

**T.C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARDAKİ İLETİŞİM ORTAMI VE  
ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Engin KIYLIOĞLU**

**İstanbul  
Mayıs-2019**

**T.C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARDAKİ İLETİŞİM ORTAMI VE  
ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Engin KIYLIOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL**

**İstanbul**

**Mayıs-2019**

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL



Üye Dr. Öğr. Üyesi İbrahim TAŞ



Üye Doç. Dr. Hanifi PARLAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okullardaki İletişim Ortamı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

  
Engin KINLIOĞLU  
İstanbul, 2019

## ÖNSÖZ

Okul ortamlarına şekil veren en önemli kavramlar iletişim ve güvendir. İletişim kurulmadan güven sağlamak kolay değildir. Öğretmenler duygu düşünce ve bilgilerini yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere aktarır. Sağlıklı geri dönütler alındığı sürece iletişim devam eder. Öğretmenler sağlıklı iletişim kurabildiği sürece okul ortamında güven, okul ise güvenli yer olur.

Ders aşamasında ve tez yazım aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Aytaç Açıkalın'a, tez danışmanım Dr. Öğrt. Üyesi Mustafa Özgenel'e teşekkürleri borç bilirim.

Ve yine ders aşamasında ve tez yazımında desteklerini esirgemeyen oğlum Ege ve eşim Elmas'a çok teşekkür ederim.

**Engin KIYLIOĞLU**  
**İstanbul, 2019**

## ÖZET

# OKULLARDAKİ İLETİŞİM ORTAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Engin KIYLIOĞLU

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi. Mustafa ÖZGENEL

Mayıs - 2019, 113 + XV Sayfa

Bu çalışmanın amacı, okullardaki iletişim ortamı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında İstanbul Küçükçekmece İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü kayıtlarına göre 5558 öğretmen oluşturmaktadır. Reasoft programı ile yapılan hesaplama yoluyla örneklem sayısı 360 olarak bulunmuş, çalışmada 396 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma verileri “ İletişim ve Örgütsel Güven” ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Analizlerde standart sapma, aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson Çarpım Moment korelasyonu ve regrasyon analizleri kullanılmıştır. Bulgulara göre formal iletişim kullanıldığında genel güven eğilimi kısmen, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven çok olarak bulunmuştur. Okul türüne göre iletişim ortamı ve güven arasında yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Okul türüne göre anaokulları ilkököl, ortaokul ve lise düzeyine göre anaokulları lehine anlamlıdır. Okulların iletişim ortamı ve örgütsel güven arasında formal iletişim ile genel güven eğilimi arasında negatif, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven arasında pozitif yönde anlamlı, informal iletişim ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Formal iletişim yapısı genel güven eğilimi varyansının %5'ini, yöneticiye güven eğilimi varyansının %58'ini, iş arkadaşlarına güven varyansının %30'unu yordamaktadır. İnfomal iletişim, genel güven eğilimi, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güveni düşük düzeyde yordadığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Formal İletişim, İnfomal İletişim, Güven, Örgütsel Güven

## ABSTRACT

# INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL TRUST IN SCHOOLS

Engin KIYLIOĞLU

Master Thesis, Educational Administration

Supervisor: Doc. Dr. Mustafa ÖZGENEL

May - 2019, 113 + XV Pages

An effort is made in this research to determine the relationship between communication medium and organizational confidence in schools. The target population of the study is formed by 5558 teachers working in public schools in 2018-2019 academic year in Küçükçekmece province of İstanbul. The sample is found as 360 people as a result of the calculations. The analysis of the scale made with 396 teachers resolved with the SPSS programme. It is found that the general confidence is partial and the confidence towards coworkers is high when the formal communication is used in schools. In terms of school types, preschools are meaningful with respect to other school types. There is a formal correlation between communication medium and organizational confidence in schools, negative correlation between communication and general confidence, positive correlation between the trust to the manager and colleagues and a low level significant correlation between informal communication and 3 dimensions. Formal communication efficiency is found as 5% in general confidence tendency, 58% for the confidence to the manager and 30% for the confidence to the colleagues.

**Key Words:** Communication, Formal Communication, Informal Communication, Confidence, Organizational Confidence

## İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç .....	8
1.2.1. Alt Amaçlar.....	9
1.2. Önem.....	9
1.3. Varsayımlar/Sayıtlılar .....	10
1.4. Sınırlılıklar .....	10
1.5. Tanımlar .....	10
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>11</b>
<b>İLGİLİ ALAN YAZIN</b> .....	<b>11</b>
2.1. İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	11
2.1.1. İletişim Nedir? .....	12
2.1.2. İletişimin Sınıflandırılması .....	14



2.1.3. İletişim Süreci ve Özellikleri .....	14
2.1.4. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	15
2.1.4.1. Kaynak .....	16
2.1.4.2. Mesaj (İleti).....	17
2.1.4.3. Kanal .....	18
2.1.4.4. Alıcı (Hedef) .....	19
2.1.4.5. Dönüt (Geri Bildirim) .....	19
2.1.5. İletişim Sürecini Etkileyen Faktörler .....	20
2.1.6. İletişimin Türleri .....	22
2.1.6.1 Sözlü İletişim .....	22
2.1.6.2. Sözsüz İletişim .....	25
2.1.6.3. Beden Dili .....	26
2.1.6.4. Yazılı İletişim.....	28
2.1.7. Örgüt Kavramı .....	30
2.1.7.1. Örgütte Yönetici ve Lider Kavramı .....	31
2.1.8. Örgütsel İletişim.....	32
2.1.8.1. İletişim ve Örgütsel İşleyiş .....	33
2.1.8.2. Örgütsel İletişimin Amacı.....	34
2.1.8.3. Örgütlerde Formal (Biçimsel) ve İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim .....	35
2.1.8.3.1. Formel İletişim (Biçimsel İletişim).....	35
a) Dikey iletişim .....	35
b) Yatay İletişim .....	37
c) Çapraz İletişim.....	37
2.1.8.3.2. İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim.....	38
2.1.8.4. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	40

2.1.8.5. Örgüt İklimi ve İletişim .....	43
2.1.8.6. Örgütsel Adalet ve İletişim .....	46
2.1.8.7. Motivasyon, Örgütsel Bağlılık ve İletişim.....	47
2.1.8.8. Örgütsel Çatışma ve İletişim Engelleri .....	48
2.1.8.9. Okul, İletişim ve Empati .....	49
2.2. Örgütsel Güven .....	51
2.2.1. Güven Nedir? .....	51
2.2.2. Yönetim Teorilerinde Örgütsel Güven Kavramı .....	57
2.2.3. Örgütsel Güven İle İlişkili Kavramlar .....	58
2.2.3.1. Örgütsel Güven ve Örgüt İklimi .....	59
2.2.3.2. Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü.....	60
2.2.3.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık.....	61
2.2.3.4. Örgütsel Güven, Sosyal Sermaye ve Lider .....	62
2.2.3.5. Örgütsel Güven ve İletişim .....	64
2.2.4. Güven Türleri, Temel Güven ve Soyut Sistemlere Güven .....	65
2.2.5. Güven Türleri.....	66
2.2.5.1. Temel Güven.....	66
2.2.5.2. Soyut Sistemlere Güven.....	66
2.2.6. Güvensizlik .....	66
2.2.7. İlgili Araştırmalar.....	68
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>73</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>73</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	73
3.2 Evren ve Örneklem .....	73
3.3. Veri Toplama Araçları .....	75

3.4.Verilerin Toplanması .....	76
3.5.Verilerin Analizi.....	76
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>78</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>78</b>
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	78
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	79
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	86
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	87
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>89</b>
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>89</b>
5.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	89
5.1.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	90
5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	91
5.1.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	92
<b>5.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>108</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 4. 1.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri ...	78
<b>Tablo 4. 2.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 4. 3.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	80
<b>Tablo 4. 4.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	81
<b>Tablo 4. 5.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Bulduğu Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	83
<b>Tablo 4. 6.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	84
<b>Tablo 4. 7.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	85
<b>4.7. 1.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	86

<b>Tablo 4. 8.</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların İletişim Yapısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 4. 9.</b> Formal İletişim Yapısının Örgütsel Güveni Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 4. 10.</b> İnfomal İletişim Yapısının Örgütsel Güveni Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	88



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İletişim Süreci Şeması (Aytekin, 2018). .....	16
Şekil 2: Örgütsel İletişim Süreci (Varol, 1993: 117). .....	36
Şekil 3: William Ouchi Tablo Z Kuramı (1981: 58). .....	60
Şekil 4: Sosyal Sermayenin Unsurları (Töremen, 2002) .....	62
Şekil 5: Güven ve Risk Ortamları (Giddens, 1994: 95). .....	68



## KISALTMALAR

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**OECD:** Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

İletişim, insanın doğumundan itibaren başlar. Bebek, acıktığını, altının ıslak olduğunu veya hasta olduğunu sesler çıkararak ya da ağlayarak anlatmaya çalışır. Büyüdükçe etrafını keşfetmeye başlar ve iletişim kurmanın yollarını öğrenir. Zaman geçtikçe konuşmayı, dinlemeyi öğrenerek duygu ve düşünce alışverişine başlar.

İnsanlar arası duygu, düşünce alışverişine iletişim denir (Aytekin 2018: 1). İletişim, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu aktarımıdır. Bu aktarımın amacı ortak noktalarda buluşmak ve uzlaşmaktır (Şimşek ve Çelik, 2009). Bilgi, düşünce, tutum ve verilerin aktarılmasıyla, belirli bir insan topluluğu içinde benzeşme ve ortaklık sağlanacaktır (Oktay, 2000: 221). İletişim, bir düşüncenin diğer bir düşünceyi etkileyebildiği ortamları ve bu ortamlardaki tüm süreçleri içerir (Yılmaz 2009: 21). İnsanın biyolojik, psikolojik ve toplumsal varlığını üretebilmesinin ve geliştirebilmesinin zorunlu koşulu olan düşünsel ve ilişkisel faaliyetlerin toplamı iletişimidir (Erdoğan, 2014: 37).

Turan'a (2014: 6-7) göre iletişim, toplum içinde yaşayan insanların kendilerini ifade edebilmeleri, karşılıklı etkilenebilmeleri, uyum içinde yaşayabilmeleri için yaşayan ve yaşamda olmayanların edindikleri bilgilerden yaralanmasına yardım eden özel beceridir. İnsanları etkilemenin güçlü olması ve hedefine ulaşması, karşılıklı güven, anlayış ve iyi niyet göstermeye bağlıdır. Karşılıklı güven ve anlayış gerçekleşmemişse sorunlar çoğalacak ve iletişimde istenilen etkililik gerçekleşmeyecektir.

İletişim, insanların biyolojik ve toplumsal varoluşunu sürdürmek için zorunludur. Toplumsal yaşamla beraber gelen sebepler çoğalır ve çeşitlenir. Bu sebeplerin çözümü iletişimidir. İletişimde bulunanlar arasında karşılıklı anlayış ve güven sağladığında sorunlar çözülecek ve toplumsal uzlaşma sağlanmış olacaktır. Toplumsal yaşam, beraberinde örgütlü yapıyı ortaya çıkarır. Bu örgütlü yapı, sözel veya yazılı anlaşma ile sağlanabilir. Örgütlerin oluşum nedenlerinden biri, insanların kendini güvende



hissetmesidir. Örgütler varlıklarını amaçlı ilişkiler ve iletişimle sürdürürler (Turan, 2014: 113-307).

İletişim, kurumların oluşması ve varlığını sürdürmesi için en önemli araçtır. Kurum içinde bilgi, duygu, düşünce akışını sağlayan iletişimdir. İletişimi, insan vücudundaki sinir sistemine benzetebiliriz. Vücuttaki ağrı, yanma, üşüme gibi iletiler, beyine sinir sistemi ile iletilir. İletişim, kurum için sinir sistemine benzer. Kurum içinde ilişkilerin gelişmesi, iş birliğinin sağlanması, iş görenlerin birbirlerini anlaması ve kurum içinde güven ortamının oluşması etkili iletişimden geçer (Yılmaz, 2014: 3).

İletişim, bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için belirlenen amaçların gerçekleşmesini sağlar. Örgütün başarılı veya başarısız olması, örgüt çalışanlarının anlama yeteneklerinin etkili olması iletişim ile ilgilidir (Gizir, 2007: 247-268). Ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalışanlar için iletişim, hayati önem taşımaktadır. İletişim, işveren, yönetici ve iş arkadaşları arasındaki ilişkiyi düzenler. İletişim, kurum içinde çalışanların davranışları, performansı ve kurumun performansı üzerinde etkili olur (Smith ve Mounter, 2008: 21). İnsan örgütlü yaşam içinde varlığını korumak, amaçlarını gerçekleştirmek, sürdürmek, geliştirmek için günlük etkinlikler ve ilişkilerde bulunmak zorundadır. Örgütlerin gelişmesi ve devamı ancak örgütü oluşturan insanların birbiriyle ve örgüt dışıyla iletişim kurmasından geçer. Goldhaber'e (1993) göre iletişim, örgütleri, örgütlerdeki ve örgütlerle ilişkide bulunan insanları birlikte tutan, birbirine bağlayan tutkaldır (Aktaran; Erdoğan, 2014: 327).

Örgütsel iletişim, bir kurumda ast-üst veya aynı düzeyde görev yapan bireyler arasında bilgi, duygu, düşüncenin aktarılmasına yardımcı olan ve bireyler arasında anlaşma sağlayan bir köprüdür. Bir işyerinde çalışanlar, iletişim sürecini etkili şekilde yürütemediği durumda örgüt başarılı olamaz. Bir örgütte işlerin başarılı şekilde yürütülmesi, iletişim yollarının etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır. İyi bir iletişim, güven ortamı ve karşılıklı anlayışı gerektirir (Aytekin, 2018: 252-254).

Kurum içinde iletişim problemleri, kurumların faaliyetlerini sürdürmelerini zorlaştırır. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların koordine edilmesi, bilgi akışının sağlanması ve yapılan faaliyetlerin işlerlik kazanması, iletişim süreci ile mümkündür (Dündar, 2012: 104-129).

Sağlıklı toplumların oluşturulmasının başında güven gelir. Bilgi toplumunda toplumsal yapı ve toplumsal kurumlar hızla değişmektedir. Güvenin oluşturulması geliştirilmesi, kendine güven, arkadaşlarına güven, kurumlara güvenin çocuklarda etkili biçimde kazandırılması eğitim kurumlarının amaçları arasındadır. Kurumsal sistemlerin varlığını uyum içinde sürdürmesi için güvenin sağlanması temel bir gerekliliktir. Güvenin kişiler arası ilişkilerde, özellikle de örgüt içinde yönetici ile çalışan ve çalışanların kendi arasındaki ilişkilerinde vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Kurumsal güven sağlanan kurumlarda, çalışanların ve paydaşların kurumlara bağlılığı artar. Kurumsal başarıyı arttırmanın ön koşullarından biri de kurumsal güvenin sağlanmasıdır (Aksoy, 2009).

Örgütsel güveni sağlamak için, iletişim kanallarının doğru kullanılmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Kurum içi iletişimin, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme gibi işlevleri vardır (Gürgen, 2007: 39). Okul yönetiminde belirlenen hedefe ulaşmak için doğru mesajın, doğru zamanda doğru kanala, doğru kişilere iletilmesinin koşulları oluşturularak çalışanların amaca uygun çalışmaları sağlanabilir (Çolak, 2012: 128). Güven duygusunun yüksek olduğu bir kurumda, çalışanların birbiri ile daha uyumlu çalıştıkları, iletişim gücünün yüksek olduğu, çatışmanın en az düzeye indiği, kişisel performansın yüksek olduğu ve dolayısıyla daha verimli çalışma ortamı sağladığı görülmektedir. Kurumların başarılı, etkin ve katılımcı bir yönetim sağlayabilmesi için beklentileri yerine getirilmelidir. Şeffaflık ve hesap verme kültürünü yerleştirilmeli ve güven veren yönetim yapıları oluşturmalıdır (Argun 2009: 1). Yüksek güvenin sağlanabilmesi için güveni oluşturmak ve güveni destekleyecek bir kurumsal ortam geliştirmek gerekmektedir (Argüden, 2000). Okul yönetiminde iletişim, kurumsal güven sağlamada en önemli araçlardan biri olduğu düşünülmektedir.

Fukuyama'ya (1998: 36: 41) göre, güçlenen iletişimle birlikte olumlu anlamdaki bilgi zararlı bilgiyi kovacak, dürüst insanlar, sahtekâr olanlar ayrılacak ve insanlar gönüllü olarak fayda içeren amaçlara yönelecektir. İnsanların tarih boyunca anlam kalıplarını biriktirerek aktarması, insanın iletişimde bulunması, varlığını sürdürmesi, hayata yönelik tutumlar geliştirmesi kültürün oluşmasını sağlar.

Örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli bölüm ve personel arasındaki bilgi, duygu, anlayış, veri, algı, paylaşımının, her türlü araç gereç ile yazılı, sözlü veya sözsüz iletim

sürecidir. Örgüt içi iletişimin işlevleri, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirmedir (Gürgen 1997: 33-39; Koçel, 2011: 500-540). Etkili bir iletişim okulda güven duygusunu artırarak, güvenli ve huzurlu çalışma ortamları oluşturacaktır. Güven, çok yönlü iletişim sistemlerinde oluşturulur ve devam ettirilir.

İletişim, kurum içinde sadece veri akışını sağlamakla kalmaz, iş görenlerin kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissettirir ve iş görenlerin kurumsal bağlılığını artırır. Kurumsal bağlılığın çimentosunu kurumsal güven sağlar ve bütünleştiricidir. İş görenlerin iş doyumunu ve moralinin yüksek tutulmasını etkileyerek kurumun verimliliğini yükseltecektir (Yılmaz, 2007: 19).

Örgüt içinde, iletişim ile oluşturulan iletilerin kabul görmesi, anlaşılması ve iş görenler tarafından iletiye karşılık verilmesi önemlidir. İnsanların, stresli ve yoğun tempoda çalıştığı kurumlarda zaman zaman verilen mesaj işlenemez ve anlamlandırılmaz. Mesajın doğru iletilmesi örgüt için önemlidir. Karşılıklı ilişkilerin kurulması, örgütte itaatle değil iletişimle sağlanır. Örgütte başarılı iletişim, yöneticinin sağlıklı iletişimi, güven ortamı ve karşılıklı anlayışla sağlanır (Aytekin, 2018: 254).

Güven yararlanıldıkça artma eğiliminde olan bir kaynaktır. Güven bireylerde farklı inanç seviyelerinde yer almaktadır. Güven duygusu yönetim faaliyetlerinde zaman zaman azalabilmektedir. Ancak örgütsel sistemin gerçek değerine karşı duyulan inanç kaybolmamaktadır. Güven, güçlü ve derin bir kaynaktır, ayrıca yönetim faaliyetlerine kolaylık getirmektedir. Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin, zorluklar ve sorunlarla karşı karşıya kalma olasılığı daha düşüktür. Güven baskı ve rekabet olmadan iş birliğine olanak tanıyabilmektedir. Oldukça risk içeren durumlarda sorumluluk üstlenilmesine imkân vermektedir. Çoğunlukla başarılı ekonomileri desteklemek için kullanılmaktadır. Yeni oluşumlar ve ilişkiler kurmak için girişimde bulunmanın ve sosyal sermayenin temeli, kurallardan kurtulmak için dinamizmin bir unsurudur. Bütün bu özelliklerinden dolayı böylesine değerli bir kaynağın ilişkilere oturtulması oldukça önem taşımaktadır (Demircan, 2003: 139-150).

Sosyal erdemlerin içinde bulunan en önemli faktörlerden biri olan güven unsuru ile bir topluluk içindeki bireyler arasında koordinasyon, motivasyon, empati ve bilgi paylaşımı gibi unsurları aktif hale getirerek iş gücü performansına olumlu etkisi

olacaktır (Ören, 2007: 71-90). Fukuyama'ya (1998: 188) göre, insanlar arasındaki gönüllü işbirliğinin temelini güven oluşturmaktadır.

İnsan unsurunun etkileşimiyle oluşan kurumsal kültür ve iklim, insan sermayesinin kullanımı ve bu sermayenin sağlayacağı kaliteli işleri etkilemektedir. Örgütlerin en önemli sermayesi insan kaynağıdır. Örgütlerin var olma sebebi sayılan mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalamak için, insan kaynağının etkili kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağını etkili kullanmak ve yaptıkları işte başarıyı yakalayabilmeleri için, kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir (Töremen, 2002: 556-573).

Güven sürekli gelişim içerisindedir. Kurumların başarı elde edebilmesi için ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerinin, faaliyetlerde verimliliği sağlayan çalışanlarının ve etkileşimde olduğu paydaşlarının güveni kazanması gerekir. Küreselleşen dünyada başarılı olabilmek için başka kaynakları harekete geçirmek önemlidir. Bunu sağlayabilmek için, güven kazanmak ve sürekliliğini sağlamak önemli hale gelmektedir (Argüden, Ilgaz ve Erşahin, 2007: 8).

Ermüt'a (2014) göre, güvenin tam olduğu kurumlar başarılı, hareket kabiliyeti yüksek ve yaratıcı kurumlar arasında yerlerini alır. Kurumsal güvenin tam olduğu örgütlerde üretkenlik, yaratıcılık, yenilikçilik, cesaret, farklı bakış açıları, iş birliği, esneklik, bağımlılık, sahiplenme ve sorumluluk alma, sevgi ve saygı davranışları görülecektir. Kurumsal güven arttıkça, korku, kaygı, şüphe, dedikodu ve gizli konuşmalar kendiliğinden yok olacaktır. Kurumsal güveni, farkındalıkla yönetilmeli ve stratejik yönetim ilkesi olarak kabul edilmelidir.

Küreselleşen dünya halkın devlete duyduğu güven ön plana çıkarmaktadır. Toplum ile devletin arasındaki güvenin sarsılması halinde toplumsal sözleşmeye dayalı ilişkiler zarar görebilir ve devlet etkililiğini kaybedebilir. Devletin meşruiyetinin devamı için kamu kurumlarının hukuk ve etik ilkelere bağlı kalması, şeffaf ve hesap verilebilir faaliyetler yürütmesi önemlidir (Boztepe, 2013: 55-63). Kurumsal güvenin sağlanmasıyla devlet politikaları başarıya ulaşabilir ve devlet politikaları halk tarafından desteklenebilir. Kamu hizmetlerinin etkili ve başarılı yürütülmesi ve hizmet kalitesinin artması kurumsal güvenin sağlanması ile olabilir. Kurumsal güven memnuniyet odaklıdır. Verilen hizmet kalitesi yüksek ise kuruma güvende

yükselebilir. İnsanlar, güven düzeyi zayıf olan kurumların verdiği hizmetlerden almak istemeyebilir.

Resmi veya özel kurumda, kurum içi yönetime ek olarak kurumun etkilendiği topluluğun, kurum yönetimine dâhil edilmesine yönetişim denir (Argüden, Ilgaz ve Erşahin 2007: 7; Sobacı, 2007: 220). Kurumsal yönetişim ilkeleri; etkililik, tutarlılık, şeffaflık, katılımcılık, paydaş haklarında adillik, hesap verebilirliktir. Kurumsal yönetişim ilkelerinin temeli, başkalarının güvenini kazanmaktır (Argüden, Ilgaz ve Erşahin, 2007: 7; Güzelsarı, 2003: 17-34).

Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, kurumsal güven düzeyinin yüksek olması gerekir. Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda yöneticilerin çalışanlarını değişime yönlendirmeleri zordur (Marshall, 2000: 6). Çalışanlar için yüksek güvenli ortam, daha az şüpheli ve tehlikesiz görünecek ve değişim ve dönüşüme uyum sağlamak daha kolay olacaktır (Savage, 1982: 54-7).

Örgütsel güven sağlayamayan yöneticiler, çalışanları ve paydaşlarını kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için yapılacak çalışmalara ortak olmalarını sağlayamayabilirler. Güvensizlik ortamında yapılmak istenen yenilikleri insanlar, kendilerine tehdit olarak algılayabilirler ve değişime karşı direnç gösterebilirler. Güven ortamında insanlar kendilerini rahat hissedecek, duygu ve düşüncelerini açıklayabilecek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için işbirliği içinde olabileceklerdir. Güven, çevredeki insanların olumlu beklentilerini içermektedir. Güven düzeyinin düşük olması, bu beklentilerin yetersiz düzeyde olduğunun göstergesidir (Yılmaz, 2006).

İnsan ilişkilerinin en temel yapıtaşı olan güven, aynı zamanda hem toplumu hem de kurumları bir arada tutan çimento gibidir. Çimentosu eksik veya bozuk olan bina ayakta kalamayacağı gibi toplum ve kurumlarda ayakta kalamayabilir. İnsanların toplum içindeki karşılıklı güven duyması gibi toplumun sağlıklı gelişmesini ve devamını sağlayan kurumlara da güven duyması gerekmektedir.

Güven davranışları, örgütlerin yapısal ilişkilerine bağlı olarak farklılık gösterir. Bir çalışanın güven düzeyi, bir bütün olarak yöneticisi ve örgüt arasında değişmektedir. Çalışanlar, kurumun kuruluş amaçlarına, hedeflerine ve eylemlerine göre hareket eder.

Bir okul yönetimi, kurumun başarılı olması için, güven ortamını oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Güvenin oluşması için okul yöneticileri ve çalışanlar, dürüst ve etik davranışlar göstermeli, şeffaf ve adil olmalı, kurumu kendi çıkarları için kullanmamalıdır. Kurumda karar vericiler, yetkileri kötüye kullanmanın dışında sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde yetkilerini kullanmalıdır. Bu yönetim biçimiyle, kurumun imkânları en üst düzeyde kullanılarak tüm paydaşların desteğini de almasını sağlayacaktır (Argün, Ilgaz ve Erşahin 2007: 9).

Toplumların bir arada varlığını sürdürebilmesi için toplumu oluşturan insanların birbirine ve toplumsal kurumlarına güvenmesi gerekir. Topluma hizmet için oluşturulan kurumlara ve kurum yöneticilerine de güven önemlidir. Hizmet örgütlerinin en büyük kurumları devlet kurumlarıdır. Eğitim-Öğretim hizmetlerini devlet adına Milli Eğitim Bakanlığı üstlenir.

Okullar, girdisi ve çıktısı insan olan sosyal bir eğitim kurumudur. Eğitim kurumları ulusların yaşam sorunlarını çözmeye katkıda bulunan, bireyler arası ilişkileri geliştiren, daha iyi yaşam koşulları sağlamaya yardımcı olan kurumlardır (Başaran, 2006: 22). Bir ulusun geleceğini şekillendiren, kültürünü oluşturan ve gelecek nesillere aktaran, doğrudan öğrencileri, dolaylı olarak toplumu etkileyen eğitim kurumlarına güven, diğer kurumlara güvenden daha önemli bir yere sahip olması gerektiği düşünülebilir (Tekin ve Yaşar, 2014: 573-588).

Okulların toplumdaki yeri ve sebebi ile diğer kurumları etkilemesi kaçınılmazdır. Okulların örgütsel güveni, kurumsal başarının sağlanmasında önemli rol oynayabilir. Güvenin olduğu kurumlarda öğretmen, veli, öğrenci ve diğer paydaşlara daha fazla sorumluluk ve yetki verilebilir. Okulun her kademesi, güven içinde, verilen sorumlulukları yerine getirerek toplumsal değişimin parçası olabilirler.

Kurumsal olarak okul etrafında toplanan topluluğun iyi çalışması için bireysel yükümlülüklerin yerine getirilmesi önemlidir. Toplumun gelişmesi için öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bilgi, beceri, açık olma, güven ve saygısı, toplumun yapısal koşullarından daha önemlidir. Okulun değişiminde sonuca ulaşmak için tüm topluluk birbirine bağımlıdır. Okul yönetimi, okulun kaynaklarını eşit şekilde sınıflara dağıtmalı, öğrenci velileri, öğretmenler ve çocukların güven içinde olduğu ve öğretmenlerine yardımcı olduğu bir ortam yaratma prensibinde olmalıdır. Bu

bağımlılık etkileşimde olan insanlarda savunmasızlık duygusu oluşturabilir. Bunu önlemek için tarafların birbirine açık olmaları, sağlıklı iletişim ağları kurma ve topluluğun güven ortamını oluşturması, yönetimin kurumsal güveni sağlaması önemlidir (Bryk ve Schneider, 2003: 40-45). Güven, okulların etkili okullar olmasında okullarda liderliğin geliştirilmesinde, öğrenci başarısının artırılmasında ve kurumsal vatandaşlık için önemlidir (Yılmaz, 2009). Okulların etkili, sağlıklı, yaşayan okullar olması için okula güven önemlidir (Arslan ve Uğurlu, 2015).

Öğretmen, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştiren en önemli ve en etkili insandır. Kurum içinde kurumuna, yönetici ve iş arkadaşları olumlu düşünceler besleyen öğretmenler, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için yapılan çalışmaların en iyisini yapar (Özcan, 2014). Kurum içindeki iyi iletişim, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemlidir.

Okul yönetiminin güvene dayalı bir ilişki kurması, çalışanların okul yönetimine ve okula güven duyması, okulda yapılacak çalışmaları olumlu yönde etkileyecektir. Okula duygusal açıdan bağlanan çalışanlar ve okulun paydaşları ve etki alanı içinde olanlar, okulun gelişmesi, niteliğini yükseltilmesi için yapılacak çalışmalara olumlu yaklaşacaklardır. Öğretmenlerin genelde milli eğitimin, özelde okulun amaçlarını gerçekleştirecek kişilerdir. Öğretmenlerin kuruma güven duymaması Milli Eğitimin ve okulun amaçlarını gerçekleştirmesini sekteye uğratabilir. Örgütsel olarak güvenilen okul, öğretmenlerin mesleğini iyi yapmalarını sağlayacağı gibi okulun paydaşlarının da desteğini almalarını sağlayacaktır (Tekin ve Yaşar, 2014: 573-588).

Bu araştırma ile okullardaki iletişim ortamının örgütsel güven ile ilişkisi incelenecektir.

## **1.2. Amaç**

Güven duygusunun ve iletişimin etkin olduğu örgütlerde, çalışanların birbiri ile daha uyumlu çalıştıkları, iletişim gücünün yüksek olduğu, çatışmanın en az düzeye indiği görülmüştür. Verimli çalışma ortamı kişisel performansı yükseltir. Örgüt yöneticilerinin, başarılı, etkin, katılımcı yönetim kurması, Örgütte beklentilerin yerine getirilmesini sağlar. Şeffaf ve adil yönetim, şeffaflık ve örgüt içi iletişim benimsenmelidir (Argun, 2009: 1). Yüksek güvenin sağlanabilmesi için güveni

oluşturmak ve güveni destekleyecek bir kurumsal ortam geliştirmek gerekmektedir (Argüden, 2000).

Bilgi toplumunda toplumsal yapı ve toplumsal kurumlar hızla değişmektedir. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okul sürekli kendini yenilemeli ve çağı yakalamalıdır. Güven, okul için çok önemlidir. Güvenin sağlanmasının temeli iletişimle başlar. Araştırmanın amacı okullardaki formal ve informal iletişim ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

### **1.2.1. Alt Amaçlar**

Yapılan araştırmanın iletişim ve güven konusunu harmanlayarak okul yönetimlerine yol göstermesi beklenmektedir. Bu amaçla;

1. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine, eğitim durumlarına ve çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güveni yordamakta mıdır?

### **1.2. Önem**

İletişim, yaşamın ve canlı olma etkinliğinin bütünüdür, insanın içi ve çevresi arasında var olmak için ileti alma verme düzenidir. İletişim ve güven birbirinden ayrılmaz ikili gibidir. İletişim güvenmenin başlangıcı, güven ise iletişimin devamını sağlar. Güven, kişilerarası iletişimin kalitesini ve kapsamını çok fazla etkilemektedir. Okulların etkili olması ve amaçlarına ulaşması için stratejik planlamada iletişim bir boyut olarak ele alınmalıdır (Açıkalin ve Turan, 2011: 5). Okul içinde güven tesis edilmesi, doğru iletişim kurallarının uygulanmasıyla sağlanacağı düşünülmektedir. Kurumların ayakta kalabilmesi, devamının sağlanması ve amaçlarına ulaşabilmesi, kurumun güven düzeyi etkili olabilmektedir.



Güven, insanın en temel ihtiyaçlarından biridir. Yöneticisine, iş arkadaşlarına güvenen çalışanların iç güdülenmesi yüksek olacaktır. Karşılıklı güven ve saygı oluşmayan okullarda iletişim kurmak zorlaşır, okulların başarısız olmasına, kalitesiz ve katlanılması zor yerler olmasına neden olur (Açıkalin ve Turan, 2011: 39). Okullarda kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli uygulamaları gerçekleştirmek, öğretmenlerin kuruma karşı tutumlarına bağlıdır. Öğretmenlerde olumlu tutumları geliştirmek, kurum içindeki iletişimin etkisine bağlıdır. İletişimin güçlü olması, örgüt çalışanları, öğrenci velilerin, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranmasıyla kurumsal güven sağlanabilir. Okul içi ilişkilerde dürüstlük, açıklık ve şeffaflık güven ortamının sağlanmasını ve sürdürülmesini sağlayacaktır (Bryk ve Schneider, 2003). Kurumsal güven sağlanan okullarda öğretmenlerin, nitelikli öğrenciler yetişmesine katkı sağlayacakları düşünülmektedir. Bu tez ile okul yönetiminde iletişim ile kurumsal güven arasındaki ilişki incelenecektir.

Tez konusu ile ilgili literatür taramasında konu ile ilgili yeterli araştırmaya rastlanılmamıştır. Tespit edilen araştırmalar sınırlı düzeyde kalmıştır. Bu araştırma ile okullarda iletişim ortamı ile örgütsel güven arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

### **1.3. Varsayımlar/Sayıtlar**

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin doğru sonuçlar vermesi beklenmektedir.

### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

- ✓ Araştırma İstanbul İli, Küçükçekmece ilçesi ve 2019 yılı ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırmada kullanılan yönetici ve öğretmenlere uygulanan ölçeğe verilen cevaplar ve ölçeğin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.

### **1.5. Tanımlar**

**İletişim:** Duygu, düşünce, fikir, bilgi ve kültürün karşı tarafa aktarılma sürecidir.

**Güven:** Taahhütlerde bulunan tarafın, taahhütlerini yerine getireceğine olan inançtır.

**Örgütsel güven:** Örgütte kişilerarası güvenin, örgüte genelleştirilmesine denir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ ALAN YAZIN

*“İnsan dilinin altında gizlidir. Dil insanın can evinin kapısının perdesidir. Konuşma rüzgârı esip de perdeler aralanınca, içeride çiyen mi var, yoksa inci mercan mı var belli olur.” (Mevlana)*

Bu bölümde yapılan araştırmanın kuramsal çerçevesine yer verilmiştir. İlgili kuramlar konu literatür taranarak bu bölümde araştırma konusu ile ilişkilendirilerek sunulmuştur. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili yurtiçi ve yurt dışı çalışmalara da bu bölümde yer verilmiştir.

#### 2.1. İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde iletişimin tanımı, önemi, kurum içi iletişim ve önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

İnsan fiziksel yapısı dolayısıyla doğada güçlü sayılmayacak canlılardan bir tanesidir. İnsanın tehlikeler karşısında hızla kaçacak ayakları veya saldırı karşısında kendini koruyacak ve karşı koyacak pençeleri yoktur. Doğada güçlü sayılmayan canlılar bir araya gelerek yeni güçlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Sırtlanlar aslanlar karşısında birebir güçsüz olabilir, ancak sürü halindeki sırtlanlar bir aslanı yenebilecek güçtedirler. İnsanlarda doğada dış tehlikelerden ve dış yaşama karşı etkili olabilmek için topluluk halinde yaşamışlardır (Adler, 1998: 45). İnsanlar topluluk halinde avcılığı, alet yapmayı, ateş yakmayı, barınak yapmayı ve tarımı diğer insanlarla birlikte yapmışlardır. İlkel insanı, insan yapan birlikte yaşamaları, beraber avlanmaları ve alet yapmalarıydı. İnsanlar kültürü ve bilimi topluluk halinde yaşayarak oluşturmuşlardır (İlin ve Segal, 1998: 10).

Tek başına yaşayan insan için dil anlamlı değildir. İnsan toplu yaşamaya başladığında dil önemlidir. Toplu halde yaşamayan insanların dil gelişiminde bozukluk görülebilmektedir. İnsanlar arasındaki ilişki güven altına alındığında dil gelişimi olur (Adler, 1998: 47-48). Dilin gelişimi ile duygu, düşünce ve kültür ortaya çıkar ve insanlar arası yayılması iletişimi sağlar.

### 2.1.1.İletişim Nedir?

İletişim kavramının oldukça fazla tanımı vardır. İletişim dinlemeye, konuşmaya dayanır ve karşılıklı olarak his ve düşünceleri başkalarına açma eylemidir. İletişimin sınırlarını uygulayan ve anlayan herkes yaşam tecrübelerinde zirveye çıkar (Hogan, 2012: 12). Geçikli'ye, (2016: 35) göre, iletişim bir zihnin diğer zihni etkileme araçlarının bütünüdür.

Aytekin'e (2018: 1) göre, iletişim tarihi süreç içinde insanın en belirgin özelliği olan ve insanlık tarihinin başlangıcıyla beraber başlayan insanlar arası duygu ve düşünce alışverişidir.

İletişim; insanların belirli ilişkiler sürdürmeleri ve sınırları belirlenmiş olan davranış çerçevesinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olana en temel süreçtir. Anne, baba, çocuk, akraba, arkadaş, yönetici, iş gören gibi birçok alanda kullanılan sosyal olgudur. Örgütlerin en temel özünü oluşturur ve diğer kişi veya örgütlerle ilişki kurmayı sağlar İletişim, insan ilişkilerinin en temel unsuru ve vazgeçilmez parçasıdır (Güney, 2007: 42).

Tuna'ya (2012: 3) göre iletişim; insanın biyolojik varlıktan toplumsal varlığa dönüşmesini sağlayan en önemli unsurdur. İnsanın toplu halde yaşaması ve üretim faaliyetlerinde bulunması iletişimi zorunlu kılmıştır. İnsan iletişim aracılığıyla hem kendi varlığını, hem de var olan toplumsal ilişkileri yeniden üretebilir. İletişim, düşünce, bilinç ve dilsel faaliyetlerin üretilmesi, insanların üretim faaliyetlerinin bir parçası ve sonucudur (Yaylagül, 2006: 10).

Kayaalp'e (2004: 16) göre iletişim; bir kişinin ya da kişiler kümesinin başka kişi veya kişiler kümesine düşüncelerinin tümünü aktarmasıdır. Bu aktarılanlar doğruluk veya yanlışlık bakımından güzel-çirkin, soylu-soysuz, iyi-kötü gibi kavramlar olabilir. Dar alanda bireyler, geniş anlamda kitlelerin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşmaya iletişim denir.

Kılıç'a (2012: 3) göre iletişim, insanın başka insanlara duygu ve düşüncelerini aktarma kaygıdır. İletişim, toplum içinde ortaya çıkan karşılıklı etkileşim, duygu, düşünce, bilgi ve becerilerin değiş tokuşu ve paylaşımıdır. Kılıç (2012: 3), farklı alanlardaki iletişim tanımlarını şöyle sıralamıştır.

- Bir düşüncenin konuşma yoluyla karşılıklı değiş tokuşu,

- Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşim,
- Duygu, düşünce, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci,
- Yaşayan bir evrenin parçalarının ilişki ve bağlantılarının kurulma süreci,
- Askeri dilde iletinin (komutun) gönderilmesi ile ilgili araç, usul ve teknikler,
- İnsanın karşı tarafı etkilemeyi amaçladığı davranışı,
- Güç ve iktidar olarak kullanılan mekanizmadır.

Bingaman'a (2012) göre iletişim; bir verici ve bir alıcı arasındaki iki yönlü düşünce alışverişidir. Duygu düşünce bilginin sözlü veya sözsüz sembollerle alıcıya iletilmesi, alıcının da iletiyi işleyerek tekrardan göndericiye iletmesidir (Geçikli, 2016: 255).

İletişim; Hint-Avrupa dilinde kullanılan "Komünikasyon" (comunication) sözcüğünün kökü, Latince "communicare" fiilinden türetilmiş olup, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğa genelleme, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelir. Türkçe' de iletişim ya da bununla eşanlamlı olarak kullanılan sözcüklerin hepsi bilginin, haberin, kişinin, nesnenin karşılıklı olarak bir yerden başka bir yere taşınması anlamına gelmektedir. İnsanoğlunun çevresindekilerle anlaşmasını sağlayan en etkili araçtır. Konuşma ile düşündüklerimizi, tasarladıklarımızı, özlemlerimizi, kinimizi, öfkemizi biçimlendirip yansıtırız (Köknel, 2013).

Erdoğan'a (2011: 37) göre iletişim, insanın biyolojik, psikolojik ve toplumsal varlığını üretebilmesi ve geliştirebilmesi şartı olan düşünsel ve ilişkisel faaliyetlerdir. Canlıların yaşamlarının ve ilişkilerinin var olması ve sürdürmesinin temel koşulu iletişimdir.

İnsanlar arası oluşan problemlerin çözümü iletişim yollarıyla olabilir. Bu problemlerin çözümünde, insanların duygu, düşüncelerini karşı tarafa ifade etmesine iletişim denir. Toplumsal problemlerin çözümü demokratik yollardan ve sağlıklı iletişimden geçer (Cüceloğlu, 1996: 8-26).

Tayfun'a (2010: 4) göre iletişim, kişiler arası duygu düşünce alışverişine dayanan kültürel bir süreçtir. İnsanlar birbiri ile konuşarak, telefon ederek, mesajlar göndererek, jest ve mimikleri ile iletişim kurma çabası içindedir. Kişiler birbiri ile anlaşmak, bireyin kendisini ifade edip, karşındakilerin anlamasını sağlamak, önemsedığinin ve önemsenmek istediğini göstermek iletişimle olur.

### 2.1.2. İletişimin Sınıflandırılması

İletişim özellikleri bakımından birçok etkene göre sınıflandırılabilir. Zıllıoğlu (2014: 32) iletişimi;

1. Toplumsal İlişkiler sistemi olarak,
  - Kişiler arası iletişim
  - Grup iletişimi
  - Örgüt iletişimi
  - Toplumsal iletişim
2. Grup İlişkilerinin Yapısına göre,
  - Biçimsel olamayan(informal)/ yatay iletişim
  - Biçimsel (formal)/ dikey iletişim
3. Kullanılan kanallara göre
  - Görsel iletişim
  - İşitsel iletişim
  - Görsel-işitsel iletişim
  - Dokunma iletişim
  - Telekomünikasyon
  - Kitle iletişimi
  - Doğal araçlarla iletişim
  - Yapay araçlarla iletişim
4. Kullanılan kodlara göre
  - Sözlü iletişim
  - Yazılı iletişim
  - Sözsüz iletişim
5. Zaman ve mekân boyutuna göre
  - Yüz yüze iletişim
  - Uzaktan iletişim olarak sınıflandırmıştır.

### 2.1.3. İletişim Süreci ve Özellikleri

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği aklını kullanabilmesi, düşünebilmesi ve başkalarına duygu ve düşüncelerini karşı tarafa iletebilmesidir. İnsanların toplu yaşamaya başlamalarından itibaren iletişim gelişmiş, bu iletiler kültür olmuş ve kendilerinden sonraki nesillere aktarabilmişlerdir. İlk insanlar yaşantılarını duvar resimleri ile aktarıırken, yazının icadı ile yazılı olarak günümüze kadar ulaşmıştır. İletişim bu özelliği ile yaşayan bir kavramdır. İletişimin işlevi aile içinde kendini gösterir. İnsan aileden uzaklaşsa bile iletişim merkezi ailedir (Kayaalp, 2004: 38).

İletişimin gerçekleşmesi için iki yönlü sürecin işlenmesi gerekmektedir. Bu süreç bir kaynağın ve bir alıcının olmasıyla başlamaktadır. Kaynak bilgi, duygu, düşünceyi kodlayarak ileti haline getirmesi ve karşı taraftaki alıcıya göndermesi gerekmektedir. Alıcı, iletişime açık değildir ki gelen iletiyi çözümleyerek karşılık vermesi gerekmektedir. Tek yönlü bilgi alışverişine bilgilendirme, iki yönlü bilgi alışverişine iletişim denir (Aytekin, 2018: 5).

İletişim bireyler, kümeler, toplumlar arasında söz, yazı, görüntü ve simgeler aracılığı ile düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan etkileşim sürecidir. İletişim, birey, grup ve toplum ilişkilerinde uygun davranış ve kurallar gösterilmesini sağlar (Ozankaya, 1991: 467)

İnsanın iletişim ihtiyaçları değişken ve sınırsızdır. İletişim insanın ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan araç gereçlerin, tekniklerin ve bilginin sürekli olarak değişip gelişmesi çabasıdır. İletişim toplumsal, kültürel gelişim ve değişim süreçleriyle bağlantılı ve bu süreçlerin sebebi ve sonucudur (Zıllıoğlu, 2014: 90).

Kılıçaslan'a (2014: 75-79) göre, insanlar iletişimi var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek, üzülme ya da sevinmek için kurar. İletişim süreci toplumsal açıdan;

- ✓ Çevreyi denetleyerek toplumunda değerlerini denetlemek,
- ✓ Toplumun bireyleri arasında etkileşimi sağlamak,
- ✓ Toplumsal geleneklerin sürdürülmesine yardımcı olmak gibi işlevleri vardır.

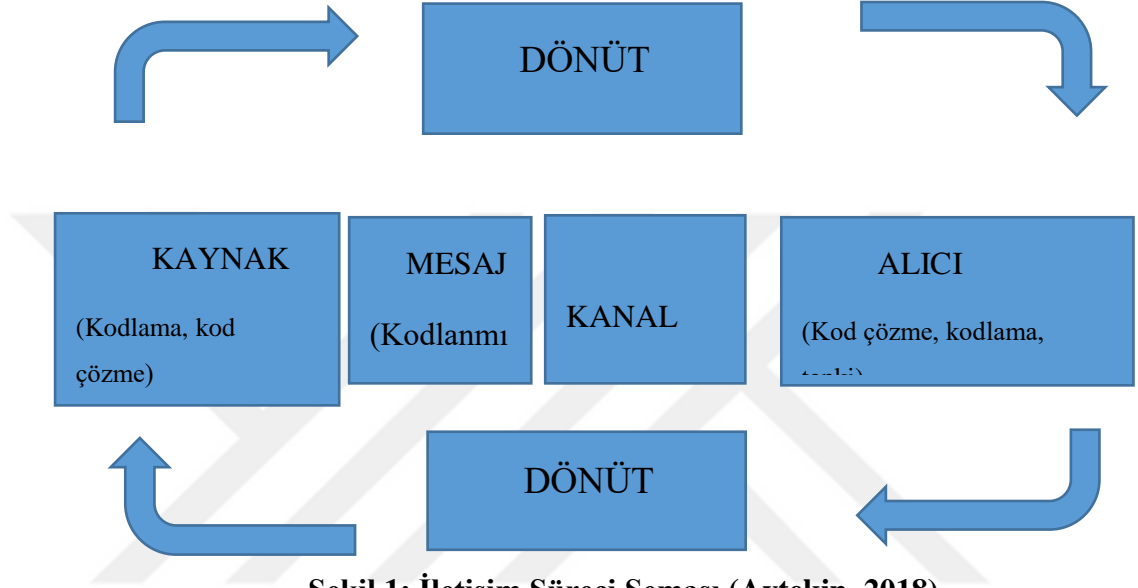
Toplumsal bir varlık olarak insan için iletişim süreci anlam paylaşımıdır. İnsanlar içinde buldukları toplumun ortak ilgi, değer ve inançlara yönelik anlamlara iletişim yoluyla ulaşır. İletişim yoluyla bu anlamları başka insan ve toplumsal çevrelerle paylaşır. İletişimi anlamlandırma bir süreçtir ve bazı aşamalardan geçer. Bu süreçler kaynak, ileti, hedef, kanal, yansıma ve görüntü şeklinde tanımlanabilir (Tuna, 2012: 6).

#### **2.1.4. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri**

İletişim sürecini etkileyen temel şartlar, simgelerin herkesçe aynı anlamlandırılması, dilin kullanımının belirgin olması, iletişimin iki yönlü olması, iletişimin amacının aynı olması, iletiyi gönderenin saygın olmasıdır (Ozankaya, 1991: 468).

İletişim sürecinin ögeleri;

1. Kaynak
2. Mesaj
3. Kanal
4. Alıcı
5. Dönüt



Şekil 1: İletişim Süreci Şeması (Aytekin, 2018).

#### 2.1.4.1. Kaynak

İletiyi, sinyali veya mesajı çıkartan, veren, gönderendir (Erdoğan, 2011: 64). İletişim sürecinin ilk basamağıdır. İletişimi başlatmak için bilgi ve düşüncüyü hazırlayarak hedeflediği kişi veya gruba gönderir. Kaynak kişi veya grupta davranış değişikliği oluşturmayı hedefler (Aytekin, 20018: 6).

Kaynak, bir iletişim aracı, konuşmacı veya köşe yazarı olabilir. İletiyi gönderen kaynak tek bir kişi olabildiği gibi daha fazla kişide olabilir. Kaynağın alıcılar tarafından tanınması, iletinin etkinliğini artırır. Alıcılar kaynağı tanıyorsa iletiyi de o doğrultuda çözümleyeceklerdir (Tuna, 2012: 7).

Kaynağın güvenilirliğinin, tutum üzerindeki etkisi yüksektir. İnsanlar, güvenilir kaynaklardan aldığı mesajları destekleyici kanıtları aramadan kabullenme eğilimindedir (Tayfun, 2010: 12). Kaynağın sahip olduğu rol ve statü ilişkisi uygun

olmalıdır. Kaynak iletide karışıklık olmaması için statüsüne uygun rol davranışlarını gerçekleştirmek zorundadır (Tuna, 2012: 7).

#### **2.1.4.2. Mesaj (İleti)**

Kaynak birimdeki içeriğin, bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesidir (Cüceloğlu, 1992: 70). İleti, kaynağın hedefe yönetilmiş olduğu kodlanmış bildirilerdir. Mesaj, kaynak tarafından gönderilen bilginin sembollerle kodlanmış halidir. Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı anlatımla hedef kişi veya kişilere ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir (Aydın, 2012: 28; AYTEKİN, 2018: 8).

İletişimin başlamasıyla mesaj hedefe sözlü veya sözsüz bir şekilde gönderilir. Mesaj gönderildikten sonra iletişimi yok sayılamaz. Hedef, mesajın kodlarını çözerek mesaja karşılık vermesi beklenir (Kılıçaslan, 2014: 47). Mesajın anlaşılır olması için kullanılan dil açık ve anlaşılır olmalıdır.

Zıllıoğlu'na (2014: 94) göre mesaj (ileti), bir şeyi aktarmayı, iletmeyi, isteyen kaynağın ürettiği, sözel, görsel, işitsel, fiziksel bir üründür. İletinin yapı ve içerik olmak üzere iki ögesi vardır. İçerik anlamla, yapı, simge ve kodlarla ilgilidir. Anlam iletişimin anahtarı ve odak noktasıdır. İnsan anlamı duygu ve düşünceleriyle oluşturur. Simge, insanların duygu, düşünce veya bilgiyi nesnelere ilişkilendirmesidir. İnsanın kalem, silgi gibi kelimeleri duyduğunda zihninde canlandığı nesnelere. Kodlar, simgelerin nasıl kullanılacağını belirten kurallar ve sistemlerdir. Araç süren insanın trafik işaretleri ile yol hakkında bilgi edinmesi, trafik işaretlerini simgeleyen kodlardır (Tuna, 2012: 9). Kodlama işlemi, konuşma ve yazma şeklinde, kodlamanın çözümlenmesi dinleme ve okuma şeklinde oluşmaktadır (Tayfun, 2010: 13).

Mesajların etkililiği önemlidir. Etkili bir mesaj olumsuz durumu olumluya veya olumlu durumu olumsuzla çevirebilir. Mesajların etkili olması, görüş farklılığının olmasıdır. Bu fark, hedefin başlangıçtaki konumu ile verilen mesaj sonrası konum arasındaki farktır. Aradaki fark arttıkça gerginlik veya duyulan rahatsızlıkta artacaktır. Farklı, etkili, cazip bir iletinin baskısı altında tutum değiştiren insan daha büyük görüş farklılıkları söz konusu olduğunda tutumunu daha fazla değiştirecektir. İnsanların görüş farkı ile tutum değişikliği arasındaki ilişki her zaman net olmayabilir. Görüş farkı arttıkça gerginlik artar ama tutum değişikliği artmayabilir. Tutum değiştirmeye



direnç gösterme mesaj kaynağının güvenilirliğine bağlıdır. Hedefin inandırıcılık düzeyi yüksekse kaynağı reddetme yüksek, kaynağın güvenilirliği arttıkça tutum değişikliği de yüksek olur (Aydın, 2012: 30).

### 2.1.4.3. Kanal

Mesajı taşıyan sinyaller kaynaktan hedef veya hedeflere kanal aracılığı ile iletilir. İletişim süreci içinde gönderilen mesaja karşılık hedef veya alıcı kanal aracılığı ile geri bildirimde bulunur (Tayfun, 2010: 14).

Kanal, iletinin kodlanarak alıcıya kadar izlediği yoldur. Bilgi, duygu, düşüncelerin kaynak ve alıcı tarafından paylaşımının gerçekleşme sürecinde iletilerin yüklendiği araçlardır (Demiray, 1994: 15).

İletişimde kanal, ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi iletiyi taşıyan fiziksel araçlardır. İletişim kanallarının duyu organlarını uyarabilecek belirli fiziksel özelliklerinin olması gerekmektedir. İletişim kanallarını uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak sınıflandırabiliriz (Zıllıoğlu, 2014: 106).

J. Fisk iletişim kanallarını üç kategoride sıralayarak incelemiştir.

- ✓ Araç iletişim kuranın kendisidir. Ses, yüz, beden, sözcük, jest ve mimikler,
- ✓ İletişim kuran tarafından hazırlanan yayınlar,
- ✓ Mekanik iletişim araçları, yazılı ve görsel medya araçlarıdır (Akt: Tayfun, 2010; 14).

İletişimde kanal seçimi önemlidir. Görme engelli olana görsel kanallar, işitme engelli olana duyuşsal kanallar seçildiğinde iletişim geçekleşmeyecektir. Kanal seçiminde mesajın amacı, alıcı kitlenin özellikleri, zaman, mekân, gibi farklar göz önünde bulundurulmalı ve mesajın hedefine ve niteliğine uygun kanala başvurulmalıdır (Aytekin, 2018: 11; Zıllıoğlu, 2014: 106 ).

İletişimde doğru kanal seçilmediği durumlarda iletişimin başarılı, etkili olması, mesajların tam olarak aktarılamaz. İletişimin anlaşılmamasını sağlayan veya iletişimi engelleyen her şeye **gürültü** denir (Kılıçaslan, 2014: 85; Tuna, 2012: 11). Erdoğan'a (2011: 64) göre gürültü, kanalda sinyali bozan, arka plandaki faaliyettir. Gürültü, mesajın asıl amacına müdahale eder, mesajın bazı kısımlarını silebilir. Bilginin

bozulmasına, genelleşmesine neden olabilir. Mesajın diğer insanların zihinlerinde ve ruhlarında etki etmesini engeller (Hogan, 2012: 76).

Zıllıoğlu'na (2014: 207) göre gürültüye yol açan kaynaklar,

- ✓ Fiziksel gürültü kaynakları, konuşma sesleri, uçak sesleri, televizyonda görüntü kaymaları
- ✓ Fizyolojik gürültü kaynakları, işitme, görme bozuklukları, açlık, yorgunluk,
- ✓ Psikolojik gürültü kaynakları, aşırı heyecan, telaş, korku, ruhsal bozukluklar,
- ✓ Toplumsal kültürel kaynaklar, iletişim halinde olanları bilgi düzeyler, kültürel yaşam farkları olarak sıralanır.

#### **2.1.4.4. Alıcı (Hedef)**

Alıcı, kaynağın gönderdiği mesajın iletilmek istendiği kişi veya kişilerdir. İletişim sürecinde kaynak ile alıcı arasında mesajın iletilmesiyle etkileşim başlar (Aytekin, 2018: 12).

Zıllıoğlu'na (2014: 93) göre alıcı, kaynaktan gelen iletileri biyolojik, psikolojik-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi veya kişilerdir. Hedef, mesajı dinler, okur, bakar ve izler. İnsan psikolojik, sosyolojik ve kültürel varlık olarak davranır ve etki eder. İletişimde kaynak ve hedeften söz ederken her iki tarafta yer alanların gereksinimlerinin, isteklerinin, algılarının, tutumlarının, inanç ve değerlerinin sahip olduğu birikim yaşantı ve ilişkilerin, toplumsal rol ve statülerinin iletişim kurmada, anlamları oluşturmada ve tepki geliştirmede belirleyicidir.

#### **2.1.4.5. Dönüt (Geri Bildirim)**

Etkili bir iletişimde, kaynak tarafından gönderilen mesaj alıcı için anlamlı değildir. Mesajın tam olarak tanımlanması, mesajın alıcı (hedef) tarafından tepki verilmesi veya mesajın anlaşılması, mesajın ne kadarının anlaşıldığı geri bildirimle (dönüt) mümkündür. Hedef mesaja göre tepki vererek kaynak ile iletişime devam edecektir (Vural, 2012: 10).

İletişim konusunda olumlu özelliklerin olması, önyargısız, içten, duyarlı, empatik ve samimi davranılması mesajın anlaşılmasına ve iletişimin gelişmesine olanak verir. Geri bildirim kalitesi, iletişimin devamı ve yönünü belirler. İletişim iki yönlüdür ve

geri bildirim kalitesi oranında etkilidir. Yüz yüze iletişimde mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı bedensel hareketlere anlaşılır ve mesaja geri dönüşüm hızlıdır (Tayfun, 2010: 15).

Aytekin'e (2018: 13) göre, doğru ve sağlıklı iletişim için geri bildirimde yer alması gereken özellikler şunlardır.

- ✓ Veriyi tam olarak dinlemek ve anlamaya hazır olmak,
- ✓ Kelimelerin içeriğine ve aktarmak istenilen duygulara açık olmak,
- ✓ Kelimelerin gerçek anlamı dışında, kaynakta ne anlama geldiğini anlamaya çalışmak,
- ✓ Ana konuyu kaçırmamak ve özetlemeler yapmak, İletişimde ön yargılı veya anlamaya karşı dirençli olmamak,
- ✓ Kaynağın duygularını anlayabilme bakış açılarını yakalayabilme,
- ✓ Üzerinde fikir birliği olmayan konularda, önce anlaşılabilir noktaları açıklığa kavuşturmak, duygusal gerginliğin bedene ve sese yansıtılmaması,
- ✓ Karar anında iletişimi kapatmadan, doğru dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürme çabasıyla vazgeçmemek.

### **2.1.5. İletişim Sürecini Etkileyen Faktörler**

İnsanların yaşam biçimleri, kişilikleri, yaşadığı çevre, değer yargıları, kültür farklılıkları, yetiştirilme tarzları ve birikimleri ile oluşan davranış ve görüş farklılıkları, iletişim sürecine de yansımaktadır. İnsanların sahip oldukları birikimleri ve bireysel algı tarzları, kendilerine gelen iletileri farklı yorumlamalarına neden olur. İletişimi zorlaştıran bu algı ve yorum farklarıdır (Tuna, 2012: 14; Tayfun, 2010: 54). İletişimde bulunduğumuz insanların kültürel ve bireysel yaşantılarını, bireysel beklentilerini bilmek, iletişimde bulunduğumuz zamanlarda iletilerimizi beklentilere uygun olarak kodlayıp gönderebiliriz (Zıllıoğlu, 2014: 221).

İletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen etmenler, kişilerin iletişim kurma isteğinin azaltabilir, gereksiz yere sınırlendirip motivasyon kaybı yaşanabilir, kişiyi belirli bir konuyu savunmaya itebilir.

Tayfun'a (2010: 55) göre iletişim engelleri;

- **Farklılıklara bakarken bütünü görememek:** Kültürden ve değer yargılarından kaynaklanan farklılıkları zenginlik olarak görmek iletişim sürecinin olumlu etkiler. Kişinin karşısındakinin farklılığını kabul ederek ileti göndermesi iletişimi güçlendirir.
- **Zamanı iyi değerlendirmek, an' ı yakalamak:** İlişkide olduğumuz insanlarla iletişime geçmek için vakit kaybetmemek.
- **Hayata olumlu bakmak, ön yargılardan arınmak:** Hayatta zaman zaman olumsuzluklar olabilmektedir. Bu olumsuzluklar olumluya çevirmek çevremizle iletişimi güçlendirecektir. Önyargılarla yaşamak farklı ayrıntıları yaşamları görmemizi engeller. İletişim de önyargılardan arınmak sağlıklı iletişim kurmamızı sağlayacaktır.
- **Etkili dinleme ve dostluk:** İletişimde bulunduğumuz insanları dinlememek iletişimi olumsuz yönde etkiler. Etkili dinleme etkili iletişim kurmayı sağlar. Günlük yaşamda, okulda veya iş yerinde iletişimde bulunduğumuz kişi veya kişileri etkili dinlemek iletişimin niteliğini ve kalitesinin arttıracak ve dostluklar kurulmasını sağlayacaktır.
- **Eleştirel yaklaşım:** İnsanlar iletişimde bulunduğu kişi veya gruplara yıkıcı eleştiri yapması iletişimi olumsuz etkiler. Yapıcı bir eleştiri kişilerin gelişmesine katkı sağlayacaktır.
- **Karşısındakine yokmuş gibi davranmak:** Olumlu veya olumsuz hiçbir tepki vermeden iletişime geçmek iletişimi yok saymaktır ve iletişimi zorlaştıracaktır.

Kılıçaslan'a (2014: 190) göre iletişim engelleri; karşımızdaki insanın varlığını kabul ettiğimizi ve ona saygı duyduğumuzun göstergesidir. Dinleme hataları; işitme, görme kavramları ile ilgili engeller, açık olmamak, fiziksel engeller, yorgunluk, hastalık, sözlü kavramları beden dili ile anlatamamak, konun ilgisiz olması, yavaş konuşmak, başka işle ilgilenmek, dili etkili kullanamamak, hayal kurmak, konuşma bozuklukları, utangaç olma, sözcük hazinesinin yetersizliği, gereğinden çok detaya girmek, düşük zekâ, tekrar yapma, seçici dinleme, kaygılı veya kızgın olmadır.

Tuna'ya (2014: 14) göre, kültür, cinsiyeti sosyo-ekonomik statü, eğitim seviyesi, bireysel farklılıklar, iletişim içeriğinden kaynaklanan konuşma, yazma ve ifade güçlükleri iletişimi engelleyen faktörlerdir. İletişimde kaynak kişinin iletişim yetersizliği, iletişimde amacın belirlenmemesi, kaynak ve hedefin amaçlarının uyuşmaması, mesajın yanlış hedefe gitmesi, toplumsal yapı, iletinin düzenlenmesi ile ilgili engeller, kişilerin içinde bulunduğu duygusal durum iletişimi etkileyen faktörlerdir.

Belli biri iletişime taraf olan kişilerin birbiri hakkındaki bilgi düzeyleri iletişimi belirlemektedir. İletişimde bulunan insanların birbirlerini tanınması iletişimi kolaylaştıracak ve iletişim halindeyken verilecek tepkiler tahmin edilebilecektir (Zıllıoğlu, 2014: 222-243).

### **2.1.6. İletişimin Türleri**

İletişim türleri;

- Sözlü iletişim,
- Sözsüz iletişim
- Yazılı iletişim olmak üzere üç türe ayrılır (Vural, 2012: iii).

#### **2.1.6.1 Sözlü İletişim**

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlanması ile jest, mimik, beden hareketleri, duvar yazıları ile yapılan iletişim yetersiz kalmış ve sözlü iletişim denilen dil yeteneği ile yaptığımız iletişim çeşidi ortaya çıkmıştır. İnsanın sosyal varlık oluşu, sosyal ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Toplu olarak yaşayan insan, kişiler arası ilişkilerini konuşarak anlamlandırmakta ve devam ettirmektedir. Sosyal hayatın başlaması ve devam etmesini sağlayan sözlü iletişimdir (Kılıçaslan, 2014: 43).

Sözlü iletişim, yazılı sembollerin veya sözün söylenmesi ile kurulan, ses ve kulağa dayanan iletişimdir. İlişkinin kurulması dil, ses ve söze bağlıdır. Bilgi, düşünce ve teknoloji geliştikçe dilin özellikleri de gelişmektedir. İletişim, yaşamın gerçeklerini ifade ettiği gibi, insan hayatında gerçek olmayan sahte, duygu, düşünce inanç ve değerler üretilebilir. Bu ürünler gerçekmiş gibi topluma sunulabilir (Erdoğan, 2011: 208).

Konuşma bireysel, toplumsal ve sosyal bir olgudur. Toplumsal yaşamın ürünü olan kültür, sosyal yaşam ve değerler, yaşantılar dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Bireyler toplumsal yaşam ürünlerini öğrenir ve yaşamlarında uygular (Tayfun, 2010: 303; Zılhoğlu, 2014: 113). İnsanların karşılıklı konuşmaları veya mektuplaşmaları dilsel iletişim olarak kabul edilmektedir.

Dille iletişim, dille ve dil ötesi olmak üzere ikiye ayrılır. İnsanları karşılıklı konuşmalarına dille iletişim denir. Ses tonu, sesin hızı, şiddeti, kelimelerin veya hecelerın vurguları, duraklamalar ve benzer özelliklere dil ötesi denir. Dille iletişim ne söylendiği, dil ötesi ise nasıl söylendiği ile ilgilidir (Aytekin, 2018: 16). Dil düşüncenin dışı vurulma aracı ve düşüncelerin kaynağıdır. Düşünce dil içinde oluşur ve dil yardımı ile berraklaşır. Düşünceler söz ile dile getirilir ve anlamlı olur. Dil, akıl ve bilginin tercümanıdır. İnsanları değerli kılan temiz ve akıcı dildir (Tayfun, 2010: 109-111). Yusuf Has Hacıp'e (1959: 270) göre dil, anlayış ve bilginin tercümanıdır, açık ve doğru dil insanı aydınlatır. İnsanı değerli yapan veya kıymetten düşüren dilinden çıkan iyi veya kötü sözdür. Söz, bilerek söylenirse bilgi sayılır. İnsanlar, söyledikleri değerli sözlerle hatırlanır.

Sözlü iletişim, yazılı sembollerin veya söz söylenmesi ile kurulan ilişkinin ürünüdür. Sözlü iletişim ses ve kulağı dayanan iletişimdir. İlişkinin kurulması ve yürütülmesi söz ile başlar (Erdoğan, 2011: 285). Sözcükleri seçme ve iletme işi iletişimi oluşturur. Ses tonu, insanın içindeki duyguları karşı tarafa iletir. İnsan iyi konuşarak, insanlar arası köprüler kurabilir, kötü konuşarak iletişim çatışmalarına neden olabilir (Tayfun, 2010: 303).

İnsanı diğer canlılardan ayıran en büyük özelliği konuşabilmesidir. Konuşma, duygu ve düşüncelerin karşı tarafa söz ile iletilmesidir. Konuşma, insan varlığını ve kişiliğini oluşturan en önemli iletişim aracıdır. İnsan çevresindeki kişi ve gruplara kendini anlatabilmek, duygu ve düşüncelerini paylaşabilmek, ilgi alanlarını öğrenebilmek amacıyla konuşmaya ihtiyaç duyar (Birsen, 2012: 28).

Sözlü iletişim, etnolojik açıdan kişi ile iletişim kurma amacı ile yayılan sesler bütünüdür. Bilinen en eski iletişim biçimi sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim, mesajlar ve semboller sistemi olan dil ve dile özgü sesler ve kodlar sistemidir (Aytekin, 2018: 16).

Kayaalp'e (2004: 207) göre dil, toplum içinde insanların karşılıklı anlaşmasını sağlayan, kelime ve kurallardan oluşan araçtır. Kelime, aynı dili konuşan insanların anlamlar yüklediği şifrelerdir. Bu şifreler her topluluğa göre farklı olabilmektedir. Dil insanın duygu dünyasını yansıtan varlıkları ve olayları özümseyiş biçimidir. İnsanların ihtiyaçlarını gidermek için ortaya çıkmış, medeniyetler kurmuştur. Dil bireysellikten başlayıp dalga dalga yayılarak toplumlara genişlemektedir. Toplumda meydana gelecek gelişmeler dili de geliştirecektir.

Dil, yazınsal ve görsel işaretler, duyuşal çağrışımlar ve seslerden oluşan, anlam üretme ve paylaşma için kullanılan semboller sistemidir. İnsanın yaşamındaki ilişkileri yürütmek ve kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir araçtır. İnsan dili kullanarak duygu, düşünce, inanç ve bilgi edinirken aynı zamanda da etkileme gücüne sahiptir (Erdoğan, 2011: 201).

Dökmen (2005: 27), sözlü iletişimi dil ve dil ötesi olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşması veya mektuplaşması dille iletişimdir. Dille iletişimde kişiler, ürettiği bilgileri karşılıklı ileterek anlamlandırır. Dil-ötesi iletişim, sesin tonu, hızı, şiddeti, kelime veya hecenin vurgusu, duraklamalar gibi sesin niteliği ile ilgilidir. Dil ötesi iletişimde insanların, ne söylediği değil, nasıl söylediği önemlidir. İnsanlar için, karşısındakilerin söylediklerinin içeriği kadar söyleniş biçimi de önemlidir. Zaman zaman iletinin söyleniş tarzı, içeriğin önüne geçmektedir.

Zılıoğlu'na (2014: 120) göre, insan dünyayı dil ile algılamaktadır. İnsan çevresinde var olan her şeyi dilde var olan kavram ve kalıplara göre bilir ve bu kalıplara göre algılar. Dil, insanın dünyaya bakışını ve yaşantılarını yorumlandığı özel biçimdir, insanların yaşantılarının farkında olmasında veya algılanmasında filtre görevi görür. Dil, kültürlerin yer ve zaman içinde farklılaşmasıyla beraber değişim gösterebilir. Bugün kullandığımız sözcüklerin anlamı yıllar sonra değişerek başka bir anlama dönüşme ihtimali vardır.

İnsan sözlü olarak kendini ifade ederken iç dünyasını aydınlatır ve iç huzuru bulur. İç huzuru yakalayamayan insan, sağlıklı iletişim kuramaz (Kayaalp, 2004: 215).

### 2.1.6.2. Sözsüz İletişim

İnsanlar duygu, düşünce ve bilgileri başkalarına aktarırken sözlü iletişimin dışında sözsüz iletişimden yararlanır. Sözsüz iletişimde, iletişim beden hareketleri, jest ve mimikler, kişisel görünüm, ses tonlaması, göz rengi, saç rengi, giyilen kıyafetler gibi kanallar kullanılır.

Sözsüz iletişim iletişimin en temel türlerinden biridir. Yüz ifadeleri, bakışlar, bedenin duruş, giyim ve ses tonu sözsüz iletişimin kanallarıdır. Duygu, düşünce ve bilginin söze dökülmediği zamanda devreye sözsüz iletişim kanalları girer (Cangil, 204: 69-78)

Sosyal alanda sözsüz iletişim, sözlü iletişim kadar etkilidir. İnsanların fiziksel ve bedensel durumu, iletişimde olduğu kişi ve gruplara mesaj verir. Mutluluk, üzüntü kızgınlık, şaşkınlık, sinirlilik, sıkılma gibi duygular vücut veya yüz hareketleri ile iletilir. Özellikle insanın yüzüyle oluşturmuş olduğu ağız kıvrırma, göz süzme, kaş kaldırma, burun kıvrırma gibi mimik dediğimiz hareketlerle, insan duygularını karşı tarafa yansıtır. İletişim halinde karşı taraf mimik hareketlerini anlamlandırarak fikir sahibi olur (Kılıçaslan, 2014: 48).

Sözsüz iletişimin en önemli bölümü görsel koddur. Başkaları hakkında izlenimlerin ve kararların oluşmasında görsel kodlar sezgisel değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Sözsüz iletişim, kişiler arası iletişimde sözlerin ötesinde ileti alışverişi sağlar (Zıllıoğlu, 2014: 159). İnsan, ilişkilerinde sözsüz olarak milyonlarca kod göndermektedir. Sözsüz iletişimde önemli olan bu kodları çözümlenektir (Erdoğan, 2011: 250). Sözsüz iletişimde mesaj, insanın kendisidir. Kişinin bakışı, duruşu ve davranışları, insanlar üzerinde etki yaratacaktır (Tayfun, 2010: 131).

Sözlü iletişimi anlamlandırma ve güçlendirmede sözsüz iletişim simgeleri kullanılır. Sözsüz iletişim, sözel iletişimin içeriğini anlamlandırmada önemli ve güvenilir ipuçları verir. Ancak sözsüz iletişimin belirgin olmayan simgeleri, sözlü iletişimi destekleyemeyebilir (Cangil, 204: 69-78)

Zıllıoğlu' na (2014: 160-162) göre sözsüz iletişimin özellikleri;

- Aynı ortamda bulunan insanların aralarında sözlü iletişim olmadığı durumlarda karşılıklı görsel iletilerle sözsüz iletişim kurma imkânı vardır.



- Sözlü iletişimin en temel ileti gönderme yolu olan konuşma ile duyguların aktarılması sağlamadığı durumlarda duyguları sözsüz iletişim aktarabilir.
- Görsel iletişim, sözel iletilerin anlamlandırılmasına yardımcı olur. Konuşmanın tonlanması ve bedensel hareketlerle birlikte iletilmesi anlatımı güçlendirir.
- Genellikle sözsüz iletişim, sözlü iletişimden daha güvenilir iletiler oluşturur.
- Sözsüz iletişim öğelerinin anlamları kültürlere göre farklılık gösterebilir. Her toplumun kendine özgü sözsüz iletişim öğeleri vardır.
- Etkili ve yüz yüze iletişimin en etkili parçası, insanların susarak dinlemeleridir.

Sözsüz iletişimin özellikleri, gönderilen mesajı arka planda güçlendirmesidir. Zaman zaman sözlerle ifade edilemeyen duygu ve düşüncelere ait iletiler, sözsüz iletişim aracılığı ile karşı tarafa ulaştırılır. Sözlü iletişimde ne söylendiği önemli iken, sözsüz iletişimde nasıl söylendiği önemlidir. İnsanlar, iletişimde söylenen sözlerden çok, nasıl söylenildiğine dikkat etmektedir. Sözsüz iletişim, sözlü iletişim sürecini berraklaştıran ve zenginleştiren işleve sahiptir (Aydın, 2012: 201; Tayfun, 2010: 130).

Tayfun'a (2010: 137) göre sözsüz iletişimin kültürlere göre ortak kodları;

- Duygu ve coşkuları etkin bir biçimde dile getirme,
- Kişiler arası ilişkileri tanımlama,
- Sözlü iletişimin içeriği hakkında bilgi verme,
- Güvenilir mesajlar sağlama, olarak sıralamıştır.

### **2.1.6.3. Beden Dili**

Herhangi bir insanı ilk gördüğümüzde, kişi hakkında insanlarda bir ön bilgi oluşmaya başlar. İnsanların bedensel duruşları karşı tarafa mesaj gönderir. Beden hareketlerinden insanların duygusal durumu hakkında bilgi ediniriz. Konuşma ile ruhsal durum hakkında farklı bilgiler verilse bile bedensel işaretler insanların duygusal durumlarını daha iyi yansıtır. Dil yalan söylemeyi bilir, ancak beden yalan söyleyemez. İletişimin esnasında beden, başka mesajlar vermeye çalışsa da, iletişimin devamında beden hareketleri doğru bilgiyi aktarmaya başlayacaktır. Mevlana, asırlar öncesinde *“Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”* diyerek beden dilinin her şeyi ortaya çıkardığını, bu yüzden insanların tutarlı davranışlar sergilemesini öğütlemiştir.

Beden dili, sözsüz iletişim açısında anlam taşır. Beden dili, insanın duygu ve düşünceleri karşı tarafa aktarırken, kullandığı el-kol hareketleri, yüz ifadeleri, bakışlar ve vücudun duruşundan oluşan bütünlüktür (Tayfun, 2010: 133). İnsanların yüz yüze iletişiminde benden dilinin önemli bir yeri vardır. Yüz yüze iletişimde ortalama olarak sözler % 10, ses tonu % 30 ve beden dilini oluşturan jest ve mimikler % 60 rol oynar. Ancak bu oranlar iletişim ortamının özelliklerini göre değişebilir (Zıllıoğlu, 2011: 167).

Beden dili, diğer diller gibi sözcükler, cümleler ve noktalama işaretlerinden oluşur. Her hareket bir veya daha fazla sözcüğe karşılık olabilir. Hareketler, cümleler halinde iletişime katılır ve kişinin davranış ve duyguları hakkında bilgi verir. Bedensel hareketleri etkileyen duygular insanların kişiliği hakkında ipuçları verir. İletişim halinde olan insanların yüz hareketleri insanların ruh halini yansıtır ( Tayfun, 2010: 133). Sözsüz olan her şeyi görebiliriz ama gördüğümüzü anlamlandırmak için sözsüz iletişim şifrelerini bilmemiz gerekmektedir (Erdoğan, 2011: 288).

Kültürlerarası araştırmalar, mutluluk, korku, kızgınlık, şaşkınlık, üzüntü ve tiksinti gibi altı temel duyguyu ileten yüz hareketleri bulunduğunu göstermiştir. İletişim sürecinde, yüz ifadelerini anlamlandırmada, iletişim içinde bulunanların ilişkileri, sözlü iletileri, hedefin kaynakla ilgili bilgi, düşünce ve toplumsal yaşantıları etkili olur (Zıllıoğlu, 2014: 174).

Beden dilinin temel hareketlerinden olan mimikler, yüz ifadeleridir. Yüz ifadeleri mutluluk, sevinç, korku, şaşkınlık, üzüntü, tiksinti duygularının yüze yansımalarıdır. Yüz ifadelerini belirlemede gözlerde önemli rol oynar. Gözlerin açık olması, kısık olması, kapalı olması bir gözün açık bir gözün kısık olması, mimik hareketlerinde anlamı değiştirmektedir. Jestler, baş, kol, el, ayak, bacak ve bedenin duruşundan oluşur. Göz teması güçlü bir iletişim aracıdır. Göz teması az kullanıldığında sinirli, gergin, güvenilmez, çok kullanıldığında güçlü saldırgan, ısrarcı görüntü oluşabilir (Tayfun, 2010: 147).

Beden dili, toplumda insanın konumu ve duyguları hakkında bilgi verir. İnsan, sözlü iletişimde bilgi saklayabilir, ancak jest veya mimikler istemsiz olarak duyguların ortaya çıkmasına neden olur. Titreyen parmaklar, sıkılmış yumruk, baş ve gövde duruşu sözsüz iletişimde etkin rol oynar. Bir kısım jestler sözlü anlatımı

kuvvetlendirmek için yapılır. Kùltürler arası iletişimde ortak mimikler, ortak hareketler olduğu gibi ortak jestler ve hareketler de vardır. Ancak jest, kùltürler arasında hareket aynı olsa bile anlam farklılaşabilmektedir. Her kùltür jestleri kendine göre biçimlendirir ve yönlendirir (Aydın, 2012: 202; Kılıçaslan, 2014: 56; Tayfun, 2010: 140; Zıllıoğlu, 2014: 176).

Aydın'a (2012: 201) göre, insanların beden dili konusunda uzman olmaları beklenmemektedir. Beden dili sayesinde insan, iletişimde olduğu kişi veya gruplara kendisi hakkındaki bilgileri iletir. Seçimlerde aday olanların beden dilini bilmesi önemlidir. Adayların beden dili konusunda uzman olmaları beklenemez ancak insan konuşma sırasında 250 bin mimik hareketi yapabilme kapasitesine sahiptir. Konuşma sırasında insanların bakışları, yüz ifadeleri, el, kol, baş hareketleri, jestler ve bedeninin duruşu önemlidir.

Zıllıoğlu'na (2014: 168) göre ise, jest ve mimikler bazen isteyerek, bazen kendiliğinden, bazen de isteksizce, bilinçli veya bilinçaltı nedenlerle ortaya çıkar. İnsanlar, jest ve mimikleri yaptığında karşısındaki kişinin jest ve mimikleri ne anlama getirdiğini, kişi de hangi izlemi oluşturduğunu, kesin olarak bilemez.

Toplumdaki insanların rol ve statülerine göre davranışlarda bulunması beklenir. Kişilerin yaptığı hareketler ve davranışlar yaptığı işle ilgili ipuçları verir. Beden hareketleri, jest ve mimikler, yüz hareketleri bazı meslek veya toplumsal sınıfla özdeleşmiş olabilir. Öğretmenlerin sınıflarında yapmış oldukları bedensel davranışları okul dışında da yapmaları kaçınılmaz olabilmektedir. Bu durum kişinin mesleği hakkında toplum içinde insanlara ipucu verebilir.

#### **2.1.6.4. Yazılı İletişim**

Yazılı dil bulunmadan önce insanlar duygu, düşünce ve bilgilerini sözlü ve sözsüz iletişimle aktarıyordu. İnsanlık tarihi yazıyı Milattan Önce 3000 yıllarında Sümerlerde şehir devletlerinde ortaya çıkardı. Sümerler tarihte ilk yazıyı bulmuş ve kullanmıştır. Önce resim yazısı olan Sümer çivi yazısında işaret ve şekiller kullanılmıştır. Bu kullandıkları şekil ve resimler zamanla yazıya dönüşmüştür. Yazılar kil tabletler üzerine yazılmıştır (Marriot, 2014: 3).

İnsanların avcılık ve tarım ile ilgili yaptığı mağara resimlerini hatırlatma amacıyla yaptıkları düşünülmektedir. Kaya ve taş oymacılığı, kabartma teknikleri ile yapılan şekiller, toplum yaşamı hakkında önemli bilgiler vermektedir. Bilinen en eski yazı dili Çin yazısıdır. İcat edildiği tarihten günümüze kadar varlığını ve işlevini sürdürmüş tek yazıdır. Çin yazısının Sümer, Akad yazı dilinden etkilenecek icat edildiği düşünülmektedir (Zıllıoğlu, 2014: 139-143).

Yazının icadından önce insanlar mağara duvarlarına resimler çiziyordu. Endonezya'nın Borneo Adası'nda yapılan araştırmada 40 bin yıl öncesine ait kaya resimleri bulundu. Avustralya Griffith Üniversitesi'nden Maxime Aubert adındaki araştırmacı bulunan resmin bir hayvana ait olduğunu belirtmiştir. Bulunan bilgiler Nature Dergisinde yayınlandı. Aynı bölgedeki mağaralarda hayvanlar, insanlar tekneler ve farklı resimler bulunmuş ancak hangi döneme ait oldukları belirlenememiştir (Vural, 2018). Yapılan bu resimler sistemli hale getirilerek yazı dili oluşturulmuştur.

Yazılı iletişim, matbaanın icat edilmesiyle hız kazanmıştır. Matbaayı ilk keşfedenler Çinliler olmuştur. Modern anlamda matbaayı Avrupa'da Gutenberg 1455 yıllarında icat etmiştir. Matbaanın icat edilmesi ile yazılı iletişim hızlı bir şekilde gelişmiştir. Gazete, dergi ve kitap basımları ile birçok insan veya toplulukla kişisel veya kitlesel iletişim kurulmaya başlanmıştır. Matbaa bir yönü ile toplumsal ve sosyal yapıyı şekillendirmeye başlamıştır (Tayfun, 2010: 119).

Yazılı iletişim, sözlü iletişimin kâğıda dökülmesidir. İnsanlar duygu düşünce ve bilgileri yazılı olarak karşı tarafa aktarır. İletişim yazılı yapıldığı için mesaj kayıt altına alınmış olur ve sonraki kuşaklara da aktarılır. Söz uçar, yazı bakidir. Yazılı iletişimde yazılanlar kontrol edilerek yanlış anlatımdan kaçınılmış olur.

Sözlü iletişimde neden-sonuç arası ile ilgili cümleler önemlidir, yazılı iletişimde cümle yapısından başlayan kavramsal bütünlük önemlidir (Tayfun, 2010: 119). Yazılı iletişimde dil bilgisi ve anlatım gücü etkilidir. Anlatım gücü insanları etkilemede önemli faktördür. Yazılı iletişim türleri, gayri resmi not, mektup, sirküler, basında çıkan resmi duyurular, küçük ilanlar, formlar, raporlar, dergi, gazete, sağlık ve güvenlik el kitapçıklarıdır (Kılıçaslan, 2014: 66).

Kılıçaslan'a (2014: 66) göre, etki yazılı iletişimde etkili olmak için;

- Anlatmak istediğimizi önem ve ilgiye göre cümle kurmalıyız.
- Paragraflara konuları doğru yerleştirmeliyiz.
- Konu dışına çıkılmamalı, çelişkili ifadeler olmamalı, mantıklı olmalıdır.
- Açık anlaşılır bir dil kullanılmalı, kelime ve konu tekrarı yapılmamalı, dil bilgisi kurallarına uyulmalıdır.

### **2.1.7. Örgüt Kavramı**

Örgüt, belli amaçlarla, bilinçli olarak bir veya birden fazla kişi tarafından kurulmuş, bir kişinin tek başına yerine getiremeyeceği veya getirmek istemediği, en az bir üretim faaliyetini gerçekleştiren toplu birimdir. Örgüt, iki veya daha fazla insanın, ortak amacı gerçekleştirmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır. Örgütler, vakıf, dernek tiyatro, okul olabildiği gibi kültürel ekonomik birlik veya kamu ve özel kuruluş da olabilmektedir (Erdoğan, 2011: 38; Güney, 2007: 27). Aydın'a (2007: 76) göre örgüt, belirli amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı parçalardan oluşan sistemdir. Örgüt sosyal şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere hiyerarşik yapı olarak kurulan düzendir. Çetin'e (2017: 3) göre örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek sistematik yapı oluşturan, iş yapabilen insan topluluğudur.

Güney (2007: 27), örgütleri ikiye ayırmıştır: Birincisi önceden planlanmış ilişkiler topluluğu, ikincisi bu yapının oluşturulma süreci ve örgütlenmesini ifade eder. Aydın'a (2007: 76) göre örgüt formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılır. İnfomal örgüt, gayri resmi, doğal veya biçimsel olmadan kurulur. Formal örgüt, resmi ve biçimsel olarak kurulan, yasal, davranış ve ilişki biçimi olan örgüttür. Sosyal yaşamda formal ve informal örgütlenme kaçınılmazdır.

İnsan, toplumsal ve sosyal nedenlerle bir araya gelerek örgütleri oluşturur. Örgüt ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan kurum veya kişilerin oluşturduğu birliktir (Aytekin, 2018: 251).

Örgüt, çevrenin ihtiyaçları ve kendi alanında olan mallar, eğitim, sağlık, ulaşım hizmetleri, bilimsel bilgi ve teknoloji tasarımları üretmek için kurulur. Örgütün varlığı ve yaşamasının nedeni amaçlarını gerçekleştirmedi. Örgütün etkili olması, amaçların planlanan düzeyde gerçekleşmesi, örgütün tüm kaynaklarının harekete geçirilmesine

bağlıdır. Örgütün yaşaması ve devam etmesi için büyüme, dengeleme ve güvene ihtiyacı vardır (Başaran, 2014: 173).

Ozankaya (1991: 181), örgütü toplumsal kurum olarak tanımlamıştır. Kurum; insanlar tarafından uyum içinde örgütlenerek bütünlük oluşturan düşünceler, gelenek-görenek ve davranışlar ile simge, yapı, mal ve belgeler aracılığıyla kurulan sürekliliği olan yapılardır. Kurumların öğeleri arasında organik bağları vardır. Kurumu oluşturan insanların yaşamlarından daha uzun devamlılık gösterir. Toplumsal kurumlar, insanlar arasında belli düzen ve işleyiş yolu ile davranış ve düşünme alışkanlıkları kazandırarak toplumda düzeni ve uyumu sağlamlaştırır ve belirginleştirir.

### **2.1.7.1. Örgütte Yönetici ve Lider Kavramı**

Bir kuruluşun başında olan, personel çalıştıran emir ve kumanda eden üst düzey kişi yöneticidir (Aydın, 2007: 84). Başaran'a (2014: 137) göre yönetici, kendi görev, yetki ve sorumluluk alanları içinde, verimliliği arttırmayı, işgörenlerin iş doyumlarını sağlamaya, takım ruhu geliştirmeye, yenilikleri benimsetmeye, iş görenler arasında çatışmayı çözmeye, örgütteki uyumsuzlukları gidermeye ve gerektiğinde işgörenlerin davranışlarını değiştirmeye çalışan kişidir. Yönetici, yönetmelik ve kanunlarla örgütü yönetir.

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008: 204) göre yönetici, başkası adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışan, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir.

Lider, doğuştan gelen özellikleri ile yöneticiliğin getirdiği özellikleri birleştirerek yöneten kişidir. Lider örgütün insan gücü ile kaynaklarını birleştiren, örgütleyen, koordinasyonu sağlayan, örgütün etkililiğini arttıran, üstün ve özel kişidir (Başaran, 2004: 137-138).

Lider; insanları bir amaç peşinde birleştiren kişidir. Kişinin lider olabilmesi için, toplum tarafından yeteneklerinin kabul edilmesi, topluma güven vermesi ve benimsenmesine bağlıdır (Güney, 2007: 86).

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008: 204)'e göre lider, belirli amaçlar doğrultusunda kişileri ve grupları etkileyerek yönlendiren kişidir. Ozankaya'ya (1991: 159) göre lider; bir

toplumda veya grupta üyelerin gönüllü olarak izlediği kişinin gücü, ünü veya toplumsal yeri nedeniyle yönetmesi, örgütlemesi, durumudur.

### 2.1.8. Örgütsel İletişim

Doğayı gözlemlediğimiz bazı canlıların belli düzen, iş bölümü ve hiyerarşik yapı içinde, örgütlü olarak yaşadıklarını görürüz. Karınca kolonilerinde, karıncaların işlerini belli bir düzen halinde yaptıklarını gözlemleyebiliriz. Bir karınca, yiyecek bulunduğu bir şekilde iletişim kurak kolonideki diğer karıncalarında gelmesini sağlayabilmektedir. Arı kolonilerinde de örgütlü yaşam gözlemlenebilir. Kovanı kraliçe arılar yönetir, işçi arılar çalışır, erkek arılar kovanın savunmasını yapar.

Doğada insan dışındaki canlılar da iletişim kurar ancak bu iletişim sınırlıdır. İnsanın sosyal varlık olması insanı diğer canlılardan ayırır. İnsan geliştirdiği iletişim ile kültür arasında karşılıklı ilişki olması, iletişimi kültürün ön şartı ve sonucu yapmaktadır (Zıllıoğlu, 2014: 52).

Gürgen'e (1997: 33) göre örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli kademeleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü araç-gereç ve yöntemin çeşitli iletişim kanalları ile iletilmesi işidir. Erdoğan'a (2011: 324) göre örgütsel iletişim, örgüt içi ilişkileri içeren, örgütler arası ve örgüt dışı iletişimi ve örgütü kapsayan her türlü iletişimdir. Örgütsel iletişim, iletişimi örgütsel olarak ele alarak, örgütü ve iletişimi anlama ve anlamlandırmadır.

Örgütsel iletişim, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların uyumlu ve işbirliği içinde çalışması için birbirileri arasındaki ileti akışıdır. Örgüt yöneticisi kurumun amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirmek için, planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol süreçlerini etkili olarak çalıştırmak için etkili iletişime ihtiyacı vardır (Akıncı, 1998: 113).

İşgörenler çalışma saatleri içinde duygu ve düşüncelerini yansıtan kızgınlık, tatminsizlik, çatışma, sevinç veya güç mücadelesi gibi davranışlar sergiler. Bu davranışlar olumlu veya olumsuz olarak örgüt işleyişini etkiler. İnsanların birbirilerini anlamaları ve daha iyi tanımaları için iletişime ihtiyaçları vardır. İletişimin temelinde insanların toplumsal değer, tutum ve davranışları hakkında bilgi edinerek kendini

güçlü hissetme ve güven içinde olma isteği vardır. İnsanlar çevresi, arkadaşları ile iletişim kuramadığında kendini güçsüz ve güvensiz hisseder (Güney, 2007: 25-45).

Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgütün çevresini kapsayan ileti alışverişidir (Kılıçaslan, 2014: 141). Örgütsel veya kurumsal yapının işleyişini ve örgüt içindeki insan ilişkilerini düzenleyen, geliştiren iletişim türüdür (Sabuncuoğlu, 1992: 11). Örgütsel iletişim, bir kurumda ast-üst veya aynı düzeyde görev yapan bireyler arasında bilgi, duygu, düşünce ve ileti aktarılmasına yardımcı olan köprüdür. Örgütler iletişim kurmadan gelişemez ve faaliyetlerini sürdüremez. Örgütlerde yönetim faaliyeti koordinasyon sağlama, iş bölümü ve etkili iletişim ile sürdürülür. Örgütün yapısına ve işleyişine uygun olarak, yönetim, planlama, örgütleme, koordineyi saptama ve denetim görevlerinin yürütülmesi etkili iletişimle sağlanır (Aytekin, 2018: 252). Kılıçaslan'a (2014: 141) göre, örgütsel iletişimin işlevleri;

- Bilgi sağlamak ve bilgi dağıtmak,
- Örgüt girdilerini sağlayarak karar alma mekanizmasını çalıştırmak,
- İşin ve iş gücünün paylaşımını ve düzenini sağlamak,
- Çevreyi etkilemek ve çevreden etkilenmek,
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ilişkiler kurmak ve devamını sağlamaktır.

### **2.1.8.1. İletişim ve Örgütsel İşleyiş**

Örgütler insanlardan oluşur. Örgüt içindeki iletişimin sağlıklı olması için etkili iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi gerekmektedir. Örgütün iç işleyişi;

- Çalışanlara örgütün amaçlarını benimsetilme ve motivasyonu artırma,
- Ast üst ve eş düzey çalışanların işbirliği ve uyum içinde çalışmaları,
- Görev dağılımlarının belirlenmesi ve iş başı eğitimi,
- Örgüt içinde sağlıklı ileti akışı sağlamak, karar alma, uygulama ve denetleme yapılmasını kolaylaştırma,
- Örgüt çalışanlarının desteğinin almak, etkileşimi, işbirliğini, liderlik süreçlerini kolaylaştırma,
- Örgüt içinde sağlam bilgi akışı olmaması düşmanlık yaratma,
- Örgüt içi iletişim, örgüte enerji katarak girdi ve çıktılarının oluşmasını sağlama,



- İletişim, sorunların gizli kalmasını engellemesi önemlidir (Varol, 1993: 124).

İletişim, toplumsal yapı içinde insanların birbirileri ile etkileşimle duygu, düşünce, davranış ve amaçlarda birlik, beraberlik oluşturmasını etkiler. Bireyler ve gruplar, ortak amaçlar ve hedefler etrafında birleşerek örgütsel yapıyı geliştirir. Toplumsal ve siyasal örgütlenme düzeyini, toplumların iletişim düzeyleri belirler (Zıllıoğlu, 2014: 67).

### **2.1.8.2. Örgütsel İletişimin Amacı**

Örgütsel anlamda iletişimin amacı karşılıklı anlaşmayı ve paylaşımı sağlamak olmalıdır (Zıllıoğlu, 2014: 68). İletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamalıdır. Dış çevreden girdi almak ve çıktı vermek, örgütün iletişimi ile sağlanır. Örgütün, iç ve dış çevreyle sağlıklı iletişimi, örgüte kalite yönünden katkı sağlar (Kılıçaslan, 2014: 144). Erdoğan'a (2011: 191) göre, iletişimin olmadığı kurumlarda duygu, düşünce, bilgi, inançlar ve maddi yaşam üretilemez. Örgüt içindeki iletişimin amacı örgüt çalışanlarını bir arada tutmak ve tüm örgütü yüksek düzeyde verimli çalışmasını sağlamaktır (Akıncı, 1998: 113).

Örgütün başarılı olması için çalışanların örgütün hedeflerini, amaçlarını ve politikalarını bilmesi gerekmektedir. Örgüt, yaptığı çalışmaları, bilgileri ve önemli çalışmaları iş görenlerine aktarmaları başarıyı kolaylaştıracaktır. (Katz ve Kahn 1977: 252-255).

McCarthy'ye (1986: 171) göre, örgütün iç ve dış iletişiminin önemi;

- Yönetim ve örgüt çalışanları arasında uyumu sağlamak, örgüt içi iletişim ile örgütsel yaşama katılımı arttırmak,
- Örgütün etkinlikleri, alınan kararları, başarıları konusunda çalışanları bilgilendirmek,
- Örgütün sorunları hakkında bilgilendirmek, örgüt içi çalışanların çatışmasını azaltmak, yaratıcılığı ve gelişmeye açık olmaya özendirmek, takım ruhu oluşturmak,
- Örgüt içi görevde yükselme olanakları hakkında bilgilendirmek, iş görenlerin çalışma saatleri ve dışında örgütü temsil etme yeteneklerini geliştirmektir.

Erdoğan'a (2011: 327) göre, örgütsel iletişim belirli görevleri olan insanların oluşturduğu örgütte, birlik ve beraberliğin sürdürülmesinin zorunlu koşullarında biridir. Örgütün varlığı ve faaliyetlerin sürdürülebilirliği için, etkili iletişim, iletişim becerisi ve başarısı önemlidir. Örgütün oluşması, devamı ve gelişimi, örgütü oluşturan insanların örgüt içi ve örgüt dışı iletişiminden geçer.

### **2.1.8.3. Örgütlerde Formal (Biçimsel) ve İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim**

Bir örgütte gerilimin, tartışmanın, çatışmanın ve stresin kaynaklarından biri iletişim problemleridir. İletişim problemleri örgüt içinde huzuru bozar ve üretkenliğe zarar verir.

Okul, örgüt yapısı olarak formal yapıdadır. Weber' in bürokrasi kuramı okulun örgütsel yapısının temelini oluşturur. İş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi, kariyer gibi özelliklere sahiptir. Öğretmenler, okulun eğitim öğretim yılı başlarında bir arada çalışarak, yönetmeliklerle belirlenmiş olan toplantıları yapar ve işleyiş hakkında planlar oluşturur. Bu toplantılarda, formal iletişim öğeleri kullanılır. Ancak toplantılardan sonra yakınlaşmalar başlar ve gruplar oluşur. Bu gruplar infomal yapıdadır. İnfomal ilişkiler, sıcak samimi olabileceği gibi iletişimde sıcak ve samimidir (Hoy ve Miskel, 2010: 90-93).

#### **2.1.8.3.1. Formal İletişim (Biçimsel İletişim)**

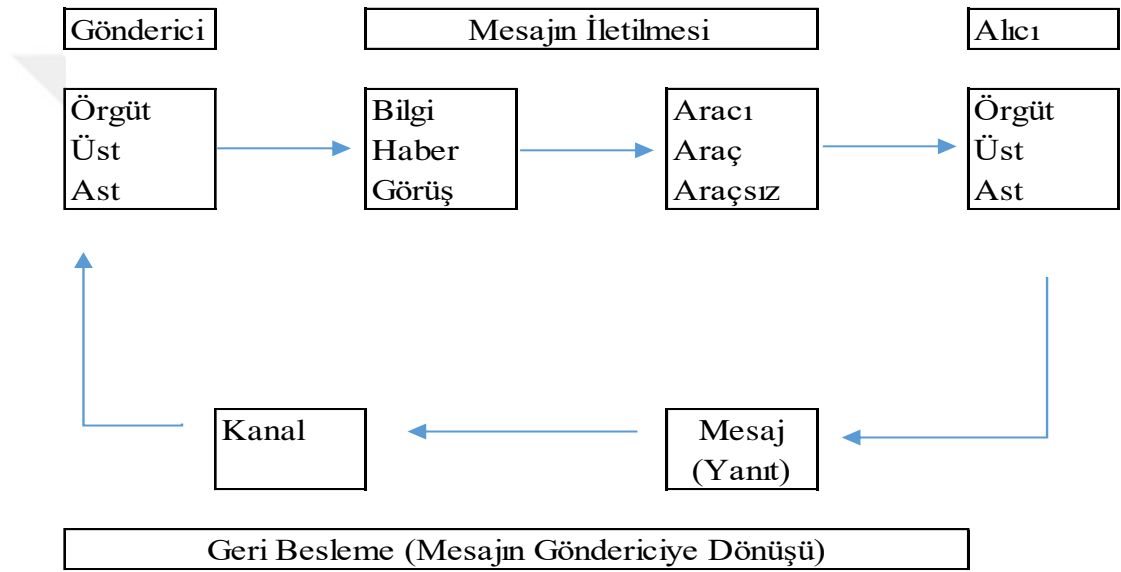
Örgütlerde en üst kademededen en alt kademeye kadar tüm çalışanlar birbirleriyle iletişim kurarlar. Formal iletişim, bir örgütün amaçları doğrultusunda yönetim kademeleri, hiyerarşik yapı ve makamlar arasındaki bilgi ve kararların yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı iletilmesidir (Aytekin, 2018: 255). Formal iletişimin amacı, örgüt içindeki gelişmelerin üyelerine aktarılmasıdır. Formal iletişim hiyerarşi kanalını kullanır ve formal kanallar karar ve iletişim sürecini hızlandırır (Kayaalp, 2004: 85). Örgütsel iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak ayrılmaktadır (Çolak, 2012: 131).

##### ***a) Dikey iletişim***

Hiyerarşik yapılanmada üst yönetimdeki çalışanlar ile alt kademede çalışanlar arasında çift yönlü olarak gerçekleşir. Üst yönetimden alt kademelere emirler ve görevler

iletilirken, alt kademeden üst yönetime, emir ve görevlerin sonucu, belirli hiyerarşik yapıyı izleyerek bildirilir (Aytekin,2018: 255; Çolak, 2012: 131).

**Yukarıdan aşağıya dikey iletişim**, yöneticilerin kararları, emirleri ve yönergeleri alt çalışanlara iletmesidir. Yukarıdan aşağıya iletişim tek yönlü, otorite tarafından alt makamlara doğru ilerler. Üst makamlar, örgüt hakkında olayları ve bilgileri alt makamlara iletir. İş görenler, örgüt hakkındaki bilgilerin kendileriyle paylaşan insanlara güvenmek ve paylaşımın amacını bilmek isterler. Örgüt içindeki güven, örgüt içi ve dışı iletişimin etkili olmasında büyük etkindir (Kılıçaslan, 2014: 146).



**Şekil 2: Örgütsel İletişim Süreci (Varol, 1993: 117).**

Yukarıdan aşağıya iletişim örgütlerde sıklıkla kullanılan iletişim türüdür. Üst kademelerdeki yöneticilerin alt kademelerde çalışanlara bilgi, emir ve talimatların iletilmesi sürecidir. Yukarıdan aşağıya iletişimde sözel, yazılı ve görsel iletişim kurulur. Sözel iletişim biçimine sıklıkla başvurulur. Telefon ve yüz yüze yapılan görüşmeler tek yönlü iletişim biçimidir (Çolak, 2012: 131).

**Aşağıdan yukarı dikey iletişim**, örgütteki hiyerarşik yapı izlenerek iş görenlerin ya da alt düzey çalışanların yukarı doğru iletişimidir. Bu iletişim türünde, üstlerden çalışanlara verilen emir ve yönergelerin sonuçları bildirilir. Kurumun amaçları doğrultusunda alınan kararların, beklenen yön ve etkide uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi sağlanır. Aynı zamanda çalışanların istekleri, sorunları aynı yol izlenerek

yöneticilere çözüm için bildirilir. Bu iletişim türünde yönetici, alt yöneticiler ve çalışanlar arasındaki makam ve güç farklılıkları, güven eksikliği yaratabilmekte ve iletişimin alttan yukarı doğru iletilmesi kesilebilmektedir (Aytekin, 2018: 256).

### ***b) Yatay İletişim***

Aynı kademe içinde çalışan yönetici veya çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda üst yöneticilere başvurmadan karşılıklı olarak yapılan iletişim biçimidir. Dikey iletişimdeki gibi ast-üst ilişkisi olmadığı için emir cümleleri ile ileti gönderilmez. Bilgi verici ve eş güdümü sağlayıcı ve ortak amaçlar doğrultusunda yapılan ileti gönderme biçimidir. Örgütün çeşitli birimleri arasında koordinasyon bu iletişim türü ile sağlanır (Kılıçaslan, 2014: 149).

### ***c) Çapraz İletişim***

Çapraz iletişim az kullanılan bir iletişim türüdür. Örgüt içi farklı düzey ve konumdaki bölümlerin, hiyerarşik basamakları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Örgüt yapısında aynı düzeyde olmayan çalışanlar ya da birimler arasındaki iletişimdir (Çolak 2012: 133).

Örgüt içinde uzun ve karmaşık olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede işbirliği yapılması gerektiğinde çapraz iletişim kullanılabilir. Ancak çapraz iletişim, örgütte yetki karmaşasında oluşturabilir (Kılıçaslan, 2014: 150).

Aytekin'e (2018: 260) göre çapraz iletişim, örgütlerde sık kullanılmayan hatta kullanılmasına karşı çıkılan bir iletişim türüdür. Çapraz iletişimde hiyerarşik yapı atlanarak bilgiye çabuk ulaşım sağlanır. Bu iletişim yürü iler örgütte;

- Sorunların kolay analiz edilmesi sağlanır,
- Empatik iletişim gelişir,
- Birçok kişinin görüşüne yer verildiği zaman alıcı iletişim tipidir,
- Personelin motivasyonu artabilir, çalışanlar karar alamaya yardımcı olur, proje tipi örgütlerde görülür.

### 2.1.8.3.2. İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim

Örgütlerde çalışanların formal iletişim dışında kurdukları iletişime informal iletişim denir. Bürokrasiye takılan işleri hızlandırmak ve örgütte etkinliği arttırmak için kullanılır. Örgüt iş görenlerinin kişisel ilişki ve samimiyetlerine bağlı olarak kurulan iletişim biçimidir (Kılıçaslan, 2014: 153). İnfomal iletişim, kişiler arası ilişkiler ağı ile sağlanır. Örgüt üyelerinin örgüte karşı tutumlarını gösterir (Kayaalp, 2004: 85).

Formal iletişim kanallarının sıkıntıları, mesajların filtrelenmesi, yöneticilerin davranışları ve iletişim yetersizlikleri, çalışanları informal iletişim kurmaya zorlar. İnfomal iletişimin dili sözeldir. Yöneticiler kurum kültürü, kurumun temel değerleri, misyonunu, örgütsel hikâye ve mitleri sözel dille anlatır. Karşılıklı anlaşmayı sağlayan sözel dil, örgüt hakkında genel bilgileri taşıırken, yazılı dil örgütteki resmi bilgileri taşır (Akıncı, 1998: 115).

İnfomal iletişim insanların ihtiyaçları üzerine kendiliğinden ortaya çıkan doğal iletişimdir. (Çolak, 2014: 159). Koçel'e (2011: 533) göre, doğal iletişimin özellikleri;

- Mesajlar hızlıdır,
- Yöneticilere önemli ipuçları verir,
- Formel iletişimin iletmediği mesajları taşır,
- Çalışanlar bu kanaldan gelen iletilere daha fazla güvenir ve inanır,
- Örgüt kültürü kuvvetlenir, dayanışma artar,
- Dedikodu oluşturarak olumsuzluklara yol açabilir.

Hiyerarşik yapı zaman zaman örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayamaz. Örgüt içinde bu ihtiyaçları karşılamak için yeni ilişkiler ve etkileşimler sonucu gruplar oluşur. Örgüt çalışanları resmi toplantılar dışında mola ve yemek saatlerinde, grup içi fikir alışverişi, örgüt içi problemler ve çözüm yolları hakkında tartışarak örgütü geliştirici bilgiler sağlar. Aynı zamanda örgüt çalışanları ikili ilişkilerle kişisel gelişimlerine katkı sağlar. Örgüt çalışanları resmi iletişim kanallarının kullanılmadığı İnfomal iletişime, formal iletişim biçiminden daha fazla güvenmektedirler. Bir örgütte informal iletişim, formal iletişimden daha fazla kullanılıyorsa iletişim kanalları sorunludur. (Aytekin, 2018: 262).

İnformal iletişim genellikle sözlü iletişim türündedir. Her örgütte kullanılan biçimdir. Mesajlar hızlıdır ve doğruluk payı yüksektir. Örgütte önemli kararların alınmasını hızlandırır. Örgütün iç ve dış çevresindeki değişiklikler zamanında yöneticiye veya çalışanlara iletilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 169).

İnformal iletişim, örgütlerde zaman zaman olumsuz anlamda dedikodu veya söylenti olarak da bilinir. Aytekin'e (2018: 263) göre, çalışanlar iş ortamından uzaklaşmak için, güncel konuları ve dedikoduları konuşarak rahatlarlar. Formal iletişimin sağlıklı olduğu örgütlerde informal iletişim sağlıklıdır, örgüt çalışanlarını birlikteliğe yardımlaşmaya ve paylaşımaya yönlendirir. Dedikodu ve söylenti genelde olumsuz anlamda kullanılır. Dicleli ve Akkaya'ya (2000: 68) göre, dedikodu ve söylentinin örgüte faydaları vardır.

- Dedikodu veya söylenti örgüt çalışanlarının iletişim gereksinimlerini karşılamada faydalıdır.
- Çalışanların motivasyonunu yüksek tutar ve örgüte takım ruhu kazandırır ve bağlılığı artırır.
- Takım çalışmalarında etkilidir. Görevlerin yerine getirilmesi ve verimli çalışmayı artırır.
- Örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili değişiklikler hızlı bir şekilde öğrenilir ve bu değişikliklere uyum hızlanır.
- Örgüt içindeki sıkıntıların yanında dilek ve temenniler üst yönetime bildirilebilir.

Bir iletişim sisteminin sağlıklı işlemesi, örgütün açık ve kapalı örgüt olması ile ilgilidir. Yapısı ve ortamı katı olan kapalı sistemlerde formal ve informal iletişim bozuktur. Yapısı açık olan sistemlerde formal ve informal iletişim sağlıklıdır (Bursalıoğlu, 1999: 114-117).

İnformal iletişimin örgüte zarar vermesini engellemek için, örgütte iletişim kanalları iyi seçilmelidir. İletişim türleri tarafından verilen mesajlar ortak ve birbirini destekleyici olmalı, iletişim kanalları açısından örgüt bilgilendirilmelidir. Gönderilen iletiler açık, sade, anlaşılır olmalı ve çalışanlar arasında güven ortamı oluşturmalıdır (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008: 191).

Örgüt içinde onaylanmayan ve desteklenmeyen iletişim türü fısıltı gazetesidir. Örgüt içindeki fısıltılar kulaktan kulağa yayılabildiği gibi elektronik ortamda da yayılabilir. Örgüt içinde iyi haberler çabuk yayılır ancak kötü haberler daha çabuk yayılır. Fısıltı gazetesini ile yayılan haberlerin içinde doğru haber olma olasılığı yüksektir. Otoriter örgüt kültüründe fısıltı gazetesini haberi doğru olmayabilir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 38-39).

#### **2.1.8.4. Örgüt Kültürü ve İletişim**

Kültür, toplumları birbirinden anlamlı biçimde ayıran özelliklerdir. Kültür, bir topluluğun üyelerinin ortak yaşamlarından ortaya çıkan ve kuşaktan kuşağa aktarılan değerler, ortak inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylardır. Kültürü oluşturan başlıca faktörler; dil, din ve inan, değerler, normlar, simgeler, tutum, örf ve adetler, yasalar ve ahlak kurallarıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001; 219-242). Kültür, insanın kendi yaşamını, geçmişten gelen deneyimler ve birikimlerle beraber kendi oluşturduğu ve ürettikleri yaşamsal dokudur. Kültür, toplum, aile, şirket veya köy gibi örgütlenmeleri şekillendiren hayatın ve ilişkilerin özelliklerini taşır (Erdoğan, 2011: 465).

Ozankaya'ya (1991: 152-153) göre kültür, insanların tecrübelerle ortaya çıkardığı maddi ve manevi birikimlerdir. Maddi birikimler, toplumsal gelişme aşamasında üretim ve uygulama becerileri ve yapılan icatlardır. Manevi birikimler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenek ve göreneklerdir.

Kültür, insanlara toplum içinde yapmak zorunda oldukları eylemler konusunda fikir verir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren etkin değerlerdir. Türk kamu sektöründeki bürokratik kültür, tüm çalışanların belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına uygun davranmayı zorunlu kılmıştır (Güçlü, 2003: 147-159).

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarını düzenleyen, kurallar, inançlar ve alışkanlıklar anlamına gelir. Çalışanların örgüt içinde nasıl ve ne şekilde davranması gerektiği hakkında bilgi verir. Örgüt lideri, örgütte başarılı olabilmesi için etkili bir örgüt kültürü ve iletişim oluşturmalıdır (Çetin, 2017: 18).

Her insanın farklı kişilik yapısı olduğu gibi, her örgütünde kendine özel yapısı vardır. Örgütlerin yapısı ve değerleri örgütü başka örgütlerden ayırır. Örgütün yapısı çalışanları olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Başarılı örgütlere bakıldığında çalışanlar örgütü benimsemiş, işlerine daha sıkı sarılmış olduğu görülebilir. Örgüt kültürü, bir örgüte ait ortak inanç, değerler ve genel davranış şekilleridir (Bakan, 2008). Erengül'e (1997: 25) göre, örgüt kültürü aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin tamamıdır. Bat ve Vural'a (2008: 36) göre örgüt kültürü, davranışsal kuralları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen kurum içi değer, inanç ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü, çalışanlarına örgüt içinde, davranışları, paylaşılan inanç ve tutumlar konusunda yol gösterici olur.

Newstrom ve Davis'e (1993: 59) göre, örgüt kültürünün özellikleri, ayırt edici, sembolik, bütünleştirici, kararlı yapıda, anlaşılabilir, kabul gören ve yönetimin örgüte yansımalarıdır. Örgüte özgün davranış normları oluşturur ve örgütü bir arada tutan sosyal davranışları şekillendiren denetim mekanizmasıdır (Terzi, 2000: 62). Kültürel değerlerin oluşmasında, kurumun çalışma alanı, kapasitesi, kurumun konumu, kurum yöneticisinin kültürel değerleri ve yöneticinin yetiştirme tarzları etkindir (Bat ve Vural 2008: 36; Çetin, 2004: 120). Örgüt kültürü, örgüt kurucularının veya yöneticilerinin vizyonunu ve misyonunu yansıtır. Örgüt kurucularının kendine özgü fikirleri vardır. Örgütte olması gereken değerleri planlamak ve yürürlüğe koymak örgüt kültürünü oluşturur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 38-39).

Kültür, insanların ortak toplumsal hazineleri olarak korunur, yaşatılır ve kendinden sonraki nesillere aktarılır. Kültürün aktarımı iletişimle olur. Örgüt kültürü de çalışanların ortak oluşturduğu yaşattığı ve sürdürdüğü kültürdür. Kültürün devamı iletişim ile sağlanır. Örgütsel kültür üyeleri arasında sürekli ve yoğun olarak yaşatılır, iletişim ile devam ettirilir (Sargut, 1994: 79).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan örgüt üyeleri tarafında paylaşılan değerlerdir. Örgütün sahip olduğu değerler sistemi üretimin ve yönetimin nitelikli ve başarılı olmasını, çalışanların daha fedakâr işini yapmasını sağlar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-225).



Eren'e (1998: 88-89) göre örgüt kültürünün özellikleri;

- Öğrenilmiş veya sonradan kazanılmıştır
- Örgüt kültürü çalışanlar arasında kabul görmelidir,
- Örgüt kültürünün yazılı metni yoktur, çalışanların düşünce yapılarında ve hafızalarında.
- Örgüt kültürü, düzenli şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış biçimleridir.

Örgüt kültürünü oluşturan etkenler, örgütün değerleri, liderleri ve kahramanları, tören, kutlama ve kılık kıyafet benzeri semboller, öykü ve efsaneler, örgütün kullandığı dil, örfler, normlar ve örgüt üyelerinin örgüt içinde uyum sağlama süreçleridir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-225).

Örgüt kültürünün, sınıksız ve sağlıklı bir şekilde devamı için örgütteki iletişimde sağlıklı olmalıdır. Örgüt kültürünün canlılığı iletişimle sağlanır. Bir kurumun bütün işleyişi, süreçleri, fikirleri kültürü oluşturur. Kurumun kanalı ve yapısı iletişim, çatısı da kültürüdür. Kurum içinde yaşanan problemler ve sıkıntılar karşısında örgüt kültürü devreye girerek çalışanlara yol gösterici olur. Örgüt kültürünün, örgüt çalışanlarına tanıtılması ve benimsetilmesi, örgütün rekabetçi ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Bat ve Vural, 2008: 37).

Örgüt kültürü çalışanlar üzerinde güçlü veya zayıf etkiye sahiptir. Örgüt kültürü güçlü olan ve geniş biçimde paylaşılan örgütlerde güçlü etkiye, zayıf kültür olanlarda ise zayıf etkiye sahiptir. İş görenler örgüt kültürünü benimseme oranında örgüte bağlanır. Kültür güçlendikçe, iş görenler ve yöneticiler üzerinde etkisi de büyük olacaktır. Örgüt kültürü, yöneticileri çalışanların davranışları ve yaptıkları üzerinde etkilidir. Ayrıca yöneticiyi örgüt içinde planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim aşamalarında etkili olmasını sağlar (Robbins, Decenzo ve Coulter. 2013: 40-41).

Kültür ve iletişim iç içedir. İnsanların birbirilerine iletildiği mesajlar bireysel ve toplumsaldır. İnsanlar yaşamları süresince kültür öğeleri üretir. İletişim kurduğumuz insanlar ile kültürlerin benzerliği iletişimi kolaylaştırır. Aynı kültür çevresinden olan insanlar sembollere ve hareketlere verilen anlamları çözümlemesi kolay olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 170).

Vizyon, görüş, görme, planlama, bir kurumun gelecekte alacağı ideal durumdur. Vizyonu gerçekleştirecek olan kurum yöneticisidir. Vizyon sahibi yönetici kurumunu geleceğe taşır. Kurumsal kültürü güçlü olan kurumların bireysel vizyonları kurumsal vizyona dönüşebilir. Güçlü örgüt kültüründe beraber iş yapabilme güçüdür ve örgütün vizyonunu gerçekleştirmek kolay olur (Kayaalp, 2004: 135).

Eğitimin hedefi, toplumun sahip olduğu kültürel değerleri yeni kuşaklara eğitim yoluyla aktarılmasını sağlamaktır. Ferasetli okumak, geçmişi iyi okumak, geleceği görmekle mümkündür (Kayaalp, 2004: 22).

Okul, eğitim hizmetleri ile ilgili kültür üretir. Öğrenciler gelecek hayata okul kültürü içinde büyüyerek hazırlanır. İnsanların iyi yetişmesi, iyi bir okul kültürünün olmasından geçer. Eğitim örgütlerinde bürokratik yapıya sıkıca uymak yanlıştır. Eğitim örgütleri insan ilişkilerinin ön planda olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda formal iletişimden çok informal iletişim kullanılır. İnfomal iletişim örgüt kültürüne renk katar. Örgüt kültürü, okulda iletişim yolu ile aktarılır. Temel değerler, inançlar normlar formal ve informal yollarla örgüt üyelerine yayılır. Toplumsal kültür ile okul kültürünü bağdaştıramayan okul müdürü okulda kargaşa yaratır (Çelik, 2012: 4-42).

Okul kültürleri, okulun törenleri, alışkanlıkları, sembolleri ve kahramanlarıdır. Okul, güven, kontrol ve etkinlik gibi kültürlere sahiptir. Bu kültür öğeleri, öğrenci başarısını artırır, sosyal ve duygusal olarak da geliştirir (Hoy ve Miskel, 2010: 90-93).

#### **2.1.8.5. Örgüt İklimi ve İletişim**

Örgüt iklimi; çalışanları tarafından oluşturulan inanç, ahlak kuralları ve normlardır. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile işlenir ancak ikisi birbirini tamamlar. Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandırır, üyelerinin davranışını etkiler ve örgüte özgü özellikler katar. İş görenler, örgütsel amaçları, değerleri, inançları ve kuralları benimsemesi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir (Güney, 2007: 47).

Okulun örgütsel iklimi, bir okulu diğer okullardan farklı kılan özellikleri, okulun kişiliğidir. Örgüt iklimi, iş görenlerin davranış ve tutumları ile ilgili özellikleridir (Güçlü, 2003: 147-159).

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik tarafı ve bireylerin davranışları ile ilgilidir (Çetin, 2004: 12). Örgüt içinde çalışanlara olumlu bir hava yaratarak, duygu ve motivasyon

durumlarını etkileyebilmekte, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Örgüt iklimi, bireyin amaçlarını, örgütün amaçları ile bütünleştirmesine, örgüt kültürünü benimseterek iş performansının artmasına ve iş doyumuna katkıda bulunur. Bir örgütte, işgörenlerin etkili ve verimli çalışmaları, örgütün başarısını üst seviyelere çıkartır. İşgörenlerin etkili ve verimli çalışması örgüt iklimine bağlıdır. Örgüt iklimi, çalışanların örgüt hakkındaki kişisel yargı ve algılarıdır. Örgüt iklimi, işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkilerde güven ve etkileşim içinde olmalarını sağlamaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 101-123).

Güney'e (2007: 47) göre örgüt iklimi;

- Motivasyon yöntemleri,
- İletişim biçimleri,
- Lider veya yönetici özellikleri,
- Grup içi ilişkiler ve örgütün yapısı etkiler.

Örgüt iklimi açık ve kapalı iklim olmak üzere iki çeşittir. Açık veya katılımı destekleyen örgüt iklimi çalışanların örgüt içinde mutlu, huzurlu, birlik, beraberlik ve paylaşım içinde çalışmasını hedefler. Böylece hem örgüt hem de çalışan kazanır. Kapalı çalışma ikliminde ilişkiler samimi değildir. Çalışma ortamı sıkıcı, baskıcı, stresli, güvensiz ve iş tatmininden yoksundur (Güney, 2007: 48).

Öge'ye (2001: 132-143) göre, örgüt iklimi örgütün psikolojisidir. Havanın ıssısı, nemi, yağış şekli gibi değişebilir. Örgüt içinde arkadaşlık, destek olma, güven, riske girme gibi durumlar örgüt iklimini oluşturur. Örgüt ikliminin iyi veya kötü olması, insanların ruhsal durumlarına bağlıdır. Aynı örgüt iklimi çalışanların bir kısmına göre iyi, bir kısmına göre kötü olabilir. Öge (2001: 132-143), örgüt iklimi boyutlarını;

- Örgüt yapısı ve sınırlılık,
- Kişisel sorumluluk,
- Samimiyet ve dayanışma,
- Ödül ve ceza,
- Çatışma ve esneklik gösterme,
- Etkinlik ölçütleri,
- Örgütü benimseme ve örgütsel bağlılık,
- Risk ve riskleri göze alma olarak incelemiştir.

Halpin ve Croft, okullarda yapmış olduğu örgütsel iklim tipleri çalışmasında altı değişik örgüt iklimi tipi tespit etmiştir (Akt, Öge, 2001: 132-143). Bu iklim tipleri;

- Açık iklim; iş doyumunu yüksek, çalışanların huzur ve uyum içinde çalıştığı, samimiyete çok ihtiyaç hissetmeyen, çatışmanın az olduğu iklimdir.
- Bağımsız iklim; işgörenlerin morali yüksek, sosyal gereksinim ve iş doyumları ön plandadır. Çalışmayı engellemeyecek düzeyde küçük baskı gurupları vardır.
- Kontrollü iklim; çalışanların morali düşük düzeyde olup arkadaşlık ilişkileri kurulmaz. Yönetici etkili, emredici ve görev odaklıdır.
- Samimi iklim; yönetici ve çalışanların samimi ilişkiler kurduğu, sosyal gereksinimlerin ön planda olduğu, işgörenlerin moralinin orta düzeyde ve örgütte mutlu aile imajı verilmeye çalışıldığı iklim tipidir.
- Ataerkil iklim; yönetici çalışanları kontrol etmek ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak istemektedir ancak başarılı olamamaktadır. Yönetici kontrolü elinde bulundurmak ister. İşgörenler uyum içinde olur ama arkadaşlık ilişkisi yoktur.
- Kapalı iklim; örgüt içinde çatışma ve huzursuzluk vardır. İşgörenlerin morali düşük, iş doyumunu ve samimiyet azdır. Yönetici çalışanların başarısı için bir şey yapmaz ve emredicidir. Yüksek verim istenmesine karşın verim düşüktür.

Varol (1989: 220), örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosfere örgüt iklimi demiştir. Örgüt iklimi örgütte, inanma, güvenme ve güvenlik duyguları oluşturduğu, işgörenlerin açık ve içten, yardımlaşma ve dayanışmanın ön planda bulunduğu, iş doyumunun ve beklentilerin yüksek olduğu çalışma ortamını sağlamaktadır.

Okul iklimi, bir okulu diğer okullardan farklılaştıran, öğretmenlerin davranışlarını etkileyen yapıdır. Okulun dış çevresinin, okulun ortak davranış üzerindeki algısıdır. Örgüt iklimi sağlıklı olan okullar öz kaynaklarını kullanmada başarılı olur. Okula güven yüksek, öğrenci başarısı üst seviyelerdedir (Hoy ve Miskel, 2010: 185-193).

Çelik'e (2012: 43) göre, okulun örgütsel iklimi bir okulu diğerinden ayırt eden özelliklerin tamamıdır. Okul iklimi, okulun kişiliğini yansıtır ve okul müdürü oluşturur.

### 2.1.8.6. Örgütsel Adalet ve İletişim

İnsan hayatı boyunca adalet arayışı içindedir. Toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsuru adalettir. Yaşadığı çevrede düzeni ve güveni sağlayan, herkesin hak ettiği şekliyle yaşadığı ve gereksinim duyduğu değerdir. Eşitlik, dürüstlük, doğruluk, hakkaniyet, hak yememe, tarafsızlık ve iyilik adaletin temel kavramlarıdır (Tan, 2006: 58-70). Türk Dil Kurumuna göre adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, yasalarla korunan hakların insanlarca eşit şekilde kullanması olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı insan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Toplum düzenine uyan insanlar mutlu olabilirler. Adalet duygusu insanları mutlu eder (Kelsen, 2013: 431-454).

Yıldırım'a (2002: 17) göre adalet, toplumun en küçük yapısından en büyük sosyal sistemlere kadar ödül, ceza, kaynak dağıtımlarının eşit olarak yapılmasıdır. Çakır'a (2007: 17) göre, adalet toplum içinde düzeni sağlar ve toplumların gelişmesine katkı sağlar.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adalet algısı ve adaletin çalışanlar arasında dağılımı şeklindedir (Sayın, 2009: 1). Örgüt içi hak ve görevlerinde işgörenlere eşit davranılması örgütsel adalettir. Örgüt çalışanlarında, örgüt içinde güven ve güvensizlik algısı oluşması örgütsel adalettir (Akyavuz, 2017: 805-831).

Örgütsel adalet, örgütlerde adalet ile ilgili kavramların uygulanmasıdır. Örgüt içinde çalışanların örgütte adil davranma ile ilgili idrak ettikleridir (Tan, 2006: 58-70).

Örgütse adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üçe ayrılır. **Dağıtımsal adalet**; işgörenin haklarının diğer işgörenlerle karşılaştırılıp adil olup olmadığının incelenmesidir. **Prosedürel adalet**, örgüt içindeki prosedürlerin işgörenlere göre adil dağıtılma sürecine bakış açılarıdır. **Etkileşimsel adalet**, örgüt içinde işgörenler arası ilişkilerde davranış ve iletişimin adil olma durumudur. Kişiler arası davranışlarda adalet aranır (Topaloğlu ve Yazıcıoğlu, 2009: 3-16).

Bir örgütün değer unsurundan biri adalet ve hakkaniyettir. Örgütlerde yönetmelik ve kanunlar ile belirlenen durumlarda kişisel haklara saygı gösterilmelidir. Kural koyma ve uygulama yöntemleri keyfi veya kişilere özel olmamalıdır. Kişiye veya gruplara ayrıcalık veya ayrımcılık yapılmamalı, usul ve kurallarda adil olunmalı, kişisel hak ve özgürlüklerde keyfi davranılmamalıdır (Eren, 2001: 220).

Örgüt içinde adalet olmaması huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Terfi ve ödüllerin adil dağıtılmaması, ücretlerdeki adaletsizlik örgüt içindeki sıkıntıların sebebidir (Benligiray, 2018: 168).

#### **2.1.8.7. Motivasyon, Örgütsel Bağlılık ve İletişim**

İnsanlara iş yaptırmanın kolay yollarından biri motivasyondur. Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını, örgütün amaçlarına yönelik olarak davranışa dönüştürme sürecine motivasyon denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 35). İnsanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgütün amaçlarına yönlendirme motivasyonun temelidir. İşgörenlerin kendi istek ve amaçları ile örgütün istek ve amaçlarını gerçekleştirecek ortamı düzenleme motivasyondur (Aşan, 2007: 293).

İnsanları belli bir amaca veya yöne doğru yöneltme çabalarının tamamına motivasyon denir. Örgütlerin amaçlarına ulaşması için insana, insanlarında motivasyona ihtiyacı vardır (Biber, 2007: 68).

Motivasyon, belirli bir amaca yönelik enerji, amaç ve karlılık çabalarını ortaya koymaktır. Maslow insanların ihtiyaçlarını beş basamakta incelemiştir. Aşağıdan yukarı doğru; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow' un güvenlik ihtiyacı, örgüt içinde kaygıdan, tehdit ve tehlikelerden korunmadır. Örgütlerde, güvenli iş ortamı, sigorta, emeklilik, ücret artışı gibi güven artırıcı sebepler, iş görenleri güvenli hissettirecektir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 81). McGregor'un X ve Y teorisi ve Hersberg'in çift faktör teorisi motivasyon ile ilgili diğer teorilerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 40-41).

Örgüt içinde işgörenleri, özendirici araçlar, ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel araçlardır. Örgütsel ve yönetsel araçların bir basamağı da iletişimidir. Örgüt içinde iletişimi açık tutmak motivasyonu arttıracaktır. İşgörenlere örgüt hakkında düzenli bilgi verme, işgörenlerin kendileri hakkında bilgi edinmesi ve etkili iletişim ortamı motivasyonu arttıracaktır. Etkili iletişimin olduğu örgüt içinde çalışanlar, etkili ve verimli çalışacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 89).

Örgüt çalışanlarının maddi ve manevi ihtiyaçları vardır. İşgörenleri motive etmenin bir yolu da yaptığı başarılı işlerden dolayı takdir etmektir. İş arkadaşlarının yanında

takdir etme ve övgü sözleri motivasyonu artırır. Çalışanların ihtiyaçlarını bilmek ve ihtiyaçlarını karşılamak önemlidir. Başarılı ve verimli bir örgüt, iyi motive olmuş çalışanların elindedir. Motive olan çalışanlar, örgüte uyum sağlar, verimli çalışır ve örgüte bağlılığı artar (Baraz, 2018: 80).

İşgörenlerin çalıştığı kuruma bağlılığı, her örgüt için çok önemlidir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte hissettiği bağlılık duygusudur. Amaç işe ve örgüte bağlı, örgüt içinde olmaktan mutlu ve verimli çalışmayı arzulayan işgörenlerin olmasıdır. Örgütsel bağlılık, işgörende fedakârlık ve dürüstlük davranışlarının görülmesini sağlar. Çalışanlar örgütün başarısı ve devamı için örgütün amaçlarını içselleştirir ve maddi kaygıları olmadan örgütün değerlerini benimser (Güney, 2007: 235-236).

Balcı'ya (2014: 3) göre, örgütsel bağı güçlü olan birey üretken, örgüte sadık, verimli ve sorumluluk sahibidir. Çalışanların tutumları olumlu, iş doyumunu yüksektir. Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve geliştirilmesi, işgörenlerin enerji ve dikkatini örgüte çevirmesine bağlıdır. Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının birbiri ile ilişkilerini düzenler, rekabet ve baskıyı azaltır. Örgütsel bağlılığı oluşturma, motive etme ve iletişimden geçer.

Motive etmenin en önemli yolu iletişimdir. Başkalarını etkilemek ve etkilenmek örgütsel verimliliği artırır. Örgütsel iletişim ortamı memnuniyet ile karşılanır. İşgörenleri bilgilendirme, çalışanların örgüt amaçlarını öğrenmesi, işgörenlerin motive olmasını ve örgütün parçası olma duygusunu yaşatır. Bir örgüt için en büyük zarar, insanların motive olmamasıdır. Motivasyon eksikliği, iş gücünün, zamanın ve maddi kaynakların boşa kullanılmasına neden olur (Aytekin, 2018: 264).

#### **2.1.8.8. Örgütsel Çatışma ve İletişim Engelleri**

Bir örgütte birey ve grupların arasında sorunlar oluşması, örgüt içi ilişkilerin ve iş akışının karışmasına neden olur. Çatışmanın kaynakları, iş bölümü, bağlı bölümlerin yeterli çalışmaması, sınırlı kaynaklar, makam farklılıkları, örgütün büyüklüğü, bireysel farklılıklar ve iletişim engelleridir (Kılıç, 2007: 111).

Örgüt içinde insanların birbirini sevmemeleri ve kızmaları iletişimsel çatışmadır (Aytekin, 2018: 61). Bireylerin kendilerini sürekli haklı görmeleri, karşı tarafı dinlemeleri çatışma sürecini kaçınılmaz kılar (Tuna, 2012: 18).

Kılıç'a (2007: 111) göre, iletişimde işgörenlerin algılama farklılıkları çatışmaya neden olur. Örgüt çalışanlarının birbirilerini yanlış algılamaları çatışmaya sebeplerindedir. Çatışma örgütlerin iş yapma yeteneklerini engeller. Ancak çatışma yönetici tarafından iyi yönetilirse örgüt lehine çevrilebilir. Çatışma sonunda verimli çözümler üretmek örgüt içi ilişkileri daha güçlü yapabilir. İletişim daha sağlıklı olur.

#### **2.1.8.9. Okul, İletişim ve Empati**

Okulun amacı yerel ve ulusal düzeyde vatandaşlarının yaşam standartlarını yükseltmektir. Üretimi arttırmak, gelişimi sağlamak, kalifiye insan yetiştirmek eğitimle sağlanmaktadır. Eğitim örgütlerinin amacı, biz bilincini oluşturmaktır. Okulda başlayacak biz bilinci, toplumun tüm kesimine yayılacaktır. Eğitim kurumlarını, diğer kamu kurumlarından ayrı görmek gerekir. Hiyerarşik yapıyı okula taşımak öğrencilerin gelişimlerini olumsuz etkileyebilir (Kayaalp, 2004: 117).

Okullar öğretme ve öğrenme görevini üstlenen örgütlerdir. Öğrencileri bir üst öğrenime veya yaşama hazırlar. Okul, öğrenci ile toplumun ortak yapısıdır (Hoy ve Miskel, 2010: 41).

Okul ortamı, iletişimin yoğun olarak yapıldığı yerlerdir. Eğitimin amaçlarının öğrencilere aktarımı iletişimle sağlanır. Okul, amaçlarını gerçekleştirebildiği sürece başarılıdır. Okul yönetiminden öğretmene, öğrenciye ve okul velilerine kadar yoğun iletişim ağı vardır. Bu ağ, okulun başarılı olmasının yolu olabilmektedir. Sağlıklı kurulan iletişim, okulda güven ortamı oluşturabilir ve çalışanların okula bağlılığı artırabilir.

Okulun çevresi ile iyi ilişkiler ve etkili iletişim kurması toplum üzerinde etkili olmasını sağlayabilir. Bunun için okulun;

- Kendini tanıtmayı ve çevresini iyi tanıması,
- Sağlıklı bir okul aile birliği ilişkileri kurulması,
- Okulun toplumsallaştırılması,
- Okulun etkinliklerinde toplumla işbirliği yapılması,
- Öğrenciler için sağlıklı okul ortamı oluşturulması gerekmektedir (Varış, 1978: 117).



Kişiler arası iletişimde ilişkilerin sağlıklı olmasının yollarında biri empatidir. Empati bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun duygu, düşünce, ruh halini anlaması ve hissetmesi durumudur (Geçikli, 2016: 301). Dökmen'e (1994: 135-136) göre, empati kurmanın üç temel basamağı vardır.

- Kişi kendisini karşısındaki kişinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakabilmeli ve algılayabilmelidir. Empati kurduğumuz kişinin yerine kısa süreli kendiliğimizi koymalı, kısa süre sonra çıkıp tekrar kendi yerine geçerek iletişim kurmalıdır. Karşımızdaki kişi ile özdeşleşmeden, hissetmeli ve düşünmeliyiz.
- Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak hissetmek, empati kurmak demektir. Sadece duygu veya sadece düşünceyi anlamak empati değildir. Önce bilişsel role, sonra duyuşsal role girmek önemlidir.
- Empati kurmada son basamak, kişi kendi rolüne döndüğünde empatik anlayışın iletilmesidir. Hedef kişi, kaynak kişinin duygu ve düşüncelerini anlayıp, anladıklarını da kaynağa iletmez ise empati kurma süreci başarısız olur. Empati kurulan kişi ile sözel ve bedensel iletişimi kullanmak, iletişimin etkili olmasını sağlayacaktır.

Okul yöneticisi empati kurmayı çok iyi bilmelidir. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamalı, ihtiyacı olduğunda öğretmenin yanında olmalıdır. Yönetici açık bir dille konuşmalı, kendini okul çalışanlarına anlatabilmeli ve kendine güven duymalarını sağlamalıdır. Herkesin birbirine güvendiği ortam, ortak kabullerin oranını yükseltir. Veli müşteri gibi görülmemeli, iyi iletişim kurulmalı ve şeffaf olunmalıdır (Kayaalp, 2004: 148-151).

Hoy ve Miskel'e (2010: 341) göre, okul yöneticisi genellikle sözel iletişimi tercih eder ve çeşitli gruplar ile zaman zaman iletişime geçer. Okul yöneticisi sorunları çözümede dört ilkeyi göz önünde bulundurmalıdır. Bu ilkeler;

- İletişimi, karar verme, motivasyon ve liderlikten ayrı tutmamalıdır.
- Okulda sorunların temelini iletişimsizlik oluşturmaktadır.
- İletişim okulda var olan sorunları ortaya çıkartır veya sorunları üstünü kapatır.
- İletişim eylemi iyi yönetilmelidir.

Sağlıklı örgütte, açık ve iletişimim çok yönlü olması, çatışmaların ve gerginliklerin hızlı bir şekilde fark edilmesini ve çözümün hızlı olmasını sağlar (Altun,2001:29).

## 2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Açıklık ve Turan'a (2011: 42) göre örgütsel güven, bireylerin ve örgütsel yaşamın anlamını anlamaya yardımcı olan saygı ve güvendir. İletişim anlamaya ve anlatmaya yardımcı olma sürecidir.

### 2.2.1. Güven Nedir?

Güven vaatlerimizle taahhütlerimizle duygularımızla ve kendi iç tutarlılığımızla imal ettiğimiz, yarattığımız, inşa ettiğimiz, koruduğumuz sürdürdüğümüz bir duygudur. Güvenme konusunda karşılıklı sözler ve ya taahhütler verilir. Bu sözlerin ve taahhütlerin yerine gelmesi durumuna göre güven ya da güvensizlik olarak tepki verilir. Güven, yaptığımız davranışlara göre imal ettiğimiz bir olgu ve insan yaşamının huzurlu devam etmesi için en önemli kavramlardan biridir. Kişinin kendini güven içinde hissetmesi, iletişimde olduğu insanlardan kendisine zarar gelmeyeceğine tam olarak inanmasıdır. Gerçek dışı ve yalan olan hiçbir unsurun karşı taraftan gelmeyeceğine olan kayıtsız şartsız inanç ve aklının sorularla ve tedirginlikle meşgul olmamasıdır (Başar, 2016).

İzgören'e (2016: 64) göre güven, ürkek bir kuştur, bir kere uçarsa bir daha yakalanamaz. Güven, taraflardan birinin bir durum karşısında istismar edilmeyeceğinden emin olmasıdır. Bir ilişkide, taraflardan biri diğerinin güvenine layık olduğu zaman güvenilirdir. Güvene layık olan taraf, diğerlerinin zayıflıklarını istismar etmeyecek kişidir. Giddens'a (1994: 39-41) göre, güven belirli sonuçlar ya da olaylar kümesi göz önüne alındığında bir kişi ya da bir sistemin güvenilirliğine olan itimat olarak tanımlanabilir. İtimat, başkasının dürüstlüğüne, seviyesine ya da soyut ilkelerin (teknik bilgininin) doğruluğuna karşı beslenen inancı anlatır. Güllü'ye (2009) göre ise, itimat etme ve koşulsuz güven iyi niyetleri kötüye kullanma olanağı veren eski bir durumdur. Her şeyin hızla metalaştığı dünyada, insanlar kendini koşulsuz itimatla değil, şüpheyile koruması gerekmektedir. Şüphe insanı kötülöklere ve istismara karşı uyanık olmasını sağlar ve engeller. İnsanlar, tedavi olurken doktorlara güvenme duymada bile şüphe etmelidir.

Türk Dil Kurumu (sozluk.gov.tr) güveni, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma, bağlanma, itimat kavramları ile açıklamıştır. Güven gözle görünmeyen, sürekli özen

ve çabanın ürünüdür. Güven sağlandıktan sonra arka plana çekilir ve bilinçli olmadan alışkanlıklarımızın ve uygulamalarımızın arasına gömülür. Güven, ancak kendine meydan okunduğunda veya güven ihlali yapıldığında görünür hale gelir (Solomon ve Flores, 2001: 127).

Bir şeye önem vermek ona değer vermektir. İnsanlar en çok sevgi, aile para ve benzerlerine değer ve önem verir. Aile insana sevgi, güvence ve mutluluk verdiği gibi para da insana sevgi, güvence ve mutluluk verir. İnsan sevgi, mutluluk ve güveni kazanmak için aile ve parayı araç olarak kullanır. Sonuç olarak hayattaki değerlerimizi araç olarak kullanırız (Robbins, 1997: 51).

Yücel (2014), güvenilirlik kelimesinin anlamını sosyal hayatla ilişkilendirerek, ilişkilerde tutarlılık ve inanma kavramlarıyla açıklamıştır. Bir verinin güvenilirliği, terim anlamı bilinmiyorsa doğruluğuna işaret edebilir. Bir insanın güvenilirliği ise terim anlamı gibi, tutarlılığı anlamına gelmez. Güvenmek insan olmanın bir özelliğidir. İnsanlar birbiriyle iletişim kurarak başkalarına güven duymuştur.

İnsan beynini, sürüngen beyni, memeli beyni (limbik sistem) ve insan beyni (neokorteks) olmak üzere üç kısımdan oluşan üçlü beyin olarak tanımlamıştır. Limbik beyin sözel olmayan davranışlarımızın ifade edildiği, etrafımızdaki dünyaya refleksel olarak ve anında gerçek zamanlı, düşünmeksizin tepki veren kısımdır. Limbik sistem dış çevreden gelen bilgilere en gerçek tepkiyi verir. Fiziksel olarak ayaklarımıza ellerimize gövdemize, kollarımıza ve yüzümüze yansıyan bu davranışlar gözlemlenebilir ve çözümlenebilir. Bu tepkiler düşünmeksizin oluştuğu için gerçeği ve doğruları gösterir. Limbik davranışlar, dürüst ve güvenilir tepkilerdir, davranışlar düşünce, duygu ve niyetlerimizin açık göstergesidir. Beynimizin neokorteks bölümünün (insan beyni) büyük bir kısmını düşünmek için kullanırız. İnsana özgü hesaplama, analiz etme, yorumlama ve sezme yetilerimiz bu bölüm tarafından kontrol edilir. Bu kontrol yeteneğinden dolayı dürüst olmayan yalancı beynimizdir. Karmaşık düşünce yeteneğinden dolayı beynimizin en güvensiz bölümü bu kısımdır. Neo korteks kısım arkadaşımızın giydiği elbiseyi beğenmediğimiz halde, arkadaşımıza elbisesini beğendiğimizi söyleyebilir (McLean, 1952; Akt: Navarro, 2007: 43-46).

Zak (2000), yaptığı araştırmada, güvenilirliği yüksek ülkelerin refah düzeylerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu ülkelerde daha fazla ticari işlemler gerçekleşerek,

daha fazla zenginlik meydana getirip, yoksulluk düzeyi azalmıştır. Fakir ülkeler ise daha az güvenilir ülkelerdir. Araştırmalarını derinleştiren Zak, güven duygusunu etkinleştiren etkenin, insanların salgıladıkları oksitosin hormonu olduğunu keşfetmiştir. Dışarıdan koklayarak verilen oksitosin hormonundan sonra yapılan testlerde, bağış yapma oranının yüzde elli arttığını, sanal olarak başkasına para yollama işlerinin yüzde seksen arttığını gözlemlemiştir. İnsanların yüzde beşinin ise oksitosin hormonu salgılamadığı veya çok az salgıladığı tespit edilen araştırmada, bu insanların diğerlerine üstünlük kurma, dolandırma, yalan söyleme gibi davranışların görüldüğü tespit edilmiş. İnsanların birbirlerine sarıldığında oksitosin hormonunda artış görülmüş ve birbirilerine sarılan insanların karşılıklı güven duygusunun arttığı gözlemlenmiştir (Zak, 2011).

Robert Bosch'un "*İnsanların güveninin kaybetmektense para kaybetmeyi yeğlerim*" sözleri işletmeler tarafından dikkate alınması gereken bir sözdür. Müşterilerinin güvenini kazanarak, onların sadakatını ile müşteri devamlılığını sağlamak, rakip işletmelere karşı rekabette üstünlük kurmanın ve işletmenin rakiplerinden bir adım önde olmanın yoludur. "Müşteri her zaman haklıdır" sözü de müşteri güvenini kazanmanın önemini gösterir. Müşteri güveni paradan daha değerlidir (blog.bsh-group.com.tr).

İstatistikte güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen değerlerin ve kararlılığın göstergesidir. Ölçümlerin kararlılığının yorumlanmasında iki farklı yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım, birbirini izleyen ölçümlerde, bireyin grup içindeki sırasının değişmezliği, ikinci yaklaşım ise birbirini izleyen ölçümlerde ölçme hatalarının büyüklüğü ve standart hatasının düşük olmasıdır. Güvenirlik, ölçme aracı ve aracın sonuçlarına ilişkin bir özelliktir. Ölçekle sağlanan bilgilerin hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir. Güvenilir olmayan ölçek kullanışsızdır (Ercan ve Kan, 2004: 211-216).

TDK' ya göre yedi emin, İcra İflas Kanununda haciz edilen bir malın satışı gerçekleşinceye veya taşınır bir malın tahliyesi durumunda malın sahibi bulunana kadar ya da sahibi teslim alıncaya kadar korunmak üzere teslim edilen güvenilir kişidir (sozluk.gov.tr). Yedi emin kelimesinin kökü Osmanlıca "Yed" dir. Yed Osmanlıcada el, mülk, kudret gibi anlamlara gelir. Yediemin, yedinden emin olunan, güvenilir,

adaletli anlamındadır. Yedi eminlikten beklenen, emanete hıyanet etmeme, suiistimalden uzak durma, emanet edilen mallara zarar gelmeden sahibine veya alacaklısına iade etmedir. Yediemin, İcra İflas Kanununa göre kurulur (Bircan, 2014).

Güven duygusunun hakim olduğu bir kurumda, çalışanların uyumlu olduğu, iletişim gücünün yüksek, çatışmaların azaldığı, kişisel performansın yüksek olduğu ve verimli çalışma ortamı sağladığı görülmektedir. Örgütler başarılı, etkin ve katılımcı bir yönetim sağlayabilmesi için beklentileri yerine getirmelidir. Şeffaf ve hesap verme kültürü olan yönetimler oluşturulmalıdır (Argun, 2009: 1). Örgütlerde yüksek güvenin sağlanabilmesi için güven ortamı oluşturmalı ve güveni destekleyecek bir kurumsal hava geliştirilmelidir (Argüden, 2000). Sosyal sistemler, temeli güven olan iletişimle biçimlenir. Bireyler arasındaki ilişkiler için güven, kurumsal boyuttaki güvende emin olmadır (Öntaş ve Akçay, 2014: 97-110).

Simmel'e (2009. 84) göre, çocuk bir açıklamaya içsel sebeplerden dolayı inanmaz. Kendisine durumu açıklayan insana güven duyduğu için inanır. Burada bir şeye değil, birine inanılır. İnanç, aklı, yol ve yöntemler ile "Nasıl yapılır?" sorusunun cevabını bulmak için harekete geçirir. Kişilerin başarabileceğine inanması, başkalarının kişiye güven duymalarına neden olur (Robbins 1997: 82). Güven inanma ile başlar. Örgütsel güveni oluşturacak olan örgüt değil, örgütteki kişilerin oluşturacağı inançtır. Örgütsel güveni, kurum çalışanları sağlar ve devam ettirir.

Güven, sosyologlar kadar iktisatçılar, siyaset bilimciler ve yönetim bilimcilerin üzerinde çalıştığı konulardan biridir. Kamu kurumu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin etkili bir işleyişe sahip olmaları örgüt içindeki güvene bağlıdır. Çalışma hayatında yer alan örgütlerde örgüt içi güven ilişkilerinin küçük gruplarla sınırlı kalması, bir başka ifadeyle kurum dışına taşmaması hem dezavantaj hem de avantaj olarak tespit edilmiştir (Başak ve Öztaş, 2010: 27-56).

İnsanların devlet kurumlarına duyulan güven araştırmalarında, bazı kurumların güven sıralamasında üst sıralarda, bazılarının ise alt sıralarda olduğu görülür. Zaman içinde insanların güven algısı değişerek sıralamaların değiştiği veriler açıklanmaktadır. Devlet kurumları veya diğer kurumlara güvenmek, bireysel güvenden farklıdır. Devlet kurumları veya diğer kurumlar, soyut sistemler olsalar bile arka planda sistemi oluşturan insan vardır. Herhangi bir sistemin içindeki kurumu ayakta tutan, devamını

sağlayan insandır. Önemli kurumlara uygun düzeyde güven duyulmayan bir sistemin, halkın gözünde doğru, haklı, adil ve meşru olması mümkün değildir. Kurumların güven düzeyinin düşük olması nedeniyle, kurum ve vatandaş arasında oluşan güven açığı, kurumların meşruluğuna olumsuz yönde etki eder (Örselli ve Sipahi, 2016). Örselli ve Sipahi'nin (2016: 9-45) yaptığı kamu kurumları güvenirlilik araştırmasına göre, 1. sırada Cumhurbaşkanı, 2. sırada Ordu ve Silahlı Kuvvetler, 3. sırada Diyanet İşleri ve 4. sırada Eğitim kurumları gelmektedir. En çok güvenilen kurumun on üzerinden 6,43'lük bir ortalaması olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Türkiye' deki devlet kurumlarına güven düzeyinin yüksek olmadığını göstermektedir.

Kurumların gelişip büyüebilmesi ve rekabetçi ortamda ayakta durabilmesinin koşullarından biri güvendir. Güven duygusunun kurum içi ve insan ilişkileri açısından vazgeçilmez bir önemi vardır. Hedef kitlesi öğretmen, öğrenci ve veli olan okulların amacı, paydaşlarını etkilemek ve desteğini almaktır. Kurumsal güven, küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını ifade etmektedir (Argüden, 2000).

Milli Eğitim Bakanlığı, Sosyal Etkinlik Yönetmeliğinin amacı; *“Resmi, özel ilköğretim ve orta öğretim okullarında eğitimin yanında, öğrencide güven ve sorumluluk duygusu geliştirmeye, yeni ilgi alanları oluşturmaya ve beceriler kazandırmaya yönelik bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda öğrenci kulübü ve toplum hizmeti çalışmalarının usul ve esaslarını düzenlemektir.”* Aynı yönetmeliğin beşinci maddesinin “d” bendinde sosyal etkinliklerin amacı; *“Kendine ve çevresindekilere güven duyabilme”* olarak belirlenmiştir. Hayat bilgisi dersi üçüncü sınıf müfredatı “Okulumuzda Hayat Var” ünitesinde arkadaşlık sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar bölümünde arkadaşlık bağlarını oluşturulma, koruma ve güçlendirilmesi ve dostluğa dönüştürülmesi için gösterilecek tutum ve davranışlar işlenirken güven duyma üzerinde durulur. Türkçe dersi öğretim programlarının “Erdemler” bölümünde, ahlak, alçak gönüllülük, azim, cömertlik, dayanışma, dostluk dürüstlük ten sonra güven konusu gelir. Yönetmeliklere ve öğretim programlarını incelediğimizde eğitim kurumlarımızın üzerinde durması gereken konular arasında güven üzerinde de durulmuştur. Sağlıklı toplumların oluşturulmasının başında güven gelir. Güvenin oluşturulması geliştirilmesi, kendine güven, arkadaşlarına güven, kurumlara güvenin

çocuklarda etkili biçimde kazandırılması eğitim kurumlarının amaçları arasındadır (MEB, 2017).

Örgüt kültürü okullar için çok önemlidir. Okul kültürü, bilimsel gelişmelere ve yeniliğe açık, öğrencilere değer veren ve öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmesine yardım eden, bir kültür olmalıdır. Okuldaki bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, düşünceler, kültürler okulun paydaşları tarafından özümsemesi okula özgü yeni inanç ve beklentiler oluşturacaktır. Okul kültürü okulların ayırt edici özelliğidir (Ayık ve Ada 2009: 429-446). Okul kültürü, güven temelinde oluşturulur.

Okulların kalitesini, okul yöneticileri, öğretmenler ve yardımcı personelin sağlıklı iletişim kurmaları, yetki ve sorumlulukları tam ve eksiksiz yerine getirmesi; şeffaflığı ve güvenirliliği belirleyebilir. Güven konusu kurum içinde çalışanlar ve kurumun etkileşim içinde bulunduğu toplum için önemlidir. Kurum yöneticisinin, kurumda güven ortamı sağlaması, kurumun etkileşimde bulunduğu toplumun güven algısını olumlu yönde etkileyecektir.

Okullarda sağlanacak güven ile okul, öğretmen, veli, öğrenci ve okulun tüm paydaşlarının desteğini alacaktır. Okullar, paydaşlarının beklentilerini karşılaması, değişimlere ayak uydurması, talepleri karşılaması ve okul kültürü oluşturması ile kurumsal güveni sağlayabilir. Zaman zaman çocuklarının okullarını ziyaret eden anne-babalar okulların mevzuatı ve fiziki şartlarından daha çok alacağı eğitimle ilgilenir. Okulun eğitim kalitesi anne-babaların önceliğidir ve okulların amaçları ile paralellik gösterir. Okul yönetiminde anne ve babalar okulun paydaşlarıdır ve kurumun parçasıdır. Okul yönetiminde kurumsal güven, yönetici, öğretmen, yardımcı personel ve okulun velileri ile birlikte sağlanabilir.

Bilgi toplumunda toplumsal yapı ve toplumsal kurumlar hızla değişmektedir. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okul sürekli kendini yenilemeli ve çağı yakalamalıdır. Örgütler, gelecekte ulaşmak istedikleri durumları gerçekleştirmek için planlama yaparlar. Stratejik planlama denilen bu uzun vadeli planlama ile planlı, amaçlı bir biçimde geleceğe doğru hareket etmeyi kapsayan bir süreçtir. Stratejik plan hazırlama 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarında hazırlanması zorunlu olmuştur. Vizyon ve görev stratejik planın en önemli parçalarından biridir. Vizyon kurumun gelecekte

ulaşmak istediği uzun vadeli durumdur. Gelecekte kurumun hangi yerde olmasını istiyorsak, bugünden hazırlık ve planlamanın yapılmasıdır. Vizyon gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Kurumların iyi bir vizyonu olması için, vizyona sahip yöneticilerinin de olması gereklidir. Vizyon, mevcut paradigmalardan karşılaştığımız sorunları çözemediği zamanlarda ortaya çıkar. Kurumda görülen yanlışlıklar, eksiklikler kurumu yeni arayışlara iterek kurum için yeni fırsatlar yaratır (Özden 2002: 39-43). Her okulunda bu çerçevede vizyonu vardır. MEB'in (Milli Eğitim Bakanlığı) vizyonu, "*Hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi*" dir. Okulların vizyonu ise milli eğitimin vizyonudur ve bu yönde vizyon geliştirmelidir.

Misyon, vizyonun gerçekleşmesi için ortaya konulan hedeflerdir. Misyon bir örgütün varlığının temel amacını tanımlayan, gerçek ruhunu anlatan ifadedir. İnsan, yaşadığı hayatla ilgili hayal kurabilir. Hayalindeki dünya için çalışmaya başladığında hayalleri onun vizyonu olur. İnsan, hayallerini gerçekleştirmek için koyduğu hedeflere Misyon denir. MEB' in misyonu; "*Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş; bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış; millî kültür ile insanlığın ve demokrasinin evrensel değerlerini içselleştirmiş; iletişime ve paylaşımına açık, sanat duyarlılığı ve becerisi gelişmiş; öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek; gayretli, girişimci, yaratıcı, yenilikçi, barışçı, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.*" Misyon ve vizyon ifadeleri her türde örgüt için, kamu sektörü, uluslararası ya da küçük veya orta ölçekli kuruluşların, vazgeçmemesi gerektiği, örgüte ve çalışanlara yön veren stratejik yönetim sürecidir (Erol ve Kanbur, 2014: 149-165). Okul, MEB' in vizyonu ve misyonunu gerçekleştirir. Okul yönetimleri bir vizyon oluşturmak ve gerçekleştirmek için tüm çalışanlarla birlikte hareket etmek zorundadır. Okulların vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesi örgüte olan güveni olumlu etkileyecektir. Kurumlara duyulan güveni, çalışanların yaptıkları iş, kurumun dış çevre ile etkileşimi ve şeffaf yönetim şekli etkilemektedir.

### **2.2.2. Yönetim Teorilerinde Örgütsel Güven Kavramı**

Yönetim teorileri, sanayi toplumuna geçişle önem kazanmıştır. Bu konuda ilk araştırmaları Taylor yapmıştır. Taylor, insanı makineye benzeterek sürekli gözetim altında tutulması gerektiğini söylemiştir. Bu söylem çalışanlara güven duyulmaması



gerektiği anlamına getirebilir. Fayol ve Weber'in, yönetim süreçleri benzer düşüncededir. İş görenlerden üst düzeyde verim elde edilmenin yöntemleri belirlenmiştir. Mayo ve arkadaşlarının Hawthorn araştırmalarında, verimlilik artışının tespitini örgütsel davranış özellikleri olarak bulmuşlardır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık, moral, motivasyon, liderlik, kararlara katılma ve etkili iletişim verimlilikte ön plana çıkmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 9). Örgütsel davranış örgütsel güveni desteklemelidir.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş basamakta incelemiştir. Aşağıdan yukarı doğru; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow'un güvenlik ihtiyacı, örgüt içinde kaygıdan, tehdit ve tehlikelerden korunmadır. Örgütlerde, güvenli iş ortamı, sigorta, emeklilik, ücret artışı gibi güven artırıcı sebepler, iş görenleri güvenli hissettirecektir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 81).

Ouchi'nin Z teorisinin özelliği, işgörenler ile birlikte karar alma, iş birliği ve grup çalışmasıdır. Örgütte ortak değerlerle birlikte açık ve güçlü bir iletişim vardır. Bireysel sorumluluk, destekleyici ve güven verici iklim ortamı Z teorisinin özelliğidir. İnsanlar ve gruplar eşit olanaklara sahiptir. Örgüt hiyerarşisine dayalı güven, yerini ortak çalışma ve grup amaçlarına dayalı güven önemlidir (Çelik, 2012: 26-27).

McGregor'un X kuramına göre, insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, çalışma hırsı yoktur, güvenliğe karşı tutkusu fazladır (Yılmaz, 2007: 50).

Likert, yönetim sistemlerini dört grupta açıklamıştır. Sistem 1 astlara güvenmez ve karar sürecine dahil etmez. Sistem 2, astlara güvenilir ve kararların bir kısmı astlara devredilmiştir. Sistem 3, astlara tam anlamıyla güvenilmez, astlara teknik konularda güvenilir. Sistem 4, astlara tam olarak güvenilir. Karar verme dengeli olarak dağıtılır. İletişim yatay ve dikey olarak sağlanır. İşgören ve gruplarda karşılıklı güven anlayışı vardır (Erdoğan. 2006. 36).

### **2.2.3. Örgütsel Güven İle İlişkili Kavramlar**

Kültür, iklim, adalet, bağlılık örgütsel güven ile ilgili kavramlardır.

### 2.2.3.1. Örgütsel Güven ve Örgüt İklimi

Örgütsel iklim, çalışma yaşamına, yeniliğe ve örgütsel gelişime değer verir. Olumlu bir iklimde, güven, açıklık, güvenilirlik, değer verme ve iletişim önemlidir (Grunig, 2005: 566).

Turan'a (2019) göre, performans güven ikliminde ortaya çıkar. Güven ikliminde ayakta kalabilen tek duygu sadakattir. En küçük örgütlerden başlayarak en büyük örgütlerin temel taşında güven iklimi vardır.

Balcı'ya (2013: 22-188) göre, örgüt iklimi örgüt ortamında hissedilen hava ve çalışanların davranışları üzerine etkiye sahip koşullardır. Okul iklimi öğrencinin öğrenmesi konusuna katılmalıdır. Okulun etkili olması düzenli, güvenli, temiz, uygun ve amaçları gerçekleştirebilmek için öğrenciyi destekleyici olmalıdır. Etkili okulda, eğitim iç ve dış çalışanları arasındaki karşılıklı bağlılık, okul iklimi oluşmasında etkilidir. Okul iklimi örgüte güvenin temellerinden biridir.

Okul iklimi öğretmenlerin davranışları üzerinde etkilidir. Okul iklimi okulun kişiliğini yansıtır. Okullar açık iklime sahip olmalıdır. Açık iklim, işleyişi düzenler ve okulun sağlıklı olmasını sağlar. Okul ortamı sağlıklı olursa, örgüt üyeleri arası şeffaf ve güvenli, öğrenci başarısı yüksek olur (Hoy ve Miskel, 2010: 413).

Okul yönetiminin güvene dayalı bir ilişki kurması, çalışanların okul yönetimine ve okula güven duyması okulda yapılacak çalışmaları olumlu yönde etkileyecektir. Okula duygusal açıdan bağlanan çalışanlar, okulun gelişmesi ve niteliğinin artması için yapılacak çalışmalara olumlu yaklaşacaklardır. Öğretmenler, genelde milli eğitimin, özelde okulun amaçlarını gerçekleştirecek kişilerdir. Öğretmenlerin kuruma güven duymaması, milli eğitimin ve okulun amaçlarını gerçekleştirmesini sekteye uğratır. Kurumsal olarak güvenilen okulda öğretmenler mesleğini iyi yapar (Tekin ve Yaşar, 2014).

Okul iklimi, açık ve kapalı iklim olarak incelenmiştir. Açık iklimli okullarda, sorun çözme düşük, serbestlik yüksek, üretim kapasitesi düşük, güven ve saygı, incelik yüksek düzeydedir. Kapalı iklimli okullar, sorun çözme yüksek, öğretmenler gözetim altında, üretime dayalıdır. Okul içinde güven, saygı, incelik azdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 68).

### 2.2.3.2. Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü

Bireylerinin, kültürünü özümlediği ve içselleştirdiği toplumlarda eşitlik ve ahlaki değerler toplumun temelini oluşturur. Toplumdaki eşitlik ve ahlaki değerler üyelerinin birbirilerine güven duymalarını sağlamıştır. Başarılı örgütler, yetenek, başarı ve rahat yaşamak için kültürel etkilerle şartlandırılır. Bu şartlanma, çalışanlara doğuştan itibaren güven duygusu aşılır (Fukuyama, 1998. 20).

Hoy ve Miskel'e (2010: 166) göre, örgüt kültürü grupları bir arada tutan, gruplara farklı kimlik kazandıran ve ortak paylaşılan değerlerdir. Kültürel değerler, kontrol, takım çalışması, işbirliği, samimiyet, açıklık ve güvendir. Örgütleri bir arada tutmayı sağlayan çimento güvendir. Örgütlerde güven olmasa, kültürel değerler oluşmayabilir. Örgütlerin başarısı teknolojik olanaklarla birlikte örgütte oluşan adalet, eşitlik, bağlılık, takım çalışması ve güvendir.

Ouchi'nin (1989: 178-180) Teori Z kuramına göre; çalışanlarda güven duygusu ve bağlılık, örgütlerde işgören için uzun süreli iş olanağı oluşturur. Örgüt çalışanlarının bireysel yeteneklerini geliştirir. Takım çalışmasında karar verme süreci güçlenir. Örgütteki güven havası ve karşılıklı destek görme, iş görenin karar vermede bireysel sorumluluk almasına etkindir. Ouchi Z kuramı;

<b>Teori Z Örgüt ve Kültür</b>	
<b>Örgütsel Özellik</b>	<b>Temel Değerler</b>
Uzun dönemli istihdam	Örgütsel adanma
Yavaş terfi oranları	Mesleki yönlendirme
Karar verme sürecine katılım	İşbirliği ve takım çalışması
Grup kararları için bireysel sorumluluk	Güven ve grup bağlılığı
Bütünsel Yönelim	Eşitlikçilik

**Şekil 3: William Ouchi Tablo Z Kuramı (1981: 58).**

Örgüt kültürü, örgütleri başarı ve başarısızlık konusunda etkiler. Örgütlerde sosyal birleştirici olan kültürdür. İnsanları bir arada tutarak etkili ve verimli çalışmasını sağlar. Örgüt içinde karşılıklı ilgi, güven, değer verme ve yüksek motivasyon işgörende fedakârlık yapma isteği uyandırır. İşgörenlerin çekinme ve korkularını ortadan kaldırmak için, yöneticiler çalışanları tanımalı ve güven duygularını geliştirmelidir. Güven, örgütün etkili ve sağlıklı şekilde gelişmesini ve yeniliklere açık olmasını sağlayacaktır (Çetin, 2004: 48-74).

Balcı'ya (2014: 48) göre, güçlü okulları oluşturmada öğretmenlerin kalitesi ve işe adanmışlıkları yeterli değildir. Güçlü okulları oluşturmak için okulda önce sağlıklı bir okul iklimi ve okul kültürü oluşturulması gerekmektedir. Bir okulun tarihi ve gelenekleri, personelin yaşanmışlıkları, tutum, inanç ve değerleri okulun kültürünü oluşturur. Okulda nelere değer verilip nelere değer verilmediğini ortaya koyar. Bu değerler örgüt çalışanlarına yol gösterir.

### **2.2.3.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık**

İnsanlar, kendilerine güvenilmesini ve başkalarına da güvenmek ister. Güven karşılıklı bağlılık üzerine kuruludur. Güven duygusal ifadedir. İnsanlar başkalarına güvenmeyi içgüdüsel olarak yapar.

Güvenin beş boyutu, yardımseverlik, yetkinlik, dürüstlük, şeffaflık ve güvendir (Hoy, Tschannen-Moran, 1999: 184-208). Okul ortamında güven olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin ilişkilerinde yardımsever, dürüst, şeffaf ve güvenilir olduğu kabul edilir. Okul içi gruplarında karşılıklı güven içinde olduğu düşünülür. Öğretmenlerin okuldaki güven ilişkilerinde yönetici, arkadaş, veli ve öğrenci boyutları vardır. Öğretmenler bu boyutların hepsine veya bir kısmına güvenebilir. Okul ortamında müdürün ve öğretmenlerin güven sağlama boyutları farklıdır. Okul müdürü, öğretmen kadrosuna kibar arkadaşça, şeffaf, adaletli ve destekleyici davranması ile güven oluşur. Öğretmenlerin güveni, karşılıklı destek, arkadaşça yaklaşımlar ve dayanışma ile sağlanır. (Hoy ve Miskel, 2010: 180).

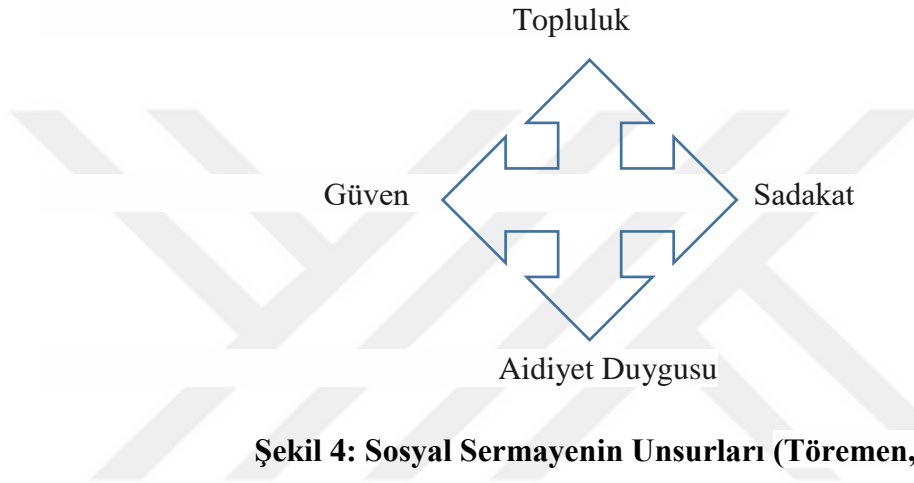
Baltaş (2000: 57-59) güveni, kendine güven, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olarak ifade etmiştir. Kendine güven duymak, insanın kendinin özelliklerini bilerek bir işi başarabileceğine inanmaktır. Kendine güvenen insan, karşısındakilere de güvenir. Güvenen insan güven kazanır. Bir insanın güvenilir olarak kabul edilebilmesi için verdiği sözleri tutması, adil, dürüst, tutarlı ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. İnsanların başkalarına güven duyması, karşı tarafın sözlerinin tutması ve beklentileri karşılama ile başlar.

Okul yönetiminin, öğretmenlerin yapmak istedikleri işleri onaylaması öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacaktır. Öğretmenlere verilecek yetki, sorumluluk ve beceriler hem okulun üretkenliğini hem de öğretmenin üretkenliğini

arttıracaktır. Motivasyonu artan öğretmenin kendine saygı ve güveni artacak, kendini gerçekleştirmesini sağlayacaktır (Erdoğan, 2006: 160).

#### 2.2.3.4. Örgütsel Güven, Sosyal Sermaye ve Lider

Sosyal sermaye örgüt içindeki grupları birbirine bağlar ve iş birliği yapmaya olanaklı kılar. İnsanlar arasında ortak anlayış, karşılıklı güven ve ortak değerlerin toplamına sosyal sermaye denir. Sosyal sermaye, örgütsel güven ve örgüt içi işbirliğinin temelini oluşturur. Örgütlerde sosyal sermayenin oluşturulması yıllar sürer.



**Şekil 4: Sosyal Sermayenin Unsurları (Töremen, 2002)**

Coleman (1988: 98), toplumda düzeyli davranış ve kurallarla güven ve itibar oluşturulmasını sosyal sermaye olarak adlandırmıştır. Fukuyama'ya (1998: 21) göre, paylaşılan değerlerden güven ortaya çıkar, toplumda yaygınlık kazanan güven, aileden başlayarak ulus devlet arasına bağ oluşturur. Yüksek güvene sahip toplumlar, sosyal sermaye açısından zengindir. Sosyal sermaye toplumun kültürel köklerine yaslanır. Bu yönüyle sosyal sermaye, bireylerdeki yardımseverlik duygusu, dürüstlük, görev ve sorumluluk bilinci, birbirine güvenme ve sosyal normlara uyum sağlama gibi sosyal erdemlerin ortak adı olarak da ifade edilebilir. Sosyal sermaye sadakat, dürüstlük, güvenilirlik vb. erdemlerin edinilmesi ve bunların toplumsal bağlamda yerleştirilmiş olması ile ilişkilidir (Başak ve Öztaş 2010: 27-56).

Başarılı örgütlerde çalışanlar birbirleri ile yakın ilişkiler kurar. Örgütlerin en önemli sorumluluğu, olumlu insan ilişkileri geliştirmektir. Örgüt içi güvensizlik, çalışanlar arasında iş birliği ve katılımın olmadığını gösterir. Ortak değer ve anlayışın ortaya çıkması sosyal sermayenin oluşmaya başladığının göstergesidir (Töremen, 2002: 556-573).

Zenger ve Foklman (2019), yöneticiler ile yapmış oldukları araştırmada, liderlere güvene dair üç özellik tespit etmişlerdir. Liderlerin kendilerine karşı hissedilen güven düzeylerini yükseltmek için yapılması gerekenler özellikler;

- ✓ Olumlu ilişkiler kurma,
- ✓ İyi yargı ve uzmanlık,
- ✓ Tutarlı olmadır.

Olumlu İlişkiler: Güven, bir liderin insanlarla ve gruplarla olumlu ilişkiler kurma derecesine bağlıdır. Bir lider güven oluşturmak için;

- ✓ Sorunları ve endişeleri gidermek için iletişim kurmalıdır.
- ✓ İş birliği oluşturmalıdır.
- ✓ Anlaşmazlıkları çözmelidir.
- ✓ Dürüst bir yardımsever olmadır.

İyi Yargı (karar verme) ve Uzmanlık: İyi bir yönetici bilgi ve deneyime sahip olmalı ve bu özelliklerini karar vermede doğru kullanmalıdır. Bu özellik liderlere güveni arttıracaktır. Bunun anlamı;

- ✓ İyi kararlar alma,
- ✓ Kişi ve grupların düşüncelerini sorma ve düşüncelerine güvenme,
- ✓ Bilgili ve uzman olma
- ✓ Sorunları hızlıca görme ve çözme lidere güveni arttıracaktır.

Tutarlılık: Liderler davranışlarında ve sözlerinde tutarlı olmalıdır. Lider;

- ✓ Kişi ve gruplara rol model ve örnek olmalı,
- ✓ Verdiği sözleri takip etmeli ve yerine getirmeli,
- ✓ Yapılması gerekenden fazlasını yapmaya hazır olmalıdır.

Okul yöneticisi öğretmenler ile iyi ilişkiler ve etkili iletişim kurmalıdır. Yönetici öğretmenleri onaylayıcı tutum içinde olmalıdır. Bu tutum öğretmenlere güven verir. Kendini güvende hisseden öğretmen rahat ve huzurlu çalışır (Erdoğan, 2006: 157).

Okulun en büyük sosyal sermayesi güvendir. Okul yönetimi ile öğretmenlerin kendi aralarında güçlü bir güven olduğunda, örgütsel sorunların çözümü kolay olacaktır. Örgütsel güven, öğretmenler arası işbirliği ve birlikteliği kolaylaştırır. Okulun dış çevresindeki örgütsel güven, iç çevresindeki kadar önemlidir. İç çevresinde güven

düzeyi yüksek olan okulların, dış çevresinde de güven yüksek olur. Okulun dış çevresindeki velilerin güveni okula güven düzeyini artırır (Çelik, 2012: 104).

Okul içinde farklı rollerde kişi ve gruplar vardır. Bu gruplar okul yöneticisi, öğretmen, yardımcı personel ve veli rol gruplarıdır. Okul içi ilişkide her rol kendi yükümlülüklerini bilir ve karşı taraftan da yükümlülüklerini yerine getirmesini bekler. Roller ve gruplar arasında oluşacak güven, ilişkiyel güvendir. İlişkiyel güven basamakları saygı, kişisel saygı, temel rol ve sorumlulukların yerine getirilmesi, kişisel dürüstlüktür (Bryk ve Schneider, 2003: 40: 45). Eğitim örgütlerinde güven ve saygı, öğretmenlerin bilgi birikimi ve enerjilerini okula aktarmalarını sağlar. Öğretmenlerin güvenleri zedelendiğinde sosyal sermaye ve örgütsel bağlılığı azalmaya başlar (Çelik, 2012: 101).

#### **2.2.3.5. Örgütsel Güven ve İletişim**

İnsanlar iletişimde bulunduğu süre içinde alınan iletilere inanmak ister. Karşısındaki insan güvenilir ve dürüst, davranışlarında ve söylediklerinde tutarlı, ahlaki kurallara uygun iletişim kurduğunda güven kazanır. Kaynağın güvenilir olması, alıcı üzerindeki izlenimine bağlıdır. İletişimde karşı tarafın fikirlerini dinlemek ve değer vermek güvenin gelişmesini sağlar. Kaynak uzman kişilerden oluşursa iletişimin güvenilirliği artacak ve davranış değişikliği kolay olacaktır (Geçikli, 2016: 268).

Güven ile iletişim arasında sıkı bir ilişki vardır. Karşılıklı iletişim olmazsa güven sağlanamaz. İletişime bağlı olarak, dostluk, dürüstlük, işbirliği ortaya çıkar ve güven duygusunu besler. Toplumsal yaşamda güven dayanışma, yardımlaşma ve işbirliğinin gelişmesine olanak sağlar (Yavuz, 2003: 36).

Güven, kişi ve grupların devamlılığı için önemlidir. Güven, iletişimle iç içe geçen bir kavramdır. İnsan kendini kişi veya gruplara iyi anlatabilirse güven kazanır, kişi ve gruplara güven verir. Karşılıklı güven duygusunun oluşması, uzun süreli ilişkinin varlığı ve devamı için önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002: 101).

Örgütlerde iletişimin amacı, çalışanları motive etmek, bilgilendirmek, örgüt içi bağlılığı sağlamak ve örgütte güven ortamı oluşturmaktır (Geçikli, 2016: 17). Örgüt içinde sağlıklı işleyen iletişim ağları, sorunların oluşmadan fark edilmesini sağlar. Etkili iletişim kuran insanlar karşılıklı anlayışla problemleri ortadan kaldıracaktır.

İnsanların, karşılıklı birbirini doğru ve yeterli anlaması güven duygusunu geliştirecektir. Örgüt içinde açık, dürüst ve samimi ilişkiler iletişim sayesinde olmaktadır. Verilen sözlerin tutulması, beklentilerin karşılanması, ortak değer ve amaçlar örgütte güven ortamı oluşturur (Asunakutlu, 2002: 1-13).

Örgüt imajı insanların düşüncelerinde oluşan olumlu veya olumsuz algılardır. Bu algılar insanları örgüt ile ilişkilerinde yaşadıkları deneyimlerden ortaya çıkmaktadır. Örgüt kamuoyunda dürüst, inanılır ve güvenilir imajlar ve toplum yararına iyi işler yaptığında örgütün imajı yüksek olacaktır (Geçikli, 2016: 21).

Örgütlerde iş ile ilgili iletişim, karşılıklı güven, dayanışma, karşı tarafın bakış açısını yakalama anlamında önemlidir. Örgüt içi sorunları çözme ve bilgi paylaşımı, örgütte bilgiye dayalı güven ortamı oluşturur. Örgüt üyeleri arasında kurulan iletişim, tam ve doğru bilgileri içermelidir. İşgörene geri bildirimde bulunma ve ihtiyacı olduğunda yöneticiye ulaşma, örgütü güvenilir yapar (Erdem, 2003: 175).

Okul yöneticisi, okulda görev yapan öğretmen ve personeli bilgilendirmelidir. Okul hakkında bilgi sahibi olmak kişilere ve başkalarına olan güveni yükseltir. Okul yöneticisinin bilgilendirme yapacağı konular;

- Öğretmen ve personelden ne beklediği,
- Okulun politikası ve yönetim felsefesi,
- Okuldaki iş ve işlemler, kurallar ve yönetmelikler, görev ve sorumluluklar,
- Öğretmenlerin performanslarıdır.

Bilgilendirme için yapılacak iletişim okul içinde güven ve huzurun oluşmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 2006: 157). Polat'a (2009: 56) göre, iletişimde etik davranışlar ve iletişimin süresi örgütlerde güven oluşturmada etkilidir.

#### **2.2.4. Güven Türleri, Temel Güven ve Soyut Sistemlere Güven**

Örgüt olarak okul günlük hayatta değişimler ve kaynaklar yaratabilen sistemlerdir. Güven okullardaki işleyiş, karar alma süreci ve değişim için önemlidir. Güven, meslektaşlar hakkında iyi düşünmeye ve çalışma ortamının sağlıklı olmasına yardımcı olur. Okullar, öğrencilerin sosyal hayata hazırlanmasını güven aracılığı ile yapar (Bryk ve Schneider, 2003: 40:45).



### **2.2.5. Güven Türleri**

Güven, beklenti ve inanç temeli üzerine kurulmuş duygu bütünlüğüdür. Beklenti, bir olgunun gerçekleşmesi için beklenen umut, inanç ise insanların yaptıkları işlerdir. Güven kavramı üç temel üzerine kurulmuştur (Çelik, 2012: 103);

- Geçici Güven
- Karşılıklı Güven
- Sosyal Güven

Geçici güven kısa süreli beklentileri ve ilişkileri ifade eder. Geçici güvende insanlar karşılıklı birbirilerini tartarak ne kadar güvenilebileceğini öğrenmeye çalışırlar. Karşılıklı güven, kişiler arası güvendir. Geçici güven oluştuktan sonra uzun ilişkilere dayalı güvendir. Karşılıklı güven okul içinde yönetici, öğretmen, öğrenci arasında oluşan güvendir Sosyal güven, örgütsel ortamdaki ilişkilere bağlı güvendir.

#### **2.2.5.1. Temel Güven**

İnsanların tanımadığı veya sadece karşılaştıkları kişilere duyulan güvendir. Güven ilk izlenimler ve davranışlar iletişim kanalıyla oluşur. İlişkiler devam ettikçe güven boyutu da gelişir (İnam, 2003: 21-22).

İnsanların toplum içinde ilk karşılaşmasında gözle kurulan iletişim güven ya da güvensizliğin başlangıcıdır. Karşı tarafta tehlike görülmediğinde güven, tehlike sezildiğinde güvensizlik oluşur (Giddens, 1994: 76).

#### **2.2.5.2. Soyut Sistemlere Güven**

İnsan kişiler arası ilişkilerde veya kurumsal ilişkilerde dürüstlük ve güven ister. Soyut sistemlerde sistemin temsilcisinden çok sistemin kendisine güvenilir. Soyut sistemin temsilcisi, sistemin güvenini kişilere yansıtır. Sistemin işlemlerini ve güvenilmesini sağlayan sistemin uzmanlık alanıdır (Giddens, 1994: 76).

### **2.2.6. Güvensizlik**

Güvensizlik, karşı tarafın niyetinden emin olamama ve olumsuz beklenti içinde olmaktır. Güvensizlik insanlar arasında işbirliğini olumsuz etkiler. Bireylerden veya gruplardan zarar görüleceği düşünülür. Güvensizlik, kişi veya gruplarla tanışıklığa

göre değişmektedir. Birinci durum güvensizlik, kişi veya grupları tanımadan bilgisizliğe bağlı güvensizliktir. İkinci durum güvensizlik, kişi veya gruplar ile ilişkilerde ihanete uğramadır (Erdem, 2003: 160).

Giddens'a (1994: 91) göre güvensizlik, kişilere veya guruplara kuşku duyma inanmamadır. Kişinin karşısındaki kişi veya guruplara duyduğu güvenin kesintiye uğraması, kuşku, düşmanlık besleme, incinme ve ihanete uğrama ile başlayan kaygılardır. İnsanlarda, verilen sözlerin tutulmaması, beklentilerin karşılanmaması, karşındakinin dürüstlüğüne ve ahlaki değerlerine bağlı kalmaması gibi durumlarda güven eksikliği yaşanmaya başlayabilir. Güven eksikliği, hem soyut sistemleri hem de insan ilişkilerini etkileyen önemli bir kavramdır. Soyut sistemler açısından güvensizlik, sistemin kapsadığı uzmanlık tezlerine karşı kuşkulu olma ya da etkin bir olumsuz tutum sahibi olma anlamına gelir.

Güllü'ye (2009) göre insan, çelişkiler içinde yaşayan varlıktır. İnsana, çelişkileri ve kolayca değişebilen, dinamik, karmaşık, değişken ve sosyal kaygıları olan yapılarından dolayı mutlak güvenden söz edilemez. İnsan güvensizlik yaşama yerine, güvenmeli ama kontrol etmelidir. İnsan, güvensiz yaşamayı değil tedbirli yaşamayı seçmelidir. Tedbirli olmak yüzde yüz güvenmek veya yüzde yüz güvensizlik anlamına gelmez. Güven ve güvensizlik iki uçludur. Güven artı sonsuza giderken, güvensizlik eksi sonsuza gider. Tedbirli olmak tamda güven ve güvensizliğin ortasındaki sıfır noktasıdır.

Güven kavramının tarihsel dönemler arasında karşıtlıkları vardır. Modern öncesi dönem ve modern dönemler arasındaki kültürlerde, güven-risk ve güven tehlike ilişkilerinde farklılaşma olmuştur. Modern öncesi zamanlarda güven, bölgenin koşullarına bağlı güven-risk ilişkilerine göre şekillenmiştir. Modern dönemlerde ise teknolojinin gelişmesiyle dünya küçülerek küreselleşme ile güven-risk koşulları değişmiştir. Toprağa dayalı modern öncesi toplumlarda kabile savaşları, salgın hastalıklar gibi olaylar güven-risk ilişkisi içinde değerlendirilirken, teknoloji devrimi ile birlikte nükleer enerji gibi yenilikler güven risk ilişkisi içinde değerlendirilmeye başlanmıştır (Giddens 994: 95). Giddens'a (2014: 95) göre, modern öncesi ve modern toplumlarda güven ve risk ortamları

	MODERN ÖNCESİ Genel Bağlam: Bölgeselleşmiş Güvenin Baskın Rolü	MODERN DÖNEM Genel Bağlam: Soyut Sistemlere Yönelik Güven İlişkileri
GÜVEN ORTAMI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaman, mekân içindeki toplumsal bağları istikrarlı kılmada düzenleyici araç olarak akrabalık ilişkileri</li> <li>2. Yerel topluluk</li> <li>3. Dinsel inanç inanışları ve uygulamaları</li> <li>4. Yaşanılan zaman ile geleceği bağlayan gelenekler</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toplumsal bağları istikrarlı kılmaya yardımcı olarak dostluk ya da cinsel yakınlık ile ilgili ilişkiler</li> <li>2. Belirsiz zaman-mekân aralıklarındaki ilişkiler istikrarlı kılmaya yardımcı olarak soyut sistemler</li> <li>3. Geçmiş ile geleceği bağlayan, geleceğe yönelik düşünce</li> </ol>
RİSK ORTAMI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bulaşıcı hastalıkların yaygınlığı, doğal afetler gibi doğadan kaynaklanan tehditler</li> <li>2. Yağmacı ordular, yerel kabileler, hırsızlıktan kaynaklanan insan şiddeti</li> <li>3. Dini bilgilerden eksik kalma veya dini bilgileri kötüye kullanma</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernliğin neden ve sonuçlarından kaynaklanan tehdit ve tehlikeler</li> <li>2. Savaşın endüstrileşmesinden kaynaklanan insan şiddeti</li> <li>3. Modernliğin neden sonuç ilişkisinin benliğe uygulanmasından kaynaklanan kişisel anlamsızlık tehdidi</li> </ol>

**Şekil 5: Güven ve Risk Ortamları (Giddens, 1994: 95)**

### 2.2.7. İlgili Araştırmalar

Literatür taramasında okul yönetiminde iletişim ve örgütsel güven sağlama ile ilgili sınırlı sayıda araştırma ortaya çıkmıştır. Sevinç (2013), 2011-2012 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezi örneklemini aldığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İl Örneği)” durumunu inceleyen araştırmasında, okul yöneticilerinin anlama ve empati kurabilme ile sosyal rahatlık, iletişim yeterlilikleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Parlak (2018) 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş ili merkez ilçe örneklemini aldığı “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” yi incelediği araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde doğrusal ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin iletişimsel becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin %49’unu yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Artuksi (2009), 2008-2009 eğitim-öğretim yılında evrenini Malatya merkez ilçelerinin oluşturduğu, “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullara İlişkin Örgütsel Güven Düzeylerini İlişkin Algıları” konulu araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler örgütlerine, yöneticilerine okullarına çok düzeyinde güvenmektedirler. Cinsiyete göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre örgütlerine daha yüksek güvenmektedirler. Branşa göre örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi sosyal bilgiler öğretmenlerine göre yüksektir. İletişim ortamına ilişkin güven düzeyleri sosyal bilgiler öğretmenlerinde düşük, sınıf, matematik ve beden eğitimi öğretmenlerinde daha yüksektir. Öğretmenlerin okullara ilişkin güven düzeylerinde mezun oldukları okul türü alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşmamıştır. Artuksi (2009), kıdem yılına göre okula güven düzeyinde kıdemi yüksek olanların kurumuna daha çok güvendikleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya katılanların iş arkadaşlarına güvenleri yüksek ama yöneticilerine güven düzeyinin çok olduğunu bulmuştur.

Aksoy (2009), evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu kurumu ve özel sektör kurumu çalışanlarının oluşturduğu, “İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi” konulu araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, yaş ve medeni durum değişkenleri açısından çalışanlarda örgütsel güven algılarında değişme olmazken, cinsiyet, eğitim, statü, kıdem ve sektör değişkenlerinin genel güven, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven algılarında farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, özel sektör çalışanlarının örgütsel güven düzeyi kamu sektör çalışanlarına göre yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Zengin (2011), 2009-2010 eğitim öğretim yılında evreni Van ili merkez ilçedeki öğretmenlerden oluşan, “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” konulu araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarına çok düzeyinde bulmuştur. Demografik bulgularda yaş, kıdem ve okul büyüklüğü boyutunda anlamlı farklılaşma tespit edememiştir. Okullardaki güveni ve iletişimi orta düzeyde bulmuştur.

Yılmaz (2006), 2004-2006 eğitim öğretim yılları arasında evreni Türkiye olup coğrafi bölgelerden örneklem alınan 2432 kişi ile araştırma yapmıştır. Araştırma konusu “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” dir. Araştırma bulguları, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, iletişim ortamı, öğretmenlerin cinsiyetlerine, öğrenim durumları ve öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığını, ancak branşlarına göre farklılaşmadığını bulmuştur.

Sağbaş (2013), İstanbul ili Güngören ilçesinde bulunan 10 okuldan ve 200 öğretmenden oluşan örneklem ile konusu “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algıları” nı incelemiştir. Tez sonucunda okul müdürlerinin çalışanları okulun işleyişi hakkında bilgilendirdiği, iletişimi başlatmada yeterli olduğu, öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlarda söz hakkı verdiğini, bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin % 25’inin informal iletişimden gelen bilgilerden etkilendiği, %66’sının yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih ettiği, %64’ü sözsüz iletişimde, %74’ü yazılı iletişimde Türkçeyi kurallara uygun kullandığı bulgusu vardır. Sağbaş (2013), öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem, okulda çalıştığı süre, eğitim durumu ve mezun olduğu fakülte değişkenlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri değerlendirdiğinde anlamlı farklılar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Özdere (2015), araştırmasını örneklemini İstanbul ili Beykoz ilçesinde çalışan 540 öğretmen ile yapmıştır. Konusu “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenme” sidir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri iyi derecededir. Ancak okul müdürlerinin yeterlilikleri düzeyleri listesinde iletişim becerileri yedinci

sıradadır. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri orta derecededir. Örgütsel güvenin alt boyutları ortalamaları, iletişim ortamı, yöneticiye güven, çalışanlara duyarlılık, yaş cinsiyet, branş okul müdürlerinin yeterlilik düzeyi ve örgütsel güven algılarında etkili değişkenler olmamıştır. Öğrenci ve öğretmen sayıları Okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güvenleri arasında tüm alt boyutları ile anlamlı sonuçlar verdiği tespiti yapılmıştır.

Karadoğan (2003) basit raslantısal örnekleme yöntemi ile İstanbul il genelinde 430 kişi ile konusu “Kişiler Arası İletişim ve Sürecinde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği Örneği Araştırması”nı yapmıştır. Araştırmada, güven oluşumunda, tutarlı olma, açıklık ve dürüst davranmanın etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Güven oluşumunda iletişime geçilmesi önemlidir. İletişim sürecini etkileyen öğeler olarak cinsiyet yaş, dış görünüş, ırk gibi özelliklerdir.

Yılmaz (2007), İstanbul ilinde örnekleme hizmet sektöründe kurumsallaşmış bir firmada 94 kişi ile “Kurum İçi İletişim Ve Kurumsal Güven Arasındaki İlişki” konulu araştırma yapmıştır. Araştırmada güven kavramını açıklamaya, güvenin önemi ve kurumlarda güvenin artmanın yollarını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda, araştırma yaptığı firmanın iletişim yapısının dengede olduğu, kadın çalışanların algılarından dolayı iletişim yapısının bozulma riski taşıdığı ve bu riskle beraber güven ortamının bozulabileceği riski olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticilerine güvende iletişim algısı yüksek bulunmuştur. Formal ve informal iletişim kurum içinde birbirine yakın etkinliktedir. Cinsiyet, pozisyon ve kıdem yılları, yöneticiye, iş arkadaşlarına duydukları güven düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Regrasyon analizine göre yöneticiye güven unsurunda formal iletişim ile beraber yöneticinin tutarlı olması yöneticiye güven üzerinde etkili olup %72 oranında yordamaktadır. İş arkadaşlarına güvende formal iletişim ile ilgili bir sonuca ulaşamamış ve informal iletişimin %21’ini yordadığı bulgusunu elde etmiştir.

Yapılan çalışmalardan çıkan sonuçlara göre; okul yönetiminde iletişim düzeylerinin ve yeterliliklerinin, örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonuçları bulunmuştur. Örgütlerde iletişim ve güven, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. Ancak, iletişim ve örgütsel güven ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışma yapılmasına karşın, okul yönetiminde iletişim ve örgütsel güven ile ilgili

araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bu araştırma ile iletişim ve güven arasındaki ilişki incelenerek, bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın amacı olan, okullarda iletişim ortamı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik nicel araştırma yöntemlerinden korelasyon türü ilişkisel tarama modelidir. Nicel araştırma, verilerin toplanması ve analizini gerektiren çalışmalardır (Büyüköztürk vd. 2016: 12). İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır (Karasar, 2006). Bu çalışmada okullardaki iletişim ortamı ile örgütsel güven arasındaki ilişki uygulanacak ölçeklerle belirlenmeye çalışılacaktır.

### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan 5558 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmen sayıları Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2015-2019 Stratejik Plan dosyasından alınmıştır. Örneklem alınacak öğretmen sayısı Raosoft (2019) internet sitesindeki örneklem hesaplama yoluyla tespit edilmiştir. Yapılan hesaplamada örneklem sayısı en az 360 olarak bulunmuş, çalışmada 396 öğretmene ulaşılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada seçkisiz örneklem yöntemlerinden basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örneklem yöntemi, örneklem birimlerine eşit seçilme şansı vermek için seçilen örneklemin geriye kalanlar lehine değişmemesi için havuza geri konularak yapılan örneklem yöntemidir (Büyüköztürk vd. 2016: 85).

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem yılı, bulunulan kurumdaki görev süresi, eğitim durumu ve okul türü ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 3. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları**

	Demografik özellikler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>	25 ve altı	33	8,3
	26-30 arası	69	17,4
	31-35 arası	71	17,9
	36-40 arası	82	20,7
	41 ve üzeri	141	35,6
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	256	64,6
	Erkek	140	35,4
<b>Mesleki Kıdem</b>	5 yıl ve altı	77	19,4
	6-10 yıl	73	18,4
	11-15 yıl	74	18,7
	16-20 yıl	80	20,2
	21 yıl ve üzeri	92	23,2
<b>Bu Kurumda Çalışılan Süre</b>	5 yıl ve altı	277	69,9
	6-10 yıl	81	20,5
	11 yıl ve üzeri	38	9,6
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	326	82,3
	Lisans Üstü	70	17,7
<b>Okul Türü</b>	Anaokulu	32	8,1
	İlkokul	202	51,0
	Ortaokul	90	22,7
	Lise	72	18,2

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 33’ü (%8,3) 25 ve altı, 69’u (%17,4) 26-30 arası, 71’i (%17,9) 31-35 arası, 82’si (%20,7) 36-40 arası, 141’i (%35,6) 41 ve üzeri yaş grubundadır. Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin 256’sı (%64,6) kadın, 140’ı (%35,4) erkektir. Öğretmenlerin 77’si (%19,4) 5 yıl ve altı, 73’ü (%18,4) 6-10 yıl arası, 74’ü (%18,7) 11-15 yıl arası, 80’i (%20,2) 16-20 yıl arası, 92’si (%23,2) 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 277’si (%69,9) 5 yıl ve altı, 81’i (%20,5) 6-10 yıl arası, 38’i (%9,6) 11 yıl ve üzeri sürede buldukları kurumda görev yapmaktadır. Eğitim durumlarına göre öğretmenlerin 326’sı (%82,3) ön lisans ve lisans mezunu, 70’i (%17,7) lisansüstü mezunudur.

Öğretmenlerin 32'si (%8,1) anaokulunda, 202'si (%51,0) ilkokulda, 90'ı (%22,7) ortaokulda, 72'si (%18,2) lisede görev yapmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada 3 bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde araştırmanın amacı, yanıtların gizliliği ve akademik amaçlar için kullanılacağı açıklanarak; yaş, cinsiyet, mesleki kıdem yılı, bu kurumda çalışılan süre, eğitim durumu ve çalışılan okul türü bilgilerini istenmektedir.

İkinci bölümde Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen “Kurum İçi İletişim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte Formal İletişim (3, 4, 5, 6 ve 7) ve İnfomal İletişim (1, 2, 8, 9, 10 ve 11) olmak üzere iki alt boyut ve 11 madde bulunmaktadır. Beşli Likert tipli ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin bu araştırmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.849 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek için üç ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek, Schuessler (1982) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 7 maddelik “Genel Güven Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır. 5’li Likert olarak düzenlenen ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin bu araştırmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.806 olarak hesaplanmıştır.

İkinci ölçek, “Yönetici Güven Ölçeği” Yılmaz (2007) tarafından geliştirilmiştir. 4 alt boyuttan (iletişim, tutarlılık, adalet, tarafsızlık) ve 15 maddeden oluşan ölçek 5’li Likert olarak (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin bu araştırmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.961 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü ölçek, Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İş Arkadaşlarına Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert olarak (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5)

Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin bu araştırmada Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.885 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4.Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket formu 2018-2019 eğitim öğretim yılında araştırmacı tarafından okullara gidilerek uygulanmıştır. Araştırmada ölçekleri geliştiren araştırmacıdan alınan izin EK-2’de yer almaktadır. Örneklemde bulunan öğretmenlere anketin uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izin EK-3’te sunulmuştur.

### 3.5.Verilerin Analizi

Uygulanan ölçekler 1’den 396’ya kadar numaralandırılmış, hangi analizlerin yapılacağına karar vermek amacıyla dağılımların normalliği için basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3. 2.Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

Boyutlar	N	$\bar{x}$	ss	Basıklık		Çarpıklık	
				Değer	Sh $\bar{x}$	Değer	Sh $\bar{x}$
Formal	396	3.82	.71	-.511	.123	.233	.245
İnformal	396	3.26	.42	-.126	.123	.799	.245
Genel Güven Eğilimi	396	3.38	.72	-.146	.123	-.536	.245
Yöneticiye Güven	396	3.88	.70	-.521	.123	.442	.245
İş Arkadaşlarına Güven	396	3.89	.63	-.331	.123	.424	.245

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin kurum içi iletişim yapısı ölçeği alt boyutlarından, genel güven eğilimi ölçeği, yöneticiye güven ölçeği ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden alınan puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan normallik testi sonucuna göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $-/+1.5$  aralığında olduğu görülmektedir.

Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1.5$  aralığında yer alması normallik için kabul edilebilir bir durumdur. Bu ifadelerden yola çıkarak dağılım normal dağılım gösterdiği kabul edilerek, elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak aşağıda şekilde analiz edilmiştir.

1. Öğretmenlerinin kurum içi iletişim yapısı ölçeği, genel güven eğilimi ölçeği, yöneticiye güven ölçeği ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden aldıkları puanların  $\bar{x}$ ,  $ss$  ve  $Sh_{\bar{x}}$  tespit edilmiştir.
2. Öğretmenlerinin kurum içi iletişim yapısı ölçeği, genel güven eğilimi ölçeği, yöneticiye güven ölçeği ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden aldıkları puanların yaşa, mesleki kıdem yılına, bulunduğu kurumdaki çalışma süresine ve çalışılan okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılık bulunduğu zaman hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunun tespiti için Scheffe testi kullanılmıştır. Öğretmenlerinin kurum içi iletişim yapısı ölçeği, genel güven eğilimi ölçeği, yöneticiye güven ölçeği ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere bağımsız grup t testi kullanılmıştır.
3. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi kullanılmıştır.
4. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısının örgütsel güvene etkisini belirlemek regresyon analizi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde verilerin istatistiksel çözümlemesi ile elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Alt problemlerdeki soruların yanıtını bulmak amacıyla öncelikle öğretmenlerin kurum içi iletişim yapısı ölçeği alt boyutlarından alınan puanların daha sonra genel güven eğilimi ölçeği, yönetici güven ölçeği ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden alınan puanların demografik değişkenlere göre istatistiksel analizleri yapılmıştır. Sonrasında öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısının örgütsel güveni yordaması regresyon analizi ile incelenmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.1.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 1. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Formal	396	3.82	.71	.04
İnformal	396	3.26	.42	.02
Genel Güven Eğilimi	396	3.38	.72	.04
Yöneticiye Güven	396	3.88	.70	.04
İş Arkadaşlarına Güven	396	3.89	.63	.03

Tablo 4.1.’de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı ölçeği formal alt boyutu puan ortalaması  $\bar{x}= 3.82$ , informal alt boyutu puan ortalaması  $\bar{x}=3.26$  olarak; genel güven eğilimi ölçeğinin puan ortalaması  $\bar{x}=3.38$  olarak; yöneticiye güven ölçeğinin puan ortalaması  $\bar{x}=3.88$  olarak; iş arkadaşlarına güven ölçeği puan ortalaması  $\bar{x}=3.89$  olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulardan

hareketle öğretmenler görev yaptıkları okullarda formal iletişimin çok, informal iletişim ise kısmen görüldüğünü; kısmen genel güven eğilimlerine sahip olduklarını; yöneticilerine ve iş arkadaşlarına da çok güvendiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler yöneticilerinden çok en fazla iş arkadaşlarına güvendiklerini en az ise genel güven eğilimine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine, eğitim durumlarına ve okul türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir.

##### a) Cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz bulguları

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Formal	Kadın	256	3.81	.75	.05	-.361	394	.719
	Erkek	140	3.84	.65	.05			
İnformal	Kadın	256	3.27	.41	.03	.410	394	.682
	Erkek	140	3.25	.43	.04			
Genel Güven Eğilimi	Kadın	256	3.42	.72	.04	1.299	394	.195
	Erkek	140	3.32	.71	.06			
Yöneticiye Güven	Kadın	256	3.86	.73	.05	-.662	394	.508
	Erkek	140	3.91	.66	.06			
İş Arkadaşlarına Güven	Kadın	256	3.89	.64	.04	.003	394	.998
	Erkek	140	3.89	.61	.05			

Tablo 4.2.’de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ölçekleri puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup

bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; öğretmenlerin kurum içi iletişim yapısı ölçeği formal alt boyutundan [ $t_{(394)} = -.361$ ;  $p > .05$ ], informal alt boyutundan [ $t_{(394)} = .410$ ;  $p > .05$ ], genel güven eğilimi ölçeğinden [ $t_{(394)} = 1.299$ ;  $p > .05$ ]; yöneticiye güven ölçeğinden [ $t_{(394)} = -.662$ ;  $p > .05$ ] ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden [ $t_{(394)} = .003$ ;  $p > .05$ ] alınan puanların cinsiyete göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre gruplar arası anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven algılarının cinsiyetlerine farklılık göstermediği söylenebilir.

### ***b) Yaş değişkenine göre yapılan analiz bulguları***

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

**Tablo 4. 3. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Formal	25 ve altı	33	3.87	.66	G.Arası	.14	4	.04		
	26-30 arası	69	3.80	.70	G.İçi	199.75	391	.51		
	31-35 arası	71	3.82	.66	Toplam	199.89	395		.069	.991
	36-40 arası	82	3.80	.78						
	41 ve üzeri	141	3.83	.72						
İnformal	25 ve altı	33	3.30	.47	G.Arası	1.37	4	.34		
	26-30 arası	69	3.34	.46	G.İçi	68.40	391	.18		
	31-35 arası	71	3.32	.39	Toplam	69.76	395		1.953	.101
	36-40 arası	82	3.22	.38						
	41 ve üzeri	141	3.20	.42						
Genel Güven Eğilim	25 ve altı	33	3.41	.75	G.Arası	1.62	4	.41		
	26-30 arası	69	3.51	.67	G.İçi	200.88	391	.51		
	31-35 arası	71	3.36	.75	Toplam	202.50	395		.789	.533
	36-40 arası	82	3.39	.68						
	41 ve üzeri	141	3.33	.73						
Yöneticiye Güven	25 ve altı	33	3.96	.73	G.Arası	.27	4	.07		
	26-30 arası	69	3.89	.73	G.İçi	195.11	391	.50	.134	.970
	31-35 arası	71	3.89	.66	Toplam	195.37	395			

	36-40 arası	82	3.87	.68					
	41 ve üzeri	141	3.86	.73					
İş Arkadaşlarına Güven	25 ve altı	33	4.07	.53	G.Arası	1.69	4	.42	
	26-30 arası	69	3.91	.66	G.İçi	155.94	391	.40	
	31-35 arası	71	3.85	.59	Toplam	157.63	395		1.057 .378
	36-40 arası	82	3.92	.65					
	41 ve üzeri	141	3.84	.65					

Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ölçekleri puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; kurum içi iletişim ölçeği formal alt boyutunda [ $F_{(4-391)} = .069$ ;  $p > .05$ ], informal alt boyutunda [ $F_{(4-391)} = 1.953$ ;  $p > .05$ ]; genel güven eğilimi ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = .789$ ;  $p > .05$ ]; yöneticiye güven ölçeğinden [ $F_{(4-391)} = .134$ ;  $p > .05$ ]; iş arkadaşlarına güven ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = 1.057$ ;  $p > .05$ ] gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bulgulardan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven algılarının yaşlarına göre farklılaşmadığı söylenebilir.

#### c) Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan analiz bulguları

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.'de sunulmuştur.

**Tablo 4. 4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Boyut	Grup	f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Formal	5 yıl ve altı	77	3.75	.68	G.Arası	1.54	4	.39		
	6-10 yıl	73	3.89	.68	G.İçi	198.35	391	.51		
	11-15 yıl	74	3.81	.69	Toplam	199.89	395		.759	.552
	16-20 yıl	80	3.75	.86						
	21 yıl ve üstü	92	3.89	.64						
İnformal	5 yıl ve altı	77	3.27	.46	G.Arası	.84	4	.21		
	6-10 yıl	73	3.33	.48	G.İçi	68.92	391	.18		
	11-15 yıl	74	3.27	.36	Toplam	69.76	395		1.197	.312
	16-20 yıl	80	3.25	.39						



	21 yıl ve üstü	92	3.19	.41					
Genel Güven Eğilim	5 yıl ve altı	77	3.53	.66	<b>G.Arası</b>	3.97	4	.99	
	6-10 yıl	73	3.45	.72	<b>G.İçi</b>	198.53	391	.51	
	11-15 yıl	74	3.26	.75	<b>Toplam</b>	202.50	395		1.956 .100
	16-20 yıl	80	3.40	.73					
	21 yıl ve üstü	92	3.29	.70					
Yöneticiye Güven	5 yıl ve altı	77	3.80	.71	<b>G.Arası</b>	1.63	4	.41	
	6-10 yıl	73	3.98	.69	<b>G.İçi</b>	193.75	391	.50	
	11-15 yıl	74	3.91	.67	<b>Toplam</b>	195.37	395		.821 .512
	16-20 yıl	80	3.82	.80					
	21 yıl ve üstü	92	3.89	.65					
İş Arkadaşları na Güven	5 yıl ve altı	77	3.91	.58	<b>G.Arası</b>	1.10	4	.28	
	6-10 yıl	73	3.92	.64	<b>G.İçi</b>	156.52	391	.40	
	11-15 yıl	74	3.90	.65	<b>Toplam</b>	157.62	395		.688 .601
	16-20 yıl	80	3.78	.69					
	21 yıl ve üstü	92	3.91	.60					

Tablo 4.4.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ölçekleri puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; kurum içi iletişim ölçeği formal alt boyutunda [ $F_{(4-391)} = .759$ ;  $p > .05$ ], informal alt boyutunda [ $F_{(4-391)} = 1.197$ ;  $p > .05$ ]; genel güven eğilimi ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = 1.956$ ;  $p > .05$ ]; yöneticiye güven ölçeğinden [ $F_{(4-391)} = .821$ ;  $p > .05$ ]; iş arkadaşlarına güven ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = .688$ ;  $p > .05$ ] gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bulgulardan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

**d) Bulunduğu kurumda çalışılan süre değişkenine göre yapılan analiz bulguları**

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında bulunduğu kurumda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.5.'de sunulmuştur.

**Tablo 4. 5. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Bulduğu Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Formal	5 yıl ve altı	277	3.82	.71	<b>G.Arası</b>	.21	2	.11		
	6-10 yıl	81	3.79	.74	<b>G.İçi</b>	199.68	393	.51	.206	.814
	11-15 yıl	38	3.87	.67	<b>Toplam</b>	199.89	395			
İnformal	5 yıl ve altı	277	3.27	.43	<b>G.Arası</b>	.30	2	.15		
	6-10 yıl	81	3.22	.41	<b>G.İçi</b>	69.46	393	.18	.854	.427
	11-15 yıl	38	3.32	.40	<b>Toplam</b>	69.76	395			
Genel Güven Eğilim	5 yıl ve altı	277	3.39	.73	<b>G.Arası</b>	.55	2	.27		
	6-10 yıl	81	3.42	.70	<b>G.İçi</b>	201.95	393	.51	.530	.589
	11-15 yıl	38	3.28	.68	<b>Toplam</b>	202.50	395			
Yöneticiye Güven	5 yıl ve altı	277	3.90	.71	<b>G.Arası</b>	.56	2	.28		
	6-10 yıl	81	3.88	.73	<b>G.İçi</b>	194.81	393	.50	.566	.568
	11-15 yıl	38	3.77	.63	<b>Toplam</b>	195.37	395			
İş Arkadaşlarına Güven	5 yıl ve altı	277	3.90	.63	<b>G.Arası</b>	.80	2	.40		
	6-10 yıl	81	3.95	.67	<b>G.İçi</b>	156.82	393	.40	1.003	.368
	11-15 yıl	38	3.89	.56	<b>Toplam</b>	157.62	395			

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ölçekleri puan ortalamalarının bulunduğu kurumda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; kurum içi iletişim ölçeği formal alt boyutunda [ $F_{(2-393)} = .206$ ;  $p > .05$ ], informal alt boyutunda [ $F_{(2-393)} = .854$ ;  $p > .05$ ]; genel güven eğilimi ölçeğinde [ $F_{(2-393)} = .530$ ;  $p > .05$ ]; yöneticiye güven ölçeğinden [ $F_{(2-393)} = .566$ ;  $p > .05$ ]; iş arkadaşlarına güven ölçeğinde [ $F_{(2-393)} = 1.003$ ;  $p > .05$ ] gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bulgulardan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven algılarının öğretmenlerin bulunduğu kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmadığı söylenebilir.

#### ***e) Eğitim durumu değişkenine göre yapılan analiz bulguları***

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

**Tablo 4. 6. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Formal	Lisans	326	3.82	.70	.04	-.189	394	.850
	Lisans Üstü	70	3.83	.77	.09			
İnformal	Lisans	326	3.25	.41	.02	-.605	394	.546
	Lisans Üstü	70	3.29	.48	.06			
Genel Güven Eğilimi	Lisans	326	3.39	.70	.04	.537	394	.592
	Lisans Üstü	70	3.34	.80	.10			
Yöneticiye Güven	Lisans	326	3.86	.71	.04	-1.379	394	.169
	Lisans Üstü	70	3.99	.69	.08			
İş Arkadaşlarına Güven	Lisans	326	3.90	.62	.03	.028	394	.514
	Lisans Üstü	70	3.84	.71	.08			

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ölçekleri puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; öğretmenlerin kurum içi iletişim yapısı ölçeği formal alt boyutundan [ $t_{(394)} = -.189$ ;  $p > .05$ ], informal alt boyutundan [ $t_{(394)} = -.605$ ;  $p > .05$ ], genel güven eğilimi ölçeğinden [ $t_{(394)} = .537$ ;  $p > .05$ ]; yöneticiye güven ölçeğinden [ $t_{(394)} = -1.379$ ;  $p > .05$ ] ve iş arkadaşlarına güven ölçeğinden [ $t_{(394)} = .689$ ;  $p > .05$ ] alınan puanların eğitim durumuna göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre gruplar arası anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı söylenebilir.

**f) Okul türü değişkenine göre yapılan analiz bulguları**

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

**Tablo 4. 7. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	Anlamlılık
Formal	Anaokulu	32	4.34	.63	<b>G.Arası</b>	13.37	3	4.46	9.364	.000	1-2, 1-3, 1-4
	İlkokul	202	3.79	.69	<b>G.İçi</b>	186.52	392	.48			
	Ortaokul	90	3.62	.67	<b>Toplam</b>	199.89	395				
	Lise	72	3.93	.73							
İnformal	Anaokulu	32	3.40	.36	<b>G.Arası</b>	.66	3	.22	1.244	.294	
	İlkokul	202	3.24	.43	<b>G.İçi</b>	69.10	392	.18			
	Ortaokul	90	3.25	.45	<b>Toplam</b>	69.76	395				
	Lise	72	3.26	.38							
Genel Güven Eğilim	Anaokulu	32	3.17	.76	<b>G.Arası</b>	2.16	3	.72	1.411	.239	
	İlkokul	202	3.38	.70	<b>G.İçi</b>	200.34	392	.51			
	Ortaokul	90	3.47	.75	<b>Toplam</b>	202.50	395				
	Lise	72	3.40	.72							
Yöneticiye Güven	Anaokulu	32	4.53	.56	<b>G.Arası</b>	19.24	3	6.41	14.271	.000	1-2, 1-3, 1-4; 2-3
	İlkokul	202	3.90	.63	<b>G.İçi</b>	176.14	392	.45			
	Ortaokul	90	3.63	.74	<b>Toplam</b>	195.37	395				
	Lise	72	3.87	.72							
İş Arkadaşlarına Güven	Anaokulu	32	4.39	.56	<b>G.Arası</b>	8.82	3	2.94	7.740	.000	1-2, 1-3, 1-4
	İlkokul	202	3.85	.63	<b>G.İçi</b>	148.81	392	.38			
	Ortaokul	90	3.84	.58	<b>Toplam</b>	157.62	395				
	Lise	72	3.89	.64							

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurum içi iletişim yapısı, genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ölçekleri puan ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; kurum içi iletişim ölçeği informal alt boyutunda [ $F_{(4-391)}=1.244$ ;  $p>.05$ ]; genel güven eğilimi ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = 1.411$ ;  $p>.05$  arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşın kurum içi iletişim ölçeği formal alt boyutunda [ $F_{(4-391)} = 9.364$ ;  $p>.05$ ]; yöneticiye güven ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = 14.271$ ;  $p<.05$ ]; iş arkadaşlarına güven ölçeğinde [ $F_{(4-391)} = 7.740$ ;  $p<.05$ ] gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.7.1'de sunulmuştur.

**4.7. 1. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Kurum İçi İletişim Yapısı, Genel Güven Eğilimi, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven Ölçekleri ve Alt Boyutları Puanlarını Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Formal	Anaokulu	İlkokul	.56	.13	.001
		Ortaokul	.72	.14	.000
		Lise	.42	.15	.046
Yöneticiye Güven	Anaokulu	İlkokul	.64	.13	.000
		Ortaokul	.90	.14	.000
		Lise	.66	.14	.000
İş Arkadaşlarına Güven	Anaokulu	İlkokul	.27	.08	.022
		Ortaokul	.54	.12	.000
		Lise	.54	.12	.000
		Lise	.55	.13	.001

Tablo 4.7.1.'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin kurum içi iletişim ölçeği formal alt boyutu, yöneticiye güven ölçeği, iş arkadaşlarına güven ölçeği puan ortalamaları arasındaki farkın okul türü değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe sonucunda; kurum içi iletişim ölçeği formal alt boyutunda farkın anaokulu ile ilkokul, ortaokul, lise arasında anaokulu lehine gerçekleştiği görülmektedir ( $p < .05$ ). Bu fark anaokullarında ilkokul, ortaokul ve liseye göre daha fazla formal iletişimin olduğu yönündedir. Yöneticiye güven ölçeğinde farkın anaokulu ile ilkokul, ortaokul, lise arasında anaokulu lehine, ilkokul ve ortaokul arasında ilkokul lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu fark anaokullarında görev yapan öğretmenlerin ilkokul, ortaokul, lisede görev yapan öğretmenlere göre, ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerine daha fazla güven duydukları yönündedir. İş arkadaşlarına güven ölçeğinde farkın anaokulu ile ilkokul, ortaokul, lise arasında anaokulu lehine olduğu görülmektedir. Bu fark anaokullarında görev yapan öğretmenlerin iş arkadaşlarına ilkokul, ortaokul, lisede görev yapan öğretmenlere göre daha fazla güven duydukları yönündedir.

**4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir.

**Tablo 4. 8. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların İletişim Yapısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Boyutlar		Formal	İnformal
Genel Güven Eğilimi	r	-.217	.126
	p	.000	.012
Yöneticiye Güven	r	.759	.214
	p	.000	.000
İş Arkadaşlarına Güven	r	.551	.195
	p	.000	.000

Tablo 4.8.' de görüldüğü üzere, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda; iletişim yapısı ölçeğinin formal alt boyutu ile genel güven eğilimi ölçeği puanları arasında ( $r=-.127$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel olarak düşük düzeyde negatif yönde anlamlı, yöneticiye güven ölçeği puanları arasında ( $r=.759$ ;  $p<.05$ ) yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı, iş arkadaşlarına güven ölçeği puanları arasında ( $r=.551$ ;  $p<.05$ ) orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

İletişim yapısı ölçeğinin informal boyutu ile genel güven eğilimi ölçeği puanları arasında ( $r=.126$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel olarak düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı, yöneticiye güven ölçeği puanları arasında ( $r=.214$ ;  $p<.05$ ) düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı, iş arkadaşlarına güven ölçeği puanları arasında ( $r=.195$ ;  $p<.05$ ) düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı örgütsel güveni yordamakta mıdır?” şeklindedir.

**Tablo 4. 9. Formal İletişim Yapısının Örgütsel Güveni Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
Formal	Genel Güven	-.22	.05	-.217	-4.41	.000	.217	.047	10.42	.000
	Yöneticiye Güven	.75	.03	.759	23.11	.000	.759	.575	534.05	.000

İş Arkadaşlarına Güven	.49	.04	.551	13.09	.000	.551	.303	171.38	.00 0
------------------------------	-----	-----	------	-------	------	------	------	--------	----------

Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların formal iletişim yapısının örgütsel güveni ne kadar etkilediğini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; formal iletişimin genel güven eğilimi düzeyini ( $R^2=.05$ ;  $p<.05$ ) negatif yönde; yöneticiye güven düzeyini ( $R^2=.58$ ;  $p<.05$ ); iş arkadaşlarına güven düzeyini ( $R^2=.30$ ;  $p<.05$ ) ise pozitif yönde anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir. Formal iletişim öğretmenlerin genel güven eğilimi düzeyindeki toplam varyansın %05'ini, yöneticiye güven düzeyindeki toplam varyansın %58'ini, iş arkadaşlarına güven düzeyindeki varyansın %30'unu açıklamaktadır.

**Tablo 4. 10. İnfomal İletişim Yapısının Örgütsel Güveni Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	Genel Güven	.21	.09	.126	9.60	.000	.126	.016	6.33	.012
İnfomal	Yöneticiye Güven	.36	.08	.214	10.03	.000	.214	.046	18.86	.000
	İş Arkadaşlarına Güven	.29	.07	.195	12.01	.000	.195	.038	15.54	.000

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların infomal iletişim yapısının örgütsel güveni ne kadar etkilediğini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; infomal iletişim genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven düzeylerini yordaması anlamlı görülse de yordama düzeyi çok düşük olduğundan, infomal iletişimin genel güven eğilimini, yöneticiye güveni ve iş arkadaşlarına güveni yordamamaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE TARTIŞMA

#### 5.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi olan “*Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları ne düzeydedir?*” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplara göre formal iletişimin sıklıkla, informal iletişimi kısmen düzeyinde algılandığı yapılan testlerden anlaşılmaktadır. Okulların genel güven eğilimlerinin düşük olduğu ancak yönetici ve iş arkadaşlarına çok güvendikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler iş arkadaşlarına yöneticilerinden biraz daha fazla güvenmektedirler.

Özdere'nin (2015) yapmış olduğu araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel güven, yöneticiye güven ve iletişim boyutlarının, yaş, cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Yazıcıoğlu'nun (2015) yaptığı çalışmada, öğretmenler ile yöneticiler arasında ve öğretmenlerin kendi arasındaki iletişim düzeyleri yüksek çıkmıştır. Yalçınkaya (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinde cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Parlak (2018) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini orta düzeyde bulmuştur.

Artuksu'nin (2009) yaptığı öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini orta derecede bulmuş ancak cinsiyetin güven düzeyinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Artuksu (2009) çalışmada erkeklerin güven düzeyini, kadınların güven düzeyinden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Sezer'in (2013) yapmış olduğu çalışmada, yapılan çalışmadan farklı olarak öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi orta, iletişim ortamı ve örgütsel güvenleri yüksek düzeyde çıkmıştır.

Yılmaz (2007), kamu kurumu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, informal iletişim kanallarının sıklıkla kullanıldığı örgütlerde, yönetici çalışan arasında ikili ilişkiler



gelişerek adam kayırmacılığına yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Adam kayırmacılığı olan örgütlerde güven düzeyinin düştüğü bulgusu tespit edilmiştir.

Okulların diğer resmi kurumlardan farklı bir iletişim yapısı vardır. Resmi yapı diğer kurumlardan daha esnektir (Bilgiç, 2011). Öğretmenler sıklıkla yönetici, iş arkadaşı öğrenci ve veli ile informal iletişimi kullanıldığı gözlemlenebilir. Ancak araştırmada formal iletişim oranı daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticiye ve iş arkadaşlarına güveni çok çıkmıştır. Bu olumlu bir durum olsa da eğitim kurumlarında tamamen güven düzeyi eğitim başarısını yükseltebilir. Güven düzeyini tamamen derecesine yükseltmek okul yöneticileri ve öğretmenlerin elindedir.

Öğretmenlerin örgütlerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven algıları, okul ortamında kullanılan formal ve informal iletişime göre şekillendiği söylenebilir.

### **5.1.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın ikinci alt problemi “*Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı ve örgütsel güven algıları cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine, eğitim durumlarına ve okul türlerine göre anlamlı bir şekilde fark var mıdır?*” şeklindeki soruda, cinsiyete göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Sevinç (2013) yaptığı araştırmada, erkeklerin yöneticiye güven ve iletişim ortamı algılarının kadınlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öztürk’te (2010) yaptığı araştırmada, Sevinç’in (2013) bulgularına benzer olarak cinsiyetin güven düzeyinde etkisi olduğunu bulmuştur.

Yapılan araştırmada yaş, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi ve eğitim durumu demografik değişkenlere göre anlamlı fark görülmemiştir. Doğan (2017), Öztürk (2010) ve Sevinç (2013) yaptıkları araştırmada yaş, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi ve eğitim durumu demografik değişkenlere göre anlamlı fark bulamamışlardır.

Yapılan araştırmada okul türü değişkeninde formal iletişim alt boyutunda anaokullarının ilkökul, ortaokul ve lise arasında anaokulları lehine anlamlı farklılaşma vardır. Bu fark formal iletişimin çok kullanılmasından kaynaklanabilir. Yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven alt boyutunda anaokulu öğretmenleri, ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerine göre yöneticilerine daha fazla güvenmektedirler. İlkokul öğretmenleri de ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla yöneticisine güvenmektedir. Bilgiç’ in (2011) yapmış olduğu araştırmada, benzer sonuç bulmuştur.

İlköğretim okulu öğretmenleri, yöneticisine ve iş arkadaşlarına çoğunlukla düzeyinde güvendiği bulmuştur. Parlak (2018), yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin informal iletişimi tercih ettikleri, informal iletişimi baskı aracı olarak kullanıp öğretmenlere katı ve soğuk davrandıklarını tespit etmiştir.

Doğan (2017)'de yapmış olduğu araştırmada öğretmenler arasında informal iletişimi her zaman kullanıldığı tespitini yaparak Parlak'ın (2018) sonucunu bir kademe yükseltmiştir. Doğan (2017), informal iletişimin daha çok yönetsel işleyişin bozulduğu süreçlerde yapıldığını tespit etmiştir.

Sevinç (2013) araştırmada öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyi ile okul yöneticilerin iletişim yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Araştırma yapılan okullarda, formal iletişimin, informal iletişimden fazla kullanılmasının nedeni olarak, okulların yönetsel sorunlarının olmadığı söylenebilir. İnfomal iletişim, formal iletişimin sağlıklı yapılmadığı durumlarda veya yönetimle öğretmenler arasında sorunlar oluştuğunda ortaya çıkabileceğidir. Bu durumda formal iletişim güven, informal iletişim güven eksikliği oluşturabilir.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Üçüncü alt amaç olan "*Öğretmenlerin görev yaptığı okulların iletişim yapısı ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?*" sorusunun sonucu olarak formal iletişim boyutu ve genel güven eğilimi arasında negatif yönde, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. İletişim yapısının informal boyutu ile genel güven eğilimi, yöneticiye güven arasında düşük düzeyde pozitif anlamlı, iş arkadaşlarına güven de ise düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul ortamında öğretmenler için formal iletişim arttıkça, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven düzeyi artmaktadır. Bu durum, okullarda güven sağlamak için formal iletişimi kullanmak önemli olarak yorumlanabilir.

Ancak formal iletişim arttıkça genel güven düzeyi düşmektedir. Bunun nedeni, öğretmenlerin örgüt dışı güven algılarının, örgütsel güven üzerinde etkisinin olabileceğidir. Artuksi (2009), ilköğretim okullarında yapmış olduğu çalışmada formal iletişim arttıkça genel güven düzeyinin düştüğünü tespit ederek benzer sonuca

ulaşmıştır. Kurum içi formal iletişim nedeni ile yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven duyan öğretmenler kurumlarına güven duymayabilir.

Yılmaz'ın (2007) yapmış olduğu, araştırmada yöneticiye güven ile formel iletişim arasında güçlüye yakın, informal iletişim ile yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven arasında orta düzeyde ilişki bulmuştur. Ayrıca Yılmaz (2007), genel güven eğilimi ile yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven arasında ilişki bulamamıştır.

Parlak (2018) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğunu bulmuştur. Parlak (2007), yöneticilerin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin arttığını, iletişim becerileri azaldığında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Artuksu (2009), yapmış olduğu araştırmada örgüt içinde sağlıklı iletişim ortamının olması, öğretmenlerin örgüte güveni çok düzeyinde geliştirdiklerini bulmuştur. Ayrıca iletişim ortamı ve yöneticiye güven düzeyinde, yöneticiye güveni yüksek bulmuş ama yöneticinin öğretmenler ile yeterince iletişim kurmadığı sonucuna da ulaşmıştır.

Sevinç'in (2007) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin artması, öğretmenlerin örgütsel düzeylerinin artmasında etkili olduğu görülmüştür.

#### **5.1.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın dördüncü alt problemi, *Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişim yapısı örgütsel güveni yordamakta mıdır?* şeklindedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda formal iletişim genel güven eğilimini negatif yönde, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güveni pozitif yönde anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir. Formal iletişim genel güven düzeyinin %5'ini, yöneticiye güven düzeyini %58'ini ve iş arkadaşlarına güven düzeyinin %30'unu yordamaktadır. Öğretmenlerin görev yaptığı okullardaki informal iletişim yapısı örgütsel güveni, yöneticiye güveni ve iş arkadaşlarına güveni çok düşük düzeyde yordamaktadır.

Sevinç (2013) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin yüksek algılanması, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyine olumlu etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Özan ve Özdemir'in (2013) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin kurumda güven sağlaması için görev ve sorumlulukları yerine getirmelerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul ortamında güven sağlamada iletişim hatalarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Okul ortamında güven sağlanması için çift yönlü etkili iletişim sağlanması motivasyonu artıracığı görüşü ortaya çıkmıştır.

Parlak (2007) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin % 49'unu yordadığını bulmuştur.

Yılmaz'ın (2007) yaptığı araştırmada, yöneticiye güven basamağında yöneticinin tutarlı olması durumunda, formal iletişimin % 72 oranında yordadığını bulmuştur. Ancak devam eden regresyon analizinde iletişimde güvenin etkili olmadığı, güven unsurunda yöneticinin adil ve dürüst olması durumunda % 62 etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Formal ve informal iletişimin yöneticiye güven boyutunda, formal iletişimin anlamlı tek boyut olduğu ortaya çıkarmıştır. İş arkadaşlarına güven de formal iletişim %1'ni açıklarken, informal iletişim %21'ni açıkladığı sonucunu elde etmiştir. Genel güven eğilimi araştırmada anlamsız bulunmuştur. Yılmaz (2007), özel bir şirkete yaptığı araştırmasında, yönetici ile iletişimde formal, iş arkadaşları ile iletişimde informal iletişimin etkili olduğunu bulmuştur.

## 5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonuçları ile elde edilen bulgular doğrultusunda geliştirilen öneriler yer almaktadır.

1. Mevcut sistem içindeki yönetici ve öğretmenlere iletişim ve güven konularında hizmet içi seminerler verilebilir. Okullarda ilk defa yönetici olan müdür ve müdür yardımcılara iletişim ve güven temalı eğitim vermek, yöneticilerin işlerinde kolaylık sağlayabilir.
2. Araştırmacılar okul ortamında ilişki ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel kültürü, örgüt iklimi, liderlik gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi ve okul türleri boyutunda araştırabilir.
3. Araştırma daha kapsamlı olarak yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli boyutu ile yapılabilir.
4. Okul yöneticileri okul ortamındaki iletişimi ve güveni arttırmak için sosyal etkinlikler düzenleyebilir. İnsanlar sosyal ortamda rahat davranma eğilimi

göstermeleri formal iletişimi geliştirecektir. Araştırmada yöneticiye güven, formal iletişim ile duyulduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri geliştirilmelidir.

5. Benzer araştırma, diğer ilçe veya illerde de yapılarak bulgular karşılaştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalin A. ve Turan S. (2011). *Bir Anlam Köprüsü İnşa Etme Aracı Olarak Okullarda Etkili İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Adler, A. (1998). *İnsanı Tanıma Sanatı* (K. Şipal, Çev.). İstanbul: Say.
- Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven algısı ve demografik değişkenler açısından analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyavuz, K. E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2): 805-831.
- Albercht, S. I. (2001). *The dimensions and consequences of trust in senior management* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Curtin University of Technology.
- Altun, G. (2001). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S.A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Argun, Ç (2009). *Yerel yönetimlerde kurumsal güvenin algılanması: bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi, Sakarya.
- Argüden, Y. Ilgaz, P. ve Erşahin, B. (2007). *Ar-Ge, Kurumsal Yönetişim Modeli*. İstanbul: Arge.
- Argüden, Y. (2000). Kurumsal Güven. <http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurumsal-guven/>. [Erişim Tarihi: 14/03/2019].

- Arslan, C. ve Uğurlu, C.T. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 72-85. DOI:10.17051/io.2015.13413
- Artuksu, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya Örneği)* (Bilim Uzmanlığı Tezi). Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9: 1-13.
- Aşan, Ö. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (S. Güney, Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Aydın, N. (2012). *Etkili İletişim Stratejileri*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aydın, A.H. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (S. Güney, Ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2): 429-446
- Aytekin, H. (2018). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2013). *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru, Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Başak, S. ve Öztaş N. (2010). Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(1): 27-56
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademik.
- Balcı, A. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (R. Balay, Ed.). Ankara: Pegem Akademik.

- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(4), 13-40.
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:12/1
- Başaran, İ. E(2004). *Yönetimde insan İlişkileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başaran, İ. E(2006). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başar, B. (2016). İlişkilerde Güven. <http://www.felsefetası.org/iliskilerde-guven/> [Erişim Tarihi:20/02/2019]
- Baraz, B. (2018). *Yönetim Bilimi*. (S. Besler ve Ö. Oktal, Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bat, M. ve Vural Akıncı, B.Z. (2008). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk İletişim Dergisi*. Sayı 5.
- Benligiray, S. (2018). *Yönetim Bilimi*. (S. Besler ve Ö. Oktal, Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Biber, A. (2007). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Küçükçekmece Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingaman, C. E. (2012). *Etkili Sunuş*. (E. Tuskan, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Bircan, M. (2014). Yediemin Ne Demektir, Yedi Emin Ne Anlama Gelir, Yediemin Kavramı. <http://www.yediemin.net/makaleler/6-yedemn-ne-demektr-yedemn-ne-anlama-gelr-yedemn-kavrami.html>. [Erişim Tarihi: 17/03/209]
- Birsen, Ö. (2012). *İletişim*, (İ. Vural, Ed.), Ankara: Pegem Akademi.
- Bosch, R. <https://blog.bsh-group.com.tr/BlogDetay/2194>. [Erişim Tarihi: 17/03/2019]



- Boztepe, H. (2013). Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 2013/II 45 53-74,
- Bryk, A.S. & Schneider, B. (2003). Trust in School: A Core Resource for School Reform. *Chicago. Educational Leadership*, 60(6), www. ascd.org.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş. vd. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Cangil, B. E. (2004). Beden Dili ve Kültürlerarası İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2)
- Cüceloğlu, D. (1992). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1): 1-9.
- Çakır, A. (2007) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, S. (2017). *Yönetim Bilimi*. (S. Sözen, Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım ve Yayınları.
- Çolak, Ü.F. (2012). *İletişim*. (İ Vural Ed.). 1. Baskı, Ankara, Pegem A Yayınları.
- Çubukçu, Z. ve DüNDAR, İ. (2003) Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Kış, 157

- Demiray, U. (1994). *İletişim Ötesi İletişim*, Eskişehir: Turkuaz Kitapevi
- Demircan, N (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2).
- Dicleli, A. B. ve Akkaya, S. (2000). *Konuşa Konuşa*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Doğan, E. (2017). *Okullarda informal iletişimin kullanım biçimi ve düzeyine yönelik öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Dündar, P. (2012). Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçiletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Aralık.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30, 211-216
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven* (F. Erdem Ed.). Ankara: Vadi Yayınları.
- Esengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ (2011). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2014). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Ermüt, N. (2014). <https://nazliermut.com/2014/02/07/kurumsal-guven/> [Erişim tarihi: 13/03/2019]
- Erol, Y. ve Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye'nin 100 Büyük Şirketin Girişimcilik Özellikleri. *Business and Research Journal*. 5, 3.

- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması* (A. Buğdaycı. Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Geçikli, F. (2016). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Giddens, A. (1994). *Modernliğin Sonuçları* (E. Kuşdil. Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 247-268.
- Grunig, J. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (S. Görpe, Çev.). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Güllü, İ. (2009). Gizil Bir Psikoloji Yasası: Güven Ama Kontrol Et. [www.tavsiyeediyorum.com](http://www.tavsiyeediyorum.com). Yayın Tarihi: Aralık 2009. [Erişim Tarihi: 01/03/2019]
- Gümüş, M. ve Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (S. Güney Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güzelsarı, S. (2003). Neoliberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(2): 17-34
- Hacip, Y. H. (1959). *Kutadgu Bilig* (R. Arat, Ter.) Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2): 101-123.

- Hogan, K. (2012). *Konuşarak İkna Psikolojisi*. (P. Polat, Çev). İstanbul: Yakamoz Kitap.
- Hoy, W.K ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy. W.K. and Tschannen-Moran, M. (1999). Five Fest of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elemantary Schools. *Lanham. Journal of School Leadership*.
- İlin, M. ve Segal, E. (1998). *İnsan Nasıl İnsan Oldu?* (A. Zekeriye, Çev.). İstanbul: Say Dağıtım Ltd.
- İnam, A. (2003). *Her Şeyin Başu Güven, Sosyal Bilimlerde Güven* (Ed. F. Erdem). Ankara: Vadi Yayınları.
- İzğören, A.Ş. (2016). *Dikkat Vücutumuz Konuşuyor*. Ankara: Elma Yayınevi
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karadoğan, E.S. (2003). *Kişiler arası iletişim sürecinde güven unsuru, güven ve ikna ölçeği örneği* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Katz D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Çev.) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kayaalp, İ. (2004). *Eğitimde İletişim Dili*. İstanbul: Nesil Matbaacılık.
- Kelsen, H. (2013). Adalet Nedir? (A. Acar, Çev.). Ankara: *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 107
- Kılıç, L. (2012). *Toplum ve İletişim* (N. Bayram, Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset Baskı.
- Kılıç, M. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (S. Güney, Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılıçaslan, Ç. E. (2014). *İletişim Kurma Becerileri*. İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.

Küçükçekmece Milli Eğitim Müdürlüğü (2016). [<https://kucukcekmece.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi, 25/01/2019].

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Köknel, Ö. (2013). *İnsanı Anlamak*. İstanbul: Pöstiga Yayınları.

Köse, S. Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1).

Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (G. Arastaman Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Marriot, E. (2014). *Bir Nefeste Dünya Tarihi* (Egemen Yılıgür, Çev.). İstanbul: Maya Kitap.

Marshall, E. W. (2000). Güven İçeri, Korku Dışarı. *Executive Excellence Dergisi*, 11(6).

McCarthy, J. J. (1986). *Başarısız Yöneticiler* (B. Çorakçı, Çev.). İstanbul: İlgi Yayınları.

MEB (2017). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği. *Resmi Gazete*, Sayı: 30090.

Navarro, J. (2007). *Beden Dili* (T. Taftaf, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Newstrom J.W. and Davis K. (1993). *Organizationnal Behavior at Work*, New York: McGraw Hill Inc.

Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.

Ouchi, W. (1989). *Teori Z* (Y. Güneri, Çev.). İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. *Selçuk İletişim*, 1(4): 132-143.

Öntaş, C. ve Akçay, S. (2014). Niklas Luhmann'ın Sistem Teorisi ve Teorinin Sosyal Hizmet Disiplinindeki Yansımalar. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 25(2): 97-

- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İş Gücü Performansına Etkisi. *Kamu İş Dergisi*. 9(1): 90-71.
- Örselli, E. ve Sipahi, E. B. (2016). Türkiye’de Vatandaşların Kamu Kurumlarına Güveni. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45): 9-45.
- Özan, M.B. ve Özdemir, T.Y. (2013). İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri: Nitel Bir Çalışma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 12(3): 469-486
- Özcan, E. (2014). *Örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A.
- Özdere, Z. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Beykoz İlçesi örneği)* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Parlak, F. (2018). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Raosoft. (2019). Raosoft sample size calculator. <http://www.raosoft.com/samplesize.html> [Erişim Tarihi: 10/02/2019]
- Robbins, A. (1997). *İçinizdeki Devi Uyandırın* (B. Ç. Dişbudak, Çev.). İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Robbins, S., Decenzo, D. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları, Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (A. Öğüt, Çev). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1992). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Rota Ofset.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sağbaş, N. Ö. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sargut, S. (1994). *Kültürler Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Savage, D. (1982). Trust As A Productivity. *Management Tool. Training and Development Journal* (February) 54-7.
- Sayın, U. (2009). *Güven: işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı, bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Sevinç, S. Y. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Uşak İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi) Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Simmel, G. (2009). *Bireysellik ve Kültür* (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Smith, L. and Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. London: KoganPage Ltd.
- Solomon, R.C. ve Folores, F. (2001). *Güven Yaratmak-İş Dünyasında, İlişkilerde ve Yaşamda* (A.Karadam. Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Şimşek, M.S. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Tayfun, R. (2014). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tyler, T. and Bies, R. (1990). Interpersonal Aspects of Procedural Justice, ( J. Carroll, Ed.). *Applied Social Psychology in Business Settings*. 77-98.
- Tekin, C. ve Yaşar, M. (2014). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 13(2): 573-588.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. (2002). Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Güz.
- Topaloğlu, I.G. ve Yazıcıoğlu, İ. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 1(1): 3-16
- Tuna, Y. (2012). *İletişim*. (İ. Vural, Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S. (2019). Güven Bileşenleri. *Bloomberg Businessweek Türkiye*. İstanbul
- Turan, B. (2014). Genel ve Teknik İletişim. <http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2014/11/gti.pdf>. [Erişim Tarihi: 01/12/2018]
- Ünal, Ç. F. (2012). *İletişim*. (İ. Vural, Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Varış, F (1978). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (44).
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vural, İ (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.



- Vural, B. C. (2018). <https://bilimdili.com/arkeotarih/arkeoloji/40-bin-yillik-magara-resimleri-bulundu/>. [Ulaşım Tarihi:16/01/2019].
- Yavuz, K. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. (F. Erdem, Ed.). Ankara: Vadi Yayınları.
- Yaylagül, L. (2006). *Kitle İletişim Kuramları*. Ankara: Dipnot Yayınları
- Yazıcıoğlu, A. (2015). *Eğitimcilerde örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (Bursa Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yılmaz, A.S. (2009). *İnformal ilişkilerin kurumsal yapılara yansımaları (Elâzığ'daki kamu görevlileri üzerine sosyolojik bir araştırma)* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, C. ve Kabadayı E.T. (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. 5(17).
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Yılmaz, E. (2007). *Kurum içi iletişim ortamı ve kurumsal güven arasındaki ilişki ve bir alan araştırması* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi* (Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yılmaz, Ş.Y. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi (İzmir İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler, İzmir.

Yücel, D. M. (2014). Güven Güvenilirlik. <https://www.dmy.info/guven-guvenilirlik/>.  
[Erişim Tarihi: 17/03/2019].

Zak, P. (2011). Güven, Ahlak ve Oksitosin. [https://www.ted.com/talks/paul\\_zak\\_trust\\_morality\\_and\\_oxytocin?language=tr](https://www.ted.com/talks/paul_zak_trust_morality_and_oxytocin?language=tr). [Erişim Tarihi: 17/03/2019].

Zenger, J, and Folkman, J (2019). The 3 Elements of Trust. Boston, USA. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust?autocomplete=true> [Erişim Tarihi: 26/02/2019].

Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Zıllıoğlu, M. (2014). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

## **EKLER**

### **ÖZGEÇMİŞ**

#### **A. EĞİTİM**

İstanbul Yüksek Lisans: İZÜ, Eğitim Yönetimi, 2019

Lisans: Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi

#### **B. AKADEMİK DENEYİM**

2015-2019 Küçükçekmece Halkalı Doğa İlkokulu

2012-2015 Küçükçekmece Halkalı Güneş Ortaokulu

2005-2012 Küçükçekmece Halkalı Güneş İlköğretim Okulu

2003-2005 Mahmut Şevket Zırh İlköğretim Okulu

2000-2003 Hakkâri Yüksekova Mehmetçik İlköğretim Okulu

#### **C. İLETİŞİM**

e-posta: [enginkiylioglu@gmail.com](mailto:enginkiylioglu@gmail.com)



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.6032396  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.

22/03/2019

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İst. Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin 14.02.2019 tarihli ve 674 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.  
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 21.03.2019 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Engin KIYILIOĞLU'nun "Okullardaki İletişim Ortamı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında, ilimiz Küçükçekmece ilçesinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
1- Genelge.  
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR  
22/03/2019

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8216-db31-3931-a1f6-4a9a kodu ile teyit edilebilir.

## Bilgi Formu

### Değerli Meslektaşım;

Bu çalışma ile okul ortamında iletişim ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmamız kişisel değerlendirmeye yöneliktir. Verdiğiniz cevaplar sadece bu çalışma için kullanılıp bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak incelenecek ve değerlendirilecektir. Bilimsel analizlerin yapılacağından çalışmamızda soruların boş bırakılmaması çalışmamız için önemlidir. Herhangi bir soruyu cevaplamak istemiyorsanız boş bırakın.

Ankete cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

Dr. Mustafa ÖZGENEL

Tez Danışmanı

Engin KIYLIOĞLU

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

**Aşağıda kişisel özellikleriniz ile ilgili birkaç sorumuz olacaktır.**

**1. Yaşınız?**

( ) 25 ve altı ( ) 26-30 arası ( ) 31-35 arası ( ) 36-40 arası ( ) 41 ve Üzeri

**2. Cinsiyetiniz?**

( ) Kadın ( ) Erkek

**3. Medeni durumunuz?**

( ) Bekâr ( ) Evli

**4. İş hayatınızda çalıştığınız toplam süre nedir?**

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

**5. Bu kurumda çalıştığınız süre nedir?**

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

**6. Branşınız?**

.....

**7. Eğitim Durumunuz?**

( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**8. Çalıştığınız okul türü nedir?**

( ) Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

( ) Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

<b>Okulunuzdaki iletişim hakkında ne düşünüyorsunuz?</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Bu kurumdaki insanlar birbirlerine karşı açık ve dürüst olmaları için cesaretlendirilir.					
2	Bu kurumdaki insanlar serbestçe bilgi ve fikir alışverişi yapar.					
3	Bu kurumdaki insanlar hedeflenen işlerin ve amaçların ne derecede gerçekleştiği konusunda bilgilendirilir.					
4	Bu kurumdaki insanlar kurumun gittiği doğrultuyu(yön) konusunda bilgilendirilir.					
5	Bu kurumdaki insanlar okuldaki değişimler konusunda bilgilendirilir.					
6	Bu kurumdaki insanlar bilgileri dedikodu ağındaki arkadaşlardan önce resmi kanallardan öğrenir.					
7	Bu kurumda çalışanları doğrudan ilgilendiren konular zamanında iletilir.					
8	Bu kurumda yöneticiler, resmi olmayan (informal) iletişim kanallarından(söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi vb.) etkilenirler.					
9	Bu kurumdaki insanlar, örgütle ilgili bilgileri resmi olmayan(informal) iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi vb.) öğrenirler.					
10	Bu kurumda sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde yöneticilerime ulaşabiliyorum.					
11	Çalıştığım kurumda işle ilgili sorunlarımı daha çok kişisel ilişkiler yoluyla çözüyorum.					
<b>Okulunuzdaki güven hakkında ne düşünüyorsunuz?</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum.</b>	<b>Katılmıyorum.</b>	<b>Kararsızım.</b>	<b>Katılıyorum.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum.</b>
12	Son günlerde kime güvenebileceğinizi belirlemek zordur.					
13	Bu dünyada güvenebileceğiniz az kişi vardır.					
14	Çoğu insana güvenilebilir.					
15	Çoğu insan diğer insanlarla ilişkilerinde ve işlerinde adildir.					
16	Çoğu insan, arkadaşlarının başına gelenleri gerçekten umursamaz.					
17	Toplumdaki çoğu insan sadece kendileri için adildir.					
18	Çoğu insan sadece sizden bir şey istediklerinde arkadaş canlısıdır.					

<b>Yöneticiye Güven Ölçeği</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum.</b>	<b>Katılmıyorum.</b>	<b>Kararsızım.</b>	<b>Katılıyorum.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum.</b>
19	İşler yanlış gittiğinde yöneticime söyleyebilirim.					
20	Yöneticim beni dinler.					
21	Yöneticim söylediklerini tutar (ya da söyledikleri doğrultusunda hareket eder).					
22	Yöneticim tutarlı davranışlar sergiler.					
23	Yöneticim, her zaman tarafsız davranabilir.					
24	Yöneticimiz ayrımcılık yapmaz.					
25	Yöneticimiz, güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.					
26	Yöneticime rahatlıkla ulaşabilirim.					
27	Yöneticim, yaptığı işlerde açıktır.					
28	Yöneticimle doğrudan iletişim kurabilirim.					
29	Yöneticim, yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih eder.					
30	Yöneticim, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini(yaş, kıdem, branş, cinsiyet, statü vb.) dikkate alır.					
31	Çalışanların arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında tarafsız olur.					
32	Yöneticim, ilişkilerinde kişiler arası eşitliğe özen gösterir.					
33	Yöneticim, esen rüzgâra göre eğilmez ve yön değiştirmez.					
<b>İş Arkadaşlarına Güven Ölçeği</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum.</b>	<b>Katılmıyorum.</b>	<b>Kararsızım.</b>	<b>Katılıyorum.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum.</b>
34	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam, iş arkadaşlarım bana yardımcı olmaya çalışırlar.					
35	Bu kurumdaki diğer çalışanlara herhangi bir dikkatsizlik edip işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
36	İş arkadaşlarımdan çoğu, yapacaklarını söyledikleri şeyi yapma konusunda güvenilirlerdir.					
37	İş arkadaşlarımdan yeteneklerine güvenirim.					

Engin Kiyli <enginkiylioglu@gmail.com>

4 Şubat Pzt 11:48



Alıcı: emelyilmaz ▾

Merhaba

Ben Engin Kiylioglu, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü öğrencisiyim. Okul Yönetiminde İletişim ve Kurumsal Güven konulu tez çalışmamda sizin "Kurum İçi İletişim Ortamı İle Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması" adlı doktora tezinde geliştirmiş olduğunuz "Kurumsal Güven ve İletişim" ölçeğini kullanmak için izin istiyorum.

İyi Çalışmalar

Teşekkür ederim.

Engin Kiyli <enginkiylioglu@gmail.com>

27 Şubat Çar 14:53



Alıcı: emelyilmaz ▾

\*\*\*

emelyilmaz <emelyilmaz@marmara.edu.tr>

28 Şubat Per 03:03



Alıcı: ben ▾

2019-02-27 14:53, Engin Kiyli yazmış:

Merhaba Engin Bey,

Çalışmanıza yardımcı olacaksa elbette kullanabilirsiniz. Tezinizde başarılar ve iyi çalışmalar dilerim.

\*\*\*