştir. Aynı zamanda çalışma yapılan eğitim örgütü sektörün de kadın çalışanların azınlıkta olduğu bir sektör olması cinsiyet değişkeninin de test edilememesine neden olmuştur. Bu bağlamda gelecek çalışmalara getireceğimiz ilk öneri farklı eğitim örgütü sektörlerinde ve örneklem sayısı daha büyük araştırmaların yapılması olacaktır. Aynı zamanda sadece anket yöntemine bağlı kalınmaması, mülakat ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve örneklem üzerinde daha ayrıntılı bir incelemeye gidilmesi durumunda gelecek çalışmalarda elde edilecek sonuçların daha yararlı olacağı aşikârdır.

5.2.Öneriler:

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algılarına olumlu yönde katkıda bulunması için aşağıdaki düzenlemelerin yapılmasının yararlı olacağı düşüncesi ile aşağıdaki önerilerde sıralanmaktadır:

- 1-Eğitim yöneticilerinin performansları ve başarıları dikkate alınmalıdır.
- 2-Eğitim yöneticilerini değerlendirme ve ödüllendirme objektif kriterlere göre olmalıdır.
- 3-Eğitim örgütleri nitelik ve nicelik olarak sınıflandırılmalı ve atamalarda bu sınıflandırmalar dikkate alınmalıdır. Böylece, zorunlu yer değişikliği(rotasyon) uygulanan eğitim yöneticilerinin eşdeğer bir eğitim örgütüne ya da bir alt veya bir üst sınıf düzeyinde olan bir eğitim örgütüne atamaları yapılmalıdır.
- 4- Eğitim yöneticilerine zorunlu yer değişikliği(rotasyon) uygulaması yaz tatili olarak adlandırılan sürede gerçekleştirilmelidir. Böylece eğitim yöneticilerinin eğitim örgütüne alışma sürecinde yaşanan zaman kayıpları azaltılmış olur.
- 5-Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine ilgili nicel ve nitel verilerin birlikte değerlendirileceği değişik çalışmalar yapılabilir.
- 6-Eğitim yöneticilerine güven ortamı tam olarak sağlanmalıdır. Eğitim örgütlerinde örgütsel güven değişkenlerinden sadece verimlilik ve örgüte bağlılık söz konusu olup;

katılım ve üste duyulan güven çok düşük düzeyden yukarı çıkartılması için çalışma gerçekleştirilebilir.

7-Eğitim örgütlerinde eğitim yöneticilerinin karar süreçlerine katılımı sağlanarak, üst ve ast arasında fikir alışverişi yapılarak, eğitim yöneticilerinin kendi çalışma alanlarını etkileyecek konularda görüşleri alınarak katılım ve üste duyulan güven düzeyi yükseltilebilir. Bu şekilde eğitim örgütlerinde örgütsel güven tam olarak sağlanabilir.

8-Farklı eğitim örgütlerinde ve örneklem sayısı daha büyük araştırmaların yapılması yerinde olacaktır.

9-Yapılan çalışmalarda aynı zamanda sadece anket yöntemine bağlı kalınmaması, mülakat ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemleri de kullanılmalıdır.

10-Örneklem üzerinde daha ayrıntılı bir incelemeye gidilmesi durumunda gelecek çalışmalarda elde edilecek sonuçların daha yararlı olacağı aşikârdır.

11-Genel olarak zorunlu yer değiştirmenin (rotasyon) 8-10 yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde yapılması konusunda görüş birliğinde olduğu söylenebilir.

12-Eğitim örgütlerinde örgütsel güven değişkenlerinden sadece verimlilik, katılım ve örgüte bağlılık söz konusu iken; yetkilendirme ve performans üzerine geri bildirim faktörleri çok düşük düzeyde kalmıştır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde, eğitim yöneticilerinin gösterdikleri performansa dayalı olarak olumlu ya da olumsuz bilgilendirme yapılmalı, çalışanlar kendi kontrol alanlarına ilişkin olarak yetki bakımından güçlendirilmelidir. Bu şekilde örgüte karşı örgütsel güven düzeyi yükseltilebilir.

13-Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) eğitim yöneticilerinin çalışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olmaktadır.

14-Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) eğitim yöneticilerine uzun süre aynı birimde çalışılmayacağından, yeni iş ya da görev benimsenmemektedir.

15-Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) eğitim yöneticilerine zorunlu yer değiştirme programı oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirmektedir.

16-Eğitim yöneticilerinin istemedikleri zorunlu yer değiştirme, motivasyonu düşürebilmektedir.

17-Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) eğitim yöneticilerinde uzmanlaşmayı azaltmakta, iş akışında aksamalara neden olmakta ve çalışanlar, yeni eğitim yöneticisini benimsemeye zorlanmaktadır.

18-Tüm eğitim örgütleri için standart bir zorunlu yer değiştirme uygulaması yerine, eğitim örgütünün amacını, yapısını ve çalışanların özelliklerini göz önünde bulunduran bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının daha etkili olacağı söylenebilir.

19-Eğitim örgütlerinde zorunlu yer değiştirme ölçütlerinin, başarılı eğitim yöneticilerini ayırt etme ve bu yöneticilerin, stratejik değeri yüksek bir üst eğitim kurumunda çalışmalarını sağlayacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Yukarıda söylenenin tersi bir durumda, uygulamadan olumsuz etkilenen 'başarılı eğitim yöneticileri 'küstürebilir' ve bilgi birikim tecrübe, uzmanlıklarından yeterince yararlanamamaya yol açabilir. Bu nedenle zorunlu yer değiştirme ölçütlerinin çok boyutlu olması ve çeşitlilik göstermesi gerektiği söylenebilir.

20-Hagerty (1998) ile Reynolds vd.'nin (2008) çalışma bulguları da, okulların yapısal ve örgütsel sorunlarının göz ardı edildiğinde, sorunların kaynağını ve çözümlerini sadece okul yöneticilerine indirgeyerek, diğer değişkenlere dokunmadan, salt yer değiştirme üzerinden sorunlara çözüm arama anlayışının, uygulamalardan beklenen başarıyı vermediğini ortaya koymaktadır.

21-Eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirmesi ve atanma süreci siyasetten bağımsız olacak bir şekle getirilmelidir. Bu durum alan yazında da dile getirilmiş olup, eğitim yöneticisi adaylarının, eğitim yöneticiliklerine atanmalarında ve çalışırken uygulanacak bütün işlemlerde keyfi ve kişisel takdirlerden, siyasi parti müdahalelerinden uzak, sadece hizmetlerindeki niteliklerin gereklerine göre objektif usullere tabi olması gerekliliği belirtilmektedir (Tortop, 1994).

22-Eğitim yöneticilerin zorunlu yer değiştirme (rotasyon) süreci bilimsel ilkelere bağlı olarak planlanmalı ve yapılmalıdır.

23-Macleod'un (2008) pilot uygulama yapılmadan doğrudan uygulamaya geçilmesi durumunda beklentilerin gerçekleşmediği bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

24-Örgütsel görev ve rollerin ayrıntılı olarak tanımlanması ve açık bir şekilde belirtilmesi, planlama ve organizasyon fonksiyonlarının iyileştirilmesi, yetki sınırlarının anlaşılır ve net bir biçimde tüm çalışanlarca bilinmesi ile örgütsel yapı etkinlik kazanmış olacak ve böylece örgüt içinde ödül ve destek mekanizması işlerlik kazanarak örgüt içinde olumlu örgütsel güven yaratılmış olacaktır.

Ankette Sorulmayan Ama Yapılan Görüşmelerde Sözlü Olarak Gündeme Gelen Aşağıdaki Konularda Örgütsel Güven Algısı İle İlgili Dikkate Alınmasında Yarar Bulunmaktadır.

- 1- Eğitim yöneticilerine rotasyon uygulanması sebebiyle ailelerinde birçok olumsuz durum yaşandığını belirtmeleri dikkate değer bir ayrıntıdır.
- 2- Eğitim yöneticileri iletişim ve empati eksikliği nedeniyle üst yönetimle yaşanan sorunlar güvensizlik oluşturmaktadır.
- 3- Eğitim yöneticilerinin atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili yönetmelikler güvensizlik oluşturan bir başka alt boyutta Milli Eğitim Bakanlığının Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğini sürekli değiştirdiğini, eskiden okul müdürleri müdür muavinlerini kendi seçtiğini, şimdi ise sınavı kazanarak geldiğini tanımadığı yardımcı ile çalışmanın güven düzeyini olumsuz etkilediğini belirtmiştir
- 4- Eğitim yöneticileri siyasetçilerin yöneticilere etkisi onlarda güvensizliğe neden olmaktadır Bu konuyla ilgili alanda detaylı bilimsel çalışmalar yapılabilir.
- 5- Eğitim yöneticileri kendini güvende hissetmediği huzursuz sıkıntılı hallerinde dostlarıyla arkadaşlarıyla sohbet ettiğini ancak yöneticileriyle paylaşmadığını ve neden paylaşmadığını "Amirlerle zaten konuşamıyorsun çünkü bu güvensizlik ortamını yaratanlarda zaten onlar." diyerek açıklamıştır.
- 6- Eğitim yöneticileri yöneticilerinin adil olmaması okul müdürlerinde güvensizliğe neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen konularla ilgili alanda detaylı bilimsel çalışmalar yapılabilir.

Bu şekilde örgüt içinde olumlu bir örgütsel güven iklimi için gerekli tüm koşullar sağlanmış olacaktır.

Araştırmacılara ise şu öneriler yapılabilir: Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) ve örgütsel güven konuları son zamanlarda gittikçe önem kazanmalarına rağmen, zorunlu yer değişikliği (rotasyon) çalışanı eğitim yöneticisini ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmada zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Başka araştırmalarda iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla olan ilişkiler incelenebilir.

Aynı alana yönelik olarak, okullarda güven konusunun çeşitli yönetim kavramıyla (bağlılık, iş doyumu, performans vb.) ilişkisinin ele alındığı, nicel ve nitel veri toplama

tekniklerinin birlikte kullanıldığı araştırmaların yapılması yönünde öneride bulunulabilir.

Ayrıca bu araştırma tek bir il düzeyinde dar alanda çalışanların üzerinde uygulanmıştır. Gelecek araştırmalar geniş çaplı farklı il ve ilçelerde faaliyet gösteren okul kurumlarda çalışan eğitim yöneticileri üzerinde gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1998). Okul Yöneticiliği. 4. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E.Altınkurt, Y. Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. Eğitim ve Bilim, 37(164): 159-175.
- Akhun, K. (2000). Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi. Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 55.
- Aktan, C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. Tügiad Yayını, İstanbul,32.Alanında Bir Örnek). Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Alesina, A. ve Ferrara E. (2000). The Determinants of Trust. Nber (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series. Working Paper, 7621. U.K.3. America, 107-124.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 5(2), 274-288.
- Arslan, Y. (2009). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, G.Y.T.E. S.B.E. Doktora Tezi, Gebze
- Asunakutlu, T. (2007). Güven, kültür ve örgütsel yansımaları. (Edt: R. Erdem ve C. Ş. Çukur). Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış. (231-265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Atay, O. (1998). Örgüt kültürü ve süreci. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 16 (3),1-14,
- Aykan, E. (2007).Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; Sakarya 2007
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2), 2-5.
- Baba,M.L. (1999).Dangerous liaisons: Trust, distrust and information technology in American work organizations. Human Organization, 58.331-346
- Bachmann, R. (2003). Trust and Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organization - a Conceptual Framework. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and the Process of Trust Development. E.Elgar Publishing.U.S.A. 58-73.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul: Okul Geliştirme. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Baltaş, A.(2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1983). Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası.
- Batlıs, C. N. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 104,233-240.
- Berberoğlu, G.(2000) Akademik organizasyonlarda örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. *Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Blumenthal,S.T. Lavender ve S.Hewson (1998).Role Clarity, Perception of the Organisation and Burnout Amongst Support Workers in Residential Homes for People with Intellectual Disability: A Comprasion Between a National Healty Service Trust and a Charitable Company, *Journal of Intellectual Disability Research*, .42, 5: 409-417.
- Börü, D.(2001).Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı
- Börü, D.(2005).Güven: Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi; Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış; Ed. Aşkın Keser, Nobel Yay. ;İstanbul, 301-329
- Brower, Holly H., F. David Schoorman ve Hwee Hoon Tan, (2000).A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange, *Leadership Quarterly*, 11, (2), 227-250
- Bruhn, J. G. (2002). Trust and the health of organizations. USA: Kluwer Academic / Plenum Publishers.Brumfield Inc., United States of America, 24-25.
- Bryk, A. S. ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: a core resource for school reform. *Association for Supervision and Curriculum Development*, 6 (60), 4144.
- Bryk, A. S. ve Schneider, B. (1996). Trust in schools: a core resource for improvement. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Burton, M., R. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firmperformance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Butler J. ve R.C. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates, *Psychological Reports*, 55, 19- 28.

- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Büyükdere, B. ve Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven
- Callaway, P. L. (2006). The relationship between organizational trust and job satisfaction. Yayınlanmamış doktora tezi. Capella University Graduate School, Florida.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. (2001). Genel İşletmecilik Bilgileri. Siyasal Yayıncılık, Ankara, 22-23
- Child, J. (2005). *Organization*. Blackwell Publishing, U.S.A., 6-7.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 93-113.
- Cohen, Don ve Laurence Prusak(2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çev.: Ahmet Kardam, MESS Yayın, No: 353, İstanbul.
- Costa, A. C., Roe, R. A. ve Taillieu T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costa, A.C. (2003). Understanding the Nature and Antecedents of Trust within Work Teams. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process In Organizations: Emprical Studies of Determinants and the Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing, U.S.A., 105-124.
- Cüceloğlu, D.(2004). *İnsan ve Davranışı*, İstanbul Remzi Kitabevi,
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara Pegem Akademi Yayınları.
- D.M.Rousseau, (1998). Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23, 393.
- D.W.Organ (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington:Lexington Books,
- Delhey, J. ve Newton, K. (2003). Who Trusts?. *European Societies*, 5(2): 93-137.
- Demircan N. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demircan, N.ve Ceylan A. (2003).Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10,(2) 2003

- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Braun
- Deutsch, M. (1960). Trust, Trustworthiness and F-scale, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 138-140
- Doğan, İ. (2000). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*. Sistem Yayıncılık; İstanbul.
- Dönertaş, F.C.(2008), *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Driscoll, James W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, 21,(1),44-56.
- Durmuş,A.(1998).*Özel Sektörlerde Örgütsel İklim (Enka ve Kutlutaş Örneği)*.Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,11.
- Ece, K. (2003). *Kişilerarası İletişim Sürecinde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği Örneği*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, Enstitüsü, Konya, 6.
- Erdem,F.ve İşbaşı J.Ö.(2000).*Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?* 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*, ed. Ferda ERDEM, *Sosyal Bilimlerde Güven*,1. Baskı, Ankara Vadi Yayınları, 153-182
- Erdem, F, Janset. Ö ve N.Atsan .(2003).*The Relationship Between Trust And Team Performance* , *Work Study*, 52, 6/7, 337
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. TODAİE Yayınları, 174, Ankara., 22
- Evan, M. W. (1968). A Systems Model of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of A Concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America,107-124.
- Farrell, M. (2003). The effect of downsizing on market orientation: the mediating roles of trust and commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 55-74.
- Forehand, G. (1968). On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of A Concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 64-82.

- Fukuyama, F. (1998). *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Fukuyama, F.(1999). *Social capital and civil society*, IMF Conference On Second Generations Reforms,.
- Gambetta, D.(1988).*Can We Trust*, in Gambetta D. (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition (Department of Sociology, University of Oxford
- Giddens, A.(2000) *Sosyoloji*, Çev. Hüseyin Özel ve diğerleri, Ankara, Ayraç Kitabevi,
- Goddart, R. G, Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of the teacher trust in students and parents in urban elementary school. *The Elementary School Journal*, 102 (1), 3-17.
- Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative
- Grossman, R. (1998).*Developing and Managing Effective Consumer Relationships*, *Journal of Product Brand Management*, 7, 1: 27-40
- Güneşer, A. B. (2002). *Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Hagerty,P.J.(1998).*Basing principal rotation on system needs*. <http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=15336> 20.04.2012 tarihinde alındı.
- Halis, M. (2000). *Örgüt iklimi ve türkiye'de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma*. Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul, 63-94.
- Halis, M. (2004). *Yönetici ve çalışanlar arasındaki güven açısından lider davranışları*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 17-18 Nisan, 295-306.
- Hartog, D. (2003). *Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers*. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process İn Organizations:Emprical Studies of Determinants And The Process of Trust Development*.E.Elgar Publishing, U.S.A., 125-145.
- Hosmer, L. T. (1995). *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.

- Hoy, K.W.ve Miskel,G. C. (2010).Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama. (Çev. Ed: Selahattin Turan) Ankara Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus t-scale. (Edt: W. K.Hoy ve C. G. Miskel).Studies in leading and organizing schools. (181-208). Greenwich: Information Age Publishing.
- İbicioğlu, H.(2000).Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. Dokuz Eylül Üniv., İ.İ.B.F.Dergisi:15,(1), 13-22 .
- İnce M. Gül H.(2005). Yönetimde yeni bir paradigma. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), 1-10.
- İpçioğlu, İsa ve Erdoğan B. Z. (2006). İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Öneri Dergisi, 26(13)
- İslamoğlu G.,Birsel, Börü M. D.(2007). Kurum İçinde güven yöneticiye iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü alan araştırması ve sonuçları 32-133
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- J.Greenberg.(1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12,9-22
- John, C. ve Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. International Forum, 2(1), 25-56.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Kamer, M.(2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Karcıoğlu, F. (1997). Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama). Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 63-84.

- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2), 265-283.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi. (Çev: H. Can ve Y. Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1996). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2001), Yönetici yetiştirme sorunu. Millî Eğitim Dergisi. 150.
- Kıpnıs, D. (1996). Trust and Technology. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research. Thousand Oaks, Ca: Sage, 39-50.
- Kochanek, J. R. (2005). Building trust for better schools. California: Corwin Press A Sage Publications Company.
- Koçel, Tamer (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık, 26.
- KOPELMAN, R.E., Brief, A., Guzzo, R. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. In B. Schneider (Eds), Organizational Climate And Culture, Jossey-Bass Publishers, Oxford, 289-301.
- Korczynski, M. (2003), Güvenin Ekonomi Politikası, Ferda Erdem (Ed), Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara Vadi Yayınları,
- Kramer, M. (1996). Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarhic Relation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations : Frontiers of Theory And Research. Thousand Oaks, Ca: Sage, 216-245.
- Hosmer. L.T.(1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophicaethics. Academy of Management Review, 20.379-403
- Lane, C. (1998). Theories and Issues in the Study of Trust. In C. Lane, & R. Bachmann (Eds.), Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Empirical Applications. Oxford University Press, 1-31.
- Laschinger, H.K.S., J. Shamian ve D. Thompson (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perception of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction", Nursing Economics, 19(5), 209-219.

- Lawyer, E., Hall, D., Oldham, G. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*. 11, 139-155.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 114-125.
- Lee, H. (2004). The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Managerial Psychology*, 19/6, 623-639
- Lee, S. (2004). Understanding employee trust, commitment, and innovative behavior in the public sector: an empirical study. *Korea Association For Public Administration*, 1-32.
- Lewicki, R. ve Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 114-139.
- Luhman, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives, in Gambetta, Diego (ed), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford
- Macleod, D. (2008). Job rotation system. http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm 12.04.2008 tarihinde alındı.
- Mayer, R., Davis, J. ve Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 703-734.
- Mayer, Roger C. , James H Davis ve F. David Schoorman (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 20,3. 709-734.
- Mcmurray, J.(2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 473-488,
- Miller, H. (1980). Forecasting the weather and controlling the organizational climate. *Vital Speeches of The Day*, Xlvi, August 1, 610-613.
- Misztal, Barbara A. (1996), *Trust in Modern Societies*, Polity Pres, United Kingdom modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34, 1-8.

- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30, 87- 109.
- Öge, S. (1996). Örgüt İklimi. Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 6.
- Özbek, M. F. (2003). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6,1,
- Özen, J. (2001).Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1/1,
- R.T.Mowday,(1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resources Management Review* 8, 387-401
- Reynolds, C., White, R. ve Brayman, C. (2005). The implications and challenges of leadershipsuccession/rotation for the sustainability of school reform. 2-5 January 2005 Barcelona,International Congress on School Effectiveness and Improvement'de sunulmuş bildiri
- Reynolds, C., White, R., Brayman, C., & Moore, S. (2008). Women and secondary school principal rotation/succession: A study of the beliefs of decision makers in four provinces. *Canadian Journal of Education*, 31(1), 32-54.
- R. Folger. (1987). Distributive and prosedural justice in the workplace. *Social Justice satisfaction. Journal of Management*, 27,431-449.
- R.M. Kramer ve Tom T. (1996). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research
- Rosen, R. H. (1998). İnsan yönetimi. (Çev.: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- S.P.Robins ve D.A. DeCenzo. (2001). *Fundamentals of Management, Third Edition*, New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Sağlam Arı, G.(2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme ilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 5
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara İmge Kitabevi

- Sargut, A.S.(2003).Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik İşlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü, Sosyal Bilimlerde Güven 89-124, Editör: Ferda Erdem, Ankara Vadi Yayınları,
- Schein, H., E. (1965). Organizational Psychology. Prentice-Hall Inc. United States of America, 8.
- Schoaf, C. (2004). Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. Human Factors and Ergonomics In Manufacturing, 14(1), 81-95.
- Sells, S.B. (1968). An Approach to the Nature of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational Climate: Explorations of A Concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 84-103.
- Sezer C, G.(2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,
- Shamir, B, Lapidot Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations, Organization Studies,24(3) 463-491
- Sheppard, B.H. ve Tuchinsky, M. (1996). Micro- Ob and the Network Organization. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research. Thousand Oaks, Ca: Sage,140-163.
- Sıtkın, B. ve Stickel, D. (1996). The Dynamics of Distrust in An Era of Quality. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research. Thousand Oaks, Ca:Sage.196-215.SıxF.Integrity And Trustworthiness:SimilaritiesAndDifferences.
<http://www.fernuni-hagen.de/polallg/egpa/ljubljana/papers/six.pdf>. (25-12-2004), 1-27.
- Sıx, F. (2003). The Dynamics of Trust and Trouble. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), Trust Process İn Organizations: Emprical Studies of Determinants and the Process of Trust Development. E.Elgar Publishing. U.S.A.196-222.
- Solomon R. ve Flores, F. (2001). Güven Yaratmak. Mess Yayınları. İstanbul, 18.

- Spillane, J. P. ve Thompson, C. L. (1997). Reconstructing conceptions of local capacity: The local education agency's capacity for ambitious instructional reform. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 19 (2), 185-203.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. London: Cambridge University Press, 62.
- Şimşek, S. ve Taşçı A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütü'nde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34,1-8.
- Şimşek,Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya Günay Ofset, 30, 138.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayınları, Ankara, 38-40.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara Pegem Akademi Yayınları.
- Tanyeri, E. (2000). *Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi (Bankacılık Alanında Bir Örnek)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 22.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara Pegem Akademi Yayınları.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2): 313-339.
- Tortop, N., (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 556-573
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 71, 547-593.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39 (4), 308-331.
- Tüzün, İ., K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Tüzün, İ.Kalemci ve Çağlar İ. (2007). Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme ilişkisi, Görgül Bir Çalışma, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü. Türkmen Kitabevi, İstanbul 53. Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32, 556-573
- Ülsever, C. (2008). İnsanlarda metal yorgunluğu. Hürriyet Gazetesi, 28 Eylül 2008.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, 44(1-2),195-222.
- Victor S.L. Tan. (2004). Power of Vision to Motivate People (part 1) (çevrimiçi) <http://www.klsc.com/articles06.html>, 18 Kasım 2005, 2.
- Whitener, E.M, Susan E. Brodt, M. Korsgaard ve Werner Ion M. Audrey (1998) Managers As Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior, Academy of Management Journal, 23:3, 513-530.
- Yavuz, K. (2003). Din ve güven, Sosyal Bilimlerde Güven, Sh: 27-52, Editör: Ferda Erdem, , Ankara Vadi Yayınları, 22-23
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 567-580.
- Young, A. ve Parker, C. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. Journal of Organizational Behavior, 20, 1199-1218.

Yararlanılan İnternet Kaynakları

- 1- www.meb.gov.tr (Erişim Tarihi: 04.02.2012)
- 2-<http://www.personelmeh.net/sendika/ogretmenler-yoneticilere-rotasyonu-dogru-buluyor-h7636.html#ixzz1mGFgBclE> (Erişim Tarihi: 04.02.2012)
- 3-<http://www.tarihbilimi.com/tarih/index.php?topic=3851.0;wap2>(Erişim Tarihi: 08.02.2012)
- 4 <http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/5174> (Erişim Tarihi: 17.02.2012)
- 5-<http://www.kamudan.com/rotasyon-uygulanmalimidir-uygulanacaksa-nasil-uygulanmalidir-2458.html> (Erişim Tarihi: 23.02.2012)

6-03.02.2012] <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/>.

7-Organizasyon.Org/İndex1.Php?Katagori=1, (01.04.2005).

EKLER**EK 1. TEZDE KAYSERİ İLİ EĞİTİM KURUMLARINDA ZORUNLU YERDEĞİŞİKLİĞİ (Rotasyon) YAPAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ANKET YAPILMASI İLE İLGİLİ ALINAN İZİN BELGESİ**

T.C.
MELİKGAZİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü


05.04.2013*006176

Sayı : 62581312
Konu : Anket İzni


KAYMAKAMLIK MAKAMINA
MELİKGAZİ

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Fatih EROĞLU'nun Müdürlüğümüze bağlı okul ve kurumlarda çalışan eğitim yöneticilerinin (Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı) örgütsel güven algıları ile zorunlu yer değişikliği arasındaki ilişki düzeyine yönelik dönem ödevi çalışmasına kaynak teşkil edecek anket soruları ile Müdürlüğümüze başvuru dilekçesi ekte sunulmuş olup; müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.


Mustafa DİKMEN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
.../04/2013


Hasan KARAHAN
Kaymakam

EKLER:
1- Dilekçe (1 sayfa)
2-Anket Formu (2 Sayfa)

**EK 2. TEZDE KAYSERİ İLİ EĞİTİM KURUMLARINDA ZORUNLU
YERDEĞİŞİKLİĞİ (Rotasyon) YAPAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK
ANKET**

I.BÖLÜM ANKET FORMU

Bu çalışma, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında hazırlanmış iki bölüm, üç sayfa ve (30) sorudan oluşan bir çalışmadır. Sonuçlar sadece bilimsel tez çalışması kapsamında değerlendirilecektir. Bu bakımdan isminizi belirtmenize gerek yoktur. Ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica eder, çalışmaya yaptığımız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Fatih EROĞLU
Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd.Doç.Dr.Mustafa GÜÇLÜ
Tez Danışmanı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ROTASYON İLE İLGİLİ SORULAR

1-Cinsiyetiniz nedir?

() Erkek () Kadın

2-Kaç yaşındasınız?

() 30-35 yıl arası () 36-40 yıl arası () 41-45 yıl arası
() 46-50 yıl arası () 51 yıl ve üstü

3-Medeni durumunuz nedir?

() Bekar () Evli

4-Eğitim yöneticiliğini kaç yıldır yapmaktasınız?

() 3-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası
() 16-20 yıl arası () 21 yıl ve üstü

5-Eğitim yöneticisi olarak çalıştığınız eğitim kurumu türü hangisidir?

() Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Genel Lise
() Meslek Lisesi () Yaygın Eğitim Kurumu

6-Branşınız:

() Sınıf Öğretmeni () Genel Bilgi Dersleri Öğretmeni () Meslek Dersleri Öğretmeni

7-En son mezun olduğunuz okul:

- Eğitim Enstitüsü Eğitim Yüksek Okulu AÖF Eğitim Ön lisans Programı
- Açık Öğretim Fakültesi İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı
- Eğitim Fakültesi/ Sınıf Öğretmenliği Programı
- Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Dışındaki Program
- Diğer (Belirtiniz).....

8-Zorunlu yer değiştirme (Rotasyon) uygulaması yaşamınızı nasıl etkiledi?

- Olumlu Etkiledi Kısmen Olumlu Etkiledi
- Olumsuz Etkiledi Kısmen Olumsuz Etkiledi

9-Zorunlu yer değişikliği(Rotasyon) eğitim yöneticiliğinde işletme körlüğünü önlemek için temel politika olmalı mıdır?

- EVET HAYIR

10-Milli Eğitim Bakanlığında etkili bir zorunlu yer değişikliği (Rotasyon) politikası yürütüldüğüne inanıyor musunuz?

- EVET HAYIR

Eğitim Yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği(Rotasyon) ile ilgili belirtmek istediğiniz farklı görüş düşünce ve önerilerinizi yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ						
Açıklama: Bu bölümdeki sorular belli değer yargılarına ne ölçüde katıldığınızla ilgilidir. Lütfen soruları her soru cümlesinin karşısına 1'den 5'e kadar sıralanmış olan sayılardan sizin katılma derecenize göre <i>en uygun olan yalnızca bir seçeneği (X) işareti koyarak</i> cevaplandırınız.						
S.N	Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon) Yapan Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algularına Ait Anket Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	Eğitim örgütünde, boşalan eğitim yöneticiliği görevlerine personel seçilirken duyurular, isteyen herkesin başvurmasını sağlayacak şekilde açık olarak yapılır.					
2	Eğitim örgütünde, sorumluluğumda olan işlerle ilgili kararlarımı kolaylıkla alabilirim.					
3	Eğitim örgütünde, disiplin kurallarının neler olduğu bize bildirilmiştir.					
4	Eğitim örgütünde, disiplin kuralları kişiler arasında ayırım gözetilmeden uygulanır.					
5	Eğitim örgütüne, eğitim yöneticisi seçiminde kadın ve erkekleri işe almada eşit davranılır.					
6	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticisi seçiminde kariyer ve liyakat esasları dikkate alınır.					
7	Eğitim örgütünde, değişen koşullarda işin gerektirdiği yeni beceri ve yetenekler eğitimle kazandırılır.					
8	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticilerine kariyerlerini geliştirme konusunda imkânlar verilmektedir.					
9	Eğitim örgütünde, işimi etkin bir şekilde yapma yeteneğimi arttıracak eğitimler verilir.					
10	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticilerinin çalışmaları ve başarıları takip edilir.					
11	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticilerinin başarıları değerlendirilmesi tarafsız bir biçimde yapılır.					
12	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticilerinin özel hayatının gizliliğine önem verilir.					
13	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticilerine ait bilgi ve belgeler personel bölümünde gizli tutulur.					
14	Eğitim örgütünde, posta kutusu ve e-posta gibi kişisel bilgilerin yer aldığı dosyalar başkaları tarafından incelenmez.					
15	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticilerinin düşüncelerini üst yöneticiler dikkate alırlar.					

16	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticileri arasında iletişim kanalları her zaman açıktır.					
17	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticileri üst eğitim yöneticilerinin uzmanlıklarına güvenirler.					
18	Eğitim örgütünde, eğitim yöneticileri üst eğitim yöneticilerinin işbirlikçi yaklaşımlarına güvenirler.					
19	Eğitim örgütünde, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret ihtiyaçlarımı karşılamaya yetmektedir.					
20	Eğitim örgütünde, rahat çalışabileceğim, ihtiyaçlarıma uygun bir fiziksel ortam sağlanmıştır.					

ÖZGEÇMİŞ

Fatih EROĞLU 1971 yılında Kayseri İli Felahiye İlçesi Kepiç Köyünde doğdu. İlkokulu köyünde orta öğrenimini Felahiye Lisesin’de tamamladıktan sonra, 1987 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kastamonu Eğitim Yüksekokulunu sınıf öğretmenliği bölümünü kazandı.1989 yılında mezun oldu.2009 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünde Lisans Tamamladı.2012 yılında Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 25 Temmuz 2005’den 15 Temmuz 2014 yılları arasında Kayseri İli Melikgazi İlçesi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Şube Müdürü olarak görev yaptı. 15 Temmuz 2014 tarihinden bu yana Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Şube Müdürü olarak görev yapmaktadır.

VITAE CV

Fatih EROĞLU was born in 1971 in Kepiç, a village of Felahiye district of Kayseri. After completing his primary and secondary education in the village and his high school education in Felahiye in 1987, he enrolled Gazi University Faculty of Education in Kastamonu. He graduated in 1989.

He completed his license education at the department teaching training of the Open Education Faculty in Eskişehir in 2009.

He began his master degree studies at the Institute of Science in Educational Administration, Supervision, Planning and Economics Department of Erciyes University in 2012.

He worked as a Branch Manager from July 15, 2014 to July 25, 2005 in the Directorate of Education in Melikgazi district of Kayseri.

He has been working in the Kayseri provincial directorate of education as a branch manager since 15 July, 2015.

Tel: +90 352 3301125

Email: fatiheroğlu71@hotmail.com.tr

Address: Kayseri Provincial Education Directorate. Gültepe Mah. Talas Bulvarı
Melikgazi/KAYSERİ