



**T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARLA
YÖNETİM DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

Kerem ÇINAR

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU**

SİVAS

2013



**T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARLA
YÖNETİM DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

Kerem ÇINAR

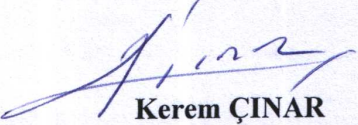
**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU**

SİVAS

2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Kerem ÇINAR

26 / 07 / 2013

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

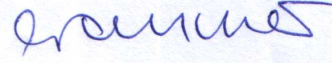
Kerem ÇINAR tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi” başlıklı bu çalışma, 25/07/2013 tarihinde *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği* nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Tef Planlaması ve Ekonomisi bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

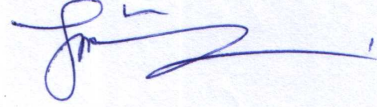
Jüri Başkanı : Yrd.Doç.Dr. İ. Hakkı KIZILOLUK



Danışman: Yrd.Doç.Dr.Celal Teyyar UĞURLU

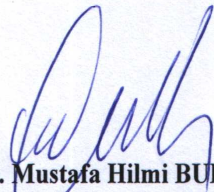


Üye: Yrd.Doç.Dr. AYLAR ARSEVEN



Üye: Adı Soyadı

Üye: Adı Soyadı



Prof. Dr. Mustafa Hilmi BULUT
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

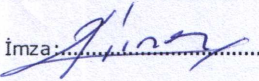
T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10011324
Yazar Adı / Soyadı	KEREM ÇINAR
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 21467090212
Telefon	5052996776
E-Posta	cinarkerem58@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi
Tezin Tercümesi	The effect of the differences in the behavior of the management levels of organizational trust managers of secondary school teachers
Konu	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	172
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. CELAL TEYYAR UĞURLU 51463409800
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Farklılık: Diversity Farklılıkların Yönetimi: Diversity Management Güven: Trust Örgütsel Güven: Organizational Trust
Kısıtlama	Yok

Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimize ilgili fikri mülkiyet haklarımız saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

01.08.2013

İmza: 

TEŞEKKÜR

Tez danışmanım olarak bana her konuda yol gösteren, destekleyici, yapıcı ve yönlendirici tavırlarıyla hiçbir zaman emeğini ve vaktini esirgemeyen saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU 'ya teőekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans ders ve tez döneminde fikirleriyle çalışmama katkı sağlayan, yeni bakış açıları kazanmamda emekleri geçen tüm bölüm hocalarıma teşekkür ederim.

Tezimin leklerinin uygulanma izinlerinin alınmasında yardımlarını gördüğüm Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına ve 2011-2012 Eğitim ğretim yılında ölçeklerin dağıtılması, doldurulması ve toplanmasında yardım eden Tokat merkezdeki liselerde çalışan tüm idareci ve öğretmenlere teşekkür ederim.

Tüm yaőamımda olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da benden maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, son zamanlarda bu çalışmaya vakit ayırırken zaman zaman ilgimi eksilttiğim ve beni anlayıőla karőılayan sevgili Hülya'ya sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER VE ÇİZEGELER LİSTESİ	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
BÖLÜM I.....	1
I.GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	8
1.2.1. Genel Kavramsal Çerçeve.....	8
1.2.1.1. Farklılığın Anlamı.....	8
1.2.1.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramı.....	9
1.2.2. Farklılıkların Önemi.....	12
1.2.3. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	14
1.2.4. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Yaklaşımlar	16
1.2.4.1. Farklılıkları Doğal Karşılama Yaklaşımı	17
1.2.4.2. Farklılıkları Minimize Etme ve Benzeştirme Yaklaşımı	17
1.2.4.3. Farklılıkları Artırma ve Derinleştirme Yaklaşımı.....	18
1.2.4.4. Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Modeli	20
1.2.4.5. Giriş ve Yasallık Modeli	21
1.2.4.6. Öğrenme ve Etkinlik Modeli.....	22
1.2.5. Farklılık Boyutları	23
1.2.5.1. Demografik Farklılıklar	24
1.2.5.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar	31
1.2.5.3. Kişisel Farklılıklar.....	35
1.2.6. Farklılıkların Örgütsel Bağlamda Faydaları ve Sakıncaları.....	41
1.2.6.1. Farklılıkların Faydaları (Avantajları).....	43
1.2.6.2. Farklılıkların Sakıncaları (Dezavantajları).....	46
1.2.7. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi	48
1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN	51
1.3.1. Güven Kavramı ve Tanımı.....	51
1.3.2. Güven Türleri	55
1.3.2.1. Hesaplanmış Güven	56
1.3.2.2. Bilgi Temelli Güven.....	57
1.3.2.3. Özdeşleşme Temelli Güven	57
1.3.3. Güvenin Boyutları	59
1.3.3.1. Dürüstlük.....	60
1.3.3.2. Uzmanlık	61
1.3.3.3. Güvenirlik	61
1.3.3.4. Yardımseverlik.....	62
1.3.3.5. Açıklık.....	63
1.3.3.6. Riske Karşı Savunmasızlık	63
1.3.4. Örgütsel Güven	64
1.3.5. Örgütsel Güvenin Boyutları	66
1.3.5.1. Örgüte Duyulan Güven	66

1.3.5.2. Yöneticiye Duyulan Güven.....	67
1.3.5.3. Çalışanlar Arası Güven	69
1.3.6. Örgütsel Güven Ortamının Oluşturulması	70
1.3.7. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları	72
1.3.8. Eğitim Örgütlerinde Güven.....	75
1.3.9. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.....	78
1.4. PROBLEM CÜMLESİ	79
1.4.1. Alt Problemler.....	80
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	80
1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	81
1.7. SAYILTILAR	82
1.8. SINIRLILIKLAR.....	82
1.9. TANIMLAR.....	82
BÖLÜM II.....	84
II. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR	84
BÖLÜM III	95
III. YÖNTEM.....	95
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	95
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	95
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	97
3.3.1. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması	101
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	101
BÖLÜM IV	104
IV. BULGULAR VE YORUM	104
4.1. Kişisel ve Kurumsal Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	104
4.2. “Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.	106
4.3. “Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarına ve örgütsel güvene ilişkin algıları a-cinsiyet b-okul türü c-branş d-kıdem e-son çalıştığı okuldaki hizmet süresi ve f-okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.	107
4.4. “Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	121
4.5. “Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları algı düzeyi, örgütsel güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.	122
a) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Güven İlişkisi	123
b) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Meslektaşlara Güven İlişkisi.....	124
c) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Öğrenci ve Velilere Güven İlişkisi	125
d) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Müdüre Güven İlişkisi	126
BÖLÜM V	128
V. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	128

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	128
5.1.1 Öğretmenlerin Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	128
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	130
5.1.3. Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışı ve Örgütsel Güven İlişkisi Algısına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	132
5.1.4. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güveni Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	132
5.2. Öneriler	135
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	135
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	136
KAYNAKÇA	138
EKLER.....	149

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramı Tanımları.....	54
Tablo 3.1. Tokat merkez ortaöğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmen sayıları.....	96
Tablo 3.2. Tokat merkezdeki ortaöğretim okulları ve öğretmen sayıları.....	96
Tablo 3.3. Ölçeklere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları	100
Tablo 3.4. Ölçeklerin Dağıtım Dönüş ve İşlenme Bilgileri	101
Tablo 3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve İsimleri	103
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet, Çalıştıkları Okul Türü,	105
Çalışma Alanları, Kıdem, Son Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri ve	105
Okullarındaki Öğretmen Sayılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	105
Tablo 4.2. Yöneticileri Farklılıklarla Yönetim Davranışları, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	107
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T Testi Sonuçları	108
Tablo 4.4. Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışına İlişkin Kruskal Wallis Sonucu	110
Tablo 4.5. Okul Türü Değişkenine Göre Bireysel Tutum Ve Davranışlar Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu.....	110
Tablo 4.6. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Değer ve Normlar Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu	110
Tablo 4.7. Okul Türü Değişkenine Göre Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu.....	111
Tablo 4.8. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Güvene İlişkin Kruskal Wallis Sonucu.....	111
Tablo 4.9. Okul Türü Değişkenine Göre Meslektaşlara Güven Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu.....	112
Tablo 4.10. Okul Türü Değişkenine Göre Öğrenci ve Velilere Güven Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu	112
Tablo 4.11. Okul Türü Değişkenine Göre Müdüre Güven Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu.....	113
Tablo 4.12. Branş Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları	114
Tablo 4.13. Kıdem Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları	115
Tablo 4.14. Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları	118
Tablo 4.15. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları	120
Tablo 4.16. Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışları ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri	122
Tablo 4.17. Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	123

Tablo 4.18. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 4.19. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güven Alt Boyutlarından Meslektaşlara Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 4.20. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güven Alt Boyutlarından Öğrenci ve Velilere Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 4.21. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güven Alt Boyutlarından Müdüre Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	127

ŞEKİLLER VE ÇİZEGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar	19
Şekil 1.1. Güven Oluşum Aşamaları.....	58
Şekil 1.2. Okulda Örgütsel Güven Oluşturma	77
Şekil 5.1. Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı Örgütsel Güven İlişkisi	133
Şekil 5.2. Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Güven İlişkisi	133
Şekil 5.3. Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Güven Alt Boyutları İlişkisi	135

ÖZET

ÇINAR, Kerem, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2013.

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisini incelemektir.

Bu araştırma, öğretmenlerin yöneticilerinin gösterdikleri farklılıklarla yönetim davranışları ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. Bu doğrultuda Tokat merkezdeki tüm kamu lise öğretmenleri üzerinde bir ölçek uygulaması gerçekleştirilerek, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile örgütsel güven ölçeklerine verdikleri cevaplar değerlendirilerek, yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışlarının örgütsel güven düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Tokat merkezdeki tüm ortaöğretim okullarında görev yapan 744 öğretmenin tamamına ölçme aracı dağıtılmış ve bu ölçme araçlarının 483 tanesi geri dönmüştür. İnceleme sonucunda 476 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları algılarını ölçmek için veriler, Balay ve Sağlam tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”, öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ölçmek için Türkçe 'ye uyarlaması Özer ve diğerleri tarafından yapılan “Örgütsel Güven” ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, t testi, Kruskal Wallish testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon katsayısı, basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algıları genel olarak ($\bar{X}= 3,60$) “yüksek” düzeyde görülmüştür. Bu durum,

liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görülüp saygı duyulduğu, okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alındığı, yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği sonucuna götürmektedir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel güven algıları da ($\bar{X} = 3,43$) “yüksek ” düzeyde görülmüştür. Örgütsel güven alt boyutlarına bakıldığında, meslektaşlara ve müdüre güven alt boyutlarında yüksek, öğrenci ve velilere güven boyutunda orta düzeyde sonucuna ulaşılmıştır. Buradan, öğretmenlerin meslektaşları ve müdürleri arasında güvene dayalı bir ilişkinin daha üst düzeyde olduğunu belirttikleri görülmektedir. Örgütsel güven algısında benzer araştırmalara paralel olarak, ortaöğretim öğretmenlerinin en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise öğrenci ve velilere güvendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları ile örgütsel güven arasında ki ilişkiye göre yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı örgütsel güvenin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı genel olarak örgütsel güveni etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Güven

ABSTRACT

ÇINAR, Kerem, The effect of the differences in the behavior of the management levels of organizational trust managers of secondary school teachers', Master's Thesis, Sivas, 2013.

The aim of this research is to examine the effect of secondary school teachers' diversity management in the level of confidence in the management of organizational behaviour.

This research is a descriptive model of the scan relationship as it is to explain the relationship between perceptions of organizational trust in which teachers' administrators' difference in the behaviour of management. In this direction, it was tried to determine the effectiveness of the administrators' behaviour of diversity management in the level of organizational trust by performing a survey in the center of all public school teachers in Tokat, by evaluating the respons of the teachers to diversity management and organizational trust scan. Scope of the research, in 2011-2012 education and training year, measurement tool was distributed to 744 teachers working in all secondary scools in the center of Tokat and 483 of them returned. As a result of the review, 476 scales were evaluated.

In research, two different tools were used for data collection. Datas to measure the behaviour of teachers' perceptions of diversity management, 'Diversity Management Scale' developed by Balay and Sağlam, the scale of 'Organizational Trust', translated into Turkish by Özer and others to measure teachers' perception of trust, was used. Arithmetic average, t test, Kruskal Wallish test, one-sided analysis of variance, correlation coefficient, simple and multiple regression analysis were used at analysising the data.

As a result of research, perception of teachers' behaviour of diversity management has been seen at high level ($\bar{x} = 3,60$) in general. This condition, seen and respected as a wealth of diversity in high school, the differences are taken into account in managing schools, based on differences in managerial pratices and

policies, exhibited management approach based on differences, leads to conclusion. Generally, teachers' organizational trust perception has seen at 'high' level ($\bar{x}=3,43$). Looking at sub-dimension of organizational trust in colleagues and the principal is high at sub-dimension, trust in students and parents at moderate size, is concluded. From here it seems that, a relationship based on trust between colleagues and managers of the teachers at high level is stated by them. In parallel with similar studies at perception of organizational trust, most secondary school students' trusting to their managers at first, in second to their colleagues and third place to students and their parents is concluded. At research, a positive relationship between administrators's behaviour with diversity management and organizational trust, was found. According to the relationship between administrators's behaviour with diversity management and organizational trust, administrators's behaviour of diversity management is an important description of organizational trust. Generally, administrators's behaviour of diversity management impress the organizational trust.

Key words: Secondary Education, Diversity Management, Organizational Trust.

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

İnsanlar, diğer insanlarla iş ve güç birliği yapmanın yaşamı kolaylaştırdığı bilincine vardıkları ilk çağlardan itibaren toplumlar oluşturmuş, toplum içinde yaşamıştır. İnsan toplumsal bir varlıktır. Sosyologların farklı toplum tanımları bulunmakla birlikte, Berelson ve Steiner'in yaygın olarak kabul gören tanımı; toplum, kendi kendini devam ettiren, belli bir fiziksel yeri olan, varlığını uzun zaman sürdüren ve bir hayat şeklini paylaşan insanlar topluluğudur (Uras, 2008, 217). Toplum içinde belli bir amaç doğrultusunda birlikte hareket etme zorunluluğundan dolayı ilk örgütler kurulmaya başlanmıştır. Örgütlenmemiş bir topluluk yalnızca bir yığındır. Her birey yaşamak için örgütlenmek zorundadır. Örgütlenmemiş bir topluluk bireylerinin işbirliği içerisinde olmadığı bir yapıyı sergiler ki böyle bir topluluğun herhangi bir amacı gerçekleştirme olasılığı değildir (Toprakçı, 2008, 7).

Örgüt, insanın işbirliği gereksinimlerinden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren amacın gerçekleştirilmesi, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktır. İşbirliği olmadan toplumsal yaşamın olamayacağı anlaşılmaktadır (Aydın, 2010, 13). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyonudur. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Örgüt bir iletişim ağı olarak da tanımlanabilir (Gürsel, 1997, 17-18). Toprakçı' ya göre (2008, 7) örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir

grup insanın etkinliklerinin ussal eşgüdümüdür. Bir örgüt kendiliğinden amaçlar doğrultusunda örgütlü davranışlar gösteremez, bunun için bir düzenleyici mekanizmaya gereksinim duyar. Bu çabanın anlaşılması için yönetim kavramının tanımlanması gerekmektedir, örgüt ile yönetim bir birinden soyutlanamaz kavramlardır (Toprakçı, 2008, 8-9).

Yönetim, örgüte hayat veren bir süreçtir. Örgüt ve yönetimi kesin çizgilerle ayırmak zorsa da örgüt; yapı, makine ya da bilgisayar diliyle donanımdır (hardware). Bu yapıyı canlandıran, donanımı harekete geçiren yazılım (software) ise yönetimdir. Dolayısıyla örgüt bir yapı ise, yönetim onu canlandıran süreçtir (Balcı, 2008-b). Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece, amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur (Bursalıoğlu, 1982, 18-19). Memduhoğlu'na göre (2010-b) yönetim, en genel tanımıyla insan ve madde kaynakları ile zamanın etkili ve verimli şekilde kullanılması sürecidir. Başka bir tanıma göre yönetim, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için planlama, örgütlenme yöneltme ve denetim süreçleri vasıtasıyla kaynakların koordineli bir biçimde kullanılmasıdır.

Waldo ve diğerleri, “yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için insan ve madde kaynaklarının, etkili bir şekilde koordine edilerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler.” Dimock, “ne yapılacak ve nasıl yapılacak sorularına verilecek cevapların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu” ileri sürmektedir (Gürsel, 1997, 37).

Toplumsal yaşamda gereksinimlerin karşılanması için hukuk, sağlık, ekonomi, güvenlik gibi daha pek çok alanda kurulan örgütler ve dolayısıyla her bir örgütün yönetim ihtiyacı, farklı yönetim alanlarının oluşmasını da beraberinde getirmiştir. Bu yönetim alanlarından biri de eğitimidir.

Eğitim, aileden, çevreye ve okula; anne-babadan, arkadaşta ve öğretmene kadar farklı boyutları içine alan ve bir o kadar da farklı tanımları yapılacak olan;

insanın doğumundan ölümüne kadar, yaşamın her alanında varlığını sürdüren bir olgudur (Sabancı, 2008, 13-14). Toprakçı da (2008, 5) eğitimi, çocuğun, bireysel özellikleri ve eldeki ortam, koşul ve olanaklar bağlamında başta kendisi, sonra içinde bulunduğu toplum/ulus ve en sonra dâhil olduğu evrensel yapının etkin bir üyesi haline getirilmesi süreci olarak değerlendirmektedir. Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, istenilen değişiklikleri meydana getirme sürecidir (Kıncal, 2000, 2-3). Genel olarak kabul görmüş eğitim tanımı, Ertürk' e göre (1975), "Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir" (Gürsel, 1997, 1). Diğer bir tanıma göre eğitim, bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçleri de kapsayan, kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür (Sabancı, 2008, 14-15; Şişman ve Taşdemir, 2008, 4-5).

Vatandaşlık görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerlerin herkese aynı şekilde verilmesi, herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile olanaklı olabileceğinden, karmaşıklaşan ve gelişen toplumlar eğitimi örgütlemek zorunda kalmıştır. Eğitim olgusunun örgütlü bir hale dönüşmesi insanlık tarihi ile birlikte oldukça uzun bir zamanı gerektirmiştir.

Eğitim örgütü, toplumun eğitimsel ihtiyaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulmuş, insan ve teknolojiye oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir (Toprakçı, 2008, 8-9). Eğitim kurumlarının örgütsel bir nitelik kazanması sonucu, bu kurumlarda çeşitli nitelik ve nicelikte personelin istihdamı, araç-gereç ve binaların sağlanması ve inşası gerekmeğe başlamıştır. Bunun sonucu eğitim kurumlarının yönetimi konusu önemli bir süreç haline gelmeye başlamıştır (Buluç, 1997). Eğitimdeki madde ve insan kaynağının nasıl işleneceği sorusu, "Eğitim Yönetimi" kavramının açıklanmasını gerektirmektedir.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlamak olabilir (Taymaz, 1995). Eğitim

yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek ve geliştirme sürecidir (Başaran, 1996, 12). Toprakçı' ya göre (2008, 9) eğitim yönetimi, öğretme ve öğrenmeyi geliştirmeyi amaçlayan kurumların yönetimidir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgüt ile yönetim arasındaki ilişkinin benzerini eğitim örgütü ile eğitim yönetimi arasında görmek mümkündür.

İnsanlık tarihi boyunca bir insanın, tek başına yaşaması hiç mümkün olmamıştır; bundan sonrada olmayacaktır. Bu yüzden insan topluluk halinde yaşayan bir varlıktır. Bir topluluktaki (aile, grup, cemiyet, devlet gibi) insanlar ise; fiziki görünüşleri, ekonomik, sosyal durumları, ihtiyaçları, özellikle de psikolojik dünyaları, yetenekleri, sorunlara bakış açıları vb. bakımlarından birbirlerine hiç benzememektedir. Onlar, bu değişkenlik ya da farklılık içinde birlikte yaşamaktadır (Balcı, 2008-a). Bu görünüşe karşın insanların farklılık ya da değişkenlere tahammül edemediği, aynılık ya da benzerliği yaşamlarında esas aldığı görülmektedir. İnsanlar, kendi gibi olan insanları tercih etmekte, en azından bir topluluktaki insanları tek tip kabul etmekte, aralarındaki ilişkilerde böyle davranmaktadır. Bunun sonucunda da insanlar arasında ne yazık ki çeşitli değişkenlere göre (ırk, etnisite, cinsiyet, ideoloji din gibi) ayrımcılık yapılmaktadır. İnsanlar, kendilerinden farklı olanlara olumsuz bir tavır sergilemektedir. Örneğin kaynakların dağıtımında, siyasal yaşamda, işe alma süreçlerinde kısaca hayatın tüm boyutlarında farklı ya da değişik olanlar, eşitlikten uzak uygulamalar tabi tutulmaktadır (Memduhoğlu, 2010-a, 199-204). Anlaşıldığı üzere burada bir çelişki bulunmaktadır. İnsan, doğası gereği farklı olduğu, topluluk halinde yaşadığı halde sanki tek tip insan gibi davranılmakta, onun farklılık ya da değişkenliği göz ardı edilmekte hatta bu özelliklerin topluluğa bir engel oluşturduğu, bir tehdit ve tehlike olarak görüldüğü gözlenmiştir. İnsanoğlu, insanlar arası her türden ilişkide ne yazık ki bu farklılık ya da değişkenliğin avantajlarını görmemekte, görmek istememektedir. Oysaki insanların ve toplulukların gelişmesinin temelinde, farklılık ya da çeşitlilik yatmaktadır. Zira aynılık ya da tek tip uygulamalar alışkanlık yaratmakta, tutuculuk getirdiği gözlemlenmiştir (Balcı, 2008-a).

James'e göre (1997), bireyi merkeze alan, onun farklılığını ve tekliğini esas alan yeni yaşam felsefeleri ve yeni yönetim paradigmaları örgütlerdeki tüm insanları ayrı ayrı dikkate almayı ve önemsemeyi zorunlu kılmaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmek için bizi kısıtlayan eski kalıplardan kurtulmak artık bir zorunluluktur. Hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli dünyada yer alabilmek için farklı düşünme becerilerine sahip olmak bir gereklilik olmuştur (Öncer, 2004). Eğer farklılıklar bir sorun olarak görülmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginlik yönetim sistemlerine katılabilirse, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin önemi artacaktır. Farklılıkların bir arada yönetiminde göz kamaştırıcı örnekler sunan Anadolu toprakları bu bakımdan insanlığa zengin tarihsel bir miras sunmaktadır. Farklılıklara saygı duymak, hem örgütün amaçları hem de bireylerin mutluluğu için bu farklılıkların iyi yönetilerek değerlendirilmesi gerekmektedir (Memduhoğlu, 2010-a, 201-202).

Farklılıkların yönetimi, örgütün farklı yaşamlara duyduğu ihtiyaç ile örgüte yönelen talepler arasında bir dengeyi kurmayı esas alır. Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Örgütte kişi veya grupların din, dil, ırk, cinsiyet, etnisite, kişilik, fiziksel ve zihinsel güç, yaş ve deneyim gibi demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özellikler yönünden ayrımcılığa tabi tutulmamasını sağlama arzusunu yansıtan bir anlayışı ifade eden farklılık yönetimi; eşit iş fırsatları sunma gayretinin ötesinde bir anlayıştır. Farklılık yönetimi, sosyal sistemin ve çevrenin örgütsel iklim ve kültürle birlikte yönetilmesidir. İnsanlar arasındaki her türlü farklılığı tanımayı-kabul etmeyi, onlara saygı duymayı, açık olmayı ve onları değerlendirmeyi içerir. Amaç tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktır (Rynes ve Rosen, 1995; Riccucci, 1997; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000; akt: Memduhoğlu, 2010-a, 203-204).

Örgütler, bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplar arası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan

bazı değerler de etkili olabilmektedir. Bu değerlerin en başta geleni güven olgusudur. Güven olgusu her türlü sosyal ilişkide kendini gösteren bir unsurdur. Örgütlerin bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplar arası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanları olması nedeni ile bu sosyal yaşam alanlarında örgütsel güvenin oluşması ve gelişmesi beklenir (Uzbilek, 2006, 1-3). Günümüzün küreselleşen dünyasında güven örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmalıdır.

Güven, insan ilişkilerinde taraflar arasında anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. özelliklerin gelişmesini sağlayan bir unsurdur (Özbek, 2004, 1).Güveni en temel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak tanımlayabiliriz (Demircan ve Ceylan, 2003, 139). Baier (1986) güveni, hava gibi seyrek olduğunda ya da kirlendiğinde hissettiğimizi belirtmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, 4). Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir (Altun, 2010). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir (Demircan, 2003, 139-140).

Örgütsel güven, “iş görenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak ifade edilmektedir (Yaşar, 2005, 38). Asunakutlu (2002, 5) örgütsel güveni, örgüt içinde tüm üyelerin katılımıyla oluşan psikolojik bir ortam olarak değerlendirmektedir. Tüzün (2006, 30) ise, “örgüt içinde oluşan güven iklimi” olarak tanımlamıştır. Örgüt içinde güven, bir sosyal sermaye şekli ve örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen örtük bilgisidir (Jones ve George, 1998, 542; akt: Erdem, 2003, 165). Örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin alguları ile yöneticilerin doğru sözlü

olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990). Sashkin ve Williams'e göre (1990) örgütsel güven, iş görenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediği şeylere olan inançlarının derecesidir. Taylor (1989) ise; örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur şeklinde ifade edilmiştir (Polat, 2009, 10-11).

Örgütlerde ayrımcılık, önyargılar, dışlamalar ve farklılıklardan kaynaklanan gerginlik ve çatışma ortadan kalktığında insanlar kendilerini daha huzurlu ve güvenli hissederler. Güven ortamı, onların daha istekli ve verimli çalışmalarını; kendilerine ve örgütlerine daha fazla değer katmalarını sağlar. Farklılıklar iyi yönetildiği zaman din, dil, ırk, renk, kültür ve diğer farklılıkları olan tüm insanlar kendilerini daha huzurlu ve güvenli hissedeceklerdir. Farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerdeki politikalar ve uygulamalar; örgütteki insanların mutluluklarını, bağlıklarını ve güven düzeylerini daha da artıracaktır (Barutçugil, 2011; Dursun, 2009; Güleş, 2012). Örgütlerde bireylerin farklılıklarına değer verildiğinde buluşların, yaratıcılığın ve girişimci ruhun temeli olan güven gelişmektedir (Bhadury ve ark., 2000; Covey, 1998; Foxman ve Easterling; Mollica, 2003; akt: Polat, 2012, 1398).

Eğitim yönetimi uygulamaları dönemsel farklılıklara bağlı olarak değişiklikler göstermiştir. Bu çalışmada, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi araştırılacak olup, bu doğrultuda, ülkemiz gerçekleri açısından önemini her geçen gün daha fazla hissettiren, gerek akademik çalışmalar bakımından incelemeye muhtaç ve gerekse de uygulamalar açısından henüz yeterli farkındalık düzeyine ulaşamamış bir konu olan farklılıkların yönetimi ve örgütsel güven konularını kapsamlı bir şekilde incelemek faydalı olacaktır.

1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.2.1. Genel Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde farklılıkların yönetimi ile ilgili kavramsal temellere yer verilmiştir; öncelikli olarak “Farklılık” kavramı tanımlanmakta ve farklılıkların yönetimi hakkında bilgi verilmektedir. Ardından farklılıkların önemi, farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi ve örgütsel yaklaşımlar incelenmektedir. Daha sonra farklılıkların boyutları, nedenleri, farklılıkların faydaları ve sakıncaları ile eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ele alınmaktadır.

1.2.1.1. Farklılığın Anlamı

Fark; şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayırım; Farklılık ise farklı olma durumu, benzemezlik anlamına gelmektedir. Fark ve farklılık kavramının karşıtı olarak benzer, benzerlik, eşit ve eşitlik sözcüklerine gelince; benzer, iki şey ya da iki kişinin yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan ortak ve yakın özelliklere sahip olması; benzerlik ise soyut ya da somut ortak özelliklerin bulunması durumudur. Eşit, bir başkasıyla yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan aynı olan, birbirinden ne fazlası ne eksikliği bulunan, aynı güce, yetkiye sahip, aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan anlamına gelmektedir. Eşitlik ise, eşit olma durumu, eşit olan şeyin niteliği, özelliği, denklik, sahip olunan haklar bakımından insanlar arasında hiç bir ayırımın bulunmaması ve gözetilmemesi durumudur (Büyük Larousse, 1986).

Farklılık, öncelikle cinsiyet, yaş, dil, etnik yapı, kültürel geçmiş, engelli olup olmama, cinsel tercih ve kişinin inancı ile ilgilidir. Ayrıca, eğitim düzeyleri, meslek, sosyo-ekonomik geçmiş, kişilik profili, coğrafik durum, medenî durum veya diğer kariyer sorumluluklarını kapsamaktadır (Friday ve Friday, 2003). Farklılık kavramının kaynağı olan “diversity” kelimesi Türkçe ’ye birinci anlam itibarıyla “farklılık” olarak çevrilirken, ikinci olarak “çeşitlilik” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlamındayken, çeşitlilik olarak düşünüldüğünde,

aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fizikî engelli olma, şive ile konuşma vb. birçok farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasıdır (Akın, 2002). 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının “Farklılıkların Yönetimi” şeklinde yeni bir kavramsallaştırmaya girdikleri görülmüştür (McMahan vd., 1998, 198; akt: Balay ve Sağlam, 2004). Bu nedenle bu çalışmada farklılık kavramı, çeşitliliği de kapsayacak şekil de işlenmiştir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık; farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık şeklinde tanımlanmıştır. Yine Türk Dil Kurumuna göre felsefe alanında farklılık; doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2012).

Literatürde “farklılık” kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 143). Açık bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, yaş, coğrafi ve etnik köken, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır (Foxman ve Easterling 1999, 285; Capovski, 1996, 14; akt: Memduhoğlu, Tanhan, İlğan, Erdem, 2010).

En kapsamlı farklılık tanımlarından biri, R. Roosevelt Thomas (1991) tarafından yapılmıştır. Thomas farklılık tanımını; yaş, kişisel geçmiş/alt yapı (background), kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel yönelim, coğrafi köken, yönetimde olma / olmama durumu gibi nitelikleri de ekleyerek genişletmiştir (Sürgevil, 2010, 6).

1.2.1.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Her insan özeldir ve her zaman biri diğerinden farklı özellikler taşır. İnsanlar çeşitli açılardan birbirlerinden farklılaşmakta ve bu durum doğal bir gerilim yaratmaktadır. Bu noktada, farklılıkların yönetimi örgüt içinde insan olmanın doğasından kaynaklanan bu doğal gerilimi dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışının kökeni Amerika'dır, başka

bir deyişle bu anlayışının kökeni, Amerikan işletmelerine dayanmaktadır (Sürvegil, 2008, 133). Biz bu başlık altında farklılıkların yönetimi kavramını inceleyeceğimiz için farklılıkların yönetimi tarihi çalışmamızın sonraki bölümünde ayrı bir başlıkta daha detaylı incelenmiştir.

Farklılıkların yönetimi öncelikle en basit şekliyle; organizasyonu oluşturan insan kaynaklarının farklılığından doğan sorunları dengelemek ve bu farklılıkları organizasyon yararına kullanmayı amaçlayan bir kavramdır. Kavramın içeriği; kişileri birbirinden ayıran veya onları aynı kılan, kişilere özel doğuştan veya sonradan kazanılan (ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, eğitim, yaş, fiziksel özellikler vb.) farklılıklar oluşturmaktadır (Çakır, 2011, 34).

Barutçugil'e göre (2004, 227) farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Diğer bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerini, deneyimlerini, iletişim tarzlarını, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi ve saygıyla karşılanmasıdır.

Farklılıkların yönetimi tanımı en geniş anlamda Sürgevil ve Budak (2008, 70) tarafından yapılmıştır; Farklılıkların yönetimi, ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.

Farklılıkların yönetimi, grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini, müşterilerle bağları güçlendirirken, katılımı artıran bir ortak değerler bütününe oluşacağını öngörür. Örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramı, herhangi bir düzenlemede herkesin değerlendirilmesi ve kabul görmesini sağlayacak şekilde

farklılıkların değerlendirilmesine önem vermeyi gerektirir (Schermerhon vd., 2000, 62). Farklılıkların değerlendirilmesinden kasıt, farklı gruplardan çalışanların kıymetli varlıklarının hesaba katılması ve bunlardan faydalanmaya istekli olunması, herhangi bir farklılık faktörüne bağlı olarak, çalışanların katkılarının kısıtlama ve dışlamaya maruz bırakılmamasıdır (McMahan vd., 1998, 199; akt: Balay ve Sağlam, 2004, 33-34).

Farklılıklara saygı duymak evrensel barışın ana koşuludur. Memduhoğlu (2007, 37) yakın zamanda meydana gelen ve etkisi hala devam eden karikatür krizini bu duruma örnek vermiştir. Bizimle aynı görüşte olmayan ya da dünyayı bizim gibi yorumlamayanlara saygı duymamanın aslında insanlık için ne büyük bir tehlike olduğunu bu krizle daha iyi anlaşıldığını vurgulamıştır. Karşıdakinin yaşam şekline, değerlerine ve kutsallarına saygı duymak ve onları anlamaya çalışmak yerine; onları küçümseme, hor görme ve aşağılama zihniyetinin uygarlıklar arasında bile böylesi ciddi sorunlara yol açabilecek potansiyel tehlikeler taşır. Bu tehlikenin önüne geçmek ve farklılıkları bireysel, toplumsal ve küresel avantajlara çevirmek, onları iyi yönetmekten ve yönetime dâhil etmekten geçmektedir.

Farklılıkların yönetiminin varmak istediği nokta, örgüt çalışanlarının cinsiyet, yaş, dil, din, ırk gibi farklılıklardan kaynaklanan yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Yani farklı yapı, düşünce ve anlayışta olan insan kaynaklarını aynı amaca yöneltmek ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bireyleri isteklendirmektir (Barutçugil, 2004, 227). Geleceğin başarılı örgütlerinin, organizasyonlarının farklılıkları etkili ve verimli bir şekilde yönetenler olacağını söylemek bir tahmin değil açık bir gerçektir.

Sonuç olarak toparlarsak, farklılıkların yönetimi konusunda araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Bun tanımların birçoğu üç temel noktaya vurgu yapmaktadır. Birincisi, farklılıkların etkin yönetimi ve bireyler arası farklılıklar örgüte artı değer katabilir ve avantaj sağlar; ikincisi, her çeşit farklılıkları içine alan bir farklılık, sadece cins ve etnik köken gibi açıkça görülebilir fiziksel farklılıklar değildir yani sonradan kazanılan farklılıklarda farklılık kaynağıdır. Üçüncü ve son

ortak nokta ise; örgüt kültürü ve işletmenin çalışma çevresi farklılıkların yönetiminin ilgi alanlarıdır (Aksu, 2008, 6-7). Farklılıkların yönetimine ilişkin yeni görüş şudur; farklılıkların yönetimi, iyi bir imaja sahipse mozaik benzeri bir olgudur. Mozaiğin her bir parçası bütünü oluşturmak için bir araya gelmesi gibi farklılıklarda örgütü oluşturmak için bir araya gelmektedir. Farklılıklar için diğer bir benzetme ise salata kâsesidir. Her bireyin örgütün oluşmasında kendine has bir katkısı vardır. Farklı düşünceler ve yetenekler bir araya gelirse sinerjik bir etki oluşur (Francesco ve Barry, 1997, 224; akt: Aksu, 2008, 7).

1.2.2. Farklılıkların Önemi

Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her insan diğerinden farklı özelliklere ve değerlere sahiptir. Farklılıkların doğal ve yaygın olduğuna dair temel gerçek, is yaşamında da geçerlidir. Örgütsel açıdan bu farklılıkların yönetime yansımalarının, bireysel ve örgütsel avantaj ve dezavantajlarının bilinmesi önemlidir. Değişimin sürekli arttığı ve daha fazla çokuluslu örgütün kurulduğu iş yaşamında, hızla değişen çalışan profilini göz ardı eden örgütlerin özellikle piyasada başarılı olamayacağı kuvvetle kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütte farklılıkların değerlendirilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007, 2).

Hızla değişen dünyada demografik ve ekonomik yapılar, yaşanan küresel etkileşim ve teknolojik gelişmeler örgütler açısından farklılığı önemli hale getirmiştir. Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılık, liderlik, ast-üst ilişkileri, güven, takım iletişimi gibi birçok önemli örgütsel yapı, bu güçlü radikal değişim rüzgârından etkilenmektedir. Bu değişim ve gelişmeler, örgütlerde çeşitlilik yaratmış ve farklılığın önemini artırmıştır (Larkey, 1996; akt: Memduhoğlu, 2010-a, 205).

Son zamanlarda işgücünün sürekli olarak değişmesinden dolayı farklılık, birçok örgüt için temel ilgi alanlarından biri olmuş ve farklılıkların anlaşılması, yöneticiler için zorunlu hale gelmiştir. Artık yöneticiler örgüte sağlayacağı faydayı görüp, örgüt içerisindeki her grubun farklı yeteneklerini değerlendirmeye ve bu

farklılıklardan yararlar çıkarmaya yönelmektedirler (Certo, 2000; akt: Öncer, 2004, 3).

İnsanlar artık, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına daha çok katılmak istemektedir. İşin insan tarafı daha önemli hale gelmekte, bireyin başta duyguları, ilgileri ve güduları olmak üzere insanlık özellikleri daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden insanı, sadece teknolojik imkânları geliştirmekle veya parasal özendirmeyle güdülemek artık mümkün değildir. Çünkü insanlar iş çevrelerine, iş ve örgütlerinin yapısına güçlü bir katılım istemektedirler. Araştırmalar, çağdaş bireyin paradan çok otonomi, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000).

Certo'ya göre (2000), örgütlerde işgücü kompozisyonunun giderek değişmekte olduğunu ve bu değişimin devam edeceğini söylemektedir. Örgütlerde artan bu işgücü farklılığının, örgüt yönetimi açısından bazı sıkıntılar yaratması ve yeni yönetim yaklaşımlarını gündeme getirmesi doğaldır. Örneğin demografik özellikler, kültürel arka plan, benimsenen değerler ve kabullerde farklılıklara sahip bireyleri örgütte nasıl ortak olarak motive edileceği konusu bir sorun alanı haline gelmiştir. Bu yeni durumlar, örgütte asimilasyon yerine bütünleşmeyi ve uyumu amaçlayan yeni yönetim yaklaşımlarını zorunlu hale getirmiştir. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir (Öncer, 2004). Örgütler farklılıklara yeni politikalar geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Özellikle demografik yapıları karmaşık (kozmpolit) olan ülkelerin ve örgütlerin farklılıklara önem vermesi gerekmektedir. Bu tür ülkelerde, örgütlerde iş gücü ve aynı zamanda tüketici toplumu da farklılıklardan oluşacaktır. Bu nedenlerden dolayı örgütlerin farklılıklara gerekli önemi vermesi ve örgütün amaçları doğrultusunda iyi yönetmeleri örgütün varlığını sürdürmesi için önemlidir ve gereklidir (Maldonado vd., 2002, akt: Memduhoğlu, 2010-a, 207).

1.2.3. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Farklılıkların yönetiminin başlangıcı özünü insan hakları ve ayrımcılığa karşı eşit fırsatlar düşüncesi oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimini tarihsel bir süreç olarak gelişimi aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Sikula ve Mc Kenna' ya göre (1990), toplumun ve iş ortamlarının pek çok alanında sözü edilen insan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılığın yapılmaması, kadrolu çalışanların politika ve hareketleri, farklılıkların bir arada çalışması ve yönetilmesi gibi konular, bugünkü konumlarına gelmeden önce bir takım süreçlerden geçmiş, aşama kaydetmiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar öncelikle işletme yönetimlerinin, geçmişin olumsuz sonuçlar doğuran eşitsizlik izlerini yok etmek için başlattığı bir takım "olumlu eylemler" (eşitlikçi yönetim) sonucu ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2007, 14).

19. yüzyılda işgücü sisteminde; yöneticiler kendilerini farklılıkları en aza indirme konusunda görev üstlenmişler ve asimilasyonu, hedefleri olarak belirlemişlerdir. Bu durum, farklı kabul edilen insanları; önceleri o işyerinde çalışan ve güç sahibi olan insanlara "Benzetmeyi" içermektedir. Yıllarca, özellikle Amerika'da asimilasyon amaç olarak teşvik edilmiştir. Kıyafetler, dil, bakış açısı, gelenekler, uygulamalar veya değerler üzerinden farklılıkları ifade etmek dışlanmıştır. Amerika'da insanlar isimlerini "Amerikalaştırmak", etnik kıyafetlerini değiştirmek, İngilizce öğrenmek için dil okullarına devam etmek ve "Amerikan rüyasının bir parçası olmak" için çalışmak zorun kalmışlardır. Ancak; yaş, ırk, cinsiyet ve cinsel yönelim gibi bazı farklılıkların herhangi bir çaba veya dil okullarıyla yok edilmesi mümkün olmamıştır. (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; akt: Sürgevil, 2010, 96-97).

Farklılıkların yönetimi sürecine işletme yönetimi açısından baktığımızda 1960'lı yıllardan itibaren kültürel ve demografik farklılıkların yanı sıra çok kültürlülüğün, eğitim ve işletme performansına yansımaları üzerine çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığı görülmektedir. Amerika'daki şirketlerde ortaya çıkan işgücü farklılığının dikkate alınması ve önemsenmesine yönelik farklılık stratejileri

ve uygulamaları da bu döneme rastlamaktadır. Bu alanda işletmelerde verilen eğitimin yanı sıra yapılan araştırmalar da farklılık stratejileri ve uygulamalarına önemli ölçüde katkıda sağlamıştır. “İşgücü Farklılığı” terimi ilk olarak Hudson Enstitüsünün “İşgücü 2000/21.Yüzyılda İş ve İş görenler” isimli çalışmasını yayınladığı 1980’lerin sonunda yönetimin alt dalı olarak yazına girmiştir (Konrad, 2003; akt: Aksu, 2008, 9-10). 1991 yılında Amerika da gerçekleşmiş olan I. Ulusal Farklılıklar Konferansı farklılık stratejilerini geliştirme ve farklılık eğitimi programları uygulamanın önemli olduğu üzerinde durmuştur. Öte yandan, 1993 yılında İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından yapılan bir araştırmada deneklerin çoğunluğunun işletmelerinin farklılık stratejilerini geliştirmeye ve farklılık eğitimi almaya gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir. 1995 yılından sonraki süreçte işletmelerde işgücü farklılıkları, özellikle demografik ve kültürel farklılıklar üzerinde duran araştırmaların sayısında büyük artış olmuştur. Ayrıca Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde farklılıkların yönetimi konusundaki uygulamaların etkinliği konusunda araştırmalara da rastlanılmaktadır (Aksu, 2008, 9-14).

Esas itibari ile farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; akt: Sürgevil, 2010, 96-97). Farklılıkların yönetimi; Amerika’daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan “Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem” gibi yaklaşımlardan ortaya çıkmıştır. Çoğu araştırmacı, bu “İşletmecilik olayını” destekleyen temel neden olarak, demografik özelliklerdeki değişiklikleri göstermektedir. 1980’lerin sonu ve 1990’ların başında, birçok araştırmacı tarafından, nüfustaki demografik değişiklikler nedeniyle, işgücündeki farklılıkların artacağı öngörüsünde bulunmuştur. Farklılaşma oranının giderek arttığı bu işgücünü yönetmek amacıyla, bazı çevrelerce etkin bir insan kaynakları stratejisi olan “Farklılıkların yönetimi” ortaya atılmıştır. Yeni olan bu yaklaşım, eşit fırsat ve olumlu eylem gibi daha eski olan kavramlardan doğmuştur (Jamieson ve O’Mara, 1991; Christensen, 1993; Ross ve Schneider, 1992; Johnston ve Packer, 1987; akt: Sürgevil, 2008, 127-128).

Farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, yönetim biliminin tarihsel gelişim süreciyle paralellik gösterdiği görülmektedir. Farklılık kavramının tartışılmaya başladığı dönemler klâsik yönetim düşüncesinin etkisini yitirdiği dönemlere denk gelmektedir. Klasik, neo-klasik ve modern yönetim modelleri 1970'li yıllara kadar hâkimiyetini sürdürmüşlerdir. Geçen zaman içinde, Avrupa ve Amerika'da daha kültürlü, daha eğitimli yeni nesil iş dünyasına girmeye başlamıştır. Bu yeni nesil mevcut yönetim modellerine uyum sağlayamamıştır. Kendileri de üretime bir şeyler katmak ve böylece yıllar boyu devam eden dikey örgüt piramitlerini yıkmaya başlayarak insanın sisteme egemen olduğu yönetim modeline doğru ilk adımları atmaya başlamışlardır. 1970'lere bakıldığında insan en önemli örgütsel kaynak olarak ele alınmış ve örgüt hedefi doğrultusunda insanı güdülemeye yönelik birçok kuram geliştirilmiştir. Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetsel bu gelişme sürecinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda vurgulanan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın örgütlerin yeterli donanıma sahip olmayan insan gücü ile hedeflerini ulaşamayacağı gerçeğidir. İnsan kaynağının örgütün en değerli kaynağı olması anlamındaki bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisi ile ilişkilendirilme çabasıdır (Aksu, 2008, 11-14).

İnsanın ön plâna geçtiği bu değişim sürecinde çalışan insan artık, yetenek, beceri, bilgi ve çalışma isteği yanında, sahip olduğu diğer özellikleriyle cinsiyet, ırk, kültürel farklılık vb. de göz önüne alınmaktadır (Aytaç, 2003, 79).

Bu gibi kaygıların sonucu olarak, herkesin bulunduğu topluluk içinde var olmak istemesi ve bu isteklerin giderek artması örgüt içinde, bu isteklerin başka bir deyişle farklılıkların yönetilmesi modelini ortaya çıkarmıştır.

1.2.4. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Yaklaşımlar

McArdle' göre (1999), İnsanlar arasındaki farklılıklar ya rekabete ya da işbirliğine yönlendirir. Ortamdaki ödül yapısı, farklılıkların üretici ya da yıkıcı şekilde sonuç vermesini sağlayacak şekilde değerler taşır. Eğer ödül sayısı sınırlı ise, taraflardan biri kazanacağı, diğerinin ise kaybedeceği bir yarışa zorlanacaktır. Bu da

rekabeti ortaya çıkaracaktır. Diğer türlü, bir tarafın hedefine ulaşması, diğerlerine de kendi hedeflerinde ulaşmada motive edecekse ya da onlara yardımcı olacaksa işbirliği ortaya çıkacaktır. Sadece rekabetçi ve işbirlikçi durumlar için örnekler de çoktur. Ciddi bir tenis maçındaki taraflar ya da araba satıcısı ile potansiyel bir müşteri arasındaki ilişki rekabetçi bir ilişki tarzı iken, ortak bir projede çalışan mühendis grubu ve bir çatışmadaki askeri bir birlik mensupları arasındaki ilişki işbirliğine yönelik bir tarzıdır (Kılınç, 2009, 30).

Örgütsel yönetim ve uygulamalarda farklılıklara yönelik üç temel yaklaşım sergilendiği gözlemlenmektedir. *i.* Farklılıkları doğal karşılama yaklaşımı, *ii.* Farklılıkları minimize etme ve benzeştirme yaklaşımı, *iii.* Farklılıkları artırma ve derinleştirme yaklaşımıdır.

1.2.4.1. Farklılıkları Doğal Karşılama Yaklaşımı

Bu yaklaşımda farklılıklar doğal karşılanır ve iyi yönetilebildiği sürece toplumlar veya örgütler için bir zenginlik kaynağı olarak değerlendirilir. Bu yaklaşıma göre; farklılıklar, toplumsal yaşamda ve örgütsel iş ve uygulamalarda farklı bakış açısı demektir. Bunlar da yaratıcılık ve dinamizm sağlar (Ricucci, 1997; Rynes ve Rosen, 1995; akt: Memduhoğlu, 2008, 32).

1.2.4.2. Farklılıkları Minimize Etme ve Benzeştirme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre farklılıklar, toplum ve örgütler için önemli bir sorun kaynağı olarak görülür. Farklılıklar, farklı yaşantılar, farklı sorunlar ve farklı talepler demektir. Farklılıklar yüzünden birey ve gruplar arasında çatışma yaşanması tehlikesi her zaman vardır görüşü savunulmaktadır. Ayrıca tüm farklı taleplerin karşılanması da pek mümkün değildir. Bu tehlikelerin savuşturulması için farklılıklar olabildiğince azaltılmalıdır. Bu nedenle farklılıklar, törpülenmeli, bir potada eritilmeli ve asimile edilmelidir. Bu yaklaşımın bir örneği olarak özellikle ABD’de farklı ırklardan, uluslardan, etnik kökenden olan insanları kaynaştırma söylemiyle bir potada eriterek asimile etme gayretleri olduğu söylenebilir (Loosemore ve Al Muslmani 1999, 95; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000; akt: Memdugoğlu, 2007, 32-33).

1.2.4.3. Farklılıkları Artırma ve Derinleştirme Yaklaşımı

Rynes ve Rosen'e göre (1995), bu yaklaşımda; küresel ölçekte, bilgi, teknoloji gibi güç kaynaklarını ellerinde bulunduran ulusal boyutta ya da küresel örgütler, bunları diğerleriyle paylaşmak yerine, olabildiğince bu güç kaynaklarını tekellerinde tutarak diğerlerine üstünlük kurmak, onların ellerindeki hammadde kaynaklarına da sahip olup hükmetmek için kullanma eğilimindedirler. Farklı ve zayıf olanları yönetim yapılarına katma yerine onları dışlamaya ve sömürmeye dayanan bir anlayış mevcuttur (Memdugoğlu vd., 2010, 33-34).

Cox (1991), örgütsel gelişim sürecini farklılık bakımından tekil örgütler, çoğunluğa dayalı örgütler ve çok kültürlü örgütler olmak üzere üçe ayırır. Tekil örgütlerde adından da anlaşılacağı gibi tek tip yani farklılıklar dikkate alınmaz, herkes aynı görülür. Çoğunluğa dayalı örgütler de ise azınlık durumunda olan farklılıklar, hem girmede hem de yükselmede belli haklara sahiptir ancak belli bir süre sonra baskın kültür tarafından asimile edilirler. Bu örgütlerde, eşitlikçi yönetim yaklaşımının yansısı çalışanların çoğunluğa benzetilmesi, asimile edilmesi benimsenir. Çok kültürlü örgütler de ise, farklılıkların örgütsel rekabet avantajlarını yakalanması için değerlendirildiği ve kullanıldığı ideali temsil ederler. Burada farklı olanların örgütsel yapıyla uyumunu sağlamak için etkili yönetimi şarttır.

Gilbert, Stead ve Ivancevich'de (1999), farklılık açısından örgütleri Cox'a benzer şekilde sınıflandırmaktadır: Tekil örgütler, farklılıklara pek yer vermeyen ya da yok sayan örgütlerdir. Çoğunluğa dayalı örgütlerde, farklı iş görenler vardır, ama işler örgütte çoğunluk olan baskın grubun eğilimleri doğrultusunda yürütülmektedir. Çok kültürlü örgütlerde ise demografik ve sosyo kültürel yönden farklı iş görenler vardır. Yükselme, ücret, ödül gibi özendiriciler, farklılıklara ya da çoğunluk olan grubun isteklerine göre değil, yeterliğe ve performansa göre verilmektedir. Dolayısıyla tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde ücret eşitsizliği varken çok kültürlü örgütlerde ücret adaleti vardır (Memduhoğlu, 2008, 31-32).

Farklılıkların yönetiminde örgütsel yaklaşımlar ve yöntemler örgütün başarısında büyük rol oynar. Etkili ve verimli bir başarı için üst yönetimden başlayıp

örgütün tamamına yayılmış farklılıkları yönetme anlayışı gereklidir. Çizelge 1.1.'de farklılıkların yönetimine ilişkin özetlenen örgüt yapıları ve sonuçları görülmektedir.

Çizelge 1.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar

Örgüt Türü	Farklılığın Örgüt Üzerinde Algılanan Etkisi	Farklılıkların Yönetimi Stratejisi	Stratejinin En Olası Sonuçları
Dar Görüş:	Etki Yok:	Farklılıkları Görmezden Gelmek:	Problemler:
Bizim yolumuz tek yoldur	Farklılığın organizasyon üzerinde bir etkisi olduğu fark edilmez	Farklılığın örgüt üzerindeki etkisi görmezden gelinir	Problemler çıkar ancak bunlar farklılıklara bağlanmaz
Etnosentrik;	Farklılığın organizasyon üzerinde bir etkisi olduğu fark edilmez	Farklılığın örgüt üzerindeki etkisi görmezden gelinir	Problemler çıkar ancak bunlar farklılıklara bağlanmaz
Bizim yolumuz en iyi yoldur	Farklılık örgüt için problemlere yol açacaktır	Örgütteki farklılık kaynakları ve bunların etkileri en aza indirgenmeye çalışılır.	Farklılıklar azaldıkça problemlerde azalır. Bu arada avantaj yaratma olasılığı gözardı edilir, problemler farklılıklarla bağlanır.
Sinerjik:	Olası Olumsuz ve Olumlu Etkiler	Farklılıkları Yönetmek:	Bazı Problemler ve Pekçok Avantaj
Bizim ve onların yollarının bileşimi en iyi yol olacaktır	Farklılık organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara yol açabilir	Organizasyon üyeleri farklılıkları anlama ve onları örgüt için avantaj yaratma yolunda kullanmaları doğrultusunda eğitilir	Örgüt için söz konusu olan avantajlar fark edilir, bazı problemler devam eder ve yönetilmeye ihtiyaç duyar

Kaynak: Higgs, 1996; 39; akt: Öncer, 2004, 17.

David Thomas ve Robin Ely isimli iki akademisyen 1990 yılında; i) Organizasyonların üst ve orta yönetim kademelerindeki çalışanlar arasındaki ırk ve cinsiyet farklılıklarını nasıl başarılı bir şekilde gerçekleştirip devam ettireceği; ii) Farklılıkların örgütün faaliyetlerini, performansını ve süreçlerini nasıl etkilediği; iii) Organizasyondaki liderlerin kaliteyi artırıcı ve düşürücü bir öge olarak farklılıkları nasıl kullandıkları. Şeklindeki organizasyonlar için önemli olan üç yönetim sorununu incelemek için bir araştırma yapmışlardır (Saposnik, 2007, 1; akt: Ünalp, 2007, 76).

Bu araştırma için Thomas ve Ely (1999, 152), bir avukatlık firması, bir bankayı ve 200 kişilik bir danışmanlık firmasını altı yıl boyunca yakından izlemişlerdir. Araştırmanın farklı aşamalarında dokuz firmayı daha incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucu olarak farklılıkların yönetiminde kullanılmak üzere üç model ortaya koymuşlardır;

- a) Fark gözetmeme ve tarafsızlık modeli;
- b) Giriş ve yasallık modeli;
- c) Öğrenme ve etkinlik modelidir.

1.2.4.4. Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Modeli

Farklılıklara bu model üzerinden baktığımızda, genellikle fırsat eşitliği, adil davranma ve eşit istihdam fırsatına uygunluk üzerine yoğunlaşmaktadır. Demografik grupların üyelerine önyargısız bir şekilde, çalışanların hepsine eşit ve saygılı davranıldığı ve bazılarını diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmamasını sağlayacak yönetsel süreçlere ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Bu modele göre örgütte farklılıkların ne kadar başarılı yönetildiği, örgüt çalışanlarına ne ölçüde farklılıklarını kullanabilecekleri fırsat ve olanakları sağladığına göre değil, örgütteki çalışanların yüzde kaçının farklılıklara sahip işgücünü temsil ettiğine göre ölçülmektedir (Thomas ve Ely, 1996, 81).

Bu model farklılığı yönetmeyi sadece, farklı çalışanları işe almak olarak görmek şeklinde yorumlanmaktadır. Oysa firmaların bir kültür değişimine ihtiyacı vardı; farklılık ile ilgili sayı sorununu hallettikten sonra, ne yapacağını kavraması gerekmektedir. Çalışanlarının tümünün katkısı isteniyorsa, firmaların, kimlik grubu farklılıklarının aslında ne anlama geldiği ve bunların bireysel ve örgütsel etkinlik kaynağı olarak nasıl kullanılabileceği konusunda yeniden bir değerlendirmeye yapması gerekir (Thomas ve Ely, 1996, 82).

Fark gözetmeme ve tarafsızlık modelini özetleyecek olursak, bu modelin olumlu yönü organizasyonda farklılıkların artmasının ve çalışanların her birine eşit davranılmasının önemini vurgulamasıdır. Bununla birlikte modelin bazı sınırlamaları da bulunmaktadır. Bu modelde, hepimiz aynıyız veya hepimiz aynı olmayı istiyoruz düşüncesi hâkimdir. Bu anlayışa göre, tüm çalışanlar aynı ırktan, aynı milliyetten

gelmiş, aynı dili konuşuyor, aynı eğitimi almış gibi kabul edilmektedir. Liderler farklılıkları yönetirken, bu farklılıkların işletmenin işi, pazarı ve insanları etkin yönetmede ne kadar olumlu bir katkısının farkında değildir. Bu nedenle çalışan farklılıkları etkin kullanılmayacaktır.

1.2.4.5. Giriş ve Yasallık Modeli

Farklılıkların yönetimi yaklaşımlarından ikincisi olan Giriş ve Yasallık Modeli Thomas ve Ely tarafından 1980-1990'lı yıllarda geliştirilmiştir. Yasadığımız toplumlar gün geçtikçe daha homojen olmayan bir yapıya bürünmekte ve organizasyonların bu heterojen yapıya uyum sağlayabilmesi için demografik olarak farklılaştırılmış işgücüne daha fazla ihtiyacı olacaktır düşüncesi bu modelin temel mantığıdır. Bu modeli uygulayan işletmelerin ortak noktası; her zaman müşterileri arasında ya da işgücü havuzunda büyük farklılık bulunması, bu nedenle de şirket açısından açık bir fırsat veya yakın bir tehdidin söz konusu olduğu bir işletme ortamında faaliyet göstermeleridir (Ünalp, 2007, 79; Aksu, 2008, 97).

Bu modeli benimseyen işletmeler, farklı çalışanlara kendi kimlik gurubundan müşterilerle iletişim kurmalarını sağlayacak alanlarda çalışma olanağı verirler. Örneğin, İspanyol kökenliler genellikle İspanyol kökenlilere yönelik pazarlama işlerinde çalışırlar ya da Latin Amerika şubelerinde istihdam edilirler. İşletmeler, farklı çalışanların sahip olduğu başlıca üstünlüğün, kendileriyle aynı farklılıklara sahip insanlar konusundaki bilgileri olduğu düşüncesiyle hareket ederler. Bu açıdan bu yaklaşım engelleyicidir ve farklılık çabalarına zarar verir (Ünalp, 2007, 79).

Giriş ve yasallık modelinin daha iyi anlaşılması için Access Capital International Amerikan yatırım bankası örneği güzel bir örnek olacaktır. 1980'lerin başında Avrupa'ya açılmaya karar veren Access Capital ilk şubelerini açtığı anda ciddi sorunlarla karşılaşır. Çünkü yabancı ülkelerde bulunan şubelere gönderilen Access çalışanları, gittikleri ülkenin piyasa koşullarını ve kültürel özelliklerini bilmemekte, yerli müşterilerle iletişim kurmakta sıkıntı yaşamaktadırlar. Bunun üzerine şirket, giriş ve yasallık modeli bağlamında, işgücünde farklılaştırmaya yönelir. Kuzey Amerika'daki işletme okullarında okumuş Avrupalıları ise alarak bu kişileri yurt

dışındaki şubelerinde görevlendirir. Bu değişimin sonucunda Access'in Avrupa'daki şubeleri oldukça yüksek karlar getirmeye baslar ve şirket dünyadaki en iyi yatırım bankası haline gelir. Fakat daha sonra Access'te bazı liderler, işgücü farklılaştırmasının getirdiği yüksek karların farkında olmakla birlikte, olabilecek sakıncalarını da görmeye başladı. Access Capital'da farklılıklar sadece hedef pazardaki müşterileri çekebilmek için kullanılıyordu. Farklılıklar hiçbir şekilde şirketin kültüründe ve iş yapma biçiminde bir değer yaratmamış, farklılık anlamında artı bir şey katmamıştı. Bir başka söyleyişle, dış pazardaki başarı oradaki müşteri ile benzer farklılıklara sahip sayılı çalışana bağımlı bir hale gelmişti. Örneğimizden de anlaşılacağı üzere; bu modeli benimseyen örgütlerde farklılıklar, sadece hedef tüketici grubu ile aynı farklılıklara sahip çalışanları istihdam ederek farklı müşteri gruplarının taleplerini çekmek için kullanılmaktadır. Görüldüğü gibi işletme kültüründe ve süreçlerinde, yönetim anlayışında işgücündeki farklılaştırma çabalarına yönelik bir değişiklik söz konusu değildir. Bu nedenle, bu modeli benimseyen örgütlerde, çalışanlar sadece hedef tüketici grubu ile aynı özelliklere sahip oldukları için ise alınıp kullanırlar. Çünkü bu işletmeler de farklı çalışanlar sadece temsil ettikleri müşteri grupları var olduğu sürece var olacaktır (Thomas ve Ely, 1996, 84-86).

Giriş ve yasallık modelini özetlersek, fark gözetmeme ve tarafsızlık modeline göre üstünlüğü şu noktadır; fark gözetmeme ve tarafsızlık modelinde, işgücünün farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşturulması sadece şekil açısından önemlidir, farklılıkların işletmenin iş yapma biçimine ve yönetim anlayışına bir farklılık kazandırması söz konusu değildir, yani sadece görüntüdür. Giriş ve yasallık modelinde ise organizasyon farklılıklarının öneminin farkındadır ve işgücündeki farklılaştırmanın amacı, işgücü yapısını hedefe göre uyum sağlayacak biçimde şekillendirmesidir.

1.2.4.6. Öğrenme ve Etkinlik Modeli

Thomas ve Ely'nin farklılıkların yönetimi konusunda geliştirdiği son model, öğrenme ve etkinlik modelidir. Öğrenme ve etkinlik modeli, kendisinden önceki iki modeli kabul etmekle birlikte, bu iki modelin farklılıkla ilgili eksik bıraktığı

yönlerini tamamlayıp bütünleştirici bir modeldir. Öğrenme ve etkinlik modeli, çalışanların farklılıklarını kabul etmenin ya da bu farklılıkları kullanmanın ötesinde, çalışanların farklılıklarını organizasyonun her alanında yer vermeyi amaç edinmektedir. Çalışanların bakış açılarını, düşüncelerini, değer yargılarını örgütün içine taşımasına izin verir. Öğrenme ve etkinlik modeli, benzer çalışanların oluşturduğu gruplardansa farklılıkların olduğu gruplara ve bu farklılıklardan daha fazlasını öğrenen organizasyonları önermektedir (Sippola, 2007; akt: Ünalp, 2007, 81).

Thomas ve Ely'e göre (1996, 86) Öğrenme ve etkinlik modeli, azınlık olan farklı çalışanların işletmede olması, işin nasıl yapılacağı, süreçlerin nasıl tasarlanacağı, hedef müşterilere nasıl ulaşılabileceği, görevlerin nasıl tanımlanacağı vb. konularda farklı, önemli ve rekabet açısından farklı bakış açıları ve yaklaşımlar getirip katkı sağlayacaktır. Böylece olanak sağlandığında, topluluk üyeleri, işletmenin işlevleri, stratejileri, faaliyetleri, uygulamaları ve işleyiş kurallarını sorgulayarak işletmenin büyüyüp gelişmesinde yardımcı olurlar.

Öğrenme ve etkinlik modelini özetleyecek olursak, fark gözetmeme ve eşitlik modeli gibi herkese eşit fırsat sağlarken; giriş ve yasallık modeli gibi insanlar arasındaki farklılıkların varlığını kabul eder ve bu farklılıklara önem verir. Bunun yanı sıra, kendisinden önce geliştirilen diğer iki modelden üstün olarak, çalışanlar arasındaki farklılıkların içselleştirilmesine ve bu farklılıklar sayesinde organizasyonun yeni şeyler öğrenip gelişmesini, farklılıkların her alanda kabul edilmesini sağlar (Thomas ve Ely, 1996, 86).

1.2.5. Farklılık Boyutları

Dünyada ne kadar insan varsa o kadarda farklılık vardır, çünkü insanlar çeşitli biçim, boyut ve renkte dünyaya gelirler. Aslında bu çeşitlilik, onları birbirlerinden ayıran birer özellik, değerdir. Aynı baba ve anadan doğan çift yumurta ikizleri bile karakter olarak bir birine benzememektedir. "Farklılık kavramı, başkalarından beklentisi olan, belirli bir inanca ve davranışa sahip herkesle ilgilidir. Farklılık ırk ve cinsiyetten daha fazla şeyi ifade eder" (Ünalp, 2007, 65). İnsanları, bireyler ve gruplar olarak

birbirlerinden ayıran ve farklı kılan biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Tüm bu farklılıklar, insanların “Farklılıklar yelpazesini” oluşturmaktadır (Hubbard, 2004; akt: Sürgevil, 2010, 10). Farklı yazarlar tarafından, bir biri ile örtüşen birçok farklılık boyutu sıralanmıştır. Her yazar kendi bakış açısına göre bir gruplandırma yapmıştır. Konunun daha iyi anlaşılması açısından farklılık boyutları şu şekilde sıralanabilir: Demografik farklılıklar (ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim), sosyo-kültürel farklılıklar (din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum), bireysel farklılıklar (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri) (Aksu, 2008; Kılınç, 2009; Sürgevil, 2010).

1.2.5.1. Demografik Farklılıklar

Demografi: nüfus özelliklerinin istatistiksel çalışmasıdır. Demografik farklılık ise; ırk, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam nüfus içindeki oran ve diğer özellikleri içermektedir (Begeç, 2004, 27). İşgücü farklılıkları bağlamında bakıldığında demografik farklılıklar; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve fiziksel özellikler gibi kalıcı özellikleri kapsar. Örgütsel araştırmalarda farklılık düşüncesi, büyük ölçüde ırk, etnisite ve cinsiyete dayalı çalışmalarla başladığı söylenmektedir. Bir örgüt veya topluluktaki üyelerin cinsiyeti, yaşı yetiştiği bölgenin durumu, eğitim düzeyleri ve diğer demografik özellikleri yönetim kadrolarının gereksinimlerine göre gelecekte yapılacak planlamalarını etkilemektedir. Demografik farklılıkların detaylarını incelemek farklılığın doğasını kavramamızı sağlayacaktır.

İrk

En genel ifadeyle ırk; insan türü içinde, kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik gruplardır (Öncer, 2004, 64). İrk gruplandırması insanları birbirinden ayırmada kullanılan temel araçlardan biridir ve insanlar arasındaki biyolojik tip farklılıkları esas alınarak yapılır. İnsanlar deri ve saç rengi, boy uzunluğu, vücut biçimi gibi fiziksel özelliklerine ve genetik olarak incelenebilen kan grubu gibi biyolojik öğelere göre ırklara ayrılır. Çoğu insanlar, yanlış bir biçimde, insanların kolayca biyolojik bakımdan farklı ırklara ayrılabilmesine inanır, ırkların çeşitli ve karmaşık bir yapı almasında büyük çaplı nüfus hareketleri etkili

olmuştur. Örneğin yaygın olarak kullandığımız siyah ırktır, koyu renkli derileri, kıvrıkcık siyah saçları ve başka belirgin nitelikleri olan insanlardan oluştuğu kabul edilir. Fakat Avustralya'nın ilk yerlileri, Aborjinler, derileri koyu renk olsa da, saçları dalgalı bazen de sarıdır saçları. Tam anlamıyla saf bir ırk yoktur; yalnızca insanlar arasındaki fiziksel türden farklılıklar, farklı toplumsal ya da kültürel grupların birbirleriyle bir araya gelme derecelerine bağlı olan nüfusun karışmasıyla ortaya çıkarlar. Bu ve benzeri olgular yüzünden birçok biyolog, antropolog ve sosyolog, ırk kavramının tümden bırakılması gerektiğine inanmaktadır (Çakır, 2011, 46-47).

İrk farklılıkları göz önüne alınarak yapılan ayrımcılık, özellikle farklı ırkların aynı anda bir arada olduğu ülkelerde devam etmektedir. Geçtiğimiz yıllarda Amerika'da Afrika kökenli vatandaşların uğradıkları haksızlıklar bunun kanıtıdır, sürekli ikinci sınıf vatandaş muamelesi görüp yüksek statülerde çalıştırılmamışlardır. Amerika siyah ve beyaz arasındaki savaşı azaltmak için çok çaba sarf etmiştir. Bu durum günümüzde azalmakla birlikte hala bu zihniyete sahip yöneticiler bulunmaktadır. Benzer durum Avrupa yarım adasının da hala devam etmektedir. Kendisini üstün ırk gören Avrupalılar beyaz olmayan insanlara karşı önyargı beslemektedirler (Memduhoğlu, 2008, 37).

Son zamanlarda örgütlerde işgücünün ırksal ve etnik yapısının, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. İrksal farklılıklarla ilgili ilk araştırmalardan birini olan Richard (2000), banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda ırksal farklılıklarla örgüt performansı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer (2003) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, ırksal farklılığın örgüt performansı üzerindeki etkisinin araştırmış. Bu çalışmada doğrudan pozitif ya da negatif bir etkisi olmadığı ortaya çıkmış olup, ancak farklı çalışanların olduğu örgütlerin, bir yenilik ve buluş odaklı strateji geliştirme ve izlemeye daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır. Martins ve arkadaşları (2003), örgütlerdeki ırksal farklılıklar yönünden homojen ve heterojen gruplar üzerinde yaptıkları araştırmada, farklı ırklardan oluşturulan grup üyelerinin yaptıkları işe ilişkin deneyim ve

yeterliklerinin daha kısa sürede arttığı, grup üyelerinin yaptıkları ise yoğunlaşma, dikkatlerini verme ve sorumluluk duymalarının farklılığın düzeyi ile doğru orantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Milliken ve Martins (1996), örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediğini; ancak daha fazla işe yoğunlaştıklarını tespit etmiştir (Memduhoğlu, 2007, 43-45).

Williams ve O'Reilly (1998), yaptıkları araştırmada 1957-1997 yılları arasındaki dönemde 90 tane araştırmayı içeren literatürü incelemişlerdir. Yaptıkları incele sonucunda iki temel sonuca ulaşmışlardır. Çıkarılan sonuçlardan ilki, örgütlerde grup kompozisyonundaki farklılığın, grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. İkinci tespit ise, bu farklılık grup üyelerinin, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde birleşme ve iletişim üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir (Memduhoğlu, 2007, 45-46).

Etnisite

Geniş anlamda etnik, geniş kökenlere ve çıkarılara sahip olduğunun farkında olan insanlardan oluşan bir grubu ifade eder. Bu anlamda etnik grup; birleşmiş, bilinçli veya tecrübelerini paylaşma süresince yakından ilişkili insanlardır (Cahmore, 1997; akt: Öncer, 2004, 68). Toplumsal anlamda etnik grup kimliği iki şekilde tanımlana bilir. Birincisi Etik Bakış; bir grubun bir başka grubu tanımlamasıdır. Örneğin güncel olduğu için ülkemizden örnek verecek olursa, Türkiye' de büyük çoğunluğun doğuluların büyük bölümünü Kürt olarak tanımlar. İkinci tanımlama Emik bakış ise bir grubun, topluluğun kendi kimliği ile ilgili bakış açısıdır yani kendini ne, kim olarak gördüğü ile ilgilidir. Grup kimliğinin tanımında asıl olan bu emik bakıştır (Öncer, 2004, 69).

Örgütlerde etnisiteye ilişkin farklılıkların yönetimi bağlamında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Watson, Kumar ve Michaelson (1993), yaptıkları araştırmada farklı etnisiteden oluşan heterojen çalışma gruplarının homojen gruplara göre daha üstün performans gösterdiklerini, buna karşılık Pelled ve arkadaşları (1999), farklı etnik yapıya sahip gruplarda duygusal çatışmaların çok yaşandığını ve

özellikle bilişsel performansın düşük çıktığını belirtmişlerdir (Memduhoğlu vd., 2010, 47-48).

Anonymous' a göre (1995), etnik kimlikler konusu hassas olduğu için yöneticilerin farklılıkların yönetiminde bu konuda dikkat etmesi gerekenlerle ilgili söylediklerini şöyle özetleyebiliriz.

- Etnik farklılığı dile getirmekten kaçınılmamalı, aksine farklılık dile getirilip tanımlanmalı, ancak herhangi bir ayrımcılığa mahal verilmemelidir.
- Yöneticiler önce kendi etnik kimliklerini gündeme getirip zorlanmamak kaydıyla diğerlerinin de aynı şeyi yapmasını sağlamalıdır.
- Etnik kimlikleri değersiz göstermekten kesinlikle kaçınarak etnik farklılıkların çok önemli olmadığı vurgulanmalı, ortak noktalara önem verilmelidir.
- Etnik farklılıklar hakkında olumlu olsa dahi şaka yapılmamalıdır (Öncer, 2004, 71).

Cinsiyet

Farklılıkların yönetimi konusu içinde üzerinde durulması gereken önemli boyutlarından birisi de cinsiyet unsurudur. En eski çağlardan beri kadınlar ve erkekler arasında doğanın belirlediği cinsiyetlerine dayanan farklılıktan ötürü bir ayrımcılık söz konusu olmuştur. Kadın ve erkeklerin kendine has özellikleri, üstünlükleri veya zayıf yanları vardır. Önemli olan her iki grubun sahip olduğu üstün yönlerden azami ölçüde faydalanarak, birbirleriyle uyum içinde yaşam şartlarını oluşturmaktır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, en yaygın olarak iş ve çalışma yaşamı ile çalışmaya başlama koşullarının geliştirildiği eğitim ortamlarında tartışılmaktadır (Öncer, 2004, 28).

Bugün hala değişen yasalar ve kadınların iş hayatında kabul görmesinin artması, üst düzey yönetici olmak isteyen kadınların önünde engel olan camdan tavanın ortadan kalkması için yeterli olamamıştır. “Cam tavan”, kadını üst yönetim görevlerine atanmasından ve ilerlemeye karşı koruyan bir bariyeri tanımlamaktadır.

Cam tavanın oluşmasında, cinsiyet rol stereo tipleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının yeterli düzeyde olmaması, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, bugün hala işverenlerin erkek yöneticileri tercih etmeleri vb. etmenler bu konuda öne çıkan etmenlerdir (Arıkan, 2003, 3). Camdan tavan engelinde sadece kadınların karşılaşmadığı, homoseksüellerin de bu engelle karşılaştığı söylenmektedir. Bu durum da ayrımcılığın sadece kadına karşı yapılmadığı cinsel tercihlere de yapıldığı çıkarılabilir. Aslında cinsiyet ayrımcılığı konusunun sadece kadın ve erkek olarak kısıtlanmadan, bireylerin taşıdıkları cinsiyet ve tercihleri olarak genişletilmesi gerekliliğini göstermektedir (Dereli, 2007, 68).

İş yaşamında ki cinsiyetle çeşitli değişkenler arasındaki ilişki, birçok araştırmaya konu oluşturmuştur. Bu araştırmaların sonuçlarını genel bir özetlersek; cinsiyetin iş performansını çok fazla etkilemediği, fakat kadınların daha uyumlu ve erkeklerden daha az başarı beklentisi içinde oldukları belirtilmiştir. Cinsiyet farklılıklarının işe yerleştirmede bir ayrımcılığa yol açmaması gerektiği, ücrete direkt etki eden kıdem, sektör, performans gibi bağımsız değişkenler sabit tutulmasına rağmen kadınların aynı eğitim düzeyindeki erkeklere göre daha az ücret aldıkları, farklılıkların yönetiminin kadınların, farklı etnik kökenlerin ve azınlıkların işte ilerlemesine olumlu katkısı olduğu tespitlerinde bulunulmuştur (Schermerhon vd., 2000; akt: Balay ve Sağlam, 2004). Cox ve Nkomo'nun (1991) çalışmasında ise cinsiyet ve ırksal farklılıkların, çalışanların işe katılımlarını etkilediği; kadınların erkeklere göre, işe daha az katılımda buldukları ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetimi alanında da örneklendirecek olursak, Ünal (2003), ilköğretim okullarında barış ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısını gözlemlediği araştırmasında, okulda barışçı bir ortamın oluşturulmasında kadın yöneticilerin olumlu katkılar sağladığına ilişkin görüş bildirenler, bunu şu şekilde ifade etmişlerdir. Kadınların hoşgörü, sabır, karşısındakini dinleme, şiddetten uzak durma, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi özellikleriyle ilişkilendirmişlerdir. Yukarıda da açıklamaya çalıştığımız gibi araştırmalarda da ortaya konan, iş yaşamında başta kadınlar olmak üzere düşük temsil oranına sahip gruplara yönelik dolaylı ayrımcılık uygulaması olarak bazı engeller söz konusudur (Memduhoğlu, 2007, 49-50).

Sonuç olarak Öncer (2004, 38), cinsiyet farklılıkları liderlik, işe devam ve iletişim konularında kadınların aleyhinde bir takım engeller oluşturabilir. Kadınların daha çok devamsızlık yaptıkları bunun ise kadınların çocuk yetiştirme ve evle ilgili sorumlulukları nedeni ile açıklanırken, erkeklerin grupta liderliği daha başarılı bir şekilde yaptığı düşüncesi ağır basmaktadır.

Yaş ve Deneyim

İnsan yaşamı merdivenin basamakları gibidir, merdivenler çıkıldıkça beklentiler ve yaşamı da değişmektedir. Yaşam ve kariyer evreleri birlikte paralel ilerler. Bir örgütün ve toplumun üyelerinin yaş yapısı, gurupları ve bu guruplardaki sayılar nüfus miktarı kadar önem taşıyan bir değerdir. Çünkü yaş gurupları ve sayıları nüfusun genel durumu ve üreme oranları hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca iş, eğitim, sağlık vb. ihtiyaçların belirlenmesinde ve geleceğe yönelik planlamanın yapılabilmesinde önemli bir etkendir (Çakır, 2011, 60-61). Genel anlamda insan yaşamı dört bölümden oluşmaktadır.

Kimlik oluşturma (16-25): Kişilerin eğitim almak için genellikle ailesinin yanından ayrılıp başka şehirlere falan gittiği, kendi ayakları üzerinde durmaya başladığı ve gelecek için çaba harcadığı dönemdir.

Kariyer oluşturma ve geliştirme (25-35): insanların aldığı eğitime uygun olarak bir işte çalıştığı ve kariyer için seçenekleri belirlediği dönem.

Yerleştirme ve Kendini Ayarlama (35- 45): insanların işlerinde en çok verimli olduğu dönemdir ve insanlar tüm ilgisini işine vermiştir. İnsanların çevresi ile en az iletişimde olduğu dönemdir.

Azalma (45-Üstü): İnsan artık zirveye ulaşmıştır, zihinsel ve fiziksel kapasite azalıp, kariyer ve ilerleme isteği tükenmiştir. Artık motivasyon en düşük seviyededir. (Memduhoğlu, 2008: 45).

Bugün dünyaya baktığımızda çok sayıda değişik çalışma alanı ve bu alanlarda çalışan milyonlarca insan vardır. Bu çalışma alanlarındaki kişilerin en büyük bölümü

yetişkin erkeklerdir. Az sayıda olmakla birlikte kadınlar, yaşlılar, çocuklar ve gençler de çalışma hayatında yer almaktadır (Çakır, 2011, 62). Bu açıdan örgütlerdeki bireylerin yaş durumları da birer farklılık kaynağıdır. Örgütlerde yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arası nesil çatışmasına neden olmakta, deneyim açısından farklılıklar meydana getirmektedir. İnsanları hayat boyu yaşadıkları tecrübelerin toplamı olan deneyim yaşla birlikte paralel olarak artmaktadır. Fakat böyle bir değerlendirme yaparken bireyin ilgisine motivasyonuna, tutumuna da dikkat edilmelidir. Çünkü deneyim arttıkça bazen performans ve iş doyumunu düşebilmektedir (Begeç, 2004, 28).

Çok sık kullanılan klasik bir söz vardır; "Gençler düşünebilse, yaşlılar da yapabilse". Bu söz aslında örgütteki çatışmanın bir ifadesi, özetidir. Çünkü deneyimi çok olan ile deneyimi az olan veya genç ile yaşlı arasındaki farklılıkları ifade etmektedir, bundan dolayı anlaşmazlık yaşayabilmektedirler. Bir başka ifade ile yaşlılar gelişen teknolojiye veya yöntemlere çabuk uyum sağlayamazken gençler daha esneklerdir. Gençler ise deneyim eksiliği yüzünden sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla hem örgütün devamı hem de dinamiği için yaşlı çalışanlar ve genç çalışanlar birbirini tamamlamalıdır. Örgütlerde yaş gruplarının fazlalığı müşteri yelpazesini genişletecek ve pazar payını artıracaktır. (Memduhoğlu, 2008, 46-47).

Greenberg ve Baron'a göre (2000), örgütlerde yaştan kaynaklanan farklılıklar ilişkin sorunların önüne geçmek için, yaşa dayanan tüm engellemelere veya fark gözetmeye karşı önlem alınmalıdır. Örgütteki çalışanlar için karma bir yaş dengesi aranmalı, ayrı yaş grupları/nesiller arası potansiyel farklılıkların farkında olunmalı, insanlara en başta birey olarak bakmalı ve yaşın terfi, eleman arama veya eğitim koşulları için bir temel olarak kullanımı önlenmelidir. Bunlara ek olarak işe yeni başlayan elemanın psikolojik bunalıma uğramaması ve beklentilerini gerçekleştirme için bir oryantasyon programı uygulanarak kişiye moral ve motivasyon sağlanabilir. Örgüt bünyesindeki yaşlı çalışanlara yönelik olarak kas gücü ve hareketiyle yapılan işleri mümkün olduğunca azaltılmalı, çalışma saatlerinde

esneklik sağlama, daha az süre çalışma, seyahat etme ve eğitimin gerekliliği konusunda ikna etme gibi önlemler yararlı olur (Memduhoğlu, 2007, 54).

Bölge ve Şehir

Demografik farklılıklardan en önemlilerinden biride çalışanların doğdukları veya aidiyet duydukları bölge ya da şehirdir. Bu faktör örgütsel iletişimde ve ilişkilerde etkili olabilmektedir. Bölgecilik ya da hemşericilik, grup içi iletişimi ve bağlılığı artırabilirken, özellikle ise girişte ve yükselmeye kayırmacılığa, eşitsizliğe ve ayrımcılığa da neden olabilmektedir. (Öncer, 2004).

Bölgeler arasındaki farklılıklar içinde yaşayan insanları da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyler arasında yaşadığı bölge veya şehir bir farklılık kaynağı oluşturmaktadır. Bölgeler ve şehirler arasında var olan farklar çalışma ortamında yada bir örgütü oluşturan insan kaynaklarında kendini göstermektedir. Farklılıkların yönetimi kapsamında baktığımızda, insanların bölge ve şehir durumlarından kaynaklanan farklılıklarını bir sorun kaynağı değil bir artı değer yaratma fırsatı olarak değerlendirilmesi, bölge ve şehirden kaynaklanan farklılıkların bir arada olabileceğinin vurgulanması, çalışanların bölgesel kimliklerini rahat bir şekilde ifade edeceği uygun örgüt iklimini sağlanması gereklidir. İnsanların farklılıkların kabul edilmediği bir ortamda aidiyet kavramından bahsetmek söz konusu bile değildir. Aidiyet duygusu olamadığı zaman çalışandan verim almak söz konusu değildir (Çakır, 2011, 64). Örgütlerde istenmeyen gruplaşmaların ve çatışmaların önüne geçilmesi için iyi yönetilmesi gereken konulardan biride bölgesel farklılıklardır.

1.2.5.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

İnsanın varoluşundan bu yana toplum ve insanların tümünü kapsayan sosyo-kültürel sistemler toplumsal öğelerden oluşmaktadır. Örgütleri oluşturan insanların farklı sosyo-kültürel özelliklerinin bazıları sahip olunan özelliklerken, bazıları ise sonradan benimsenen değerlerdir. Örgütlerde ki insanlar arasında yaşanabilecek sosyal ve kültürel farklılık alanlarını şöyle sıralayabiliriz. Din ve felsefi inanç farklılığı, düşünce ve politik tercihlerde farklılık, farklı düşünme ve yaşama eğilimleri, dünyayı farklı algılama yolları, kültürel altyapı farklılığı, farklı yaşam

tarzları, gelenek, örf, adet ve değer yargılarında farklılık, eğitim ve gelir düzeyinde farklılık ve medeni durum (Mumduhoğlu ve diğerleri, 2010, 56). Sosyal ve kültürel farklılıkları biraz daha detaylı olarak başlıklar halinde inceleyelim.

Değerler ve Tutum

Değerler, olaylara veya sonuçlara ilişkin tercihlerdir. Her türlü dış etken (aile, arkadaş çevresi, öğretmenler ve dış ilgi grupları) bireysel değerleri etkileyebilir. Nihai değerler, amaçların başarılmasına ilişkin bireyin tercihini yansıtır. Araçsal değerler, arzu edilen amaçları başarmak için gerekli araçlar hakkında bireyin sahip olduğu inançlardır. Tutumlar ise kişinin belli bir olayda, bir kimseye veya bir şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir (Balay ve Sağlam, 2004, 36). Öncer' e göre (2004,10), örgütlerde en sorunlu farklılık alanları değerler ve tutuma ilişkin olanlarıdır. Diğer farklılıkları somut kavramlar oluştururken, değer ve tutum farklılıkları inanç, ideoloji ve önyargılardan kaynaklanır. Bireyler inançlarını hararetle savunur ve onları değiştirmeye karşı tepki gösterebilirler. Bu durumda çözüm bireysel değerlere saygı duymaktan geçer.

Bantel ve Jackson (1989), örgütlerde ki çalışanların sahip oldukları veya benimsedikleri sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar örgütler açısından önemli olduğunu, farklı değerlere sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde değişik fikirler, yeni yaklaşımlar ve farklı alternatifler üretilir şeklinde belirtmiştir. Cox'a göre (1994), farklı değer ve tutuma sahip gruplar örgütler açısından daha çok yaratıcılık, daha çok deneyim daha değişik bakış açıları ve daha büyük problem çözme kapasitesi demektir (Memduhoğlu vd., 2010, 56-57).

Örgüt içindeki sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar, örgütler açısından bir artı değer olduğu gibi, bunların bazı durumlarda örgütlere zarar verebileceği bir gerçektir. İnanç, kültür ve değer yargılarına saygı duyulması, bunların hoşgörü ile karşılanması genel bir düşüncedir. Ancak örgüt içinde tüm iş görenlerin farklı dini inanç ve kanaatlerini beyan etmeleri, siyasi düşünce ve tercihlerini açıklamaları, bazen çatışmalara sebep olabilir. Ayrıca çoğunluğun baskın gelen değerlerinin diğerlerine baskısı söz konusu olasılığı vardır. Bu durum örgüt içinde gruplaşmalar

yaratır, örgütün motivasyonunu, devamlılığını ve başarısını tehdit edip örgütün varlığını tehlikeye düşürür. Bu konuda sürekli tartışmalar sürmektedir (Memduhoğlu, 2008, 47-48).

Farklılıkların yönetimi bağlamında baktığımızda, farklı değer ve tutumların olduğu örgütlerde farklılıklara ve çeşitliliğe direnmektense bunları iş gören kimliklerinin bir parçası olarak görerek onlara saygı duyma, farklı olmaktan dolayı herkes kazanırken kaybeden kimsenin olmadığını kabul etme ve birlikte çalışmayı öğrenme benimseme hem örgüt açısından hem de bireyin yararına olacaktır.

Din ve Felsefi İnanç

Din insanlığın var oluşundan bu yana süre gelmiş bir olgudur. Tarihi dönemler içinde hangi dönemi incelersek inceleyelim dini olamayan veya dinin etkisinde kalmayan toplum yoktur. Arapça kökenli bir kelime olan din, insanları Tanrı'ya bağlayan bağ olarak imanı, hem de belli bazı davranışları dikkatle yapmak anlamında ibadeti ifade etmektedir (İlmihal, 2004, 1-7). Din nedir sorusuna bir çok cevap aranmış, Berktaş ve Atasoy'a göre (2007) "Din; inanç, ahlak ve değerler sistemi, kültür ve yaşam anlayışı, hayatın anlamı veya anlamsızlığı, mutluluk veya mutsuzluk sebebi, ibadet ya da uygulanması gereken kurallardır" şeklinde cevap verilmiştir. Din kimilerine göre amaç, kimilerine göre ise amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görülmüştür. Ülkeler üzerinde bazen toplumun birlik ve beraberliğine olumlu etki yaparken kimi zaman da ayrılıkçı ve bölücü unsurları güçlendirmiştir (Çakır, 2011, 74-75).

Din toplumsal bir olgudur hatta din sosyolojisi diye bir bilim dalı vardır. Dini sadece sosyolojik açıdan incelemek tabii ki yeterli olmayacaktır. Dinin psikolojik, tarihsel, ekonomik, coğrafi vb. her alandan incelenmesi gerekmektedir (Ergin, 2010, 144). Din tarihsel süreçte olduğu gibi günümüzde de birey ve toplumlar bazında etkisini devam ettiren, toplumları veya toplulukları bir arada tutan en önemli faktörlerin başında yer alan bir olgudur. Din uğruna tartışmalar, anlaşmazlıklar, hatta savaşlar olabilmektedir. Tarihin her döneminde olduğu gibi günümüz dünyasında da din, toplumları yönlendirmekte, etkilemekte, toplumların değişim aşamalarında

önemli görevler üslenmekte ve toplumsal şartları değiştiren bir etken olarak varlığını sürdürmektedir (Okumuş, 2009, 324).

Din, insanların siyasal düzen veya devletle ilişkilerini düzenleyerek toplumsal düzenin korunmasına katkıda bulunur. İnsanların devlete, devleti yönetenlere, anayasa ve yasalara itaat etmelerinde ve dolayısıyla bu itaat vesilesiyle toplumun kaynaşması, barış içinde yaşaması veya çatışmasız bir biçimde varlığını sürdürmesinde önemli bir etken olduğu söylenebilir. Dinin çalışma ortamında da rolü yüksektir. Çünkü insanların büyük bir bölümü bir dine mensuptur ve bu dinin gereklerine göre hayatlarını sürdürmektedir. Bugün yaşadığımız süreçte örgütlerin etkin ve verimli olabilmeleri için insanların dinlerine saygı göstermeleri ve bunları düşünerek düzenleme yapmaları gerekmektedir (Çakır, 2011, 79).

Farklılıkların yönetimi açısından baktığımızda, farklı dinlere mensup insanların bir arada verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için farklı dinlere saygı ve hoşgörü ile bakmasını, din farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları engellemek için dini inanç ve değerlere saygılı politikalar uygulanırsa, kişiler dinleri yüzünden ayrımcılığa maruz kalmaz, motivasyonları, iş doyumları ve verimlilikleri artar.

Medeni Durum

Buchanan ve Huczynski' ye göre evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. İnsanların yeterli zamanının olmaması, stres, iş güvenliği, aile yapısı gibi unsurlar iş-aile çatışmasına neden olarak iş doyumunu dolayısıyla üretkenliklerini etkilemektedir. Evli veya bekâr olmanın üretkenlik üzerine etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır (Öncer, 2004, 40).

Kültür

Sosyolojinin en temel konularından biride kültürdür. Hasanoğlu'na göre (2004), kültür, bilgiyi sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın

toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Çakır, 2011, 66).

Günümüzde dolaşımın kolaylaştığı için örgütlerde dünyanın her yerinden ve kültüründen insan istihdam edilmektedir. Bu durum ise örgütlerdeki kültürel farklılıkların yönetimi ilkesinin önemini daha artırmaktadır. Çünkü bir ekip içindeki farklılıklar arttıkça, ekip üyelerinin olayları algılama yöntemleri de değişmektedir. Davranışlar, algılamalar ve iletişim sistemlerinde sorun çıkabilmektedir (Çakır, 2011, 67). Kültürün farklılık yarattığının ispatı özellikle 1985–90 yılları arasında yapılmış olan 661 uluslararası karşılaştırmalı yönetim araştırmasının %93,8'i ortaya koymaktadır. Bu durum çok kültürlü örgütlerin yönetiminde kültürel farklılıkların yöneticiler ve örgüt çalışanları tarafından bilinçli olarak ele alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı bir örgütte, söz konusu farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar örgüt çalışanlarını nasıl birbirinden uzaklaştırabilir ise, bu farklılıkların önemsendiği ve bilinçli bir şekilde yönetildiği zaman örgütlerde birlik ve bütünlüğü teşvik edici bir ortam yaratılması ile de çalışanlar birbirleriyle yakınlaşacaklardır (Sarayönlü, 2003, 65).

Karahan (2008), örgütlerin sosyal yapısı ve varsayımları olarak tanımlanan örgüt kültürünün, aynı zamanda örgütlerin kişiliğini oluşturan, örgütün iş yapma biçiminin ve işe yaklaşımının herhangi bir durumu ele alışının temel belirleyicisi rolünü taşımakta olduğunu belirtmiştir. Kültürel açıdan çeşitlilik sahibi olmak örgüt içinde yaratıcılığı geliştirdiği, doğru kararların alınmasını, daha etkin ve verimli bir örgüt yönetimi, performansı artma ve yerel müşteri isteklerinin daha iyi anlaşılmasını sağladığı tartışılmaz bir gerçektir. Kültürel farklılıkların sağladığı dezavantajların başında, örgütsel bağlılığı azaltmakta, iletişimde sorunlar çıkardığı, örgüt ortamında sık sık çatışmalara neden olması, belirsizlik ve karmaşıklığın artması gelmektedir (Çakır, 2011, 67-68).

1.2.5.3. Kişisel Farklılıklar

İnsanlar fiziksel görünümleri hem de tutum ve davranışları bakımından farklılıklar gösterirler. İnsanların bu farklılıkları doğaldır. Örgütlerde bünyesindeki

her birey farklı bilgi ve beceri düzeyine, farklı yeteneklere ve farklı davranış stillerine sahiptir. Normal yaşantılarında bütün insanlarda olduğu gibi çalışma yaşamında bireylerin de ruhsal, duygusal yapıları farklıdır. Örgüt içerisinde bu farklılıkların fark edip bunlara karşı duyarlı olmak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olacaktır (Memduhoğlu, 2008, 50). Kişilerin bu bireysel özelliklerinden kaynaklanan farklılıkları; kişilik, kabiliyet ve beceri, zihinsel ve duygusal yetenek (zeka), sosyal özellikler, fiziki yetenek ve bedensel engellilik şeklinde ele alabiliriz.

Kişilik

Kişilik; daha önce yaşanmışların izleri, şuan ki zamanın uygulamaları, geleceğin eğilimi ve çevresel faktörlerin etkisiyle, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991, akt: Çetin, 2009, 7). Kişilik, kavram olarak bireyin yaşama biçimi şeklinde ifade edilebilir. Nasıl ki daha önceki konularda açıkladığımız kültür, bir toplumun yaşama tarzını ifade ediyorsa, kişilik de bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Ancak, bu yaşama tarzının içinde çok sayıda özellik bilinen veya bilinmeyen, kimi birinci, kimi ikinci derecede olmak üzere, bir sürü boyut mevcuttur. Eren'e göre (2004) kişiliği belirleyen ve bireyleri birbirinden ayıran dört farklı etken vardır (Akt: Çetin, 2009, 8).

1. Dış Görünüm
2. Rol veya Görev
3. Zekâ, enerji, arzu ve ahlak vb. potansiyel yetenekleri
4. Bireyin İçinde Yaşadığı Toplumun Yaşam Felsefesi, Kültür Seviyesi, Ahlak Anlayışı vb.

Bu etkenlere bağlı olarak insanlar çeşitli kişilik özelliklerine sahip olurlar.

Bunlar;

- a) Sosyal, konuşkan, birlikte yaşamayı seven dışa dönük,
- b) Duygusal yönden sağlam, güvenli, memnun bireyler,
- c) Nazik, kendisine güvenen, toleranslı, bağışlayıcı ve uyumlu,
- d) Organize olabilen, güvenilir, azimli, titiz,

e) Meraklı, yaratıcı, duyarlı, neşeli bireyler olarak sınıflandırılabilir (Begeç, 2004, 24).

Kişiliğin, insanların iş yapma isteklerini ve durumlarını etkilediği, örneğin, doğuştan otoriter bir şekilde yetişenlerin bu özelliklerinin otoriter bir çalışma ortamında daha da kuvvetlendiği gözlenmiştir. Diğer yandan örgütte çalışanların başlangıçtaki gereksinimleri ve kişilik özellikleri, onlar farklı mevkilere yükseldikçe ve olgunlaştıkça hızla değiştiği vurgulanmıştır. Bunun yöneticiler tarafından iyi izlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Schermerhon vd., 2000, 61-75; akt: Balay ve Sağlam, 2004).

Örgütlerde içinde farklı bireysel ve kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin bu özelliklerine uygun olarak görevlendirilmesi verimli olacaktır. Örneğin sosyal, konuşkan, birlikte yaşamayı seven dışa dönük kişilerin, halkla ilişkiler bölümünde; duygusal yönden sağlam, güvenli kişilerin, mali işlerde; organize olabilen, azimli, titiz kişilerin, ham madde ve stok bölümünde; meraklı, yaratıcı kişilerin ise Ar-Ge bölümlerinde çalıştırılması önerilmektedir (Begeç, 2004, 24).

Kabiliyet ve Beceri

Kabiliyet bir kişinin bir şeyi öğrenme yeteneğini; yani potansiyeli ifade eder. Beceri ise kişinin sahip olduğu bilgi ve ustalıklarla belli bir işi yapabilme kapasitesidir. İşe almada kabiliyet ve becerinin çok önemli kıstas olduğu, kabiliyet ve becerilerine uygun işlerde çalışanların işlerinden daha fazla doyum elde ettikleri ileri sürülmektedir (Balay ve Sağlam, 2004, 35-36).

Zihinsel ve Duygusal Yetenek (Zeka)

Birçok zekâ tanımı yapılmaktadır. Giddens'e göre (2000); "zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir". Buradan hareketle yaratıcılık zekânın en üst işlevidir diyebiliriz (Memduhoğlu, 2007, 60).

Genel olarak zekâ zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) olarak ikiye ayrılmaktadır. İnsanlar IQ ile düşünme faaliyetini yapmakta, EQ ile de hissetmektedirler. Bu iki kavram her ne kadar farklı gibi gözükse de birbirini tamamlamaktadır. Zihinsel zekâ; bireyin anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. Örgütlerdeki insanların da zihinsel yetenek ve zekâları beş kısma ayrılır. Bunlar;

- Sözlü yetenek, dili rahatça kullanma yeteneği.
- Sayısal yetenek, matematiksel işlemleri yapabilme yeteneği.
- Uzaysal yetenek, şekilleri ve boyutları algılayabilme yeteneği.
- Mekanik yetenek, mekanik ilkeleri anlayabilmeye.
- El becerisi yeteneği.

Duygusal zekâ ise Goleman'a göre (2000), kendini tanıma ve harekete geçirebilme, bütün aksiliklere karsın yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntılarını düşünmeyi engellememe, başkalarını anlama ve umut besleme gibi duygusal yeteneklerin toplamıdır. Zihinsel zeka ve duygusal zeka bir bütünün parçasıdır, bireyin başarısında veya başarısızlığında her iki zekanın da katkısı vardır. Genelde zihinsel ve duygusal zekâ denge halindedir (Begeç, 2004, 20-21).

Genellikle işletmeler iyi okullardan mezun olmuş genel zekâ düzeyleri yüksek insanları tercih etmekteydiler. Son zamanlarda bireylerin zeka yeteneği kadar diğer insanlarla kurduğu sosyal ilişkiler ile sosyal faaliyetlere katılabilme özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Çünkü artık iş bağlantıları, iş toplantılarından çok akşam yemeklerinde, golf, tenis, futbol gibi spor aktiviteleri esnasında yapılmaktadır. Bu nedenle zihinsel zekâ kadar, duygusal zekâ da önem arz etmektedir. Örgütlerde yetenek testleri ile iş görenlerin zihinsel ve duygusal zekâ düzeyleri ölçülebilmekte, işbölümünde belirli işler ve görevler bu yeteneklere göre dağıtılabilmekte, böylece insanların farklı zekâ ve yetenekleri daha iyi değerlendirilebilmektedir. Kendini geliştiren yöneticiler, çalışanları zihinsel ve duygusal zekâ ve yeteneklerine uygun

pozisyonlarda değerlendirmek için bu farklılıklarını anlamalı ve çözümler üretmelidir (Begeç, 2004, 22).

Sosyal Özellikler

Sosyal özellikler, insanların farklı sosyal ortamlarda diğer insanlarla iletişim kurarken konumunu belirleyen ön görünür özelliklerdir. Carl Jung' un çalışmasına göre yaşama ve sorun çözme stili; bireylerin sosyal özelliklerini temsil eden ölçüttür. Yaşama ve sorun çözme stili insanların sorun çözme ve karar verme aşamasında bilgiyi toplama ve değerlendirme biçimini göstermektedir. Kişilerin bilgi toplama ve bunları değerlendirme biçimlerine göre dört ayrı sorun çözme stiline sahip oldukları belirlenmiştir. Bunlar: duyu-hissetme, sezgi-hissetme, duyu-düşünme ve sezgi-düşünmedir. Bilgi toplama ve anlama yöntemi duyu ile başlayıp sezgiye kadar gider. Bilgi toplandıktan sonra değerlendirme ise, hisse ağırlık vermek ile düşünceye ağırlık vermek arasında değişmektedir. Son olarak sorun çözme tarzlarındaki farklılıklar görevin bilgi işleme değerlendirme gerekleriyle uyuma derecesine göre önem arz eder (Balay ve Sağlam, 2004, 36).

Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

İnsanlar arasında ilk dikkat çeken farklılıklardan birisi fiziksel farklılıklardır.. Fakat sadece fiziksel açıdan değil kültürel, coğrafik, kişisel ve birçok yönden farklılık göstermektedirler (Kuzgun ve Deryakulu, 2006; akt: Çakır, 2011, 73).

Fiziksel güç ve yetenek, bir iş için gerekli olan vücut hareketleri, bireyin sahip olduğu kas gücü, dayanıklılığı, hareket yeteneği, sürati ve çabukluğu olarak tanımlanabilir. Fiziksel güç ve yeteneğin, genellikle geçerli olduğu iş alanları güvenlik, inşaat sektörü ve diğer kas gücüne bağlı endüstriler ile profesyonel spor dallarıdır. Mesela gerekli fiziksel yeteneğe sahip olmayanlar emniyet teşkilatında polislik yapamazlar İnşaat veya madencilik gibi yoğun kas gücü gerektiren alanlarda çalışanlar meslek yaşamları boyunca kazma kürek sallayabilecek, ağır inşaat malzemelerini taşıyabilecek fiziki yeterliliğe sahip olmalıdırlar (Wagner ve Hollenbeck; akt: Begeç, 2004, 17).

Fiziksel yetenek farklılıkları, engelli bireyleri de kapsamaktadır. Engelli insan, biyolojik, fizyolojik ve sosyal yeteneklerde eksikleri olan kişilerdir. Engel ise bireysel, sosyal, ekonomik, eğitim ve kültürel imkânlardan yararlanamamayı ifade etmektedir. İnsanlar engelli ile engel arasındaki farkı karıştırmaktadırlar. Bu duruma örnek olarak dünyaca ünlü fizik profesörü Stephan Hawking buna bir örnektir. Engelli biri olmasına rağmen onun dünyaca ünlü bilim adamları arasında yerini almasına bu durumu engel oluşturmamıştır. Günümüz dünyasında yeni teknolojilerin gelişmesiyle birlikte sağır, kör, öğrenme güçlü ve fiziksel problemi olanlar daha az engelli kabul edilip iş yaşamına katılmaktadırlar (Begeç, 2004, 19). Çok fazla rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında özel sektör işletmeler engelli bireyleri istihdam etmek istememektedirler. Fakat engelli insan sayısı her geçen gün artmaktadır. Dünyada 600 milyon, Türkiye'de ise 8,5 milyon insan engellidir. Türkiye toplam nüfusunun %12 si engellidir. Engelli insanların iş yaşamında istihdam edilebilmesi ya da hayatını sürdürmesi için farklılıkların yönetimi anlayışına ihtiyaç vardır (Çakır, 2011, 73-74).

Fiziksel yetenekleri farklı olan insanların yeteneklerine uygun bir işe yerleştirilmeleri ve buna göre çalıştırılmaları hem çalışan hem de örgüt için önemlidir. Çalışanların yeteneklerine göre işe yerleştirilmeleri örgütler içindeki etkinliğin ve verimliliğin artmasında önemli bir etkidir. Üretimde kas gücünün yerini çağın gereği teknolojilerin alması ile engelli bireylere daha fazla iş olanakları doğmaktadır. Engelli insanlar için tasarlanan toplu taşıma araçları, asansörler, kaldırımlar bu farklılıklara yönelik olarak gerçekleştirilen yönetim anlayışına örnek oluşturmaktadır. Yöneticiler farklı güçleri aynı hedefe yöneltebilecek yeteneğe sahip olmalı ve çalışanların farklı fiziksel yeteneklerini bir araya getirip yönetebilmelidirler. Farklılıkların yönetimi bağlamında “engeli” ile “engel” arasındaki farkı karıştırmamak gerekir. Yöneticiler, günümüz gereksinimlerine ve koşullarına uyarak fiziksel yetenek farklılığına yönelik özel bir yönetim anlayışı kazanmak ve uygulamak zorundadırlar (Begeç, 2004, 18).

1.2.6. Farklılıkların Örgütsel Bağlamda Faydaları ve Sakıncaları

Farklılıkların örgütlere etkileri ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu farklılıklardan nasıl yararlanıp faydalarının artırılıp sakıncalarının azaltılacağı üzerinde durmuştur.

Örgüt içindeki insanların çeşitli farklılıkların olması, yöneticiler açısından bazı fayda ve sakınca oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticiler örgütteki farklılıkları daha iyi anlamak ve daha etkin bir şekilde yönetmek için farklılıkların yararlarının ve zararlarının neler olduğunu bilmeli ve buna göre yönetim stratejisi geliştirip uygulamalıdır (Begeç, 2004, 121). Milliken ve Martins'in (1996) çalışması farklılıkların örgütlerdeki etkilerini dört başlık altında inceleneceğini göstermiştir (Sürgevil, 2010, 20-21).

Duygusal sonuçlar: Farklılıklar örgütte, düşük örgütsel bağlılık veya düşük iş doyumunu gibi sonuçlara neden olabilmektedir. İnsanlar kendilerine benzeyen insanlarla etkileşimde bulunmak isterler.

Bilişsel çıktılar: Farklılıklar örgütlerde yaratıcılık ve yenilik düzeyinde bir artışa neden olabilir. Olaylara farklı bakış açısından dolayı yaratıcılık düzeyinin yükselmesini sağlayabilirler.

Sembolik etkiler: Örgüt içindeki, "Farklı işgücü" aynı zamanda "Eşitlik sembolü" rolü oynar. Bu sembolik etkiler, örgüt itibarı için olumlu ve önemli bir etkidir.

İletişimle ilgili etkiler: Farklılıklar, örgüt içindeki iletişim süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

Milliken ve Martins'in bu çalışması; farklılıkların, örgüt üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Farklı yetiştirme koşullarından ve farklı kültürel arka planlardan gelen insanlar kendileri olma ve bunu kullanmak isterler. Farklı olmak; her insanın kendine özgü bir bakış açısı, güçlü ve zayıf yanları

ve insanlar arası ilişkileri olması anlamına gelir. Bu farklı özellikler herkes için ayrı niteliktedir ve kişiye özeldir. Kişi örgüt içinde sahip olduğu niteliklerinden vazgeçmeden, ancak diğer insanların niteliklerine de saygı göstererek farklı olmayı sürdürmelidir. Bu açıdan farklılık, örgütler için hem bir avantaj hem de sorun çıkarıcı bir olgu olarak düşünülebilir. Dolayısıyla farklılıklar örgütsel açıdan çeşitli avantajlar sağlarken aynı zamanda kimi sakıncalara da yol açabilmektedir. Bu olumsuzlukların engellenmesi, onların iyi yönetilmelerine bağlıdır (Rosen, 1998; Dessler, 2000; akt: Memduhoğlu, 2007, 64-65).

Bu anlamda farklılıkları yönetmenin örgütlere etkileri konusunda yapılan bir çalışmada belli bir sayıda çalışana "Farklılıkların yönetimi örgütlerde aşağıdakilerin hangisini etkiler?" şeklinde sorulan soruların dönüt oranları Grafik 1'de gösterilmiştir (Keil Marion vd., 2007; akt: Çakır, 2011, 84).

Grafik 1: Farklılıkların Yönetiminin Örgüte Etkisi



Kaynak: Keil Marion vd. (2007). Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı. Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi VT/2006/2009 (Akt: Çakır, 2011, 84).

Grafikte de görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi örgütte her alanı etkilemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, tez çalışmasının bu kısmında farklılıkların örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, farklılıkların faydaları ve sakıncaları başlıkları altında ele alınmaktadır.

1.2.6.1. Farklılıkların Faydaları (Avantajları)

Günümüz dünyasında bireylerin sahip olduğu farklılıklar, örgütlere ciddi faydalar sağlayabilir. Farklılıklar, örgütün hayal ettiğinden daha fazlasını gerçekleştirebilmesi için çeşitli bakış açıları ve farklı yöntemleri sunarlar. Farklılıklar; daha yaratıcı yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi, farklı yelpazedeki müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması gibi birçok hizmetin üretilmesi konularında örgüte yardımcı olurlar. Farklılıklar, farklar demektir ve farklar, doğru yönetilmesi gerekir. Bu farklar, aynı zamanda çeşitli fırsatlar da sağlamaktadır (Sonnenschein, 1997; akt: Sürgevil, 2008, 90). Bu fırsatları şu şekilde sıralaya biliriz;

- Farklılıklar; örgüt içinde farklı görüşlerin temsil edilmesini sağlar.
- Farklılıklar; örgütün temel değerlerine odaklanır ve bu değerleri güçlendirir.
- Farklılıklar; örgütün değişmesi ve gelişmesinde etkilidir.
- Farklılıklar; sosyal, ekonomik, entelektüel ve duygusal gelişmeyi teşvik eder.
- Farklılıklar; örgütün küresel dünyadaki yerini anlamasına yardımcı olur, yol gösterir.

Gelişen, değişen ve artan rekabet ortamında değişimi yakalama ve ilerisine geçme olanağı yakalamak için, pazarda lider bir konum sağlamak, en iyi yetenekleri keşfetmek ve örgüt içinde tutmak, çalışanların etkin bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanlar arasında iletişim sağlamak, daha yaratıcı ve yenilikçi personel yapısı, daha hızlı karar alan bir yönetim tarzı, değişen durumlara karşı daha esnek bir örgüt yapısı, daha geniş bir müşteri yelpazesi, daha yüksek düzeyde iş doyumu ve motivasyonu sağlama, iş bırakma ve devamsızlık maliyetlerinde azalma gibi unsurlar farklılıkların ilk etapta örgüte sağladığı faydalar arasında yer almaktadır (Mollica 2003, Bahadury vd., 2000, Foxman ve Easterling 1999; akt: Balay ve Sağlam, 2004, 37).

Farklılıklar örgüt için yeni bakış açıları ve yaratıcılık için büyük bir potansiyel oluşturmakta, karmaşık ve hareketli iş ortamlarının gerektirdiği geniş sorun çözme yeteneğini canlı tutmaktadır (Schermerhon vd., 2000). Stratejik insan

kaynakları yaklaşımına göre örgütler, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez insan kaynaklarını kullanarak gelişebilir ve rekabet avantajlarını sürdürebilir. Bu yaklaşımı, farklılıkların pozitif algılanmasıyla birleştirdiğimizde ortaya işgücü farklılaşmasının örgütlere değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez rekabet avantajını sağlayabileceği değerlendirilmesi ortaya çıkmaktadır (McMahan vd., 1998; akt: Memduhoğlu, 2010-a, 213).

Artan rekabet ortamında örgütler daha fazla kar etmek, rekabet edebilmek veya var olabilmek için maliyetlerini minimum düzeye çekmeye çalışırlar ve örgütlerdeki önemli bir maliyet unsuru da insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını uzmanlaştırmak, onlara eğitim vermek örgüte ek bir maliyet yüklemektedir. İnsan kaynaklarından maliyet tasarrufu yapabilmek için, iyi bir örgüt düzeni oluşturulmalı, farklı bireysel özelliklere sahip ve alanında uzman bireyleri iş görme süreçlerine katılımını sağlayarak, onlara eğitim vermeden bilgilerinden faydalanarak sağlanabilir. Bireylerin farklılıkları tespit edilerek özelliğine en uygun işe yerleştirilerek en üst derecede fayda sağlanabilir. Bu şekilde bireysel farklılıklardan yararlanarak örgütlerde maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir (Begeç, 2004, 122).

Cox ve Blake (1991) etkili yönetilen kültürel işgücü farklılığının örgütsel düzeyde yararlarını şöyle özetlemiştir: *i.* Maliyet: İşgücü değişimini, isten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarını düşürerek maliyeti azaltma, *ii.* İnsan Kaynakları: En iyi personeli ikna etme, işe alma, *iii.* Pazarlama: Pazar payını artırma, *iv.* Problem Çözme: Problemlere farklı ve daha geniş perspektiflere dayalı çözüm önerileri geliştirme, *v.* Yaratıcılık: Artan yenilik ve yaratıcılık, *vi.* Sistem Esnekliği: Değişmelere uyum sağlama ve daha hızlı tepki gösterme yönünde örgütsel esneklik, *vii.* Rekabet: Rekabet avantajlarını artırma, *viii.* Kar: Yüksek örgütsel verimlilik ve kar sağlama (Memduhoğlu, 2007, 67).

Örgüt içinde var olan farklılıklar hızlı karar verme ve sorunların kolay çözülmesinde etkili bir rol oynadığını belirtmiştik. Sorunların kolay çözülmesi ve kararların hızlı alınması için sadece farklı özelliklere sahip insanları bir araya getirmekle sağlanamaz ancak farklılıkların yönetimin etkin bir şekilde uygulanması

ile mümkün olacaktır. Bu anlamda yapılan bir araştırmada A, B ve C isimlerinde 3 gurubun sorun çözüme oranları karşılaştırılmıştır. A gurubunda yer alan çalışanlar benzerlik özellik gösteren bireylerden oluşmakta, B gurubu farklı özelliklerde insanlardan oluşmakta ve C gurubu ise yine farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmakta fakat bu grup farklılık eğitiminden geçirilmiştir. Araştırmanın sonucunda farklılık eğitimi almayan B gurubunun sorun çözüme oranı A gurubuna göre düşük seviyededir. Ancak farklılık eğitimi alan C gurubu benzer özellik taşıyan A grubuna göre altı kat daha fazla sorun çözüme oranına sahip olduğu gözlenmiştir (Gümüş, 2009; akt: Çakır, 2011, 86).

Von Bergen, Soper ve Foster'e (2002) göre, örgütte farklılıklardan olumlu sonuçların elde edilmesi, onların iyi yönetilmeleri ile ilişkilidir. Örgüt yöneticileri farklılıkların iyi yönetiminden şu temel faydaları beklemektedir: *i.* Örgütte iş gören moralinin ve iş doyumunun yükseltilmesi *ii.* Bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması, *iii.* İş görenler arasında iletişimin güçlenmesi, *iv.* Şikâyetlerin en aza indirgenmesi ve çatışmaların hızla çözümlenmesi, *v.* Sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma, *vi.* Zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik, *vii.* Ücret, gelir ve karda artış (Memduhoğlu, 2007, 65).

Son olarak yapılan çalışmalarda bahsedilen örgütlerde farklılıkların faydalarını Çakır (2011, 88-89) şu şekilde özetlemiştir:

- Sorunların daha da kolay çözümlenmesini sağlar,
- Yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceleri teşvik ederek örgütsel verimlilik sağlar,
- Örgütlerde çalışanların sirkülasyonun azalmasını sağlar,
- İşe devamsızlık azalır,
- Yüksek seviyede iş doyumunu sağlar,
- Kaynak tasarrufu sağlar,
- Örgüte toplum nazarında imaj sağlar,
- Çalışanlar arası iletişim ve motivasyonu artırır,
- Örgütsel bağlılığı sağlar,
- Çalışanların psikolojik şiddet eğilimlerini yok eder.

1.2.6.2. Farklılıkların Sakıncaları (Dezavantajları)

Farklılıkların, her zaman avantaj sağlamadığı, aksine bazen dezavantajları da olduğu yönünde çalışmalar vardır. Esty, Griffin ve Hirsch'e göre (1995), aşağıda listelendiği üzere örgütlerin farklı özelliklere sahip insanlarla çalışırken sorun yaşadığı bazı alanlar sıralanmıştır (Sürgevil, 2010, 25).

- Geri bildirim
- Disiplin
- Kalite ve performans
- İletişim
- Çalışma zamanlarına uymama, işe devamsızlık
- Hata yapmamaya özen göstermeme
- Zaman planı ve işlerin bitiş tarihi
- İnisiyatif ve risk alma
- Takım çalışması
- Kişilerarası çatışma
- Düşük performans gösterenlerin işten çıkarılması.

Örgüt ortamındaki farklılıklar her yönden örgüt ortamını etkileyebilecektir. Burda konumuz olumsuzluklar olduğu için Hubbard'a göre (2004), örgütlerdeki farklılıklar etkili şekilde yönetilemezse şu olumsuz sonuçlara yol açacaktır.

Verimliliğin azalması; İnsanlar örgüt içinde farklılıklara saygı gösterecek şekilde eğitilmezlerse ve önyargılarda bulunma ile kalıp yargılar gibi engellerden kaçınamazlarsa, verimlilikte düşme gözlenebilir.

Çatışmaların yaşanması; Örgütte farklı yaş grupları gibi gruplar arasında çatışma yaşanabilir.

İletişim sorunlarının yaşanması; Kelimeler, deyimler, hareketler ve davranışlar farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilir. Bu farklı anlamlar ise, yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır.

Örgüt içi adaletsiz uygulamalar; İşe alımlar sırasında gerçekleştirilen mülakatlarla, terfi ve ödüllerdeki aksaklıklar buna örnek gösterilebilir (Sürvegil, 2008, 96-97).

Farklılıkların örgütsel açıdan bazı zorlukları vardır, mücadele edilmesi gereken bur zorlukların en başta geleni de farklılıkların örgüt yönetimini etkilemesidir. Sonnenschein'e göre (1997), farklılıkların örgütsel açıdan bazı zorluklarını şu şekilde özetleyebiliriz (Sürvegil, 2010, 27).

a) Yönetimsel karmaşıklık: Farklılıkların olduğu gruplarda bazı konularda anlaşmazlıklar olurken, homojen bir örgütte daha az çatışmaya rastlanır. Homojen örgütlerde yönetim kendi tarzını sürekli değiştirmeye ve ayarlamaya, her bireyi farklı şekillerde dinlemeye ya da her zaman tek bir yolla yapılan ve başarılı olunan görevleri gerçekleştirmek için farklı yollar geliştirmeye çok ihtiyaç duyulmaz.

b) Adalet: Adaletli olmak biraz zordur. Farklı kültürler adaleti farklı şekillerde tanımlar. Farklılık, örgütlerde eşit olanakların yaratılması, farklı grupların ayrımcılığa karşı korunması ve her bireye eşit davranılması gibi mekanizmalara ihtiyaç duyulması nedeniyle, adaletle ilgili sorunlar da doğmaktadır.

c) Farklılıklara karşı benzerlikler: Çoğu insan, kendisiyle özelliklere sahip olan insanlarla çalışmanın; farklı tarzları olan insanlarla çalışmayı öğrenmekten, yeni bakış açılarını anlamaktan ve farklı davranışlara göre kendisini ayarlamaktan daha kolay olduğunu düşünmektedir.

d) Kimlik ve bağlılık: Homojen bir grubun üyeleri olarak, herkes birbirine benzediğinden, birey kim olduğunu bilir. Başka bir ifadeyle, böyle bir ortamda, kimse kendisini sürekli ve yeniden tanımlamaya ihtiyaç duymaz. Farklı değerlere sahip yeni insanlara güvenilip güvenilmeyeceği, bu insanların örgüte bağlılıklarının sürüp sürmeyeceği gibi konularda endişe duymaya gerek kalmaz.

Örgüt içindeki yas, cinsiyet ve ırk gibi sosyal kategori değişkenlerinin yarattığı etkilerin daha karmaşık olduğu ifade edilmiştir. Örneğin Kochan vd. (2003) tarafından yapılan, ırk ve cinsiyet farklılıklarının takım süreçleri ve performansa etkilerinin araştırıldığı çalışmalarında; cinsiyet farklılıklarının takım süreçlerine olumlu bir etkisi yoktur, hatta etkisi yoktur sonucuna ulaşırken. Irksal farklılıkların ise takım süreçlerini negatif etkileme eğilimi bulunmaktadır şeklinde ifade edilmiştir. Irksal farklılıkların negatif etkileri, eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile pozitif bir ortam sayesinde yatıştırılabileceği düşünülmese rağmen; irksal farklılıklar, hem takım süreçleri hem de performans üzerinde çok daha olumsuz bir etki yaratıyor gibi görünmektedir şeklinde tespitlerde bulunmuşlardır (Ely ve Thomas, 2001).

Dünya çapındaki örgütlerde farklılık, yerel örgütlere göre çok daha fazladır. Yerel örgütlerde farklılıklar olsa dahi çoğu yönden dil, eğitim alt yapısı, ekonomik sistem, kültürel değerler gibi benzerlikler göstermektedirler. Farklılıklar çok derin boyutlarda değildir. Buna karşın küresel örgütlerde ise iletişim, kültür, takım çalışması, kültürel değerler gibi etmenler daha derin boyutlarda farklılık oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklılıklar örgüte her zaman avantaj sağlamamaktadır ve avantaj sağlamayan farklılıklar da örgütlerde potansiyel sorun kaynaklarıdır. Örgütlerde bu farklılıkların potansiyel bir çatışma kaynağı olarak görülmesi çalışanlarda stres, karışıklık, hayal kırıklığı, devamsızlık, düşük verimlilik ve iş doyumu düşüklüğü gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir (Balay ve Sağlam, 2004, 38).

Farklılıklardan kaynaklanan bu zorlukları avantajlı hale getirmek mümkündür. “Farklılıkların sesi olma” yeteneğine sahip yöneticiler, farklılıkların var olduğu başarılı bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Yöneticiler, farklılıkların yarattığı sorunları aşmak ve onlardan fayda sağlamak için, bu zorluklardan da haberdar olmalıdırlar.

1.2.7. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi

Örgüt, insanın işbirliği gereksinimlerinden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar (Aydın, 2010,13). Eğitim

örgütü ise toplumun eğitimsel ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş, insan ve teknolojilerden oluşan yapılardır (Toprakçı, 2008). Yönetim, örgüte hayat veren bir süreçtir. Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır, yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Balıcı, 2008-b; Bursalıoğlu, 1982). Eğitim yönetimi ise, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek ve geliştirme sürecidir (Başaran, 1996). James' e göre (1997), bireyi merkeze alan, onun farklılığını ve tekliğini esas alan yeni yaşam felsefeleri ve yeni yönetim paradigmaları örgütlerdeki tüm insanları ayrı ayrı dikkate almayı ve önemsemeyi zorunlu kılmaktadır. Hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli dünyada yer alabilmek için farklı düşünme becerilerine sahip olmak bir gereklilik olmuştur (Öncer, 2004). Dolayısıyla örgütlerdeki farklılıkların değerlendirilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Eğitimde farklılıklar konusunda yapılan araştırmaların sayısı azdır. Fakat eğitim dışındaki özellikle işletme alanında bu tür araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Blackmore, Coleman ve Ouston, özellikle eğitim yönetimi ve eğitim liderliği alanında farklılık yönetimi ile ilgili yeterince araştırmanın yapılmadığını, yapılanlarda da farklılıklarla çok az (etnisite, cinsiyet ve yetersizlik) değişkenin ilişkisinin açıklandığını belirtmiştir (Memduhoğlu vd., 2010, 106-107).

Lorbiecki ve Jack'a göre (2000), farklılıkların işletmelerde çalışanlar açısından olduğu kadar, bütün örgütlerde politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; bireylere eşit fırsatlar sunma, bireysel yeteneklerini maksimize etmenin örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı; dolayısıyla eğitim örgütlerinin de bu konuda yaşanan pek çok soruna yönelik pratik çözümler sunacağı belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim yönetimi ve liderlik konularında farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan ihtiyacın giderek arttığı belirtilmiştir (Memduhoğlu, 2007, 105).

Okul yöneticileri sosyal sistem olan okulun birey ve kurum boyutlarını dengede tutulabilmesi için örgüt içinde var olan birtakım farklılıkları iyi yönetebilme

yeterliliklere sahip olmalıdır. Okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta her biri birbirinden farklı olan öğrenci ve öğretmenlerle eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olması gerekmektedir. Eğitim sisteminin temelini okul örgütleri oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okullarımızın yöneticilerinin örgüt içi farklılıkları yönetirken dikkat etmesi gerekmektedir (Çetin, 2009, 50). Günümüz dünyasında genel kanı Koçel'in (2001) belirttiği gibi, yöneticiliğin herkesin yapabileceği bir iş olmadığı, bir eğitim sonucu ve bir takım özellikleri taşıyan kimseler olması gerektiği herkes tarafından kabul edilmiştir. Örgütteki farklılıkları örgütün amaçlarına doğrultusunda verimli yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalması sağlıklı değildir (Çetin, 2009, 51).

Farklılıkları yönetmenin arkasında yatan sihirli kavram, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin; etkili çalışma ortamı ve ortak çaba oluşturabilmeli, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilmeli, bireysel farklılıkları gözetebilmelidir. Öğretmen, öğrenci, çalışan diğer personel, veli, çevre halkı, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan öğelerle ilişkiler kurabilmeli, bu insanların beklentilerini ortak bir paydada buluşturarak demokratik bir yönetim oluşturup, sürdürmeli. Öğrencilerinin başarısını ve başarısızlıklarını kabul edip, öğrencilerin ilerlemesini sağlamalıdır. Öğrencilerin hepsinin ayrı özelliklere sahip olduğunu bilerek ve görerek izleyip değerlendirebilmelidir. Öğretmenlerin davranışları ve başarıları için sahip oldukları farklılıkları göz önünde bulundurarak beklentilerinin derecesini ayarlayabilmelidir. Öğretmenlerin ve öğrencilerinin eğilimlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalıdır. Öğretmenleriyle aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olsun veya olmasın cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, branş vb. farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamalıdır, yapıcı bir tutum sergilemelidir (Çetin, 2009, 51-56).

İngiltere'deki üniversitelerden Lincoln ve Warwick 'in Öğrenme ve Beceri Araştırmaları Merkezleri tarafından eğitim yönetimi alanında ortaklaşa yürüttükleri “Liderlik, Gelişim ve Farklılık” adlı çalışmasında, okullarda ve diğer eğitim örgütlerinde farklılıklara yönelik liderliğe ilişkin bireysel algılar saptanmış ve değerlendirilmiştir. Yöneticiler üzerinde örnek olay, anket ve odak grup tartışması yöntemleri kullanılarak araştırmada, şu sorulara yanıt aranmıştır: Farklılık kavramından ne anlaşılmalıdır? Farklılıklara ilişkin başarılı liderliğin önemi nedir ve ne gibi uygulamalar sergilenmektedir? Sonuçta şu bulgulara ulaşılmıştır (Lumby vd., 2005; akt: Memduhoğlu, 2007, 107-108):

Farklılık kavramının anlamı konusunda eğitim liderleri arasında görüş farklılıkları mevcuttur. Farklılık kavramını; bazıları bireysel karakteristikler, kişilik farklılıkları, demografik ve kültürel farklılıklar olarak görürken, bazıları ise toplumların sosyal yapılarında yaşanan değişmelere uygun olarak çalışanların ve öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştırmaya yönelik yönetim stillerinde farklılık olarak görenler de vardır. Eğitim yöneticileri, farklılık kavramını daha çok demografik (ırk, etnisite, cinsiyet, yaş) ve kültürel bağlamlarda algılamaktadır (Memduhoğlu vd., 2010, 108-109). Araştırmalarda farklılıklara ilişkin liderlerin yapması gereken en önemli konular; çalışanlara etnik ve cinsiyet dayalı ayrımcılık yapılmaması, işe giriş, sorumluluk üstlenme ve kendini kanıtlama şansının tanınması konularında eşit fırsatlar sunulması ve adil bir ödül, kariyer vb. sisteminin kurulması ve yürütülmesi olarak ifade edilmiştir.

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.3.1. Güven Kavramı ve Tanımı

Toplumsal yaşamda insanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, yaşamı daha anlamlı kılmaktadır. Belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan örgütlerinde başarıya ulaşabilmesi için çalışanlar, yönetici ile çalışanlar ve diğer personel ile çalışanlar arasında güvene dayalı sağlıklı ve uzun ilişkilerin kurulması önemlidir. Kişiler arası veya grup davranışlarını güven kadar hiçbir değişken etkileyemez, örgütlerde etkililiğin ve başarının sağlanmasında güven önemli yer

tutmaktadır. İnsanların diğer çalışan, yönetici ve personele güvenmesi örgütte iletişimi, ekip ruhunu artırarak amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Güven duygusunun hakim olduğu örgütlerde insanlar arasında bir iç bağlılık oluşur ve buda başarıya yansır. Alan yazına bakıldığı zaman güven ile ilgili çok tanıma rastlamak mümkündür, bu tanımların çoğu birey ya da grupların karşısındaki kişi ya da kişilere en iyi şekilde davranacağı görüşüne dayanmaktadır.

Güven, rahatlık anlamına gelen Almanca sözcük *trost*'dan türetilmiştir (Yanık, 2012, 54). Güven kelimesinin sözlük anlamı, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat, olarak tanımlanır (TDK, 2012).

Güven sosyal ilişkilerin temeli olan insanların karşısındaki kişinin maksadına, yaptıklarına, sözlerine ve niyetine duymuş olduğu itimattır (Lewicki, McAllister ve Bies 1998). Başka bir ifadeyle, kişinin karşısındakinden yarar göreceğine ya da en kötü ihtimal zarara uğramayacağına olumlu bir beklentide olmasıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998). Güven, bireyin iyi niyetle diğer insanlara duyulan ve eylem, davranışlarla gösterilen itimat şeklinde tanımlanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Hosmer de (1995) güveni, genel bir bakış açısı ile kişiler arası ilişkilerdeki atmosferi açıklayan önemli bir etken olarak görmekte ve bireyin olayların beklediği şekilde sonuçlanacağına dair iyi niyetli bir beklenti içinde olması olarak ifade etmiştir (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, 262). Buskens ve Raub (2002) güven olayını, iki oyuncu arasındaki işbirliğine dayanan bir güvenoyunu olarak tanımlamıştır (Bilgiç, 2011, 9). Genel anlamda güven, bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlanan psikolojik bir olgudur (Polat, 2009, 2).

Lewicki ve diğerleri (1998), güven kavramını birçok disiplini ilgilendiren bir kavram olarak belirtmişler. İlk olarak kişilik kuramcıları tarafından ele alınmış daha sonra ise psikolog, sosyolog, sosyal psikolog, siyaset bilimciler ve ekonomistler tarafından incelenmiştir. 1980'li yıllardan itibaren de örgüt, yönetim ve örgütsel davranış ile ilgili araştırmalarda ele alınmaya başlamıştır (Polat, 2009, 2). Hosmer (1995) ve diğer kişilik kuramcılarının göre güven; bireysel bir farklılık, sosyolog ve

ekonomistlere göre güven; kurumsal bir fenomen, sosyal psikologlara göre ise güven; gruptaki çalışanların beklentilerine yönelik ortaya çıkan bir durum olarak ifade etmişler (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, 260).

Güven, kişinin, karşısındakilerin adil, ahlaki kurallara uygun ve beklentileri yönünde davranacağına olan inancını temsil eder ve bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bir grubun veya kişinin davranışlarına veya niyetlerine duyulan inanç, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentileri başkalarının haklarını düşünme kavramlarını içinde barındırır (Demircan ve Ceylan, 2003, 140). Butler de (1991) güveni, karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine sonucuna dayanarak, bu kişiye yönelik eylemlerde savunmasız kalma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme halidir şeklinde tanımlamıştır (Gürbüz, 2012, 29). Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar ele alındığında tanımların bir kısmının diğer taraftan beklentiye, bir kısmının da diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaştığı görülmektedir (Tüzün, 2007, 95). Birçok alana konu olan güven kavramı ile ilgili çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar tarihsel bir süreç içerisinde aşağıda Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramı Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişilerarası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanana kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine olan güveni, diğerinin dâhil olma durumuna göre değişmesi
Lewis & Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal ya mantıklı sebepler ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin(ya da bir grup kişinin),karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllistar	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması
Solomon ve Flores	2001	Taahhütlerde bulunmanın, bunların yerine getirilmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Yılmaz, Kabadayı	2002	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlâkına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Kaynak: NEVEU, V. 2000, "Organizational Trust: Definition and Measurement" www.agrh.org/english/neveu.uk (Akt: Tüzün, 2006, 10; Polat, 2007, 31-33).

Butler (1999) ise, güven ve güvensizliği bilgi paylaşımı halindeki bireylerin ikili ilişkileri açısından tanımlamaktadır. Güven, kişi karşı taraf için işbirlikçi olacağı

düşüncesinde iken, güvensizlik diğer tarafın ben merkezli olacağı beklentisidir (Tokgöz, 2012, 11).

Güven tanımlarına baktığımızda, kavrama ilişkin şu özelliklerin öne çıktığı görülmektedir (Hosmer 1995; Zand 1972; akt: Polat, 2009, 7):

- Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
- Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi,
- Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
- Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması,
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi,
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması,
- Zamanla gelişmesi,

1.3.2. Güven Türleri

Literatürü incelediğimizde araştırmacıların güven kavramına farklı açılardan bakmaları ve farklı tanımlar yapmaları farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde getirmektedir. En çok rastlanılan güven sınıflandırması McAllister ile Shappiro ve diğerlerinin sınıflandırmalarıdır. McAllister'i güven sınıflandırmasında, güvenin rasyonel ve duygusal kökleri üzerinde durmaktadır. McAllister (1995) güveni, rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel temelli ve duygusal temelli güven şeklinde iki temel yapı olarak sınıflandırmaktadır (Çetinel, 2008, 18). Biz çalışmamızın literatür araştırmasında Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven sınıflandırması üzerinde durup, güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya çalışacağız. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin güveni, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye temelli güven şeklinde ardışık üç aşamada olduğunu söylemiştir.

1.3.2.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven şekli, sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanır. Güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülmüş olup güven bozukluğu durumunda cayma söz konusudur. Bu güven çeşidi, kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerini, güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir (Vos and Wielers, 2003; akt: Uzbilek, 2006, 12). Ekonomideki takas usulünün temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Yücel, 2006, 46).

Doney'e (1998) göre hesaplanmış güven, güvenilenin kişinin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar. Hesaplanmış güvende, güven ilişkisine şekil veren güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliğidir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum karı içeren hesaplamalara dayanır. Tyler ve DeGoey (1996) hesaplanmış güven şeklinde insanlar, diğerlerine daha önce memnun edici bir şekilde davrandıkları için veya gelecekte bu şekilde davranacaklarını umdukları için güvenirlir. Literatürde baktığımızda genel olarak; hesaplanmış güven, gelecekte bulunulacak etkileşimler sonucunda elde edilebilecek şahsi kârların ve maliyetlerin hesaplanması şeklinde ifade edilmektedir (Çetinel, 2008, 20).

Hesaplanmış güveni açıklamak için bir çocuk oyunu olan Kanallar ve Merdivenlere benzetme yapılarak ifade edilmektedir. Kanallar ve Merdivenler oyununda ilerleme oyun tahtası üzerinde kademeli bir biçimde ileri harekete izin veren zarların atılması ile yapılmaktadır. Fakat biri zar atışının sonucunda kanalın üzerine gelirse oyuncu bir basamak geriye gider. Hesaplanmış güven oluşumu da bu oyun kine benzerdir. Güven ilişkisindeki ileri süreç yavaş, kademeli bir biçimde tırmanılan merdiven gibidir. Fakat uyumsuz bir durum yanlış atılan bir zar gibi bireyleri kanala sürükleyebilir ve bir kaç geri adım götürür. En kötü durumda bireylerin ilk başladığı yere dönmesine neden olur. Bu erken aşamada, güven kısmi ve tamamen kırılabilir durumdadır (Çetinel, 2008, 20).

1.3.2.2. Bilgi Temelli Güven

Güvenin bu şekli “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır (Tüzün, 2007). Shapiro vd.’ne göre (1992) bu güven şeklinde, güvenilecek kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme kararını verme işidir. Bilgiye dayanan güvenin birkaç boyutu vardır. Bunlardan ilki; bilgi, kişinin tahmin edilebilirliğine katkı sağlar. İkincisi ise, tahmin edilebilirlik güvenin olasılığını artırır. Son olarak da doğru tahmin, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılması ve bilmeyi gerektirir (Uzbilek, 2006, 13). Bilgi temelli güven şeklinde anahtar süreç düzenli iletişimidir.

Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek, kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya yardımcı olmaktadır (Uzbilek, 2006, 13).

1.3.2.3. Özdeşleşme Temelli Güven

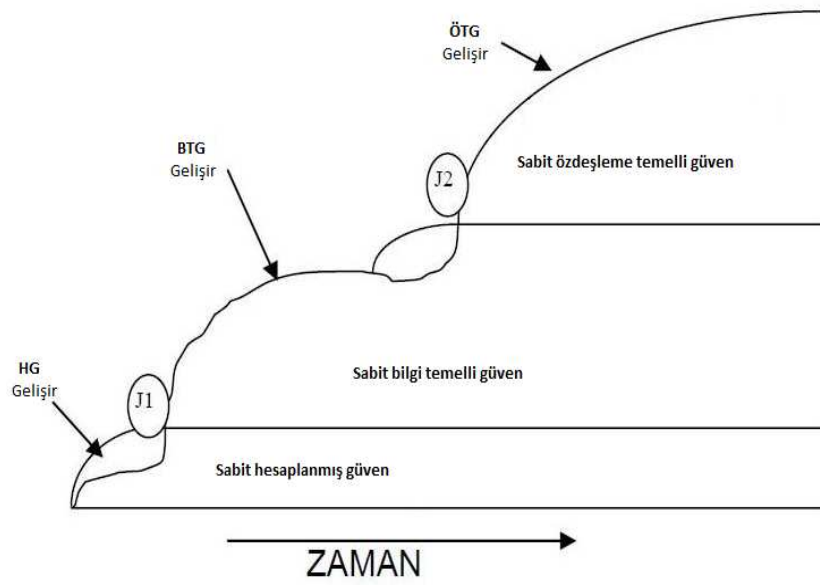
Diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği ve taraflar arasında duygusal bir bağın olduğu güven türüdür. Karşıdakine empati duyma, konuşma veya paylaşma olmadan karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır (Yücel, 2006, 39).

Özdeşleşme temelli güven diğerlerinin arzu ve amaçları ile özdeşleşme üzerine kurulmuştur. Bu güven şeklinde, diğerleri gibi düşünmek, diğerleri gibi hissetmek ve diğerleri gibi sorumluluk duymaktadır. Bu şekilde bireyler birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini onaylamışlardır. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey karşısındakini bilmenin ve tanımının yanı sıra aynı zamanda güvenini sağlamak için neler yapacağını bilmektedir. Hesaplanmış ve bilgi temelli güvene yönelik eylemler özdeşleşme temelli güveni oluşturur (Çetinel, 2008, 21).

Lewicki ve Bunker’ın (1996) belirttiği gibi özdeşleşme temelli güven, tarafların birbirlerini tanımaları ve diğerinin ihtiyaçlarını, seçeneklerini ve tercihleri

öngörmeleri ve ayrıca sahip olduğu benzer ihtiyaçları, seçenekleri ve tercihleri paylaşmaları ile gelişmektedir. Bireyler özdeşleşme temelli güvenin gelişimi sonucunda kendi ihtiyaçları, tercihleri, düşünceleri ve davranışları ile diğerlerinkini birleştirerek ortak bir kimlik oluşturmaktadırlar. Lewicki ve Bunker'e göre (1996), ilişkilerin bir nevi empati kurarak ortak bir harmoni geliştirilmesi ile güven duygusu sağlanır (Tüzün, 2006, 21-22). Şekil 1.1.'de güvenin oluşum aşamaları görülmektedir.

Şekil 1.1. Güven Oluşum Aşamaları



Kaynak: R.J.Lewicki ve B.B. Bunker ,”Developing and Maintaining Trust in Work Relationships” Der. R.M. Kramer ve T.Tyler, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research (Sage Publication Inc. 1996; akt: Bilgiç, 2011, 19).

Şekildeki düz çizgiler güven biçimlerinin sabit hallerini gösterilmektedir. J1 noktası hesaplanmış güven ilişkilerinin bilgiye temelli güven ilişkilerine dönüştüğü noktayı, J2 noktası ise bilgi temelli güven ilişkisinin özdeşleşme temelli güven ilişkisine doğru ilerlediği noktayı belirtmektedir. Güven, aşama aşama gelişen bir olgudur. Eğer ilişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişirse, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgi temelli ve özdeşleşme temelli güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini takip eden aşamalardır. Bir güven aşamasının oluşması diğerinin gelişmesini sağlamaktadır (Tüzün, 2006, 19).

Lewicki ve Bunker (1996) güvenin gelişimine temel oluşturan unsurları şu şekilde sıralamışlardır (Çetinel, 2008, 23-24; Bilgiç, 2011, 19-20):

1. Güven aşamalı olarak gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse ilk hesaplanmış güvenden (HG) başlar; sırayla bilgi temelli güvene (BTG) ve daha sonra da özdeşleşme temelli güvene (ÖTG) doğru gelişir. Bununla beraber, bütün ilişkiler tam olarak gelişmez; sonuç olarak, güven birinci veya ikinci aşamadan sonra gelişmeyebilir.
2. İlişkilerin oluşması hesaplanmış güven aktivitelerinin gelişimi ile başlar. Diğer taraf hakkında edinilen tüm bilgiler, bilgi temelli güveni geliştirmeye başlayacaktır. Şekilde de gösterildiği gibi bu J1 noktasında oluşmaktadır.
3. Bilgi temelli güven sisteminden özdeşleşme temelli güven sistemine olan geçiş şeklindeki J2 noktasında başlar. Bu evre, bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları evredir. Çoğunlukla verimli ilişkiler bilgi temelli güven aşamasında kalır. Örneğin, iş yaşamında ilişkiler genellikle bilgi temellidir ve özdeşleşme temelli güven çok çeşitli sebeplerden dolayı gelişmeyebilir; ya tarafların bilgi temelli güven aşamasının ötesine geçmek için zaman veya enerjileri yoktur ya da taraflar daha yakın bir ilişki için istekli değildirler.
4. Bir aşamadan diğerine geçiş ilişkisi içinde “değişim tasarısı” ile açıklanır. Değişim tasarısı kişinin baskın algısal modelindeki esas değişimdir. Değişim, kişinin bilgi temelinden özdeşleşme temeline geçtiği evrede oluşur. Bu evre kısaca kişinin diğeri ile ilgili bilgi edinmeden daha çok kişisel özdeşleşmeye geçtiği süreçtir.

1.3.3. Güvenin Boyutları

Güven karmaşık ve çok yönlü bir kavram olduğu için birçok faktörden oluşan dinamik bir karakteristiğe sahiptir. Bundan dolayı gerek gruplar arası gerekse kişiler arası güven birçok unsurdan etkilenmektedir.

Reynolds'a göre (1997) güven, örgüt içinde çalışanlar arasında kurulan ilişkilerin bir yansımasıdır. İlişkilerin kalitesi başarı ve başarısızlık arasındaki ayrım anlamına gelmektedir. İş ortamındaki ilişkiler o kadar gereklidir ki genellikle üzerinde durulmaz. Sanılır ki bazı insanlarla çalışmanın iyi bazılarıyla çalışmanın kötü olduğudur. Ancak başarılı olabilmek için, sadece bireylere değil ilişkilere odaklanmak gerekir (Bilgiç, 2011, 23).

Güvenle ilgili alan yazın incelendiğinde en az beş güven boyutunun olduğu görülmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Hosmer, 1995; Hoy vd., 2001; Goddard vd., 2001; Tschannen-Moran, 2003; akt: Polat, 2009, 16-19). Güven konusunda yapılan çalışmalarda ve incelemelerde en çok üzerinde durulan güven bileşenlerinin; doğruluk-dürüstlük, yetenek-beceri, tutarlık-uyum, bağlılık-yardımseverlik, açıklık olduğu görülmektedir. Daha sonra bu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu eklenmiştir. Tüm bu güven bileşenleri okuldaki sosyal etkileşimin önemli özellikleri olarak gösterilmektedir.

1.3.3.1. Dürüstlük

Brown'a göre (2005), Doğruluk, insanın karakterini, bütünlüğünü ve dürüstlüğünü anlatır. Dürüstlük bireyin ya da grubun söze, vaatlere, sözlü ya da yazılı ifadelere itaat etmesi, güvenmesidir. İnsanlar doğru davranışlar gösterirlerse, örgütler de doğruluk üzerine deşelenirlerse güvenilirler (Erden, 2007, 44).

Dürüstlük, güvenin en temel özelliğidir (Baier, 1986; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Bireylerin gelecek bir zamandaki niyetlerini içeren sözlerine inanılmasını (Rempel ve diğerleri, 1985), kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü, orijinalliğini kapsar (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; Goddard vd., 2001; akt: Polat, 2007, 44).

Dürüstlüğe temelli güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmesinin yanı sıra aynı zamanda karşısındakinin gelecekte kendisine ihanet etmeyeceğine ve kendisine sadık kalacağına inanmaktadır (Polat, 2007, 45). Örgütlerde de yöneticinin davranışları ve sözleri arasındaki

tutarlılık, gelecekteki davranışlarını kestirilebilir kılarak, ilişkilerle ilgili belirlilik yaratır ve böylece güvenilirlik algılamasını olumlu etkiler. Aksi halde ise örgütlerde bir rol modeli olan yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık, bireylerin inandırıcılıklarını zedeler ve güvensizlik duyguları artar (Erdem, 2003, 173).

1.3.3.2. Uzmanlık

Güvenin bu boyutu farklı kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlık gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadır. Uzmanlık, bekleneni işe uygun standarda göre gerçekleştirebilme kapasitesidir (Baier, 1986; Goddard vd., 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Başka bir ifade ile uzmanlık, çalışanın işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır (Robbins ve Decenzo, 2000; akt: Polat, 2009, 20).

Okul yöneticileri, öğretmenler uzmanlıklarının kabulü oranında saygı ve güven kazanırlar (Sönmez, 2005, 38). Eğitim örgütü olan okullarda, müdürler ve öğretmenler okulun öğretim ve öğrenim amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine bağlıdır. Öğrenciler ise öğretmenlerin yetkinliğine bağlıdırlar. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun öğrenmesine yardım etmek istediğine inanabilir fakat öğretmenin konu ile ilgili bilgi eksikliği varsa ya da bu bilgiyi yeteri kadar anlatamazsa öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlanabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt: Kartal, 2010, 13).

Fukuyama 'ya göre (2000), mesleğinde yetkin olanlara, yetkin olmayanlardan daha yüksek düzeyde güven duyulur ve bu nedenle daha az kurallarla çerçevelenmiş bir ortamda çalışmalarına izin verilir. Eğitim ve beceri düzeyi azaldıkça, güvende de bir azalmanın olması kaçınılmazdır (Bilgiç, 2011, 24).

1.3.3.3. Güvenirlilik

Güvenirlilik, bireyin gerekli olduğunda karşı tarafın kendinden beklenilene yapacağına güvenebilmesidir. Güvenirlilik, yardımseverlik ile tahmin etme boyutlarını birleştirir. Tahmin edebilme tek başına yetersizdir çünkü kişi sürekli kötü

niyetli olabilir (Bilgiç, 2011, 25). Güvenirliliğe dayalı güvende güvenen taraf, diğer kişinin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görerek, güvendiği tarafın gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Bu anlamda güven tarafları güvenme sürecinde sürekli birbirlerine verdikleri sözlerle yaptıklarını izleyerek, güvenme ya da güvenmeme konusunda bir karar alırlar (Polat, 2009, 21). Yani kişi karşı tarafın davranışları ile tutarlılıklarını gözlemekte ve buna dayanarak geleceğe dair tahminlerde bulunabilmektedir. Eğer tahminleri beklentileri yönünde ise güvenirliliğin varlığından söz etmek mümkündür. Aksi halde güven kavramından bahsetmek zordur.

Örgütlerde ise, güvenilir davranış çalışanın güven duymasını sağlamak için gereklidir ancak yeterli değildir (Whitener vd., 1998; akt: Bilgiç, 2011, 26). Okullarda öğretmenler yöneticilerin davranışını tahmin edebileceklerini hissettiklerinde daha fazla güvene sahip olmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerin güvenini kazanması için, tahmin edilebilirliklerini ve öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında onlara güvenebileceği konusunda güven verecek yeterli davranış göstermeleri gerekir. Müdürlerin davranışındaki tutarlılığın, güçlü ve sağlıklı okulu oluşturmada önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt: Kartal, 2010, 13).

1.3.3.4. Yardımseverlik

Güvenin en kapsamlı boyutu olan yardımseverlik; karşıdakinin iyi niyetli olduğuna, onun tarafından korunacağına veya zarar görmeyeceğine inanmadır. Güvenen insan ihtiyacı olduğunda karşıdaki kişiden yardım alacağını bilir (Samancı, 2007, 35).

Güvenin en yaygın özelliklerinden olan yardımseverlik, bir kimsenin en iyi şekilde hareket etmesi için bir diğerinin iyi niyetine güvenebileceği güven olan yardımseverlik hissidir. Devam eden bir ilişkide, bir diğerinin eylemleri ve hisleri belirgin olmayabilir ama sadece karşılıklı bir iyi niyet davranışı olabilir (Polat, 2009, 21-22). Yardımseverlik, ben merkezli menfaat dürtüsünün ötesinde, güvenilenin güvenene iyi davranacağına duyduğu inançtır. Ayrıca güvenilenin yardımsever

olması gerekir ve güvenilen güvenen kişiye yardım etmek ister. Güvenilen için herhangi bir ödül de söz konusu değildir. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu şekilde yardımda bulunmasıdır (İslamoğlu vd., 2007; akt: Bilgiç, 2011, 25).

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

1.3.3.5. Açıklık

Açıklık, duygu, düşünce ve isteklerin olduğu gibi ortaya konulması olarak tanımlanmaktadır (Altun, 2010, 25). Açıklığa dayalı güvende, güvenen taraf, karşı tarafın sahip olduğu bilgileri gizlemeden, eksik bırakmadan, saptırmadan zamanında kendisi ile paylaşacağına güvenmektedir. Çift yönlü ve açık iletişim bu anlamdaki güveni geliştirmektedir (Polat, 2007, 44).

Açıklığa yönetici ve liderler açısından baktığımızda lider ve yöneticilerin, bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız kıldığı bir süreçtir. Bu tür açıklık, güvenin genişlemesini sağlayacaktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; akt: Kartal, 2010, 15). Sadece iş ilişkilerinde değil kişiler arasındaki diğer ilişkilerde de (arkadaşlık, dostluk, evlilik) dürüstlük ve açıklık güven duygusunun gelişmesinde önemli bir etken olmakta ve ilişkilerin daha uzun süreli yaşanmalarına olanak tanımaktadır (Altun, 2010, 25).

Açıklık, okullarda profesyonel diyalogu teşvik eden ortak problem bulma ve problem çözmeyi sağlamaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2009; akt: Bilgiç, 2011, 24).

1.3.3.6. Riske Karşı Savunmasızlık

Genel olarak tüm tanımlarda ortak olan özellik, riske karşı savunmaz olma durumudur. Savunmasızlık durumu olmadan güvene gereksinim duyulmamaktadır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001). Güvenin gerekli bir koşulu da, bir

tarafın işlerini diğerine güvenmeden gerçekleştiremeyeceği bir ilişki olan birbirine bağımlılıktır. Birbirine bağımlılığın olmadığı yerde, güven için gereksinim olmaz. Birbirine bağımlılık savunmasızlık durumunu da beraberinde getirmektedir. Güvenen kişi bir başkasından gelecek ihanet ve zarar için var olan potansiyelin farkındadır ve diğerinin uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Öyleyse güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003; akt: Polat, 2007, 45).

İnsan, karşı tarafa güvenme kararı aldığı zaman, kararının sonuçları konusunda güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve aynı zamanda olumsuz sonuçların getireceği riski de kabul etmiş olur (Çetinel, 2008, 10).

Sonuç olarak sürekli dile getirilen güven çok boyutlu bir kavramdır. Yukarıda açıkladığımız tüm bu boyutlar devreye girerek güvenin oluşumunu sağlamaktadırlar.

1.3.4. Örgütsel Güven

Blomqvist vd. göre (2003), örgüt içi güven konusunda en büyük ayırım bireye ve örgüte güven konusundadır. Bireye güven, çalışanların örgüte güvenini artırmak için bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı yönetici ve çalışan etkileşiminin sonuçlarına bağlı olarak bireyler örgüte güvenme ya da güvenmeme kararı verir. Tan ve Tan'a göre (2000) örgüte duyulan güven, örgütteki birçok ögenin birleşmesinden oluşur ve bu nedenle bahsettiğimiz gibi yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven arasında olumlu bir ilişki vardır (Polat, 2007, 52).

Matthai'ye göre (1989) örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Çetinel, 2008, 28). Memduhoğlu ve Zengin (2010, 262) örgütsel güven; çalışanların, yöneticilerin ve diğer çalışanların iyi niyetine ve samimiyetine olan inanç olarak tanımlarken. Mishra (1996) ise örgütsel güveni; "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve

dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir" şeklinde tanımlamıştır (Çetinel, 2008, 28).

Asunakutlu'ya göre (2006, 18-20), örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken bir örgüt ortamıdır. Bu ortamın oluşturulmasında yöneticilerin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan etkilendiği belirtilmektedir.

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak ifade edilmiştir. Güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede oluşturulmasının mümkün olmadığı konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin oluşturulması ve geliştirilmesi etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon oluşturmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir (Demircan ve Ceylan 2003, 139).

Halis, Gökğöz ve Yaşar'a göre (2007), başarılı olmayı ve bu başarıyı devam ettirmeyi isteyen örgütler; değişime açık, nitelikli, örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için üstün çaba gösteren, örgüte bağlı çalışanlar örgütsel verimliliğin artmasında kritik bir öneme sahip olduğunun bilincindedirler. Örgüt yönetimi, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, çalışanlarda örgüte karşı güven duygusu oluşturabilir. Örgüt içinde motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı üstün çalışanlarla, örgütsel çatışma ve stres olasılığı en aza indirilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir (Yanık, 2012, 55).

1.3.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güveni oluşturabilmek için birden çok unsurun bir arada etkileşimli bir şekilde bulunması gerekmektedir. Fakat bunlar arasında istenilen düzeyde etkileşim olursa kalıcı bir örgütsel güvenden bahsetmek mümkün olacaktır (Kartal, 2010, 30). Özen (2003) örgütsel güven ile ilgili araştırmalarda güven boyutlarının üç ayrı düzeyde incelendiğini belirtmektedir. Bu düzeylerin örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve çalışanlar arası güven olarak sıralanmaktadır. Bu düzeyler birbirinden ayrılmış gözükse de iç içe durumdadırlar (Reyhanoglu, 2006, 43; Aktuna, 2007, 64).

Çalışan yöneticiye güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve yönetici arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın yöneticisi arkadaşı, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarının tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabi ki çalışanın hem örgüte hem de amirine güvenmesi de mümkündür. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tüzün, 2006, 35).

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

1.3.5.1. Örgüte Duyulan Güven

Örgütsel başarının elde edilmesinde ana unsurlardan biri, örgütsel güvendir. Bu güven türü, bazı kaynaklarda “kuruma güven” ya da “odak grubuna güven” olarak da ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006, 53). Odak grubuna güven derken çalışanları da içine alan bir ifade iken çalışmanın bu kısmında örgüte güven olarak ifade edilen, bireylerarası ilişkileri içermemektedir. McKnight (1998) örgüte güveni,

çalışanın kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancıyla birlikte oluşmaya başlayan güven türü olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2006, 55).

Örgütlerde güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Asunakutlu, 2002, 11).

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin belirlenmesi.
- Örgüt içinde iyi bir iletişim sağlanması.
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sağlanması.
- Kişilerin gelişmesini sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Terfi, kariyer geliştirme, disiplin, başarı ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir bir ortamın yaratılması için gerekli unsurlar arasında sayılabilir (Aktuna, 2007, 64).

Nyhan ve Marlowe'a göre (1997), örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar (Demircan, 2003, 15).

1.3.5.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Hızlı değişimi yaşayan dünyada örgütler ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu durum yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticiler bir yandan örgütü yüksek kaliteye ulaştırmayı hedeflerken, diğer yandan örgütü geliştirmeye ve yenilemeye çalışmaktadırlar. Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün

büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile mümkündür. Yöneticiler örgüt çalışanlarınca benimsenecek bir vizyon oluşturarak ve bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturarak bir örgüt kültürü oluşturmalıdır (Özer vd., 2006, 105). Yöneticiye güven, kimi zaman örgütsel güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütte güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler kabul edilmektedir (Dinç, 2007, 29).

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olması, bu iki taraf arasında güven duygusunun mutlaka oluşacağı anlamına gelmeyebilir. Çalışanlar, yönetimle işbirliği yapmak durumunda olmalarına rağmen yöneticilerine güven duymayabilirler. Aynı şekilde yöneticiler de, güvenin sağlanması için uyumlu çalışmanın ve işbirliğinin gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını bilerek yöneticilik yapabilirler. Bu bağlamda, çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirliği ve uyumun sağlanması, güven ortamının oluşması için yeterli değildir (Asunakutlu, 2001, 5).

Drucker (1996), Gelecek İçin Yönetim adlı kitabında liderlere şöyle seslenmektedir (Bilgiç, 2011, 33):

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

Yönetimsel güvenilirlik davranışı; tutarlılık, dürüstlük, denetimin paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterme olarak sıralanmıştır (Arı, 2003, 7).

Mishra ve Morrissey (1990), çalışanlarının kendisine güvenmesini isteyen yöneticinin dikkate alması gerekenleri şöyle sıralamıştır (Gürbüz, 2012, 40).

1. Fırsatları adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalıdır. Çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.

2. Yardımcı personele kabul edilebilir sonuçlar ve tehlikeler açıklanmalı ve görevlerini yerine getirmeleri konusunda yeteri kadar serbestlik tanınmalıdır.
3. Mümkün olduğunca katı politikalardan ve prosedürlerden kaçınılarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.
4. Zorlayıcı güç olmaktan kaçınılmalı, otorite dağıtılmalıdır; astlar mümkün olan her durumda desteklenmelidir.
5. Cezaya vakit ve emek harcamaktan çok problemin çözümü ile ilgilenmelidir.
6. Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktansa, aynı olayın tekrarı halinde işlerin yolunda gitmesi için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.
7. Astları destekleyerek kazanılan kişiler haline getirmeyi amaç edinmelidir.

Yöneticilerden güveni rutin hale getirecek bir yönetim anlayışı geliştirmeleri istenir ve beklenir. Bunun için öncelikle yöneticilerin, güvenilir bir örgüt üyesi modeli olmalarıdır; yöneticiden lidere giden yolda buradan geçer (Erdem, 2003, 179).

1.3.5.3. Çalışanlar Arası Güven

Bireyin meslektaşlarının yeterliliği ile adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar sergileyeceğine olan inancı, çalışma arkadaşlarına güven olarak tanımlanabilir (Çetinel, 2008, 30). Genellikle örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar gibi tüm unsurlar ve ekip kurma ile motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak yeterli güvenin olmaması, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2001, 2). Güvenli bir ortamda çalışan ve bu sayede psikolojik açıdan belirli bir doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002, 10).

Çalışanların birbirlerine duydukları güven, örgütlerde yönetsel sorun çözme etkililiğini arttırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu gruplarda, çalışanlar arası

ilişkiler, problemlerin algılanmasında, hata ve çarpıtmalara neden olacak nitelikte olmaktadır. Güven, kurum yapılarının işleyebilmesi, karışıklık içinde kaybolmadan verimlilikle çalışabilmesi için gerek duyulan en önemli koşuldur (Dinç, 2007, 36).

Çalışanlar arasında güven, çalışanlar arası karşılıklı bir olgudur, iki kişi arasındaki güven, birinin diğerinin davranışıyla ilgili beklentileri ile başlar. Eğer biri diğerinin güvenilir olduğunu düşünürse, onun hareketlerini kontrol etmekten vazgeçer. Sonuçta kişinin güvenilir olduğunu algılamaya başlar ve benzer güvenilir davranışlar sergileme eğilimine girer. Birbirini takip eden bu tür döngüsel davranışlar kişiler arası güvenin gelişip, pekişmesini sağlar (Butler, 1991:657; Cadenhead ve Richman, 1996,172; akt: Tokgöz, 2012, 21).

1.3.6. Örgütsel Güven Ortamının Oluşturulması

Güven, aniden bir anda oluşan ve sonsuza kadar süren bir olgu değildir. Örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Güvenin oluşması için mutlaka belli bir sürenin geçmesi ve oluşturulan güvenin sürdürülmesi için çaba verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda güven tek taraflı geliştirilecek bir kavram değildir, en az iki tarafın ortak çaba harcamasını gerektirir. Ayrıca güven kırılmalıdır ve bir kez kırılınca onarılması mümkün değildir. Oluşturulan güven çoğu zaman hissedilmez, sürekli özen ve çabanın ürünüdür. Güvenin varlığından çok yokluğu daha çok kendini hissettirir (Polat, 2007, 46).

Örgütsel yaşamda güven, yalnızca bireyler arası ilişkilerde oluşturulmaz, bununla birlikte ödülendirme, terfi, performans değerlendirme gibi temel insan kaynakları uygulamalarının tatmin ve teşvik edici olması önemlidir. Verilen sorumlulukların ve ödüllerin adil paylaşımı örgüte ve yöneticinin kararlarına duyulan güveni artırdığı belirlenmiştir. Güvenin oluşturulması için önce “güvenin” paylaşılan bir değer olarak kabul edildiği bir kültür ortamının geliştirilmesini gerekmektedir. Bunu oluşturmak içinse yöneticilerin işe koşulması şarttır (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, 266). Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir (Demir, 2011, 9). Örgütsel güvenin

oluşturulmasında en büyük rol yöneticiye aittir, yöneticilerin yeterlik sahibi olması, adil ve dürüst olması, yeniliğe açık olması, verdiği sözleri tutması, yaptıklarında açık davranması, duyarlı olması, kararlarında ve uygulamalarında tutarlı davranması örgüte güveni artırır. Bu doğrultuda yöneticiler adil bir iş bölümü yaparak çalışanlar tarafından örgütün benimsenmesini ve bu sayede yöneticiye ve örgüte güvenlerinin artmasını sağlar (Yılmaz, 2004).

Marshall'a göre (2000), kurumlarda güven ortamının yaratılabilmesi için yapılması gerekenler;

- Vizyon ve hedeflerinin açıkça belirlenmesi,
- İş ortamı uzun bir geçmişe dayandığı için, “temiz bir sayfa” açılması ve eski ilişkilerin geçmişte kaldığının belirtilmesi,
- İnsanların birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi, bu belirlenen ilkelerin herkesçe bilinmesi ve tüm bunların yazıyla ifade edilmesi,
- Çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılması,
- Kurumda her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması şeklinde sıralanmıştır (Yılmaz, 2006, 59).

Örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir (Aksunakutlu, 2002, 6):

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
- Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Güvenin bir örgütte oluşturulması yetmez bunun belirli bir seviyede tutulması ve devam ettirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygıya, bağlılığa dayalı olarak devam etmelidir. Bireyler arasındaki güvenin devam

ettirilmesi ve genişletilmesi için dürüstlük, güvenilirlik, yardımseverlik, yetenek ve açıklık özelliklerinin çalışanlar arasında yaygınlaştırılması gerekmektedir. Güven kırılğan bir olgu olduğundan sürekli güven düzeyi değişebilmektedir. Bu yüzden güvenin sürdürülmesi, bozulması durumunda ise yeniden yapılandırılması gerekmektedir. (Polat, 2007, 47-48).

Boutros ve Joseph tarafından (2007), güvenin bozulması ve azalması durumunda güveni onarmak için şunlar önerilmiştir;

- Samimi özürler,
- Etkilenmiş kimsenin sizi etkilemesine izin vermemek,
- Sözleri tutmak (Polat, 2007, 48-49).

Günümüzde örgütlerde genel olarak yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik yapının eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yapılanmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları, günümüzde büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerekli kılmıştır (Asunakutlu, 2002, 5). Örgütsel güvenin oluşturulmasında demokratik yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde güven duygusunun daha etkin olduğu söylenmektedir. Çünkü örgütlerde demokratik yönetim anlayışının hâkim olması paylaşımı, dayanışma ve birlikteliği, etkililiği ve güveni artırması beklenmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, 267).

1.3.7. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları

Memduhoğlu ve Zengin'e göre (2010, 264-265), güven sosyal ilişkilerin temelini oluşturur ve insanlar arasındaki ilişkilere yön verir. Örgütlerde bireyler arası iletişimin ve ilişkilerin sürdürülmesinde başrol oynar. Belirlenen amaçlara ulaşım başarıyı devam ettirmek için, örgütlerde çalışanların karşılıklı bağlılık ve dayanışma

içerisinde çalışması gerekir. Bu bağlamda güven çok önemli bir role sahiptir. Güven, örgütte insanları bir arada tutarak onların aynı amaçta birleşmesini sağlar. Güvenin olmadığı ortamlarda insanlar birbirine kapalıdır ve işbirliği çok sınırlıdır. Konovsky (2000), araştırmaların örgütsel güvenin işbirliği ve dayanışmayı artırdığını, çalışanların ve doğal olarak ta örgütün verimliliğini artırdığını ortaya koymaktadır şeklinde ifade etmiştir (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, 264).

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının örgüte sağlayacağı fayda çok fazladır. Bunlar genel anlamda aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Polat (2007) yaptığı çalışmada örgütsel güvenin faydalarını şu şekilde özetlemiştir:

- Örgütte açık ve güçlü örgüt kültürünün daha kolay gelişmesini sağlar.
- İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak iş görenlerin iş birliği içine girmesini destekler.
- Örgütsel yenileşme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturmakta, yetki ve kaynak aktarmakta ve örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- İş görenlerin iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını, moralini, örgütsel adalet algısının düzeyini arttırmaktadır.
- İş görenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini arttırarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini arttırmaktadır.
- İş görenlerin sosyal sorumluluk, problem çözme, görev alma ve risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını arttırır.
- İş görenlerin yaşadığı örgütsel stres ve çatışmayı azaltmaktadır.
- İş görenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki ve iş devrini azaltmaktadır.
- Böylece örgütsel güven doğrudan ya da dolaylı etkilerle bireyin, grubun ve örgütün performansını ve verimini arttırıcı etki sağlamaktadır.

Örgüt içinde güven duygusu genel anlamda çalışanlarda örgütsel yapıya ait bir takım düşünceleri güçlendirir. Bunlardan bazıları; diğer çalışanlara daha olumlu bakmaları, yeniliklere açık olmaları ve risk almaları, olaylar konusunda soğukkanlı olmaları, sorunlara çözüm üretmek amacıyla olmaları, kararlara katılmaları ve

kendilerini sürekli geliştirmeleridir. Her ne kadar bunlar bağlılığın pozitif sonuçları olarak gözükse de, bunları gerçekleştirmek için çalışanların güce ihtiyaçları vardır. Güvenin olmadığı örgütlerde bu kavramlar çoğunlukla çalışanlar için bir Şey ifade etmeyecektir (Topaloğlu, 2010, 76).

Yapılan tüm araştırmalarda güvenin hem toplumsal hem de bireysel boyutta çok önemli yararları olduğunu ortaya koymuştur. Güven ortamını sağlamak örgütler için oldukça zorlu ve kırılğan bir süreçtir. Ancak bunu sağlayan örgütlerin elde edeceği yararlar büyük öneme sahiptir. Yücel (2006, 88-90), örgütsel güvenin sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Çalışanın moralini artırır,
- Örgüt içi ve örgütler arası iletişimi artırır,
- Örgüte bağlılığı artırır,
- Paylaşmayı cesaretlendirir,
- Stresi azaltır,
- Ekip çalışmasını teşvik eder,
- Maliyetleri azaltır.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilere ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar meydana getirir (Demircan ve Ceylan, 2003, 140). Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır. Örgütsel güvenin oluşturulması, günümüzde örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve dolayısıyla varlığını sürdürmesine doğrudan etki eden temel konular arasında yer almaktadır. Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz Őartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2002, 10-11).

1.3.8. Eğitim Örgütlerinde Güven

Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda güven önemli bir yere sahiptir hatta diğer örgütlere göre daha önemli bir pozisyonundadır. Çünkü okullar bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okul eğittiği insanda davranış değişikliği oluşturur. İnsan faktörünün, okulda olduğu kadar baskın olduğu bir başka örgüt azdır. İnsan faktörünün baskın olduğu bir kurumda, insanları bir arada tutan ve bunlar arasındaki ilişkinin sonucu oluşan güven olgusu elbette çok önemlidir (Yılmaz, 2006, 65). Eğitim örgütlerinde güvenin oluşmasını sağlamak; kısa vadede öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun vadede ise tüm toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere neden olabilir (Artuksı, 2009, 42).

Okulda oluşturulacak güven ortamı sayesinde, okul yöneticisinin yönetsel ve eğitsel faaliyetlerde istenilen hedeflere ulaşması sağlanabilir (Artuksı, 2009, 6). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarına dayalı örgütsel adalet algıları, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerekmektedir (Ceep ve Polat, 2008, 327). Tshanmen, Moran ve Hoy'a göre (1998), okulda başarıya ulaşmak için, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitim açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Okulda güven ortamını oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar, yardım severlik, güvenirlilik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır.

Bryk and Schneider (2002) göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemleri şu şekilde sıralamıştır:

- Okulda çalışanların mesleğini yapabilecek yeterliliğe sahip olması,
- Tüm çalışanların ilişkilerinde dürüst ve açık olması,
- Yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflığın olması (Yılmaz, 2006, 65-66).

Örgütsel güveni sağlamanın okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, 214):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur,
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir,
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar,
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürüyüp yürümediğini gösterir,
- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirir,
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabilecekleri konusunu düşünmelerini sağlar.

Daha öncede vurguladığımız gibi; okullar güvenin en üst düzeyde yaşandığı ve bulunduğu örgütsel yapılar olmalıdır. Okullar için güvenin önemi anlamak, çalışanlar arasında temel bir ihtiyaç olarak yerleştirmek ve güvenin devamlılığını sağlamak stratejik olarak önemli kazanımlar sağlayacaktır. Güven, eğitsel niteliğin artmasında, huzurlu ve ahenkli bir örgüt içi işleyişin oluşmasında önemli bir belirleyicidir. Değişimin ve yenilenmenin temel bir özellik olduğu günümüzde, örgütler ileriye dönük planlarında güveni gözden kaçırmamalıdır. Değişimin önemli bir kaynağı olan okulların da güveni örgüt geneline yaymaları ve örgüt politikası haline getirmeleri gerekmektedir (Arslan, 2009, 285).

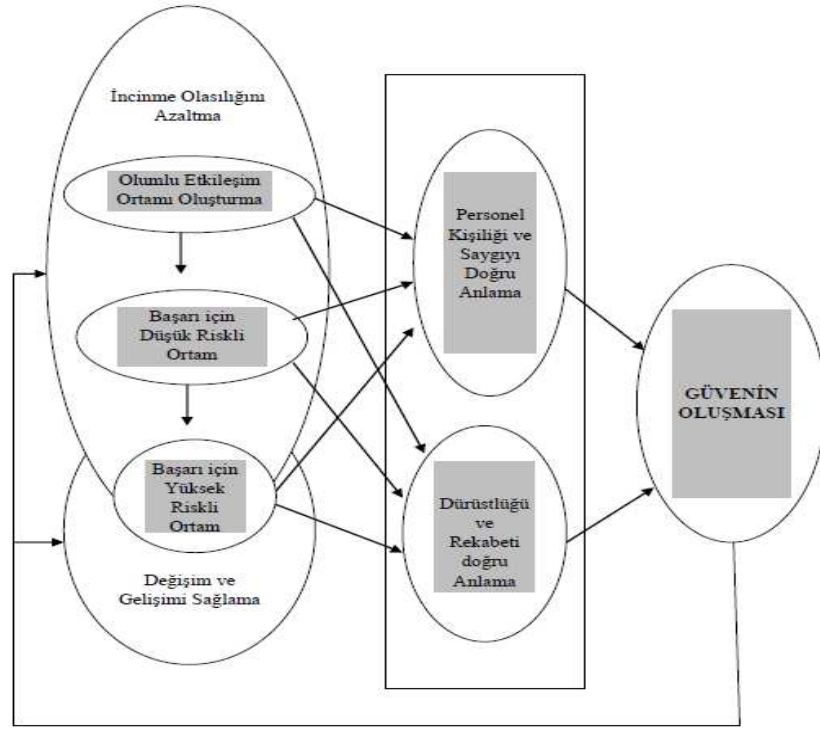
Okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller ortamdaki kaldırılmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003, 10-11).

- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,
- Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,

- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

Aşağıda Şekil 1.2.'de okullarda güven ortamının ve buna dayalı olarak örgütsel güven düzeyinin artırılmasına dönük işlem basamakları ifade edilmiştir.

Şekil 1.2. Okulda Örgütsel Güven Oluşturma



Kaynak: Kochanek, 2005, 19.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için ilk başta, olumlu bir etkileşim ve düşük riskli ortamlar oluşturmalıdır. Oluşan bu ortam sayesinde bireyler arasında incinme olasılığı azalmakta ve başarı kendini göstermektedir. Daha sonra örgütsel güven düzeyinin artırılması için, okul içindeki eğitim çalışanlarının değişim ve gelişimi sağlama adına yüksek riskli ortamlar oluşturmalıdır. Tüm bu etkileşimler gerçekleşirken kişiler birbirlerinin kişiliklerini doğru anlamalı ve saygı duymalı, birbirlerine karşı dürüst olmalı ve rekabetin aslında başarıyı getirdiğini anlamalıdır. Tüm bunlar istenildiği gibi sağlandığında okullarda güven oluşumu sağlanmış olur. Tüm bu aşamalar sistematik bir döngü olarak devam etmeli ve süreklilik sağlanmalıdır (Yılmaz, 2006, 67; Kartal, 2010, 46).

Okullar toplumda özel bir rol oynamaktadır ve okullarda güven ilişkilerini sağlamak çok önemlidir. Açık ve toplumsal sistem olarak yapılan okullarda stratejik bir önem taşıyan güven kavramı, okulun başarısının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Çeşitli paydaşlardan oluşan okul yapısında paydaşlar arasındaki güven, okul başarısını artırıcı bir faktördür. Bu paydaşları okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, büro hizmetleri, yardımcı personel ve çevre (aileler) olarak ifade edebiliriz. Bu paydaşlar arasında etkili bir güven sürecinin oluşturulması için, okul amaçlarını ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireylerin birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi ve bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi ve ifade edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışma ortam ve kurallarının özellikleri hakkında fikir birliğine varılması, yasal düzenlemelerin analizi, okulda her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması da güven süreci için oldukça önemlidir. Sonuç olarak okul içi güven düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Okul içi güven, sağlıklı bir iletişim ortamının gelişmesinde, örgütsel ve eğitsel verimliliğin artmasında psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamının, kısaca “mutlu bir okul” yapısının, oluşmasına yardımcı olacaktır (Arslan, 2009, 277-286).

1.3.9. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Farklılıkları değerlendiren ve farklı insanlara potansiyellerini tam anlamıyla kullanma olanağı yaratan örgütlerde farklılıkları olan tüm insanlar kendilerini daha huzurlu ve güvenli hissedeceklerdir. Zaman ve enerjilerini, işlerini ve ilişkilerini geliştirmeye yoğunlaştıracaklardır. Korku, endişe, utanma, suçluluk gibi olumsuz duygular yaşamadan fiziksel ve zihinsel sağlıklarını geliştirecek, daha yüksek moral, daha fazla yaşama sevinci ve çalışma isteğiyle topluma katkıda bulunacaklardır. Sağladıkları katkılar takdir edildiğinde de mutlulukları, bağlılıkları ve güven düzeyleri daha da artacaktır (Barutçugil, 2011). İnsanların farklılıklarına değer verildiğinde buluşların, yaratıcılığın ve girişimci ruhun temeli olan güven gelişecektir (Bhadury ve ark., 2000; Covey, 1998; Foxman ve Easterling; Mollica, 2003; akt: Polat, 2012). Barış ve güven ortamı, onların daha istekli ve verimli çalışmalarını; kendilerine, yakın çevrelerine ve topluma daha fazla değer yaratmalarını sağlar (Barutçugil, 2011).

Combs'a göre (2002), farklılıkların güçlendirilmesiyle; farklı kişiliklerin işlevsel bakış açılarından yararlanarak, örgütsel başarı için becerileri geliştirmek ve güven ortamını oluşturmak mümkündür (Güleş, 2012, 621). Barutçugil'e göre (2011), farklılıkların iyi yönetildiği toplumlardaki politikalar ve uygulamalar; insanların birbirine karşı açık ve dürüst davranmalarını, saygı ve nezaket göstermelerini, etkili iletişim kurmalarını ve dayanışma içinde olmalarını kolaylaştıracaktır. İletişimsizlik ve ekip çalışması sorunları nedeniyle güvenin azalması, çatışmaların, gerilimlerin, stresin artması, motivasyon, performans ve verimlilik kayıpları, ayrımcılık ve benzeri konulardaki şikayetler, yasal kovuşturmalar, kamuoyundaki saygınlığın ve güvenilirliğin kaybedilmesi, ürün ve hizmetlerdeki kalite problemleri nedeniyle müşterilerin/pazarların kaybedilmesi ve değerli elemanların elde tutulamaması nedeniyle bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi bu olumsuz sonuçlar arasındadır (Güleş, 2012, 619). Kirby ve Richard'a göre (2000), farklılıkların yönetimi ile insanları kendini yeterli görme duygusu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın olumlu ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Polat, 2012).

Bu anlamda farklılıklara duyarlı bir lider, demokratik bir bakış açısıyla öncelikli olarak farklılıkları tanımalı, anlamalı ve farklılıklara değer vermelidir; ayrıca çatışma yönetiminde başarılı olmalıdır; bunun yanında farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanabilmek ve olası sorunları çözebilmek için, saygıya dayalı açık iletişim desteğiyle örgütte güven ortamı oluşturabilmelidir (Güleş, 2012, 624). Dursun'a göre (2009), güven ve barış ortamında yaşamak için öncelikle kültürel çeşitliliği ve farklılıkları bir değer olarak kabul edip farklılıklara saygı duyulması, karşımızdakinin en az bizim kadar hakka sahip olduğunun bilinmesi ve farklılıklara tahammül edilmesi, onların kendilerini ifade etmelerine imkân verilmesi yeni dönemin vazgeçilmez öncelikleri olacaktır.

1.4. PROBLEM CÜMLESİ

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri farklılıklarla yönetim davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki ve yordama düzeyi nedir?

1.4.1. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarına ve örgütsel güvene ilişkin algıları a-cinsiyet b-okul türü c-branş d-kıdem e-son çalıştığı okuldaki hizmet süresi ve f-okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır?
4. Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları algı düzeyi, örgütsel güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - a) Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, örgütsel güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - b) Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, meslektaşlara güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - c) Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, öğrenci ve velilere güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - d) Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, müdüre güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algılama düzeylerine okul yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Tokat merkezdeki tüm kamu lise öğretmenleri üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile örgütsel güven ölçeklerine verdikleri cevaplar değerlendirilerek,

yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışlarının örgütsel güven düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hızla değişen ve küreselleşen dünyada örgütler ve yönetim stratejileri de değişmektedir. Bu değişim sürecinde örgütlerde hizmet ve üretimin en temel ögesi olan insan kaynağının yönetimi daha bir önem kazanmıştır. Örgütlerde her çalışan insan ise farklı özelliklere ve değerlere sahiptir. Dolayısıyla örgütlerin yönetiminde farklılıkların dikkate alınması ve örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Her yönetici davranışı etkilediği, harekete geçirdiği değerlerle örgütün gelişmesine, yenileşmesine, verimliliğine ve birçok özelliğine etki etmektedir. Örgütte yöneticilerin farklılıkları yönetme davranışlarının etkilediği en önemli değişkenlerden biriside örgütsel güvendir. Toplumsal yaşamda olduğu gibi belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin de başarılı olması için çalışanlar, çalışanlar ile yöneticiler, çalışanlar ile diğer kişiler arasında güvene dayanan sağlıklı ilişkilerin kurulması önemlidir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için bu iki kavramın ilişkisinin ve etkisinin açıklanması örgüt yöneticilerine yol gösterecektir. Yöneticilerin farklılıkların yönetimi davranışları ve etkilediği kavramlar örgütün etkili yönetimini sağlayacaktır. Araştırma, yönetici farklılıkları yönetim davranışları ve örgütsel güven girdi çıktılarını kuramsal ve araştırmalara dayalı ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Alan yazını incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada farklılıkların yönetimi konusunun çok az sayıda çalışılmış yeni bir konu olduğunu, örgütsel güven konusunun ise eğitim dışındaki birçok örgütte çalışıldığı görülürken eğitim örgütlerinde nadir çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetimi ve örgütsel güven arasında bir ilişki olup olmadığı bu zamana kadar araştırılmamıştır. Özellikle ülkemizde bu konularda eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Bu nedenle araştırma bu boşluğu doldurmak için zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

1.7. SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki sayılıtlardan hareket edilmiştir;

- 1.Araştırmada, öğretmenler, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarını ve örgütsel güvene ilişkin düzeylerini ifade ederken gerçek durumu yansıtmışlardır.
- 2.Okul yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının gözlenebilmesi ancak yöneticilerin bu alanlara giren davranışları göstermeleriyle olanaklıdır. Yöneticilerin bu alanda tanımlanan davranışları gösterebilmeleri ise onların daha fazla öğretmenle birlikte çalışıyor olmalarını gerektirebilir.
- 3.Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar şeklinde üç alt boyutta incelenebilir.
- 4.Örgütsel güven; meslektaşlara güven, öğrenci ve velilere güven ve müdüre güven olmak üzere üç alt boyutta incelenebilir.

1.8. SINIRLILIKLAR

Araştırma;

- 1.Araştırma, Tokat ili sınırları içerisinde merkez ortaöğretim okullarında 2011-2012 öğretim yılında çalışan öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.
- 2.Araştırma, değerkenleri ölçmek için geliştirilen farklılıkların yönetimi ve örgütsel güven ölçekleri ile toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.
- 3.Değerkenler kuramsal kısmında açıklanan farklılıklarla yönetim ve örgütsel güven boyutlarıyla sınırlıdır.

1.9. TANIMLAR

Bu bölümde, araştırmada sıkça kullanılacak tanımlar aşağıda verilmiştir.

Okul yöneticisi: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarının yöneticileridir (müdür, müdür başyardımcısı ve yardımcılarıdır).

Farklılıkların yönetimi: Farklılıkların yönetimi öncelikle en basit şekliyle; organizasyonu oluşturan insan kaynaklarının farklılığından doğan sorunları dengelemek ve bu farklılıkları organizasyon yararına kullanmayı amaçlayan bir kavramdır. Kavramın

içeriği; kişileri birbirinden ayıran veya onları aynı kılan, kişilere özel doğuştan veya sonradan kazanılan (ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, eğitim, yaş, fiziksel özellikler vb.) farklılıklar oluşturmaktadır (Çakır, 2011, 34). Farklılıkların yönetimi tanımı en geniş anlamda Sürgevil ve Budak (2008, 70) tarafından yapılmıştır; Farklılıkların yönetimi, "Ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır."

Örgütsel güven: Sashkin'e göre (1990) örgütsel güven, iş görenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediği şeylere olan inançlarının derecesidir (Polat, 2007, 38). Örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur (Taylor, 1989). Matthai'ye göre (1989) örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Çetinel, 2008, 28). Memduhoğlu ve Zengin (2010, 262) örgütsel güven; çalışanların, yöneticilerin ve diğer çalışanların iyi niyetine ve samimiyetine olan inanç olarak tanımlar.

BÖLÜM II

II. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Alan yazında farklılıkların yönetimi ve örgütsel güven konularının birlikte çalışıldığı araştırmalar olmadığı için tek veya farklı konularla birlikte olan çalışmalara yer verilmiştir.

Yılmaz'ın (2006), *“Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi”* adlı tezinde; *“İlköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyi okul yöneticilerin etik liderlik becerileri tarafından etkilenip etkilenmediği ve bazı değişkenlere göre, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyi farklılaşma gösterip göstermediği?”* problemine yanıt aranmıştır. Bunun için ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak; Türkiye genelinde ilköğretimdeki 1144'ü bayan, 1288'si erkek olmak üzere toplam 2432 öğretmen görüşüne başvurulmuş; etik liderliğin örgütsel güveni etkileme bulguları, Örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, karar vermede etik, ve iletişimsel etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik anlamlı düzeyde yordamaktadır. Örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Son olarak örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur. Diğer değişkenlere göre ise; örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamaları; öğretmenlerin cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışıp ve çalışmama, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilenip ilgilenmeme biçimi, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapıp ve yapmama, okul yöneticisinin okul aile

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

Erden'in (2007), *“Ankara Ve Lefkoşa’da Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri”* adlı tezinde, *“Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerini belirlemek oluşturmak”* problemine yanıt aranmıştır. Nedensel karşılaştırmalı bir araştırma olan çalışmada; Ankara ve Lefkoşa ilkokullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş; Ankara’da ve Lefkoşa’da görevli yöneticiler ile Ankara’da görevli öğretmenlerin güveninin yordanmasında, güvenme eğilimi ile değerler ve tutumlar önemli yordayıcıdırlar. Lefkoşa da görevli öğretmenlerin güveninin yordanmasında, güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar, öğrenim düzeyi ve okul büyüklüğü önemli yordayıcıdırlar sonuçlarına ulaşılmıştır.

Memduhoğlu'nun (2007), *“Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi”* adlı tezinde; *“Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’deki kamu genel liselerinde farklılıkların nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği?”* problemine yanıt aranmıştır. Bunun için betimsel tarama modeli benimsenerek; Türkiye genelinde 141 kamu genel lisesinde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmen görüşlerine başvurulmuş; yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yönetici ve öğretmenlerin liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri göreve ve bölgeye göre farklılaşmaktadır. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin ortak görüşleri alt boyutlarda farklılık göstermektedir. Genelde olumlu olarak değerlendirilebilecek bu sonuçların ortaya çıkmasında pek çok etmen rol oynamakla birlikte, birçok uygarlığın filizlenip

yeşerdiği Anadolu topraklarına bekçilik yapan Türk toplumunun, farklılıklara saygı ve hoşgörü konusunda, güçlü bir tarihsel ve kültürel mirasa sahip olmasının etkisinin önemli olduğu düşüncesi belirtilmiştir.

Polat'ın (2007), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı tezinde; ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmış, bunun için betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli benimsenerek; 14 ildeki dörder okuldan seçilen 1281 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca okulun öğretmen sayısına bağlı büyüklüğünün örgütsel adaleti ve örgütsel güveni açıklamada etkili olduğu görülmüştür. Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven düzeylerinde bir düşme gözlenmektedir. Okula güven, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada doğrudan bir etkiye sahip değildir ancak okula güven üzerinden dolaylı olarak açıklamada etkilidir sonuçlarına ulaşılmıştır.

Balkar'ın (2008), “*Öğrenciler Arasındaki Sosyal Ve Ekonomik Farklılıkların Öğrenci İlişkileri Ve Öğretim Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri*” isimli makalesinde, aynı sınıfta öğrenim gören öğrenciler arasındaki sosyal ve ekonomik farklılıkların öğrenci ilişkileri ve öğretim süreci üzerindeki etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla; Araştırma 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Adana ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 47 ilköğretim ikinci kademe, sınıf rehber öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik (homojen) örnekleme

yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, öğrenciler arasındaki sosyal ve ekonomik farklılıkların sınıf içi öğrenci ilişkilerinde gruplaşmaya neden olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenler, sosyal ve ekonomik açılardan benzer olanaklara sahip öğrencilerin, daha olumlu ve sağlıklı ilişkiler geliştirdiğini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerinden, özellikle yüksek sosyal sınıftan olan ailelerin, çocuklarının sınıf içi arkadaşlık ilişkilerini etkiledikleri sonucu çıkarılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, öğrencilerin sosyal ve ekonomik özelliklerine göre gruplaşmasının; öğretim sürecinde grup çalışmalarını da olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrenciler arasındaki sosyo-ekonomik farklılıkların, zihinsel açıdan farklılaşmaya neden olduğunu düşünen öğretmenler bulunmaktadır. Zihinsel farklılıkların ise, öğretim ortamını zenginleştirerek, öğretim sürecini olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Farklı sosyal ve ekonomik imkânlarla sahip çevrelerde yetişen öğrenciler, farklı uyaranlarla karşılaşmaktadır. Bunun sonucunda ise, farklı algılama biçimlerine ve düşünme tarzlarına sahip olmaktadır. Öğretim sürecinde farklı fikirlerin dile getirilmesi, öğrencilerin farklı bakış açılarını görmelerini ve eleştirel düşünme tarzına sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu perspektiften bakan öğretmenler, sosyo-ekonomik farklılıkların öğretim sürecine yansımalarını, olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Çetin'inin (2009), *“İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri”* adlı tezinde, *“İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri”* araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bunun için, araştırmada tarama modeli kullanılmıştır olup öğretmen ve yönetici görüşlerine başvurulmuş; İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmenler ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma” boyutlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark vardır. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve

farklılıklardan yararlanma” boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır fakat hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır. Fakat İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme” boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Karahan’ın (2009), “*Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi*” isimli makalesinde, Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesinde çalışanların demografik açıdan organizasyonel iş gücü verimliliğine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla; 720 personel arasından rastgele seçilen 457 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada; Demografik bakımdan işgücü verimliliğine etki eden faktörlerin incelenmesinde cinsiyet ve medeni durum bakımından anlamlı fark bulunmamışken yaş ve eğitim durumları bakımından ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sebeple işgücü verimliliğinin artırılması için eğitim seviyesinin yükseltilmesi önemli bir etkidir. Tecrübenin yaş artışı ile bağlantılı olması sebebiyle işgücü verimliliği üzerinde tecrübenin de etkili olabileceği düşünülebilir yorumunda bulunulmuştur.

Kılınç’ın (2009), “*Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme*” adlı tezinde; “*Giderek artan bu farklılıkların yönetiminde örnek sayılabilecek uluslararası İspanyol bir şirketteki yöneticileri daha iyi anlamak ve davranışlarının altında yatan etkenleri ortaya çıkarmak*” amacıyla araştırma kalitatif(nitel) yöntemle yapılmıştır. Araştırma sırasında gözlem ve derinlemesine görüşme teknikleri kullanılmıştır. Bu araştırmada İspanya kökenli bir şirket incelenmiş olup; yöneticilerle yapılan görüşmelerde farklılıkların yönetimi kavramını çok iyi bilmedikleri halde bu konuda başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Görüşmeler sırasında yaşlı çalışanlarla ilgili beklentiler onların farklılıklara en sert tepkiyi

vermesi yönüdeyken sonuçlar aksi yönde çıkmıştır. Kendilerine yeni is alanları yaratılan eski çalışanlar yeni gelenlerin firmanın devamını ve rekabet gücünü sağladığının farkında olduklarından onlara saygı duymakta, artık geçerli olmayan işleri yerine başka işler yapmaya razı olmaktadırlar. Görüşmeler sonucu şirket kültüründe yardımlaşmanın fazla olmasının çalışanların farklılıkları kabullenmesini kolaylaştırabileceği düşünülebilir. Şirketin yöneticilerinin çok seyahat eden, birden fazla yabancı dil konuşabilen, farklı ülkelerde eğitim almış kişilerden oluşması bu özelliklerin farklılıkları anlama ve yönetme konusunda önemli olduğunu düşündürmektedir şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Altun'un (2010), "*Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" adlı tezinde, "*Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*" problemine yanıt aranmıştır. Bunun için ilişkiyel tarama modeli benimsenerek; İş Eğitim ve Uygulama Okulları ve Özel Eğitim ve Rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan 325 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırmamızın sonucunda; Özel Eğitim Kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan fark testleri sonucunda bazı demografik değişkenlere ait alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilirken, bir kısmında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Kartal'ın (2010), "*Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması*" adlı tezinde, genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerinin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi ve lise türüne göre karşılatırılması amaçlanmıştır. Bunun için betimsel çalışma modeli benimsenerek; 344 öğretmen görüşleri alınmıştır. Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticilere güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve branş değişkenlerine göre karşılatırılmıştır. Genel olarak

sonuçlar incelendiğinde, her iki lise türünde de yöneticiye güven en yüksek ortalamaya sahipken, paydaşlara güven en düşük ortalamaya sahip bulunmuştur.

Yürür ve Songzel'in (2010), "*rgtsel atışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile zel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi*" isimli makalesinde, kurumlarındaki bireyler arası çatışmayı yönetme tarzları ve çatışmanın nedenlerine ilişkin algıları açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasında herhangi bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile; Yalova ilinde bulunan kamu ve özel sektörde 315 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; farklı amaç, farklı örgütsel kültür, farklı iş yapma yöntemleri gibi yöneticilerin içinde buldukları örgütsel koşulların, benimseyecekleri yönetsel davranışları farklılaştırabileceği fikrinden hareketle yürütülen bu araştırmada elde edilen sonuçlar kamu yönetimi ve özel yönetim arasında yapı ve işleyişten kaynaklanan bazı farklılıklar bulunduğu belirtilmiştir.

Bilgiç'in (2011), "*İlköğretim Okulu ğretmenlerinin rgtsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları*" adlı tezinde, İstanbul İli Kkekmece İlçesi'ndeki resmi ilköğretim okulu ğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerini belirleyerek, örgütsel güven düzeylerinin onların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak amacıyla genel tarama modeli benimsenerek 798 ilköğretim okulu ğretmeni görüşüne başvurulmuş; Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve nc sırada ise paydaşlara güvenmektedirler. Bununla birlikte, öğretmenlerin toplam örgütsel güven puanlarına göre, örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üstünde "oğunlukla" seçeneğinin alt sınırında olduğu saptanmıştır. Ayrıca ğretmenlerin örgütsel güven toplam ve alt ölçek puanları, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmış ve farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Okuldaki ğrenci ve ğretmen sayısına, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre yapılan karşılaştırmalarda ise anlamlı farklar bulunmuştur.

akır'ın (2011), "*Farklılıkların Yönetimi ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama*" adlı tezinde; "*farklılıkların yönetimi ve*

örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi” amaçlamış olup araştırma modeli benimsenerek Karaman Valiliği'ne bağlı kurumlardaki çalışanlar üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; Karaman Valiliği kapsamındaki kamu kurumunda çalışan kişiler birinci sırada eğitimi, ikinci sırada kişiliği ve üçüncü sırada kültürü farklılık kaynağı olarak görmüşlerdir. Bu farklılık kaynakları ise çalışanların erkek olması veya bayan olmasına göre değişmektedir. Yine yapılan analizler sonucunda çalışanların farklılıkların yönetimi konusundaki algılamaları; çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, yaşı ve kıdemine göre değişiklik arz etmemiştir. Yani çalışanların demografik özellikleri ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının bütünü arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yapılan analiz sonucunda ise özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik ve sivil erdem arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ancak farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Gültekin'in (2011), *“Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi ve Marmaray Projesi Örneği”* adlı tezinde, *“çokuluslu ekiplerin başarılı bir performans gösterebilmesi için, kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin olarak uygulamadaki mevcut durumu, uluslararası bir proje çerçevesinde ortaya koymak ve bu tür ekiplerin etkinlik ve başarısına yönelik bilgi birikimine katkıda bulunmak”* amacıyla araştırma yöntemi olarak, insan ve grup davranışlarında “niçin” sorusuna cevap bulmaya yönelik olan nitel araştırma yöntemlerinden, “örnek olay” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusuna uygunluğu doğrultusunda, Marmaray Projesi bünyesinde faaliyet gösteren bir çokuluslu ekip, örnek olarak seçilmiştir. Seçilen çokuluslu ekip 16 kişiden oluşmakta, 16 üyeden 12'si yabancı, 4'ü Türk olup, 12 yabancıdan 5'i İngiliz, 3'ü Japon, 1'i İsviçreli, 1'i Alman, 1'i Danimarkalı ve 1'i Avustralyalıdır. Araştırmada katılımcılar, tecrübe, kültürel uyum, iş dışı sosyal aktivite, motivasyon, çok kültürlü bir ekip üyesi olmak, eğitim, ekip performansı, zorlayıcı durumlar, olumlu bulunan durumlar, çatışma, temel çatışma nedenleri, yaşanan çatışma türleri, yaşanan çatışmaların çözümünde

uygulanan yönetsel metotlar ve ekibin daha etkin olabilmesi için üyelerin önerileri gibi boyutlarda görüşlerini bildirmişlerdir. Kültürel yaklaşımlardan kaynaklanan farklılıkların sıkça yaşandığı, görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Türk personelin fikir paylaşımı ve eleştiriye açık olmamasından kaynaklı sorunlar, çeşitli boyutlarda alınan cevapların satır aralarında yer almıştır. Bu özelliklerin kültürel farklılıklara bağlanması da, araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yine kültürel farklılıklarla açıklanabilecek bir başka potansiyel çatışma sebebi de, yabancı mühendislerin Türk politik ve bürokrasi anlayışına uyum sağlayamadıkları, dil sorunuyla birleşen bu iletişimsizlik süreci, yabancı üyeler için anlaşılması zor ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen bir unsur haline geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Marmaray Projesi ve Türk kültürü bağlamında oluşturulmuş, benzer çok kültürlü is ortamlarında yapılmış olan ekiplerin yönetiminde, insan boyutunun ikincil önemde değerlendirilmesi, uzun vadede, mevcut durumda göz ardı edilen sıkıntıların, önemli birer çatışma sebebi haline gelmesine neden olabilecektir. Bu nedenle Marmaray Projesi kapsamında, lider ve yöneticilerin, mevcut liderlik stratejilerini gözden geçirmeleri ve daha insan odaklı yaklaşımları sistematik bir biçimde uygulamaları gerekmektedir şeklinde öneride bulunulmuştur.

Atasoy'un (2012), "*Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*" adlı tezinde, "*Öğretim üyesinin ayrımcılık davranışı algısının, öğrenci başarısı üzerinde etkili olup olmaması*" dır. Bu soruya cevap bulabilmek için ayrımcılık ile ilgili bir ölçek geliştirilmiş, öğrenci başarısını ölçmeye çalışılan bir başka ölçek üzerinde ayrımcılığın ne ölçüde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde öğrenim gören 348 öğrenci üzerinde anket uygulanmış ve elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda; çeşitli demografik kriterlerin öğrencilerin akademisyenlere bakışını önemli ölçüde etkilediğini, bu etkileşimin de öğrenci başarısıyla ilişkisini göstermektedir. Diğer taraftan, çalışmanın tek üniversitede ve sınırlı sayıda bölümde gerçekleştirilmesi çıkarımlar noktasında ihtiyatlı olmayı gerektirmektedir. Yapılacak yeni çalışmalar tezin sonuçlarının geçerliliğini güçlendirebilecektir sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretim üyelerinin öğrenciler üzerinde etkileri dikkate alındığında,

ayrımcılık konusunda daha dikkatli olmaları, ideolojik, dini ve etnik hassasiyetleri gözetererek öğrencilerle ilişkilerini sürdürme konusunda bilinçli hareket etmeleri gibi önerilerde bulunulmuştur.

Çatak'ın (2012), *“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Gözlemledikleri Ego Durumları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”* adlı tezinde; *“ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumları ile örgütsel güven alguları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”* sorusunun cevabı aranmış; bunun için ilişkiisel tarama modeli benimsenerek öğretmen görüşlerine başvurulmuş; araştırma sonucunda resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumları ile örgütsel güveni düzeyi arasındaki ilişkinin türünün ve düzeyinin ego durumlarının alt gruplarında farklılık gösterdiği saptanmıştır. Genel olarak, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumları ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde; iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tokgöz'ün (2012), *“Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”* adlı tezinde, *“İş görenlerin örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerinin belirlenmesi”* amacı ile betimsel nitelikte tarama modeli benimsenip Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanlarının görüşlerine başvurulmuş; örgütler için yaşamsal öneme sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi, yapılan araştırma ile ortaya konmuştur.

Yanık'ın (2012), *“Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma”* adlı tezinde, *“Endüstri meslek liseleri ile Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişkiye dair alguları arasında bir fark vardır.”* sorusuna cevap aranmış; bunun için genel tarama modeli benimsenerek İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi Endüstri meslek ve Ticaret Meslek lisesi olmak üzere, toplam 5 okulda görev yapan

359 öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda, iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ticaret meslek lisesi öğretmenleri daha fazla uysal sessizlik davranışı göstermekte ve bu davranışı sergileyen öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bekâr olduğunu söylemek mümkündür. Yine Ticaret meslek lisesi öğretmenleri yöneticilerine güvendikleri zaman dışarıya karşı daha fazla prososyal sessizlik davranışı göstermekte ama diğer taraftan örgüt yöneticilerinin öğretmenlere karşı duyarlılık düzeyi arttığında öğretmenlerin, dışarıya karşı prososyal sessizlik davranışlarında azalma olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Endüstri meslek lisesi öğretmenleri örgüt içinde, yöneticiye güvenmeyi, yönetimin yeniliğe açık olmasını ve öğretmenlere karşı duyarlı davranmasını daha fazla önemsemektedir.

BÖLÜM III

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, öğretmenlerin yöneticilerinin gösterdikleri farklılıklarla yönetim davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir.

Tarama (survey) modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009, 34). Tarama modelleri ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2006, 79-81).

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Tokat merkezdeki tüm ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 3.3.'te Tokat MEM 2011-2012 istatistik verilerine göre ortaöğretim okullarının sayısı ve bu okullarda çalışan öğretmen sayısı verilmiştir. Toplam 17 ortaöğretim okulundaki 744 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Tablo 3.1. Tokat merkez ortaöğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmen sayıları

	Toplam	Bay	Bayan
Öğretmen Sayısı	744	501	243
Okul Sayısı	17		

Bu araştırma örneklemini için, Tokat merkezdeki tüm ortaöğretim okulları tercih edilmiştir. Böylece merkezde bulunan 17 ortaöğretim okulundaki toplam 744 öğretmenin tamamına ölçekler ulaştırılmaya çalışılmıştır. Buna göre çalışma kendini örnekleyen evrenden oluşan bir çalışmadır.

Tablo 3.2. Tokat merkezdeki ortaöğretim okulları ve öğretmen sayıları

Okul	Öğretmen Sayısı		
	Bay	Bayan	Toplam
Arif Nihat Asya Lisesi	18	11	29
Atatürk Lisesi	35	18	53
Cumhuriyet Teknik ve E.M.L	26	3	29
Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	17	6	23
Merkez Plevne Lisesi	35	14	49
Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	10	12	22
Ticaret Meslek Lisesi	21	14	35
Tokat Anadolu İmam Hatip Lisesi	49	18	67
Tokat Anadolu Lisesi	26	20	46
Tokat Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	17	22	39
Tokat Gazi Osman Paşa Lisesi	36	9	45
Tokat Kız Teknik ve Meslek Lisesi	24	31	55
Tokat Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi	37	14	51
Tokat Merkez İMKB Anadolu Öğretmen Lisesi	22	13	35
Tokat MPİB Fen Lisesi	19	5	24
Tokat Teknik ve E.M.L	95	25	120
Zübeyde Hanım Kız Teknik ve Meslek Lisesi	14	8	22
Genel Toplam	501	243	744

Araştırma, çalışma evrenine bağlı olarak Tokat ili merkezdeki okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. İl merkezindeki 17 okulda çalışan toplam 744 öğretmene ölçme aracı dağıtılmış ve bu ölçme araçlarının 483 tanesi geri dönmüştür. İnceleme sonucunda 476 ölçek değerlendirmeye alınmıştır (Tablo 3.4.).

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı (Ek4) kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler 1-5 aralığında derecelendirilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları algılarını ölçmek için veriler, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “farklılıkların yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Balay ve Sağlam tarafından alan yazın taraması ve uzman görüşü alınarak aşağıdaki süreç izlenerek geliştirilmiştir (Balay ve Sağlam, 2004, 39-43):

Balay ve Sağlam (2004), Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ölçmede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla ilk başta 87 maddeden oluşan bir taslak ölçek oluşturmuşlardır. Taslak madde sayısı, ikinci aşamada, benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılarak 74 maddeye indirgenmiştir. Bu taslak, üçüncü aşamada, uzmanların incelemesinden sonra ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ile 42 maddeye, aynı anlam içeriğine sahip olduğu tahmin edilen maddelerin çıkarılması ile 30 madde şeklinde uygulamaya hazır hale getirilmiş ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” (FYÖ) olarak adlandırılmıştır.

Balay ve Sağlam (2004, 39-43) tarafından, ölçek de katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok ve (5) tamamen katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden oluşan 250 kişiye ölçek uygulanarak ön uygulama yapılmıştır. Güvenirlilik çalışması için

Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Ayrıca ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme yöntemine başvurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı; ayrıca, bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç temel yapıyı yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizde iki faktörle aynı zamanda yüksek yük değeri verdiği için iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Kalan 28 madde üzerinde yapılan döndürme sonucunda ölçekte yer alan maddelerin anlamlı olarak birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .46 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün 4, ikinci faktörün 8, üçüncü faktörün ise 16 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Üç faktörlü olarak saptanan ölçeğin her bir alt faktörü için alfa iç tutarlık katsayısı ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları .30 ve üzeri olan maddeler ölçeğe dahil edilmiştir. Faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .49 ile .67, ikinci faktörde .45 ile .63, üçüncü faktörde ise .61 ile .78 arasında değişmektedir. Diğer yandan her faktörün açıkladıkları varyans oranının, sırasıyla, %11.4, %15.7 ve %31 olduğu; üç faktörün açıkladığı toplam varyansın ise %58.1 olduğu görülmüştür. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .77, ikinci faktör için .83, üçüncü faktör için ise, .95'dir. Bu sonuçlara göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ölçebilecek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varmışlardır.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından yukarıdaki süreç izlenerek geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" Memduhoğlu (2007) tarafından doktora tezi çalışmasında kullanmadan önce, yazarlarından da izin alınarak alan uzmanlarının önerileri doğrultusunda içeriğe, ölçeğe zarar vermeyecek şekilde küçük birkaç değişiklik yapılarak çalışmasında kullanmıştır (Ek4). Memduhoğlu (2007, 122-125), yaptığı bu değişikliklerle ölçeği cevaplayacak olanların, ilgili maddeleri daha kolay ve açık anlayacakları düşüncesinin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere toplam 48 yönetici ve öğretmenden oluşan iki ayrı grupta görüşme yapmıştır. Alınan

görüşler doğrultusunda ölçekte yapılan değişikliklerin doğru ve yerinde olduğu sonucuna varmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarını ölçmek için veri toplama aracı olarak, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen, Türkçe 'ye uyarlanması Özer vd. (2006, 109-110) tarafından yapılan Likert tipi "Çok Amaçlı T Ölçeği" kullanılmıştır (Ek 4). Ölçek; (1) meslektaşlara güven, (2) veli ve öğrencilere güven, (3) müdüre güven alt boyutlarından meydana gelmektedir. Ölçeğin birinci boyutunda, okullardaki öğretmenler arasındaki güven düzeyini belirlemeyi amaçlayan sorulara yer verilirken. Ölçeğin ikinci boyutunda veli ve öğrencilere duyulan güvene ilişkin sorular ve üçüncü boyutunda da okul müdürüne duyulan güvene ilişkin sorular yer almaktadır. Öğretmenlerin güven düzeyini belirlemeye dönük ölçeğin 1.boyutunda 8 madde, 2. boyutunda 10 ve üçüncü boyutunda 8 madde olmak üzere toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Özer vd. ölçeğin iç tutarlılık katsayılarına baktıklarında, meslektaşlara güven boyutu için .93, veli ve öğrencilere güven boyutu için .94, okul müdürüne güven boyutu için .98 ve ölçeğin geneli için .96 olduğu görmüşlerdir.

Özer vd. (2006), hazırladıkları ölçek formunu Malatya şehir merkezinde yer alan farklı eğitim bölgelerindeki beş farklı lisede görev yapan 156 öğretmene uyguladıktan sonra veriler üzerinde faktör analizine uygunluğunun belirlenebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapmışlardır. Faktör analizi için KMO değeri .83 ve Bartlett Test of Sphericity 1359.780, olarak bulunmuştur ($p=.000$). Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra veriler, yapı geçerliliği için temel bileşenler analizi yöntemine göre faktör analizi çözümlenmesine tabi tutulmuş; yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin uyarlaması yapılan ölçekte olduğu gibi üç faktöre dağıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Meslektaşlara güven olarak adlandırılan birinci boyut 7 maddeden; veli ve öğrencilere güven olarak adlandırılan ikinci boyut 8 maddeden, okul müdürüne güven olarak adlandırılan üçüncü boyut ise 5 maddeden oluşmaktadır. Özer vd. faktör analizinde maddelerin faktör yükünün en az .40 olması ölçütü almışlardır. 20 maddelik ölçekte, birinci boyut toplam varyansın %29.80'ini, ikinci boyut % 11,76'sını üçüncü boyut ise %

7.27'sini açıkladığını görmüşlerdir. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans oranı ise %48.83'tür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbac'h Alpha) hesaplanmış ve birinci boyut için .82, ikinci boyut için .70, üçüncü boyut için .87 ve ölçeğin geneli için .86 sonucunu bulmuşlardır.

Araştırmacı tarafından yapılan uygulama sonucunda farklılıkların yönetimi ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .92 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise bireysel tutum ve davranışlar .83, örgütsel değerler ve normlar .80 ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda .89 olarak bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .90 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise meslektaşlara güven .93, öğrenci ve velilere güven .86 ve müdüre güven boyutunda .75 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3.'te ölçeklere ilişkin soru sayıları ve güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Uygulanmadan elde edilen verilere dayalı yapılan güvenilirlik hesabından elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde (Tablo 3.3.) ölçekler genel olarak ve alt boyutlar bağlamında kabul gören ,70'in (Büyüköztürk, 2007) üstünde katsayıya sahiptir.

Tablo 3.3. Ölçeklere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Değişken	Soru sayısı	Alpha katsayısı
Bireysel tutum ve davranışlar	4	,83
Örgütsel değerler ve normlar	8	,80
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	16	,89
Farklılıkların yönetimi	28	,92
Meslektaşlara güven	7	,93
Öğrenci ve velilere güven	8	,86
Müdüre güven	5	,75
Örgütsel güven	20	,90

3.3.1. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması

Tablo 3.4.' de araştırma ölçeklerin dağıtımı, dönüşü ve işlenmesi ile ilgili bilgiler verilmektedir. Ölçekler öğretmen sayılarına göre okulların tamamına ulaştırılmıştır.

Tablo 3.4. Ölçeklerin Dağıtım Dönüş ve İşlenme Bilgileri

Okul	Öğretmen Sayısı (Gönderilen)	Dönen	Dönüş Oranı %	İşlenen	İşlenme Oranı %
Arif Nihat Asya Lisesi	29	20	69	20	100
Atatürk Lisesi	53	35	66	35	100
Cumhuriyet Teknik ve E.M.L	29	24	83	23	96
Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	23	7	30	7	100
Merkez Plevne Lisesi	49	24	49	24	100
Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	22	15	68	15	100
Ticaret Meslek Lisesi	35	31	89	29	94
Tokat Anadolu İmam Hatip Lisesi	67	46	69	46	100
Tokat Anadolu Lisesi	46	18	39	18	100
Tokat Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	39	33	85	32	97
Gazi Osman Paşa Lisesi	45	21	47	21	100
Tokat Kız Teknik ve Meslek Lisesi	55	40	73	40	100
Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi	51	35	69	35	100
İMKB Anadolu Öğretmen Lisesi	35	12	34	12	100
Tokat MPİB Fen Lisesi	24	7	29	7	100
Tokat Teknik ve E.M.L	120	96	80	94	98
Zübeyde Hanım Kız Teknik ve M. L.	22	19	86	18	97
Genel Toplam	744	483	65	476	99

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada öğretmenlerin okullarında yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “oldukça düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliğe göre değişip değişmediğini test etmek için öncelikle normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Bu amaçla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılmış ve normalliğin sağlandığı görülmüştür. Kalaycı' ya göre (2010, 6), çarpıklık ve basıklık ölçüleri veri setinin normal dağılıp dağılmadığını göstermektedir. Çarpıklık katsayısı $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler alabilir fakat

çarpıklık ölçüsü -3 ile $+3$ (bazı yazarlara göre -2 ile $+2$) aralığında değerler alması durumunda normal kabul edilmektedir. Normalliğin sağlandığı görülerek algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliğe göre değişip değişmediğini test etmek için parametrik testlerden T testi, Tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ancak okul türü değişkeni için okul türü gruplarındaki (Anadolu ve Fen Lisesi, Genel Lise, Mesleki vb.) sayıların normal dağılım göstermemesi nedeni ile non parametrik testlerden Kruskal Wallish testi yapılmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için “Bağımsız gruplarda t-testi” yapılmıştır.

Araştırmada her bir ölçeğe ilişkin değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Korelasyon katsayılarının $+$ ya da $-$ olması ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Araştırma modelindeki değişkenlerin birbirlerini ne kadar etkilediğini, açıkladığını test etmek için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk, 2010).

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
2. Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.
3. Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.
4. Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak.

Değişkenler, deneysel araştırmalarda, bağımlı değişken (Y) bağımsız değişken (X); olarak tanımlanırken; tarama çalışmalarında ise bağımlı değişken, ölçüt ya da yordanan değişken (Y) ve yordayıcı değişken (X) olarak isimlendirilir.

Yordayıcı, ara yordayıcı ve yordanan değişkenlerin yer aldığı modelleri test etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmaktadır. Bunun için (Akt: Demircan, 2003);

1. Yordayıcı değişkenlerin ara yordayıcı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon modelleri kurmak,
2. Ara yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki etkisini test edecek çoklu regresyon modelleri kurmak,
3. Yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon modelleri kurmak,
4. Ara yordayıcı değişkenleri de yordayıcı değişkenlere ekleyerek hem yordayıcı değişkenlerin hem de ara yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki etkisini test edecek, çoklu regresyon modelleri kurmak,

Araştırmanın değişkenleri geliştirilen modellerden hareketle Tablo 3.5.'deki gibi isimlendirilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve İsimleri

Bağımsız değişkenler	Yordayıcı değişkenler	Yordanan değişkenler
Cinsiyet	Farklılıklarla yönetim davranışı	Örgütsel güven
Okul türü	Bireysel tutum ve davranışlar	Meslektaşlara güven
Branş	Örgütsel değer ve normlar	Öğrenci ve velilere güven
Meslekteki toplam hizmet süresi	Yönetsel uygulamalar ve politikalar	Müdüre güven
Son çalıştığı okuldaki hizmet süresi		
Okuldaki öğretmen sayısı		

BÖLÜM IV

IV. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın problem ve alt problem cümlelerinde yer alan sorular için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Kişisel ve Kurumsal Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 4.1.'de araştırmacının verilerini toplamak için başvurduğu öğretmenlere ait kişisel ve kurumsal bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4.1.'de veri toplama araçlarını yanıtlayan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında; araştırmada görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin 333'ü (% 70) erkek iken 143'ü (%30) kadındır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okulların türüne bakıldığında diğer diye grupladığımız mesleki ve teknik vb. gibi okullarda 299 kişi (%62,8), Anadolu ve Fen liselerinde 129 kişi (%27,1) ile genel liselerde ise 48 (%10,1) çalıştığı görülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına bakıldığında 163 kişinin (%34,42) sosyal bilimler, 126 kişisini (%26,5) sayısal ve 187 kişinin (%39,3) ise diğer arasında dağıldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemi, 1-36 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin ortalama kıdemi ise 15 yıldır. Katılımcıların 177' si (%37,2) 10 yıl ve altı kıdem grubunda, 142'si (%29,8) 11-17 yıl ve 157'si (%33) 18 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunmaktadır.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet, Çalıştıkları Okul Türü, Çalışma Alanları, Kıdem, Son Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri ve Okullarındaki Öğretmen Sayılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	DEĞİŞKENLER	f	%	En az	En çok	\bar{X}
Cinsiyet	Kadın	143	30			
	Erkek	333	70			
	Toplam	476	100,0			
Okul türü	Anadolu ve fen lisesi	129	27,1			
	Genel lise	48	10,1			
	Diğer (Mesleki vb.)	299	62,8			
	Toplam	476	100,0			
Branş	Sosyal bilimler	163	34,42			
	Sayısal	126	26,5			
	Diğer (Mesleki vb.)	187	39,3			
	Toplam	476	100,0			
Kıdem	1-10 yıl	177	37,2			
	11-17 yıl	142	29,8	1	36	15
	18 yıl ve üstü	157	33,0			
	Toplam	476	100,0			
Bu kurumdaki çalışma süreniz	1-3 yıl	227	47,7			
	4-8 yıl	102	21,4			
	9 yıl üstü	147	30,9	1	30	7
	Toplam	476	100,0			
Okuldaki öğretmen sayısı	1-44 Öğretmen	191	40,1			
	45-55 Öğretmen	136	28,6			
	56 öğretmenden fazla	149	31,3	7	150	58
	Toplam	476	100,0			
	TOPLAM	476				

Öğretmenlerin okuldaki hizmet süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerinin en az 1 yıl en çok 30 yıl arasında değiştiği görülmüş olup ortalama hizmet süresi ise 7 yıldır. Öğretmenlerin 227'si (%47,7) 3 yıldan az çalışmış, 102'si (%21,4) 4-8 yıl, 147'si (%30,9) ise 9 ve üstü yıldan daha fazla süredir aynı okulda görev yapmaktadır.

Okulda çalışan öğretmen sayılarına bakıldığında ise; öğretmen sayısı 44 öğretmenden az olan okulda 191 öğretmen (%40,1), öğretmen sayısı 45- 55 arasında olan okulda çalışan öğretmen sayısı 136 (% 28,6), öğretmen sayısı 56 öğretmenden

fazla olan okuldaki öğretmen sayısı ise 149 (%31,3)'dur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kalabalık denebilecek öğretmen sayısına sahip okullarda çalışmaktadırlar. Bu durumun okulların yönetim anlayışlarını etkilediği düşünülmektedir.

4.2. “Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.

Tablo 4.2.'de öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları algıları ($\bar{X}=3,60$) “yüksek ” düzeydedir. Tablo 4.2. incelendiğinde yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışını üç alt boyutunda da “yüksek” düzeyde algılandığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar ($\bar{X}=3,63$) algısı, örgütsel değer ve normlar ($\bar{X}=3,58$) ve bireysel tutum ve davranışlar ($\bar{X}=3,52$) algısına göre yüksektir. Liselerde farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu, yönetsel eylem ve uygulamalarda farklılıkların dikkate alındığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşüne öğretmenler “yüksek” ($\bar{X}=3,63$) düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç, liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alındığı ve değerlendirildiği şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4.2. Yöneticileri Farklılıklarla Yönetim Davranışları, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS
Bireysel tutum ve davranışlar	3,52	,78
Örgütsel değer ve normlar	3,58	,83
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	3,63	,88
Farklılıklarla Yönetim	3,60	,76
Meslektaşlara güven	3,66	,79
Öğrenci ve velilere güven	2,97	,71
Müdüre güven	3,84	1,05
Örgütsel Güven	3,43	,65

Tablo 4.2.'de öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel güven algıları ($\bar{X}= 3,43$) “yüksek” düzeydedir. Tablo 4.2. incelendiğinde örgütsel güven alt boyutlarından öğrenci ve velilere güven algısı ($\bar{X}= 2,97$) “orta” düzeydeyken, meslektaşlara güven algısı ($\bar{X}= 3,66$) ve müdüre güven algısı ($\bar{X}= 3,84$) “yüksek” düzeydedir. Bu durum, öğretmenlerin öğrenci ve velilere meslektaşlar ve yöneticilerinden daha az güvendiklerini göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin müdüre güven algısı ($\bar{X}= 3,84$) alt boyutlar içinde en yüksek olanıdır. Bu bulgu öğretmenlerin yöneticilerinin dürüstlüğüne, kendilerini gözetceklerine, kendilerini yönetecek kabiliyete sahip kişiler konusuna “yüksek” düzeyde kabul ettikleri söylenebilir.

4.3. “Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarına ve örgütsel güvene ilişkin algıları a-cinsiyet b-okul türü c-branş d-kıdem e-son çalıştığı okuldaki hizmet süresi ve f-okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

a) **Cinsiyet:** Bu amaçla cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır.

Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Farklılıklarla yönetim	Kadın	143	3,52	,79	1,434	,153
	Erkek	333	3,63	,74		
Bireysel tutum ve davranışlar	Kadın	143	3,42	,73	1,878	,061
	Erkek	333	3,57	,80		
Örgütsel değer ve normlar	Kadın	143	3,49	,99	1,288	,199
	Erkek	333	3,61	,76		
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	Kadın	143	3,56	,94	1,092	,276
	Erkek	333	3,66	,85		
Örgütsel güven	Kadın	143	3,38	,70	1,082	,280
	Erkek	333	3,45	,63		
Meslektaşlara güven	Kadın	143	3,55	,86	1,873	,062
	Erkek	333	3,70	,75		
Öğrenci ve velilere güven	Kadın	143	2,93	,71	,688	,492
	Erkek	333	2,98	,72		
Müdüre güven	Kadın	143	3,84	1,26	,008	,994
	Erkek	333	3,84	,94		

* p<.05 sd:474

Tablo 4.3.'te görüldüğü gibi yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, değişkenine göre sonuçlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde (t=1,434, p<.05) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Erkek öğretmenler ($\bar{X}=3,63$) ile kadın

öğretmenler ($\bar{X}=3,52$) ortalama ile algılama benzerliği göstermişlerdir. Alt boyutların karşılaştırılmasına bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarının 3,42 ile 3,66 arasında birlerine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışlarının farklı cinsler için anlamlı bir farklılık oluşturmamasının yanında aritmetik ortalamaların yakın değere sahip olması cinsiyetin farklılıkları yönetim davranışlarını değerlendirmede etki sahibi olmadığına örnek gösterilebilir. Bu durumda, farklılıkları yönetme davranışların evrensel içerik taşıdığı sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ($t=1,02$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Erkek öğretmenler ($\bar{X}=3,45$) ile kadın öğretmenler ($\bar{X}=3,38$) bir birine yakın ortalama ile algılama benzerliği göstermekle birlikte azda olsa kadın öğretmenlerin erkeklere göre örgütsel güven algısı biraz daha düşüktür. Alt boyutların karşılaştırılmasına bakıldığında, meslektaşlara ve müdüre güven alt boyutlarında yüksek ve ortalama olarak cinsiyet değişkeni açısından birbirlerine yakın ya da eşit değerlere sahiptir. Öğrenci ve velilere güven boyutunda, orta düzeydedir. Buradan, öğretmenlerin meslektaşları veya müdürleri arasında güvene dayalı bir ilişkinin daha üst düzeyde olduğunu belirttikleri görülmektedir.

b) Okul türü: Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **okul türü** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü gruplarındaki (Anadolu ve Fen Lisesi, Genel Lise, Mesleki vb.) sayıların normal dağılım göstermemesi ve genel lisedeki öğretmen sayısının (48) düşük olması nedeniyle, okul türü değişkenine yönelik parametrik olmayan (non parametrik) Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 4.4. Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışına İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	252,09	2	3,349	,187	---
Genel lise	48	256,92				
Diğer (Mesleki vb.)	299	229,68				
Toplam	476					

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısının toplamının okul türüne göre değişip değişmediğini test etmek için Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=3,349$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının okul türüne göre Kruskal Wallis testi sonuçları şu şekildedir;

Tablo 4.5. Okul Türü Değişkenine Göre Bireysel Tutum Ve Davranışlar Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	235,57	2	,488	,784	---
Genel lise	48	251,28				
Diğer (Mesleki vb.)	299	237,71				
Toplam	476					

Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=,488$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.6. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Değer ve Normlar Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	247,64	2	3,282	,194	---
Genel lise	48	264,20				
Diğer (Mesleki vb.)	299	230,43				
Toplam	476					

Örgütsel değer ve normlar alt boyutunda ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=3,282$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.7. Okul Türü Değişkenine Göre Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X^2	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	255,97	2	4,001	,135	---
Genel lise	48	251,73				
Diğer (Mesleki vb.)	299	228,84				
Toplam	476					

Yönetmelik uygulamalar ve politikalar alt boyutunda ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=4,001$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.8. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Güvене İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X^2	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	268,56	2	9,317	,009	var
Genel lise	48	244,43				
Diğer (Mesleki vb.)	299	224,58				
Toplam	476					

Öğretmenlerin örgütsel güven algısının toplamının ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=9,317$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, okul türlerinin örgütsel güven düzeyinde farklı etkilere sahip olduğunu gösteriyor. Okul türlerinin sıra ortalamaları dikkate alındığında en yüksek güven düzeyi Anadolu ve fen liseleri grubunda olanların olduğu, bunu genel liseler ve diğer diye grupladığımız mesleki ve teknik lise vb. izlediği görülmektedir. Bu durum Anadolu ve Fen liselerin hem öğrencilerinin hem de öğretmenlerinin seçilmiş olması ve eğitim-öğretim düzeyinin daha iyi olması ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 4.9. Okul Türü Değişkenine Göre Meslektaşlara Güven Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	247,88	2	4,428	,109	---
Genel lise	48	269,89				
Diğer (Mesleki vb.)	299	229,42				
Toplam	476					

Meslektaşlara güven alt boyutunda ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=4,001$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir

Tablo 4.10. Okul Türü Değişkenine Göre Öğrenci ve Velilere Güven Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	277,33	2	16,704	,000	var
Genel lise	48	253,53				
Diğer (Mesleki vb.)	299	219,33				
Toplam	476					

Öğretmenlerin öğrenci ve velilere güven boyutunda ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=16,704$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, okul türlerinin öğrenci ve velilere güven algısında farklı etkilere sahip olduğunu gösteriyor. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında Anadolu ve Fen liselerinde çalışan öğretmenler ile genel lise ve diğer liselerde çalışan öğretmenler arasında farklılaşmalar görülmektedir. Anadolu ve Fen liselerine alınan öğrencilerin sınavla seçilmiş başarılı öğrenciler olmaları ve velilerinin eğitime ve okula ilgilerinin daha yüksek olması bu durumu etkileyen bir etken olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.11. Okul Türü Değişkenine Göre Müdüre Güven Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Anadolu ve fen lisesi	129	264,29	2	6,918	,031	var
Genel lise	48	214,21				
Diğer (Mesleki vb.)	299	231,27				
Toplam	476					

Öğretmenlerin müdüre güven alt boyutunda ise, Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$X^2(2)=6,918$ $p<.05$] okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, okul türlerinin müdüre güven boyutunda farklı etkilere sahip olduğunu gösteriyor. Okul türlerinin sıra ortalamaları dikkate alındığında en yüksek müdüre güven düzeyi Anadolu ve Fen liseleri grubunda olanların sahip olduğu, bunu diğer liseler ve genel liselerin izlediği görülmektedir.

c) **Branş:** Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **branş** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda (Tablo 4.12.) yer almaktadır.

Tablo 4.12. Branş Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmenlik branşı	n	\bar{X}	SS		KT	SD	F	P
Farklılıklarla yönetim	Sosyal bilimler	163	3,67	,76	Gruplar Arası	3,006	2	2,645	,072
	Sayısal	126	3,66	,73	Gruplar içi	268,837	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,50	,76	Toplam	271,843	475		
	Toplam	476	3,60	,76					
Bireysel tutum ve davranışlar	Sosyal bilimler	163	3,57	,79	Gruplar Arası	,816	2	,668	,513
	Sayısal	126	3,53	,79	Gruplar içi	288,980	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,48	,77	Toplam	289,797	475		
	Toplam	476	3,52	,78					
Örgütsel değer ve normlar	Sosyal bilimler	163	3,66	1,01	Gruplar Arası	4,125	2	2,998	,051
	Sayısal	126	3,64	,70	Gruplar içi	325,370	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,46	,72	Toplam	329,495	475		
	Toplam	476	3,58	,83					
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	Sosyal bilimler	163	3,69	,81	Gruplar Arası	3,261	2	2,134	,120
	Sayısal	126	3,69	,87	Gruplar içi	361,520	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,53	,93	Toplam	364,782	475		
	Toplam	476	3,63	,88					
Örgütsel güven	Sosyal bilimler	163	3,45	,74	Gruplar Arası	1,201	2	1,417	,243
	Sayısal	126	3,49	,59	Gruplar içi	200,364	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,37	,61	Toplam	201,565	475		
	Toplam	476	3,43	,65					
Meslektaşlara güven	Sosyal bilimler	163	3,69	,84	Gruplar Arası	3,113	2	2,517	,082
	Sayısal	126	3,76	,79	Gruplar içi	292,515	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,56	,74	Toplam	295,628	475		
	Toplam	476	3,66	,79					
Öğrenci ve velilere güven	Sosyal bilimler	163	2,95	,74	Gruplar Arası	,101	2	,99	,906
	Sayısal	126	2,97	,72	Gruplar içi	242,671	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	2,98	,69	Toplam	242,772	475		
	Toplam	476	2,97	,71					
Müdüre güven	Sosyal bilimler	163	3,92	1,27	Gruplar Arası	4,951	2	2,276	,104
	Sayısal	126	3,94	,83	Gruplar içi	514,402	473		
	Diğer (Mesleki vb.)	187	3,72	,95	Toplam	519,354	475		
	Toplam	476	3,84	1,04					

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısının çalışma branşına göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Farklılıklarla yönetim toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{X}=3,60$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.12.). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutları arasında aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güven algısının çalışma branşına göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde branş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel güven toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{X}=3,43$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.12.). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, meslektaşlara güven, öğrenci ve velilere güven ve müdüre güven boyutları arasında aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip oldukları ve anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

d) Kıdem: Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **kıdem** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.13. Kıdem Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Kıdem Grubu	n	\bar{X}	SS		KT	SD	F	P
Farklılıklarla yönetim	1-10 yıl	177	3,60	,77	Gruplar Arası	,160	2	,139	,870
	11-17 yıl	142	3,57	,80	Gruplar içi	271,684	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,61	,70	Toplam	271,843	475		
	Toplam	476	3,60	,76					
Bireysel tutum ve davranışlar	1-10 yıl	177	3,50	,73	Gruplar Arası	,179	2	,146	,864
	11-17 yıl	142	3,52	,86	Gruplar içi	289,618	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,55	,77	Toplam	289,797	475		
	Toplam	476	3,52	,78					

Tablo 4.13.'ün devamı

Örgütsel değer ve normlar	1-10 yıl	177	3,54	,77	Gruplar Arası	,545	2	,392	,676
	11-17 yıl	142	3,62	1,01	Gruplar içi	328,950	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,59	,71	Toplam	329,495	475		
	Toplam	476	3,58	,83					
Yönetmel uygulamalar ve politikalar	1-10 yıl	177	3,67	,95	Gruplar Arası	1,002	2	,652	,522
	11-17 yıl	142	3,56	,87	Gruplar içi	363,780	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,65	,80	Toplam	364,782	475		
	Toplam	476	3,63	,88					
Örgütsel güven	1-10 yıl	177	3,43	,64	Gruplar Arası	,014	2	,016	,984
	11-17 yıl	142	3,43	,69	Gruplar içi	201,551	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,42	,63	Toplam	201,565	475		
	Toplam	476	3,43	,65					
Meslektaşlara güven	1-10 yıl	177	3,64	,76	Gruplar Arası	,442	2	,354	,702
	11-17 yıl	142	3,70	,78	Gruplar içi	295,186	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,63	,82	Toplam	295,628	475		
	Toplam	476	3,66	,78					
Öğrenci ve velilere güven	1-10 yıl	177	2,97	,71	Gruplar Arası	,392	2	,382	,683
	11-17 yıl	142	2,93	,75	Gruplar içi	242,380	473		
	18 yıl ve üstü	157	2,99	,68	Toplam	242,772	475		
	Toplam	476	2,97	,71					
Müdüre güven	1-10 yıl	177	3,88	,93	Gruplar Arası	,625	2	,285	,752
	11-17 yıl	142	3,85	1,29	Gruplar içi	518,728	473		
	18 yıl ve üstü	157	3,80	,91	Toplam	519,354	475		
	Toplam	476	3,84	1,04					

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Farklılıklarla yönetim toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{x}=3,60$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.13.). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ile yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutları arasında aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip olup anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Örgütsel güven toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{x}=3,43$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.13.). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, meslektaşlara güven, öğrenci ve velilere güven ile müdüre güven boyutları arasında aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip olup anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

e) **Okuldaki hizmet süresi:** Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **okuldaki hizmet süresi** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda (Tablo 4.14.) yer almaktadır.

Tablo 4.14. Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Hizmet Süresi	n	\bar{X}	SS		KT	SD	F	P
Farklılıklarla yönetim	1-3 yıl	227	3,70a,b	,79	Gruplar Arası	4,805	2	4,256	,015
	4-8 yıl	102	3,52a	,73	Gruplar içi	267,038	473		
	9 yıl üstü	147	3,49b	,68	Toplam	271,843	475		
	Toplam	476	3,60	,75					
Bireysel tutum ve davranışlar	1-3 yıl	227	3,58	,79	Gruplar Arası	1,850	2	1,519	,220
	4-8 yıl	102	3,53	,84	Gruplar içi	287,947	473		
	9 yıl üstü	147	3,43	,70	Toplam	289,797	475		
	Toplam	476	3,52	,78					
Örgütsel değer ve normlar	1-3 yıl	227	3,67	,90	Gruplar Arası	3,771	2	2,738	,066
	4-8 yıl	102	3,54	,80	Gruplar içi	325,724	473		
	9 yıl üstü	147	3,47	,71	Toplam	329,495	475		
	Toplam	476	3,58	,83					
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	1-3 yıl	227	3,75a,b	,95	Gruplar Arası	6,843	2	4,522	,011
	4-8 yıl	102	3,50a	,84	Gruplar içi	357,938	473		
	9 yıl üstü	147	3,52b	,76	Toplam	364,782	475		
	Toplam	476	3,63	,88					
Örgütsel güven	1-3 yıl	227	3,50a	,68	Gruplar Arası	2,782	2	3,309	,037
	4-8 yıl	102	3,31a	,61	Gruplar içi	198,783	473		
	9 yıl üstü	147	3,39	,62	Toplam	201,565	475		
	Toplam	476	3,42	,65					
Meslektaşlara güven	1-3 yıl	227	3,71	,78	Gruplar Arası	1,448	2	1,164	,313
	4-8 yıl	102	3,59	,80	Gruplar içi	294,180	473		
	9 yıl üstü	147	3,62	,79	Toplam	295,628	475		
	Toplam	476	3,66	,79					
Öğrenci ve velilere güven	1-3 yıl	227	3,02	,72	Gruplar Arası	2,119	2	2,082	,126
	4-8 yıl	102	2,85	,74	Gruplar içi	240,653	473		
	9 yıl üstü	147	2,95	,67	Toplam	242,772	475		
	Toplam	476	2,96	,71					
Müdüre güven	1-3 yıl	227	3,97a	1,11	Gruplar Arası	7,403	2	3,420	,034
	4-8 yıl	102	3,67a	1,02	Gruplar içi	511,950	473		
	9 yıl üstü	147	3,77	,92	Toplam	519,354	475		
	Toplam	476	3,84	1,04					

* Sütündeki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var. $p < .05$

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısının okuldaki hizmet süresine göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki çalışma süresinin gerek yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı ($F=4,256$, $p<.05$) algısı gerekse farklılıklarla yönetimin alt boyutlarından yönetsel uygulamalar ve politikalara ($F=4,522$, $p<.05$) ilişkin okuldaki hizmet süresi grubu görüşlerinin anlamı farklılaştığı görülmüştür. Hangi gruplarının görüşlerinin farklılaştığını test etmek için yapılan LSD testinde farklılıklarla yönetim toplamında 3 yıl ve altı okulda hizmet süresi grubunun ($\bar{x}=3,60$) görüşleri ile 4-8 yıl ($\bar{x}=3,52$) ve 9 yıl ve üstü ($\bar{x}=3,49$) okulda hizmet süresi olan öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşmalar görülmektedir. Öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi arttıkça yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışlarına olan olumlu düşünceleri azalmaktadır. Yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda da aynı şekilde öğretmen görüşlerinde farklılaşmalar görülmüştür. Okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin yöneticilerin yönetsel uygulamalar ve politikalar algısı daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısının okuldaki hizmet süresine göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki çalışma süresinin gerek örgütsel güven toplam ($F=3,309$, $p<.05$) algısı, gerekse örgütsel güven alt boyutlarından müdüre güven ($F=3,420$, $p<.05$) algısına ilişkin okuldaki hizmet süresi grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Hem örgütsel güven algısı toplamında hem de müdüre güven alt boyutunda 3 yıl ve altı okulda hizmet süresi grubunun ($\bar{x}=3,97$) görüşleri ile 4-8 yıl ($\bar{x}=3,67$) okulda hizmet süresi olan öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşmalar görülmektedir. Okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin örgüte ve müdüre güven algıları ortalamasını daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

f) Okuldaki öğretmen sayısı: Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **okuldaki öğretmen sayısı** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.15. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı, Örgütsel Güven ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen sayısı	n	\bar{X}	SS		KT	SD	F	P
Farklılıklarla yönetim	44 Öğretmenden az	191	3,69	,79	Gruplar Arası	2,99	2	2,633	,073
	45-55 Öğretmen	136	3,55	,71	Gruplar içi	268,850	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,52	,73	Toplam	271,843	475		
	Toplam	476	3,60	,76					
Bireysel tutum ve davranışlar	44 Öğretmenden az	191	3,58	,80	Gruplar Arası	1,106	2	,906	,405
	45-55 Öğretmen	136	3,48	,77	Gruplar içi	288,691	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,48	,76	Toplam	289,797	475		
	Toplam	476	3,52	,78					
Örgütsel değer ve normlar	44 Öğretmenden az	191	3,60	,79	Gruplar Arası	1,824	2	1,316	,269
	45-55 Öğretmen	136	3,65	,95	Gruplar içi	327,671	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,49	,77	Toplam	329,495	475		
	Toplam	476	3,58	,83					
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	44 Öğretmenden az	191	3,77a,b	,94	Gruplar Arası	6,571	2	4,338	,014
	45-55 Öğretmen	136	3,52a	,79	Gruplar içi	358,211	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,54b	,84	Toplam	364,782	475		
	Toplam	476	3,63	,88					
Örgütsel güven	44 Öğretmenden az	191	3,51a	,62	Gruplar Arası	5,487	2	6,618	,001
	45-55 Öğretmen	136	3,48b	,67	Gruplar içi	196,078	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,27a,b	,65	Toplam	201,565	475		
	Toplam	476	3,43	,65					
Meslektaşlara güven	44 Öğretmenden az	191	3,68	,78	Gruplar Arası	4,218	2	3,423	,033
	45-55 Öğretmen	136	3,76a	,75	Gruplar içi	291,409	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,53a	,82	Toplam	295,628	475		
	Toplam	476	3,66	,79					
Öğrenci ve velilere güven	44 Öğretmenden az	191	3,09a	,66	Gruplar Arası	7,909	2	7,954	,000
	45-55 Öğretmen	136	2,97b	,75	Gruplar içi	234,683	473		
	56 öğretmenden fazla	149	2,79a,b	,72	Toplam	242,772	475		
	Toplam	476	2,96	,71					
Müdüre güven	44 Öğretmenden az	191	3,94a	,92	Gruplar Arası	6,314	2	2,910	,055
	45-55 Öğretmen	136	3,89	1,27	Gruplar içi	513,040	473		
	56 öğretmenden fazla	149	3,68a	,95	Toplam	519,354	475		
	Toplam	476	3,84	1,04					

* Sütundaki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var.

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısının okuldaki öğretmen sayısına göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Farklılıklarla yönetim toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{X}=3,60$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.15.). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar ve örgütsel değer ve normlar boyutları arasında aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip olup anlamlı bir farklılaşma yoktur. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda ($F= 4,338$, $p<.05$) anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Öğretmen sayısı 44 ve daha az olan okuldaki öğretmenlerin görüşleri ile 45-55 öğretmen ve 56 öğretmenden fazla olan okuldaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılaşma gözlenmiştir. Okuldaki öğretmen sayısı fazla olan okullarda yönetimsel uygulamalar ve politikalar algısında düşme gözlemlenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısının okuldaki öğretmen sayısına göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısı gerek örgütsel güven toplam ($F=6,618$, $p<.05$) algısını, gerekse örgütsel güven alt boyutlarını meslektaşlara güven ($F=3,423$, $p<.05$), öğrenci ve velilere güven ($F=7,954$, $p<.01$) ve müdüre güvene ($F=2,910$, $p<.05$) ilişkin algıda grupların görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Örgütsel güven ve alt boyutlarındaki öğretmenlerin farklılaşmalar görülen gruplara baktığımızda öğretmen sayısı arttıkça örgütsel güven algısında düşme gözlemlenmektedir.

4.4. “Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.

Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.16. Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışları ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1.Fy	1.Btd	2.Ödn	3.Yup	5.Ög	4.Mg	5.Övg
1. Farklılıklarla Yönetim(Fy)							
2. Bireysel tutum ve davranışlar (Btd)	,814**						
3. Örgütsel değer ve normlar(Ödn)	,807**	,707**					
4. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar(Yup)	,946**	,671**	,587**				
5. Örgütsel güven(Ög)	,735**	,626**	,585**	,693**			
6. Meslektaşlara güven(Mg)	,657**	,606**	,625**	,561**	,823**		
7. Öğrenci ve velilere güven(Övg)	,513**	,429**	,405**	,486**	,802**	,510**	
8. Müdüre güven(Mg)	,576**	,450**	,354**	,601**	,746**	,435**	,365**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde birbiriyle yüksek ($r=0,74$, $p<.01$) düzeyde bir ilişki görülmektedir. Yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisine yönelik korelasyon katsayılarına bakıldığında tüm boyutların birbirleri ile ilişkili olduğu görülmüştür.

4.5. “Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışları algı düzeyi, örgütsel güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?” alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.

- Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, örgütsel güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, meslektaşlara güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, öğrenci ve velilere güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

- d) Öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyi, müdüre güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

Buna göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışın örgütsel güveni yordamasına yönelik regresyon analizi Tablo 4.17.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.17. Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Yordanan Değişken; Örgütsel Güven					
	Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P
Sabit	1,150	,099			11,657	,000
Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışı	,633	,027	,735		23,578	,000
R= 0,735	R ² =0,540					
F(1,474)= 555,939	P=,000					

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları örgütsel güveni yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki ($r=0,74$) olduğu Tablo 4.17.'de görülmektedir.

Tablo 4.17.'deki verilere göre, yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları örgütsel güvenin yordayıcısı ($R=0,735$, $R^2=0,540$, $p<.01$) durumundadır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları örgütsel güven davranışının yaklaşık %54'nü açıklamaktadır.

a) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Güven İlişkisi

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının örgütsel güveni yordamasına yönelik regresyon analizi Tablo 4.18.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.18. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2	Yordanan Değişken; Örgütsel Güven				
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P
Sabit	1,125	,102		11,046	,000
Bireysel tutum ve davranışlar	,158	,041	,189	3,835	,000
Örgütsel değerler ve normlar	,142	,035	,182	4,035	,000
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	,341	,032	,459	10,674	,000
R= 0,737	R ² =0,542				
F(3,472)= 186,525	P=,000				

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı bütün boyutlarının örgütsel güvenin önemli bir yordayıcısı olduğu Tablo 4.18.'in incelemesinden anlaşılmaktadır (R=0,737, R²=0,542, p<.01). Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı bütün üç alt boyutu bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar örgütsel güvenin %54'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenler olarak yönetimsel uygulamalar ve politikalar (β =0,459), bireysel tutum ve davranışlar (β =0,189) ve örgütsel değer ve normlar (β =0,182) önem sıralamasına sahiptirler. İlişkinin anlamlılığı için t değerlerine bakıldığında yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı üç alt boyutunun da örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülmektedir.

b) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Meslektaşlara Güven İlişkisi

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının örgütsel güven alt boyutlarından meslektaşlara güveni yordamasına yönelik regresyon analizi Tablo 4.19.'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güven Alt Boyutlarından Meslektaşlara Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 3 Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken; Meslektaşlara Güven				
	B	ShB	β	T	P
Sabit	1,015	,133		7,628	,000
Bireysel tutum ve davranışlar	,223	,054	,221	4,162	,000
Örgütsel değerler ve normlar	,328	,046	,346	7,115	,000
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	,188	,042	,209	4,508	,000
R= 0,684	R ² =0,468				
F(3,472)= 132,223	P=,000				

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında meslektaşlara güveni açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülecektir (R=0,684, R²=0,464, p<.01). Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar meslektaşlara güvenin % 47'sini açıklamaktadır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının meslektaşlara güveni açıklamadaki regresyon analizinin “t” değerleri incelendiğinde üç alt değişkenden bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar davranışlarının meslektaşlara güveni açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin meslektaşlara güven üzerine görece önem sırası; örgütsel değer ve normlar ($\beta=0,346$), bireysel tutum ve davranışlar ($\beta=0,221$) ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar ($\beta=0,209$) şeklindedir.

c) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Öğrenci ve Velilere Güven İlişkisi

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının örgütsel güven alt boyutlarından öğrenci ve velilere güveni yordamasına yönelik regresyon analizi Tablo 4.20.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.20. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güven Alt Boyutlarından Öğrenci ve Velilere Güveni Yordamasına İlişkin

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 4	Yordanan Değişken; Öğrenci ve Velilere Güven				
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P
Sabit	1,214	,142		8,563	,000
Bireysel tutum ve davranışlar	,103	,057	,112	1,796	,073
Örgütsel değerler ve normlar	,111	,049	,129	2,251	,025
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	,274	,044	,336	6,151	,000
R= 0,513	R ² =0,264				
F(3,472)= 56,297	P=,000				

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında öğrenci ve velilere güveni açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülecektir (R=0,513, R²=0,264, p<.01). Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar öğrenci ve velilere güvenin % 26'sını açıklamaktadır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının öğrenci ve velilere güveni açıklamadaki regresyon analizinin “t” değerleri incelendiğinde örgütsel değerler ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar davranışlarının öğrenci ve velilere güveni (p<.05) açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar (p>.05) önemli bir etkiye sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin meslektaşlara güven üzerine görece önem sırası; yönetimsel uygulamalar ve politikalar (β =0,336), örgütsel değer ve normlar (β =0,129) ve bireysel tutum ve davranışlar (β =0,112) şeklindedir.

d) Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Müdüre Güven İlişkisi

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının örgütsel güven alt boyutlarından müdüre güveni yordamasına yönelik regresyon analizi Tablo 4.21.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.21. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güven Alt Boyutlarından Müdüre Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 5 Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken; Müdüre Güven				
	B	ShB	β	T	P
Sabit	1,136	,192		5,909	,000
Bireysel tutum ve davranışlar	,153	,078	,114	1,974	,049
Örgütsel değerler ve normlar	-,067	,067	,053	,999	,318
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	,663	,060	-,556	-10,989	,000
R= 0,606	R ² =0,367				
F(3,472)= 91,173	P=,000				

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında müdüre güveni açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülecektir ($R=0,606$, $R^2=0,367$, $p<.01$). Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar müdüre güvenin % 37'sini açıklamaktadır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarının müdüre güveni açıklamadaki regresyon analizinin “t” değerleri incelendiğinde bireysel tutum ve davranışlar ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar davranışlarının müdüre güveni ($p<.05$) açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Örgütsel değer ve normlar ($p>.05$) önemli bir etkiye sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin müdüre güven üzerine görece önem sırası; yönetimsel uygulamalar ve politikalar ($\beta=-0,556$), bireysel tutum ve davranışlar ($\beta=0,114$) ve örgütsel değer ve normlar ($\beta=0,053$) şeklindedir.

BÖLÜM V

V. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen bulgular özetlenmiş ve elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1 Öğretmenlerin Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışı Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algılarının benzer araştırma sonuçları ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir (Memduhoğlu, 2007; Çetin, 2009). Eğitim kurumlarında yapılan bu araştırmaların benzer sonuçlar göstermesi, eğitim kurumu yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı göstermesinin gerekliliği ile açıklanabilir. İnsanlara saygı, hoşgörü, barış, empati vb. temaların okul çatısı altında verildiği düşünüldüğünde çalışmalarındaki sonuçların benzerliğinin normal olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda; öğretmenlerin, yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algıları genel olarak ($\bar{x}= 3,60$) “yüksek ” düzeydedir. Öğretmenlerin, farklılıklarla yönetim davranışını üç alt boyutunda da “yüksek” düzeyde algılandığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar ($\bar{x}= 3,63$) algısı, örgütsel değer ve normlar ($\bar{x}= 3,58$) ve bireysel tutum ve davranışlar ($\bar{x}= 3,52$) algısına göre yüksektir. Bu durum liselerde farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu, yönetsel eylem ve uygulamalarda farklılıkların dikkate alındığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşüne “yüksek” ($\bar{x}= 3,63$) düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç, liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alındığı ve değerlendirildiği sonucuna götürmektedir. Araştırmada çıkan sonuçlar doğrultusunda Memduhoğlu(2007)'unda

belirttiği gibi daha çok politik söylemlerle farklılıkların yok sayıldığı, göz ardı edildiği şeklindeki eleştirilerin en azından eğitim örgütleri açısından gerçeği yansıtmadığı, yöneticilerin farklılıklar konusunda “yüksek” sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı algısına cinsiyete göre bakıldığında erkek öğretmenler ile kadın öğretmenler bir birine yakın ortalama ile algılama benzerliği göstermişlerdir. Ancak erkek öğretmenlerin ortalaması bayan öğretmenlere göre biraz daha yüksektir. Okul türü değişkenine göre ise, genel olarak okul türleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir fakat diğer diye grupladığımız meslek lisesi vb. okullarda çalışan öğretmenlerin Anadolu, Fen ve diğer liselere göre ortalaması biraz düşüktür. Branş değişkenine göre de, yine branşlar arası bir fark gözükmemekle birlikte meslek dersi öğretmenlerinin ortalamaları diğerlerinin biraz altındadır. Kıdem değişkenine göre ise, öğretmen grupları arasında hemen hemen aynı ortalama değerlendirmiş olup bir farklılık yoktur. Okuldaki hizmet süresi değişkenine göre ise, öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi arttıkça yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışlarına olan olumlu düşünceleri azalmaktadır. Okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin yöneticilerin farklılıklarla yönetim algısı ortalaması daha yüksektir. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre de, 44 ve daha az öğretmen bulunan okullarda öğretmenler yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışını daha yüksek ortalama ile değerlendirmişlerdir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin aktarımına göre yöneticilerinin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri; yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olduğu, liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.

Bu bulgular Öncer (2004)'in uluslararası bir şirketin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ulaştığı bulgular ile benzerlik göstermektedir. Öncer araştırmasında “çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olması gerektiğine inanıyorum” ve “bireysel farklılıkların işletme yönetimince sinerji yaratacak şekilde değerlendirilebileceğine inanıyorum” ifadeleri, bireysel farklılıklara ilksin önermeler içinde yüksek katılım gösterilen ifadeler olarak çıkmıştır. Aynı şekilde Begeç (2004)'in, Genelkurmay'da farklı milletlerden sivil ve askeri katılımcılar üzerinde yaptığı araştırmada “yöneticilerin çalışanların farklı bireysel özelliklerinden etkilendikleri ve yararlandıkları ve “farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın örgütsel performansı artıracacağı” ifadelerine katılımcılar büyük ölçüde katılmışlardır.

5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin, örgütsel güven algıları genel olarak “yüksek” düzeyde algılanmış ve Türkiye’de yapılan (Demircan, 2003; Tüzün, 2006; Polat, 2007; Altun, 2010; Çatak, 2012) diğer araştırmalardaki algı düzeyleri ile hemen hemen aynı düzeydedir. Gerek bu araştırmada gerekse Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarda örgütsel güven ve alt boyutlarındaki güven algı düzeyi “çok yüksek” düzeyde çıkmamıştır.

Bu araştırma sonucunda; genel olarak öğretmenlerin örgütsel güven algıları ($\bar{X}= 3,43$) “yüksek ” düzeydedir. Örgütsel güven alt boyutlarından “öğrenci ve velilere güven” algısı ($\bar{X}= 2,97$) “orta” düzeydeyken, “meslektaşlara güven” algısı ($\bar{X}= 3,66$) ve “müdüre güven” algısı ($\bar{X}= 3,84$) “yüksek” düzeydedir. Bu durum, öğretmenlerin öğrenci ve velilere meslektaşları ve yöneticilerinden daha az güvendiklerini göstermektedir. Alt boyutların karşılaştırılmasına bakıldığında, meslektaşlara ve müdüre güven alt boyutlarında yüksek ve ortalama olarak birbirlerine yakın ya da eşit değerlere sahipken öğrenci ve velilere güven boyutunda, orta düzeydedir. Buradan, öğretmenlerin meslektaşları veya müdürleri arasında güvene dayalı bir ilişkinin daha üst düzeyde olduğunu belirttikleri görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin “müdüre güven” algısı ($\bar{X}= 3,84$) alt boyutlar içinde en yüksek olanıdır. Bu bulgu öğretmenlerin yöneticilerinin dürüstlüğüne, kendilerini

gözetecilerine, kendilerini yönetecek kabiliyete sahip kişiler konusuna “yüksek” düzeyde kabul ettikleri sonucunu çıkarmaktadır.

Cinsiyet, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre, örgütsel güven algısının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ancak cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkeklere öğretmenlere göre daha düşük ortalama ile örgütsel güven algısına sahip oldukları görülmektedir. Okuldaki hizmet süresi değişkenine göre, 3 yıl ve altı olan öğretmenlerin örgütsel güven algıları daha yüksektir. Öğretmen sayısı değişkeninde ise, 44 ve daha az öğretmen olan okullarda öğretmen sayısı fazla olan okullara göre güven algısı ortalaması yüksektir. Okul türü değişkenine göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Okul türlerinin örgütsel güven düzeyinde farklı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Okul türlerinin ortalamaları dikkate alındığında en yüksek güven düzeyi algısı Anadolu ve fen liselerindeki öğretmenlere aitken bunu genel liseler ve mesleki ve teknik lise vb. izlediği görülmektedir. Bu durum Anadolu ve fen liselerin hem öğrencilerinin hem de öğretmenlerinin seçilmiş olması ve eğitim-öğretim düzeyinin daha iyi olmasından dolayı diye düşünülebilir. Bağımsız değişkenler açısından benzer sonuçları araştırmasında Polat (2007), erkekler öğretmenler kadın öğretmenlere göre, az kıdemliler çok kıdemlilere, son çalışılan okulda daha az süre çalışanlar çok çalışanlara göre, öğretmen sayısının az olduğu okuldaki öğretmenler çok sayıdaki öğretmenin olduğu okuldaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde güven algısına sahiptir şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerini kadın öğretmenlere erkeklerden düşük güven vermesi yöneticilerinin erkek öğretmenlerle daha kolay ve olumlu etkileşime girmesi, kadınlarla ise daha resmi davranması ve kadınların iletişim konusuna özen göstermeleri ve beklentilerinin yüksek olması bu durumun sebebi olabilir. Kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticileri ile olumsuzluklar yaşanması veya şahit olma oranı artmaktadır. Bunun sonucunda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki olumsuz ilişkilere bağlı olarak güven algısında bir azalma yaşanacaktır. Yine öğretmen sayısının artmasına bağlı olarak ilişkilerin ve etkileşimin azalması da, çok öğretmenli büyük okullarda yöneticilere güven algısının azalmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Araştırmada ulaşılan sonuca benzer şekilde, Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada da, ilköğretim okulu öğretmenlerinin en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise paydaşlara güvendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu şekilde bir sonucun çıkması beklentilere yönündedir. Öğretmenler meslektaşları ve yöneticilere öğrenci ve velilere güvenden daha fazla güvenmeleri beklendiği gibi daha yüksektir.

Diğer taraftan baktığımızda öğretmenlerin örgütsel güven algıları ortalaması $\bar{X}=3,43$ olarak tespit edilmiş, bu durum orta öğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üstünde, “yüksek” seçeneğinin alt sınırına yakın olduğu tespit edilmiştir. Bireylerde olumlu davranış değişikliği oluşturmayı amaçlayan eğitim örgütlerinde güven ilişkilerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu nedenle, bu güven düzeyinin bir eğitim örgütünden beklenenin altında olduğu söylenebilir. Benzer araştırmalar incelendiğinde, Artuksi (2009) araştırmasında, ortaya çıkan “çok” düzeyindeki örgütsel güvenin, puan aralıkları esas alındığında “orta” ya daha yakın olduğunu belirtmiştir. Polat (2007) ise araştırması sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algısının “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır ancak bunun “çok yüksek düzeye” taşınması gerektiğini belirtmiştir.

5.1.3. Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışı ve Örgütsel Güven İlişkisi Algısına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

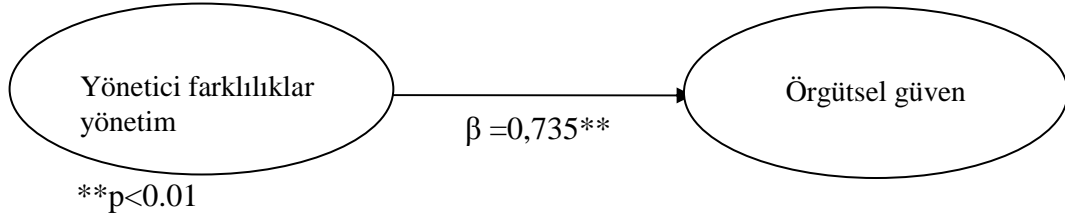
Yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde birbiriyle yüksek ($r=0,74$, $p<.01$) düzeyde bir ilişki görülmektedir. Yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisine bakıldığında tüm boyutların birbirleri ile ilişkili olduğu görülmüştür.

5.1.4. Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Örgütsel Güveni Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki ($r=0,74$) bulunmuştur. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları ile örgütsel güven arasında ki ilişkiye göre yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı örgütsel güvenin önemli bir açıklayıcısıdır ($R=0,735$, $R^2=0,540$,

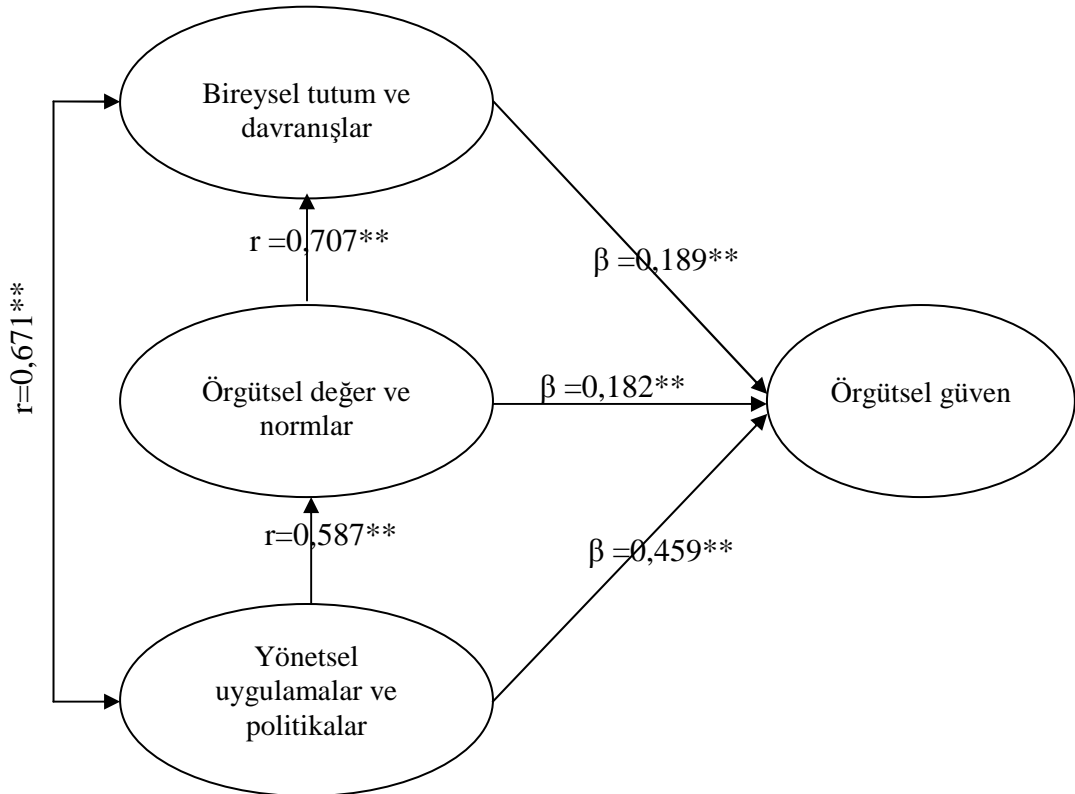
$p < .01$). Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı genel olarak örgütsel güveni etkilemektedir. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları örgütsel güvenin %54'nü açıklamaktadır.

Şekil 5.1. Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı Örgütsel Güven İlişkisi



Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı üç alt boyutu bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 5.2. Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Güven İlişkisi

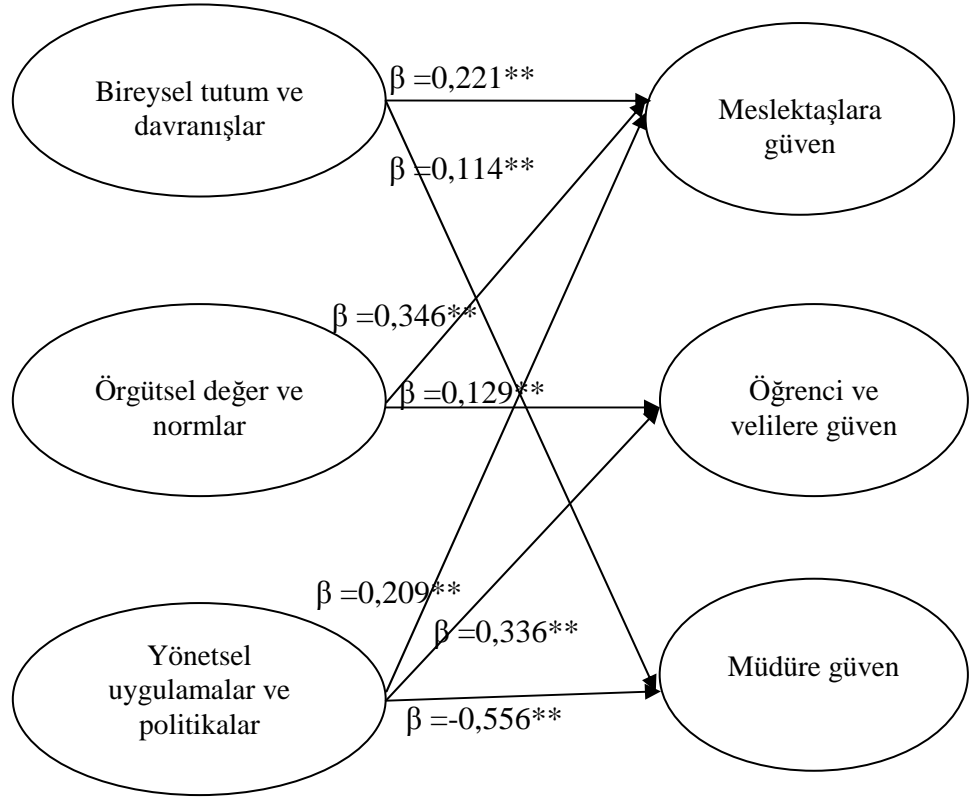


Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikaların meslektaşlara güveni açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülmüştür. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları meslektaşlara güvenin % 47'sini açıklamaktadır. Meslektaşlara güven üzerine etkileme sıralaması; örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ve bireysel tutum ve davranışlar şeklindedir.

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarından örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar davranışlarının öğrenci ve velilere güveni açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar önemli bir etkiye sahip değildir. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları toplamı öğrenci ve velilere güvenin % 26'sını açıklamaktadır.

Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı alt boyutlarından bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar davranışlarının müdüre güveni açıklamada önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel değer ve normlar müdüre güveni açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışının alt boyutları toplamına baktığımızda müdüre güvenin %37'sini açıklamaktadır.

Şekil 5.3. Yönetici Farklılıklarla Yönetim Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Güven Alt Boyutları İlişkisi



5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve alınıyazına bağlı olarak uygulamacı ve bu konuda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarını “yüksek düzeyde” algıladıkları görülmektedir. Bunu “oldukça yüksek düzeye” taşımamanın yolları aranmalıdır. Okul yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarını artırmak için şunlar önerilebilir:

- Farklılıkların yönetimi konusunda okul müdürlerine Milli Eğitim bünyesinden veya üniversitelerden alanın uzmanları tarafından eğitimler verilmelidir.
- Yöneticiler, çalışanların farklılıklarını zenginlik olarak görmeli, onlara ayrımcılık yapılmamalı, farklılığa yönelik saygı ve hoşgörü kültürü

yaratılması ve çalışanların farklılıklarının okulun amaç ve hedeflerine yöneltebilmek için onların değerlerine önem vermeli ve bu değerlerin okulun değerleri ve normları ile buluşmasını sağlamalı.

- c. Yöneticiler; kuralları bütün çalışanlar için tarafsız ve eşitlik ilkelerine çerçevesinde uygulamalıdır.
- d. Yöneticiler; karar alırken farklı branşlardaki uzmanlık bilgilerinden yararlanmalı kararların alınmasında öğretmenlerin ve diğer personelin görüş ve önerilerini almalı ve kararlardan haberdar etmelidir.

2.Arastırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algısı “yüksek düzeyde” çıkmıştır. Bunu “çok yüksek düzeye” taşımanın yolları aranmalıdır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarını artırmak için okul yöneticilerine şu öneriler sunulabilir:

- a. Okul yöneticileri örgütsel güven oluşturma konusunda alanın uzmanlarından eğitim alabilirler.
- b. Aileler ve öğretmenler arasında iletişimi güçlendirecek çeşitli seminer ve toplantılar yapılabilir, öğretmenlerin meslektaşlarıyla kaynaşmalarını sağlayacak okul dışı etkinlikler düzenlenebilir.
- c. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişki güçlendirilmeli ve okulda görevler ve iş yükü eşit şekilde dağıtılmalıdır.

3.Yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasındaki ilişki yüksek düzeyde görülmüştür.

- a. Okul yöneticilerine bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması ve uygulanması açısından önemlidir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- a. Araştırma farklı veri toplama araçları kullanılarak (gözlem, röportaj vb.) ve farklı eğitim kademelerinde (ilköğretim, yükseköğretim vb.) gerçekleştirilebilir.
- b. Bu araştırma sadece bir il ya da ilçe çapında değil, ülke çapında yapılarak ulusal düzeydeki durum incelenebilir.

- c. Eğitim örgütlerinde ve okullarda, farklılıkların yönetimi yaklaşımının başka örgütsel değişkenlerle (iş doyumu, stres, uyum, iş yaşamı kalitesi, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel adalet vb.) ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- d. Örgütsel güvenin, okuldaki diğer öğeler (iş doyumu, liderlik, örgütsel bağlılık, stres, örgütsel adalet, iletişim vb.) ile arasındaki ilişkilerin araştırılması faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akın, B. (2002). “*Diversity Üzerine...*”. Kaynağı:
http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm, Erişim: 17.02.2012.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (1), 3.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5 (2), 274-288.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güven. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir

Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.

Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.

Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Artuksu, E. (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Aytaç, S. (2001). Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi, *Bilgi ve Toplum Dergisi*, 3.

Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 32-46.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama*. Ankara: PegemA.

Balcı, A. (2008-a). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı (155-180). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Edt: Asım Balcı vd.). Ankara: Seçkin.

Balcı, A. (2008-b). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme Kitabına Önsöz* (Yazar: H. B. Memduhoğlu), Ankara: PegemA.

Balkar, B. (2008). Öğrenciler Arasındaki Sosyal ve Ekonomik Farklılıkların Öğrenci

İlişkileri ve Öğretim Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri.
Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (3), 29–46.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul: Kariyer.

Barutçugil, İ. (2011). *Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.

Başaran, E. İ. (1996). *Eğitim Yönetimi (5. Basım)*. Ankara: Yargıcı.

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Bhadury, H., Mighty, E. J., Damar, H. (2000). *Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach*. *The International Journal of Management Science*, 28, 143-153.

Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Brewster, C., Railsback, J. (2003). *Building Trusting Relationships For School Improvement: Implications For Principals and Teachers*. Northwest Regional Educational Laboratory. ERIC Document Reproduction Service, ED 481 987.

Buluç, B. (1997). Türk Eğitim Sisteminde Teftiş ve Denetim Alt Sisteminin Gelişim Süreci. *Bilgi Çağında Eğitim Dergisi*, 27-30.

Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Eğitim

Bilimleri Fakültesi.

Büyük Larousse, (1986). 5. Cilt, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.

Çeep, C., Polat, S. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.

Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.

Çakır, E. (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Çatak, E. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Gözlemledikleri Ego Durumları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, N. (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çokluk Bökeoğlu, Ö., Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 211-233.

Demir, S. E. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar*

Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150, Kaynağı: <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C10S22003/ndac.pdf> Erişim: 12.02.2012

Dereli, B. ve diğerleri. (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul: Beta.

Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dursun, D. (2009, 16 Nisan). Farklılıklara Saygı ve Güven İçinde Yaşama Sorunu. www.yenisafak.com.tr

Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. *Sosyal Bilimlerde Güven* (Edt: Ferda Erdem). Ankara: Vadi.

Erden, A. (2007). *Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ergin, B. (2010). İnsan-Din-Devlet ve Laiklik. *TİSK Akademi Dergisi*, 5 (10), 130-171.

- Friday, E., Friday, S. S. (2003). Managing Diversity Using A Strategic Planned Change Approach. *Journal Of Management Development*, 22 (10), 866.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 615-628.
- Gültekin, Z. (2011). *Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi ve Marmaray Projesi Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürsel, M. (1997). *Sınıf Yönetimi*. Konya: Mikro.
- İlmihal, İ. (2004). *İman ve İbadetler (Cilt: 1 ve 2)*. Diyanet Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. Baskı)*. Ankara: Asil.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünün Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 457-478.
- Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 270-281.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (16.baskı)*. Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama (15.baskı)*. Ankara: Nobel.
- Kartal, S. E. (2010). *Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin*

Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kaya, Z. (2003). *Sınıf Yönetimi (3. baskı)*. Ankara: PegemA.

Kepenekçi, Y. K. (2000). İnsan Hakları Eğitimine Yönelik Bir Tutum Ölçeği. *Eğitim Araştırmaları*, 51-57.

Kılınç, S. (2009). *Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kıncal, R. Y. (2000). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş (3. Baskı)*. Erzurum: Eser.

Kochanek, J. R. (2005). *Building Trust for Better Schools*. California: Corwin Press A Sage Publications Company.

Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye' de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara: PegemA.

Memduhoğlu, H. B. (2010-a). Farklılıkların Yönetimi (s:199-220), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz). Ankara: PegemA.

Memduhoğlu, H. B. (2010-b). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim (1-27). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Edt: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz). Ankara: PegemA.

Memduhoğlu, H. B., Tanhan, F., İlđan, A., Erdem, M. (2010). *Liselerde Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Proje No: 109K006.

Memduhoğlu, H. B., Zengin, M. (2010). Örgütsel Güven (s:261-273), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz), Ankara: PegemA.

Okumuş, E. (2009). Toplumsal Değişme ve Din. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 323-347.

Özbek, F. (2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), Kaynağı: <http://www.isguc.org/?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> Erişim: 11.02.2012

Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103-124.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: PegemA.

Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1397-1418.

Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sabancı, A. (2008). Eğitimin Temel Kavramları (13-37). *Eğitbilimine Giriş* (Editör: Erdal Toprakçı). Ankara: Ütopya.

Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Sönmez, E. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel.

Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4).

Şişman, M., Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA.

Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa.

TDK. (2012). *Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu*. Kaynak:

<http://www.tdk.gov.tr> Erişim: 20.02.2012

- Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm For Diversity Management. *Harvard Business Review*, September – October.
- Thomas, D. A., Ely, R. J. (1999). Farklılıklara Önem Kazandırmak (s:122-152), *İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*(4. Baskı), Çeviren: Gündüz BULUT, İstanbul: MESS.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Topaloğlu, G.I. (2010). *İş görenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Toprakçı, E. (2008). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70, 547-593, Kaynağı: http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ642219&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ642219 Erişim: 13.02.2012
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007, 93-118.

- Uras, M. (2008). Eğitimin Toplumsal Temelleri (s: 216-272). *Eğitilimine Giriş* (Editör: Erdal Toprakçı). Ankara: Ütopya.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünalp Taşar, A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, S., Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 31-47.

EKLER

EK- 1: ÖLÇEK İZİNİ

Kimden: **Kerem ÇINAR** (cinarkerem58@hotmail.com)
 Gönderme tarihi: 27 Mayıs 2013 Pazartesi 23:04:20
 Kime: nozer@inonu.edu.tr (nozer@inonu.edu.tr)

Merhaba Niyazi hocam, ben Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisinde bilim dalında yüksek lisans yapıyorum. Tez danışmanım Yrd. Doç. Celal Teyyar UĞURLU sizle telefonda görüşmüştü. Örgütsel Güven Ölçeğinizi tezimde kullanmam için izninizi almıştık. Tezimde izninizi belirtmem için onay maili atarsanız sevinirim. En yakın zamanda cevabınızı bekliyorum. Saygılarımla...

Kerem ÇINAR

SİVAS

Kimden: **Niyazi Özer** (niyazi.oz@inonu.edu.tr)
 Gönderme tarihi: 28 Mayıs 2013 Salı 00:50:36
 Kime: Kerem ÇINAR (cinarkerem58@hotmail.com)

Sayın Kerem ÇINAR,
 Orijinali Wayne K. Hoy ve Megan Tschannen-Moran tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması benimde içinde bulunduğum araştırma grubu tarafından yapılan "Çok Amaçlı T Ölçeği"ni araştırmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeğe ve uyarlama sürecine ilişkin ayrıntılı bilgi, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisinde yayımlanan makalemizde bulunmaktadır. Makaleye "http://egitim.ege.edu.tr/efdergi/arsiv/2006_7_1/makale_6.pdf" adresinden ulaşabilirsiniz. Araştırmanızı tamamladığınızda sonuçları hakkında beni bilgilendirebilirsiniz sevinirim.
 Çalışmalarınızda kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Not: Makalenin künyesi aşağıdaki gibidir.

Özer, N.; Demirtaş, H.; Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. Ege Eğitim Dergisi, 7(1), 103-124.

Araştırma Grubunda Yer Alan Yazarlar Adına

Yrd. Doç. Dr. Niyazi ÖZER
 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi
 Eğitim Bilimleri Bölümü
 Kampus /Malatya
 E-Mail: niyazi.oz@inonu.edu.tr ve niyaziozer@gmail.com
 Telefon: 0422 377 4565

EK- 2: ÖLÇEK İZİNİ

From: cinarkerem58@hotmail.com
To: refikbalay@hotmail.com
Subject: Refik hocam merhaba
Date: Sun, 25 Dec 2011 22:50:08 +0200

Hocam merhaba isimim Kerem ÇINAR, Cumhuriyet Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Allanında yüksek lisans yapıyorum.Sizle telefonda konuşmuştuk,danışman hocam Celal Teyyar Uğurluda aramıştı sizi,**Farklılıkların yönetimi ölçeği** ile ilgili izin yazacaktınız mail atmamı istemiştiniz.Şimdiden teşekkürler,kolay gelsin iyi çalışmalar.

From: refikbalay@hotmail.com
To: cinarkerem58@hotmail.com
Subject: RE: Refik hocam merhaba
Date: Mon, 26 Dec 2011 10:13:30 +0200
Sayın Kerem ÇINAR,

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğini araştırmanız için kullanabilirsiniz.

Başarılar diliyorum.

Doç. Dr. Refik BALAY

EK- 3: ARAŞTIRMA İZİNİ

TC.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.60.13-774.01-1020
Konu : Anket İzni Verilmesi


18 -01- 2012


VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Kerem ÇINAR, ilimiz merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlere "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi" konusunda hazırlamış olduğu bilimsel amaçlı çalışmasını uygulamak istemektedir.

Söz konusu anket izninin il merkezindeki ortaöğretim okullarında öğretmenlere uygulama yapılması müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğünde olurlarınıza arz ederim.


Ömer ALBAYRAK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
18/01/2012

Hacı Mehmet KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİME
%100
DESTEK

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Hükümet Konağı Kat 3
60100 Tokat
Hizmetçi Eğitim Şubesi

Tel : (0356) 214 10 17-170
Faks : (0356) 214 11 86
İnternet: <http://tokat.meb.gov.tr>
E-mail : hizmetici60@meb.gov.tr

EK-4: ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisini” saptamaya yönelik yapılmaktadır.

Araştırma Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, okullarımızdaki davranış düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine yönelik çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Kerem ÇINAR
Turhal Teknik ve E. M. L.
Bilişim Tek. Alan Şefi
Tel: 0505 299 67 76
Email: cinarkerem58@hotmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soruda durumunuza en uygun seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyunuz veya yazınız.

1- Cinsiyetiniz:

1. () Kadın 2. () Erkek

2- Okul türü (Şuan çalıştığınız):

- 1.()Anadolu ve Fen Liseleri 2.() Genel Liseler 3.() Diğer (Meslek Liseleri vb..)

3- Branşınız / Alanınız

- 1.()Sosyal Bilimler(Türkçe,Tarih,Yabancıdil.vb)
2. () Sayısal(Matematik,Fen)
3.()Diğer(Meslek Dersi vb)

4- Meslekte toplam hizmet süreniz:

5- Bu kurumdaki çalışma sürenizi yazınız:

6- Kurumunuzdaki toplam öğretmen sayısını yazınız:.....

BÖLÜM II**FARLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ**

Açıklama: Aşağıda okulunuzda farklılıkların yönetimini çeşitli boyutlarda belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her boyuttaki ifadelere katılma düzeyinizi, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğini (X) işareti koyarak belirtiniz.

Bu okulda;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
1.Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
2.Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	1	2	3	4	5
3.Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
5.Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6.Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7.Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
8.Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9.Önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	1	2	3	4	5
10.Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
11.Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
12.Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5

Bu okulda;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
13.Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak görürler.	1	2	3	4	5
14.Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
15.Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
16.Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17.Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	1	2	3	4	5
18.Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
19.Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
20.Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
21.Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	1	2	3	4	5
22.Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	1	2	3	4	5
23.Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24.Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	1	2	3	4	5
25.Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	1	2	3	4	5
26.Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27.Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28.Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III
ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak katılma derecenizi, her bir ifadenin karşısında yer alan derecelendirme seçeneklerinden uygun olanını (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Çalıştığım okulda öğretmenler birbirlerine güvenirlir.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım okuldaki öğretmenler, genellikle birbirlerini gözetirler.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım okulda, zor bir durumda olsalar bile öğretmenler birbirlerine destek olurlar.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım okulda öğretmenler işlerini iyi yaparlar.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım okulda öğretmenler, meslektaşlarının dürüstlüğüne inanırlar.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım okulda öğretmenler birbirlerine karşı açıktırlar.	1	2	3	4	5
7.Bu okuldaki öğretmenlerin söylediklerine inanabilirsiniz.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım okulda öğrenciler birbirlerini önemserler.	1	2	3	4	5
9.Çalıştığım okuldaki öğrenci velilerinin sözlerine güvenilir.	1	2	3	4	5
10.Çalıştığım okulda öğrencilerin üzerlerine düşen görevleri yapacaklarına inanılır.	1	2	3	4	5
11.Çalıştığım okuldaki öğretmenler, öğrenci velilerinin desteklerini her zaman arkalarında hissederler.	1	2	3	4	5
12.Bu okuldaki öğretmenler, öğrencilerin öğrenme konusunda yetenekli olduklarına inanırlar.	1	2	3	4	5
13.Bu okuldaki öğretmenler, öğrenci velilerinin iyi birer veli olduklarını düşünürler.	1	2	3	4	5
14. Bu okuldaki öğretmenler, velilerin söylediklerine inanabilirler.	1	2	3	4	5
15. Bu okuldaki öğrenciler gerçek duygu ve düşüncelerini saklarlar.	1	2	3	4	5
16. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürüne güvenirlir.	1	2	3	4	5
17. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürünün dürüstlüğüne inanırlar.	1	2	3	4	5
18. Okul müdürümüz, öğretmenlerin çıkarlarını gözetecek biçimde davranır.	1	2	3	4	5
19. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürüne itimat edebilirler.	1	2	3	4	5
20. Okul müdürümüz bu okulu yönetecek kabiliyetlere sahiptir.	1	2	3	4	5